

Mit Traditions- und Wertebewusstsein gemeinsam weitergehen. Eine Bestandsaufnahme.

Das gemeinsame Interesse bestimmt die Richtung

Autor: Dr. Christian Fuchs, MBA, CSE (Beiratsmitglied Leitbetriebe Austria)

Eine Bestandsaufnahme steht immer an erster Stelle, wenn es gilt, eine Strategie festzulegen und diese mit sinn- und nutzbringenden Agenden auszustatten. So auch bei Familienunternehmen. Die Familie legt in diesem Schritt fest, ob es als Familienunternehmen gemeinsam weitergeht oder nicht.

Fakt ist auch: Nur eine starke Familie, die sich ihrer Ziele und Gemeinsamkeiten bewusst ist, wird den Weg vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie bewältigen. Die dafür erforderliche Handlungsfähigkeit besteht aus einer wichtigen Anzahl von Indikatoren, die die Geschlossenheit einer Familie manifestieren soll und schlussendlich auch muss, wenn gemeinsam die Richtung zum Fortbestand eingeschlagen wird. Es sind dies die Traditionen, Werte, Ziele, Regeln, Institutionen und Rollen. Ebenso das abgestimmte, gemeinsame Interesse zum Unternehmen und zur Familie.

Lassen Sie uns heute einen Blick auf die **Traditionen und Werte** werfen.

Traditionen, Rituale und Bräuche geben Menschen Stabilität und Sicherheit. Sie halten Menschen als Gemeinschaft zusammen. Dabei verbinden sie nicht nur unterschiedliche Generationen miteinander, sondern bieten Menschen ein bestehendes Netzwerk. Sie bleiben lebendig, wenn sie gepflegt werden und sind vergleichbar mit dem Wurzelwerk eines starken Baumes. Auch dieser ist bei stürmischem Wind standfest.

Die Tradition stellt ein sehr wichtiges Stück Kultur dar. Sie neigen dazu, das Fundament unserer Familien und unserer Gesellschaft zu strukturieren. Diese Traditionen erinnern die Menschen an die Geschichte, dass sie Teil davon sind, was uns zu dem gemacht hat und was wir heute sind.

Tradition ist Ausdruck von Stolz über den erreichten Erfolg in der Unternehmensentwicklung und bildet die stärkende Basis für das Selbstbewusstsein und die nötige Motivation für die Herausforderungen der unternehmerischen Gegenwart und Zukunft. Es ist Zeichen von Bewährung und Bewahrung von unternehmenstypischen Handlungskonzepten und -werten.

Im Kontext von Familienunternehmen stellen die Traditionen einen Fundus von historischen Gemeinsamkeiten dar. Sie erleichtern einer Familie, die Gemeinsamkeiten und Ziele zu erkennen und mit Leben zu erfüllen. Im Rahmen der

Bestandsaufnahme ergibt sich auch die Gelegenheit, diese zu überprüfen und gegebenenfalls einer Weiterentwicklung zuzuführen.

Die Traditionen umfassen die Summe der ungeschriebenen Regeln und Bräuche einer Familie. Dazu gehören beispielsweise auch die Verhaltensweisen und Eigenarten, die bereits für den Gründer typisch waren. Das Unternehmen und die Strukturen im Unternehmen sind meistens besonders durch die Persönlichkeit des Gründers geprägt. Die Bindungswirkung von Traditionen darf nicht unterschätzt werden. Wenn die jüngere Generation auf die Fragen: *Wofür stehen wir? Was verbindet uns? Was tun wir und was tun wir nicht?* keine Antworten findet, dann besteht die Gefahr, dass das Fundament der Familienidentität starke Risse bekommt und schlussendlich zerbricht.

Namhafte Unternehmen haben sich diesen Fragen gestellt.

Die **Familie Querfeld**, die mit unternehmerischem Pioniergeist seit 1976 Wiener Kaffeehausstradition an 10 Standorten mit 350 Mitarbeitern betreibt. Wahrscheinlich alle Reiseführer weltweit haben das Flaggschiff der Familie, das Café Landmann in Wien, in die empfehlenswertesten Plätze Wiens aufgenommen.

Familie Retter aus Pöllauerg in der Steiermark zeichnet sich für ein mannigfaltiges Unternehmenskonstrukt verantwortlich. Dies umfasst das Biohotel Retter als auch einen Reise- und Eventbetrieb und ein Linien- und Transportunternehmen. Das Unternehmen Retter zählt zu den attraktivsten Arbeitgebern in der Region und auch weit darüber hinaus.

Die **HEL-Wacht Holding der Familien Landertshammer & Kritsch** wurde aus einer kleinen Detektei im Jahre 1899 zu einem der führenden Sicherheitsdienstleister ausgebaut. Das Unternehmen umfasst neben dem Bewachungsbetrieb auch noch die Geschäftsbereiche Sicherheits- und Kommunikationstechnik, Autogeosec Fahrzeug & Gebäudekommunikationstechnik, die Alcomtec Aufzugsmanagement & -Notruf und die Vitakt Sozialer Notrufdienst. Die Familie fühlt sich der Weitergabe von Generation zu Generation verpflichtet.

In der **Familie Scheiblhofer** übernahm im Jahr 2000 Erich Scheiblhofer das Weingut von seinem Vater Johann Scheiblhofer, der den Betrieb mit der bekannten Rotweinmarke „Big John“ aufbaute. Ungefähr 15 % der Gesamterzeugnisse von Scheiblhofer werden innerhalb von Europa inklusive der Schweiz sowie nach China exportiert. Das Weingut beschäftigt derzeit über 70 Mitarbeiter und ist ein wichtiger Arbeitgeber im Burgenland.

Berndt Querfeld, Ulli Retter, Rainer Kindelmann (Geschäftsführer HEL-Wacht) und **Erich Scheiblhofer** in Gedanken über die essentiellen Fragen zur Tradition.

Wofür stehen wir?

Querfeld: Wir stehen seit 1976 für unternehmerischen Pioniergeist, mit dem wir die Wiener Kaffeehaus tradition fit für die Zukunft machen. Der Erfolg unserer Häuser macht uns zu einem besonders zuverlässigen Arbeitgeber. Wir beschäftigen 350 Mitarbeiter an 10 Standorte und Traditionsbewusstsein, Qualitätsbewusstsein, Risikobereitschaft, Herzlichkeit und Korrektheit begleiten uns von Beginn an.



Retter: Tief verwurzelt im Naturpark Pöllauer Tal stehen wir für Regionalität und wir denken langfristig über Generationen. In all unseren Unternehmensbereichen setzen wir mit Begeisterung auf Qualität und Service.



Kindelmann: Wir stehen für Tradition und Innovation. Aus einer kleinen Detekti im Jahre 1899 haben die nachfolgenden Generationen einen Leitbetrieb der Branche geschaffen. Der Blick nach vorne begleitet uns tagtäglich in unserem Schaffen.

(Foto: Herbert Kritsch und Margarete Landertshammer)



Was verbindet uns?

Querfeld: Wir gehen aufeinander zu und unterstützen uns gegenseitig. Bei der täglichen Arbeit setzen wir auf Teamspirit. In unserer Arbeitsfamilie haben neben den beruflichen Aufgaben auch private Themen Platz. Freundschaften entstehen und Hilfsbereitschaft ist für uns selbstverständlich. Diese Philosophie pflegen wir in unserer Familie seit drei Generationen.

Retter: Unsere Beziehungen zu Kunden, Lieferanten u. Mitarbeiter machen ein Netzwerk aus, das fest verbunden ist. Die Liebe am Schaffen und etwas bewirken wollen sind bei uns allen fest verwurzelt als auch der 100%ige Dienstleistungsgedanke und das feine Gespür immer ein bisschen besser zu sein.

Kindelmann: Als Familienbetrieb, der von Generation zu Generation gepflegt und ausgebaut wird, ist es für uns selbstverständlich Beständigkeit, Zukunftsorientierung und Wissenstransfer in einem familiären Ambiente hochzuhalten. Auch bei einigen Mitarbeitern sind mehrere Familienmitglieder in unserem Betrieb tätig. Das macht uns stolz und trägt zu einem positiven Miteinander bei.

Was tun wir und was tun wir nicht?

Querfeld: Wir pflegen Traditionen und sehen uns als leidenschaftlicher und zuvorkommender Gastgeber. Es ist aber auch in unserem Interesse und eine Notwendigkeit am Puls der Zeit zu bleiben. Außerdem fordern und fördern wir unsere Mitarbeiter und pflegen stets den persönlichen Kontakt zu den Teams.

Wir sind nicht starr analytisch und faktenorientiert, da immer der Mensch im Mittelpunkt steht. Bei vielen Entscheidungen spielt in unserem Unternehmen auch das Bauchgefühl eine wichtige Rolle, demnach sind nicht alle Veränderungen kontrollierbar.

Retter: Wir wirtschaften bodenständig ganz im Sinne unserer Tradition. Wir verstehen darunter ehrlich und transparent mit all unseren Partnern, Gästen und Kunden umzugehen und unsere Ziele langfristig mit gebotener Nachhaltigkeit zu verfolgen. Ein absolutes „no go“ ist, für den kurzfristigen Erfolg unsere Werte zu vernachlässigen und die Qualität nicht zu liefern. Auf Kosten unserer Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter einen Erfolg zu erzielen widerspricht den Werten der Familie und des Unternehmens. Das gibt es bei uns nicht.

Kindelmann: Die Sicherheitszentrale ist das Herz unseres Unternehmens und in der Hel-Wacht Holding angesiedelt, hier schlägt auch die technische Innovationskraft wie die Entwicklung unserer Notrufsysteme. Wir erbringen Dienstleistungen rund um die Sicherheitszentrale. In der Infrastruktur der technischen Sicherheit überlassen wir nichts dem Zufall! Alle Systeme bei Hel-Wacht sind redundant, für jedes gibt es mindestens ein weiteres. Das gilt auch für den elektrischen Strom. Unser Unternehmen erhielt als 8. Leitstelle in ganz Europa die strenge Sicherheitszertifizierung EN 50518.

Scheiblhofer: Wir stehen für die Tatsache, dass es bei uns ein großes Miteinander gibt und das gesamte Team steht im Zentrum der Überlegungen. Dies war schon immer so und wird es auch immer sein. Wir helfen uns gegenseitig und genießen das was wir tun und strahlen dies auch aus.



Die harmonische Verbindung von traditionellen Werten und den Veränderungen einer globalen Wirtschaftswelt ist für viele Familienunternehmen eine Herausforderung. Doch gerade jetzt könnte die Wahrung stabiler Werte zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden.

Nachdem sie lange Zeit als Symbol altmodischer Wertvorstellungen und überholter Wirtschaftskonzepte galten, hat sich das Image von Familienunternehmen in den letzten Jahren deutlich verändert. Tradition und verantwortliches Handeln werden nunmehr als ein Ergebnis authentischen, nachhaltigen Planens gesehen, das Stabilität und Qualität bringt.

Traditionen können Sicherheit vermitteln. Die Verantwortung, die in einem Familienunternehmen von Generation zu Generation weitergegeben wird, zeigt Beständigkeit in der heutigen Welt, die voll ist von Unsicherheit und Übermaß.

Die in der Unternehmenshistorie gewachsenen Erfolgsrezepte, die in die Zukunft fortgeschrieben werden, geben dem Unternehmen scheinbar nachhaltig Orientierung, können aber durchaus ambivalent sein, wenn sie bspw. die Handlungsoptionen systematisch beschränken sollten und nicht entsprechend flexibel interpretierbar sind.

Tradition schafft Vertrauen – der Kunde weiß, dass er richtig liegt, wenn er ein Produkt kauft oder eine Dienstleistung in Anspruch nimmt, das oder die seit vielen Jahren erfolgreich im Markt ist und auch schon von den Eltern und sogar von den Großeltern bestellt und wertgeschätzt wurde. Familienunternehmen ihrerseits halten in der Regel gern an diesen Traditionen fest, bürgen sozusagen mit ihrem Namen für eine gleichbleibend hohe Qualität und stehen darüber hinaus auch häufig für ein Verantwortungsgefühl, das über die Produktion von Waren und den angebotenen Dienstleistungen weit hinausgeht.

Tradition bedeutet jedoch, offen für Innovation und aktuellen Strömungen zu sein. Wenn dem nicht so ist, wird die Tradition beendet und ein Schlussstrich unter das Bestehen des Unternehmens gesetzt.

Traditionen finden sich augenscheinlich ganz banal bei Wahlsprüchen „Geht nicht, gibt’s nicht“ oder auch „Einmal Weinbauer, immer Weinbauer“. Ebenso die gemeinsamen Aktivitäten in der Familie. Sei dies der gemeinsame Winterurlaub zur selben Zeit am selben Ort. Natürlich auch das besondere Verhältnis zur Belegschaft. Die Kinder der Mitarbeiter werden bevorzugt bei der Einstellung behandelt als auch die Einbindung der leitenden Mitarbeiter in Familienaktivitäten.

Traditionen verpflichten, aber man sollte auch wissen, wann es genug ist. Man darf die Augen nicht verschließen und sowohl die Technik einziehen lassen als auch den Werten der jungen Generationen Platz einräumen.

Tradition bewegt sich unablässig im Spannungsfeld von Routine und Innovation. Der Umgang mit Tradition muss, so ist zu vermuten, also bedächtig sein und sorgsam erfolgen.

Langfristiger Erfolg in Familienunternehmen stellt sich nur ein, wenn sich Geschäftsmodelle verändern und nicht Tradition zum Geschäftsmodell erklärt wird. Erfolgreiche Familienunternehmen agieren aus einer generationsübergreifenden Perspektive. Eine Eigenschaft von erfolgreichen Familienunternehmen ist ihre Langlebigkeit. Das Durchschnittsalter liegt bei 78 Jahren. Wenn ein Unternehmen fünf Generationen überdauert hat, dann nimmt die Gefahr einer misslungenen Übergabe an den Nachfolger exponentiell ab.

Es zeigt sich auch hier, dass die langfristige Unternehmenssicherung wichtiger ist, als kurzfristige Gewinnmaximierung. Wachsen zu können und nicht zu müssen, ist eindeutig gesund. Tradition ausgestattet mit dem Wissen und der tiefen Überzeugung, diese zu ehren und generationsübergreifend mit der nötigen Adaptierung für eine erfolgreiche Ausrichtung weiterzugeben.

Die PFH Private Hochschule Göttingen und das dort angesiedelte ZE Zentrum für Entrepreneurship haben in einer Studie zum Traditionsbewusstsein in Familienunternehmen in fünf Hypothesen das Traditionsbewusstsein und der damit verbundenen Fragestellungen unter die Lupe genommen. *(Bernhard H. Vollmar, Tradition matters! Studie zum Traditionsbewusstsein in Familienunternehmen, PFH Private Hochschule Göttingen)*

Ein grundsätzliches Ziel der vorliegenden Studie war es zu überprüfen, wie das Traditionsbewusstsein und -verständnis in Familienunternehmen, im Speziellen in Deutschland ausgeprägt ist. Erfahrungsgemäß können die Ergebnisse auch auf die gegebenen Strukturen im gesamten DACH Raum in Betracht gezogen werden.

Fakt ist, dass sich einige der Einschätzungen zur Rolle und Wirkung von Tradition mit Blick auf Familienunternehmen, in dieser Klarheit nicht bestätigt werden konnten.

Hypothese 1: Die harmonische Verbindung von traditionellen Werten und den Veränderungen einer globalen Wirtschaftswelt ist für viele Familienunternehmen eine Herausforderung.

Tradition auf der Werte- und Handlungsebene zu erhalten und zu pflegen, lässt sich nicht als besondere Herausforderung für Familienunternehmen einschätzen, die sich aufgrund massiver Veränderungen der wirtschaftlichen Handlungsbedingungen

ergeben könnte. Dazu wird ein zu bewusster Umgang mit Tradition gepflegt, so dass diese Aufgabenstellung als selbstverständlich aufgefasst wird. Zudem wird eine konstruktive Interpretation von Tradition gewählt. Ergebnis: nicht betätigt

Hypothese 2: Tradition ist ein Symbol altmodischer Wertvorstellungen und überholter Wirtschaftskonzepte.

Tradition wird als Motivator für die Gegenwarts- und Zukunftsgestaltung betrachtet. Bemerkenswert ist demzufolge, dass sich potenziell negative Eigenschaften und Wirkungen von Tradition nicht konstatieren lassen, weil ein entsprechendes Bewusstsein dafür entwickelt wurde, starre Denk- und Handlungsmuster im Gebrauch zu vermeiden. Auf diese Weise wird Tradition kein Hindernis für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Hypothese 3: Familienunternehmen mit Traditionsbewusstsein haben eine starke Unternehmenskultur und ein hohes regionales Verantwortungsgefühl.

Familienunternehmen vermitteln ihre Traditionen und damit vornehmlich Werte als Bezugsbasis für das Handeln hauptsächlich an Familienmitglieder und die eigenen Mitarbeiter. Man pflegt eine „beziehungsorientierte Unternehmenspolitik des ausgewogenen Blicks“. Die Weitergabe oder Vermittlung einer besonderen Identität über das Traditionsbewusstsein spielt jedoch, anders als zu vermuten war, gegenüber Kunden und Lieferanten keine ausgeprägte Rolle. Die traditionsgeprägte Unternehmenskultur wird nicht explizit im Außenverhältnis genutzt. Auch wird Traditionspflege nicht mit einer besonderen regionalen Verantwortung in Verbindung gebracht und somit nicht emotional in dieser Richtung aufgeladen.

Hypothese 4: Ein Großteil des Erfolgs eines Familienunternehmens ist dem Traditionsbewusstsein zu verdanken.

Die kontinuierliche Anpassung und die ausgesprochene Bereitschaft der Weiterentwicklung bis zur, wenn nötig, starken Veränderung oder sogar völligen Aufgabe von traditionellen Handlungsweisen entspricht ebenfalls eher weniger der gängigen Auffassung, dass v.a. eine starre, rigide Rückbesinnung den erfolgsbringenden Faktor von Traditionen in Familienunternehmen darstellt. Traditionelle Werte werden vielmehr modern interpretiert, so dass aufgrund des flexiblen Umgangs auf der Handlungsebene keine starren Handlungsmuster entstehen, wenngleich die Handlungen im Rekurs auf die Werteebene erfolgen.

Hypothese 5: Aufgrund der starken Traditionsorientierung bedarf die Vermittlung des Unternehmergeists an die nächste Generation einer langen Vorlaufzeit.

Tradition lässt sich, im Einklang und in Erweiterung mit den bisherigen Vorstellungen, auf der Werte- und Handlungsebene vor allem in einer Orientierung an bestimmten Werten und der Aktivierung bestimmter Handlungsmuster ausmachen. Die klare Mehrheit der befragten Unternehmen definiert in ihrem Verständnis von Tradition vor allem bestimmte Werte als Hauptbestandteil des Traditionsbegriffes. Die Weitergabe dieser findet, zwischen Generationen, in Familienunternehmen besonders erfolgreich statt. Traditionen und Traditionsbewusstsein in Familienunternehmen zeichnen sich

vor allem in einem besonderen Willen zum nachhaltigen Erfolg aus: D.h. eine Weitergabe und Ausrichtung von bestimmten Grundpfeilern des reichen Erfahrungsschatzes erfolgt mit der Gewissheit, dass die nächste Generation, selbst bei gravierenden Änderungen der vorhandenen Tradition, das Unternehmen auf Erfolgskurs halten wird. Dafür nimmt man sich bewusst viel Zeit. Die Weitergabe und Erhaltung dieses Erfolgsverständnisses und auch dieser Erwartung, die einen besonderen Unternehmergeist ausmachen, kennzeichnen der durchgeführten Erhebung zufolge das aktuelle Traditionsverständnis in Familienunternehmen.



(Ulrike und Hermann Retter)

Werte haben in Familienunternehmen herausragende Bedeutung und sind das Fundament der Corporate Identity. Sie wirken prägend und entlastend und begründen das Selbstverständnis der Familie.

Sie bestimmen, wofür eine Familie und das damit verbundene Unternehmen stehen oder stehen will. Sie sind Sinn stiftend.

Werte in diesem Sinn operieren nicht auf dem Niveau moralischen Standards, sondern gehen auf die Überzeugung des Gründers als auch in der Weiterentwicklung der Nachfolgeneration zurück. Diese müssen dem Gründer und Nachfolger nicht einmal bewusst sein, er hat einfach intuitiv danach gehandelt. Alle bekannten Unternehmersdynastien haben eines gemeinsam: Sie leben einen vielleicht nicht umfangreichen, aber jedem bekannten und jeden verpflichtenden Katalog von Werten.

Das Wissen um seine eigenen Werte hilft bei der Orientierung und Findung von persönlichen Zielen sowie dabei, die richtigen Verbündeten zu finden, welche gleiche oder ähnliche Wertvorstellungen besitzen.

Jeder Mensch hat Werte, nach denen er handelt und sein Leben gestaltet.

Werte oder auch Wertvorstellungen sind Eigenschaften oder Qualitäten, die wir als wertvoll und erstrebenswert betrachten. Auch zu bezeichnen als Regeln oder Prinzipien, nach denen wir unser Leben im privaten Bereich und im Familienunternehmen ausrichten.

Werte und Ziele geben uns im Leben Halt, Orientierung und Sinn. Diese sind gerade in stürmischen Zeiten von besonderer Bedeutung.

Werte (Wertvorstellungen) entstehen durch Charaktereigenschaften, Denkmuster, Glaubenssätze und Erziehung. Sie sind der individuelle Ausdruck der persönlichen Wesensmerkmale. Drängelt sich an der Kasse jemand vor, kann die Reaktion z. B. humorvoll, gelassen oder aggressiv sein. Werte repräsentieren einem selbst und sind das zwischenmenschliche Aushängeschild.

Werte können auch abhängig von der jeweiligen Rolle variieren: Möglicherweise ist man bei der Arbeit sehr diszipliniert und ordentlich, während unter Freunden Ausgelassenheit und Kreativität dominieren. Werte sind der Ausdruck unserer Motive und unserer Wesensart und sind Grundlage für jegliches Ergebnis; bestenfalls der gewünschte Erfolg. Umgekehrt: Wer mit dem Status quo (Ergebnis) in einem Bereich unzufrieden ist oder die Möglichkeit einer Optimierung sucht, kommt nicht umher, sich mit seinen Werten zu beschäftigen.

Werte und Moral sind die Glaubenssätze, nach denen wir leben wollen. Sie können uns in schwierigen Situationen leiten und uns helfen, ein erfülltes Leben zu führen. Wer sich im Klaren über seine Werte ist, kann weniger beeinflusst werden und wendet Situationen ab, die im Nachhinein schaden.

Treffen wir Entscheidungen in Übereinstimmung mit unseren wichtigsten Werten fühlt sich das gut und richtig an. Ebensoles gilt für Ziele, die wir uns setzen. Handeln wir entgegen unserer Werte fühlen wir uns unwohl und sind unsicher. Negative Gefühle sind oft ein Indiz dafür, dass die wahren Werte nicht gelebt werden. Die Authentizität ist nicht gegeben.

Es gibt im Leben wenig Dinge die schwerer auf einem wiegen als Schuld und Scham. Wer nach seinen Werten lebt wird sich seltener für seine Taten schämen und schuldig fühlen.

Werte geben einem Unternehmen Herz und Seele. Die Bedeutung von Werten in Familienunternehmen kann kaum überschätzt werden. Gelebte Werte eines Familienunternehmens sind für Konkurrenten einfach nicht zu übertreffen und auf den Punkt gebracht - man kann sie nicht kopieren!

Allen bekannten Unternehmerdynastien ist eines gemeinsam. Sie leben einen vielleicht nicht umfangreichen, aber jedem bekannten und jeden verpflichtenden Katalog von Werten.

Es gilt daher, die Wertvorstellungen zu definieren, die einer Familie von Bedeutung sind und als Basis für konkrete Erwartungen und Vorgaben für das Unternehmen zu verstehen sind. Die Unternehmerfamilie ist meist bestrebt, ihre geltenden Werte auch auf das Unternehmen zu übertragen.



(HEL-Wacht Holding - v.l.n.r.: Stephanie Kerenyi, Herbert Kritsch, Margarete Landertshammer, Raimund Prais, Christina Neuwerth)

Es gilt daher für die betrieblichen Gegebenheiten die beispielhaften Werte der Bescheidenheit, der Bodenständigkeit und der Langfristigkeit konkret zu formulieren und nicht nur der gefühlten Begrifflichkeit freien Lauf zu lassen. Die Leitplanken der operativen und strategischen Ziele des Unternehmens müssen danach auf Punkt und Beistrich ausgerichtet werden. Die Ausformulierung von Werten ist die eine Sache. Ohne einen Abgleich, was die Familienmitglieder unter dem konkreten Leben des Werts nun verstehen, besteht jedoch eine große Gefahr der Wirkungslosigkeit.

Die „Langfristigkeit“ kann beispielhaft „so oder so“ gesehen werden. Eine klare Formulierung und die darauf ausgerichtete Handlungen werden schon konkreter, wenn diese folgendermaßen definiert ist: „All unsere Handlungen sind nicht kurzfristig ausgerichtet, sondern folgen einem generationsübergreifenden Ziel. Wir setzen auf die uneingeschränkte Enkelfähigkeit“.

Wir erleben eine Renaissance der Werte. Dahingehend auch das Streben nach dem ´ehrbaren Kaufmann´ der das althergebrachte und bewährte Bild wieder in voller Blüte aufleben lässt. Dieser vereint Gewinnstreben, ethisches Verhalten, Nachhaltigkeit und Gemeinwohl in sich. Korrektes Verhalten und gelebter Anstand.

Geschäftspartner, Mitarbeiter und Kunden fordern von einem Unternehmen zu Recht Anständigkeit, moralische Sauberkeit, Verantwortung für die Folgen ihres Handelns,

und zwar schlicht deshalb, weil sie diesen Wunsch nach Werten auch in allen anderen Lebensbereichen verwirklicht sehen wollen. Immer stärker stellen Menschen sowohl an sich selbst als auch an andere den Anspruch, dass ihr Handeln ethisch fundiert und sinnstiftend sein muss.

Dies lässt sich auch in Umfragen bei Personalchefs großer Konzerne finden. Diese stellen immer öfter erstaunt fest, dass junge Jobanwärter nicht vordringlich an der Frage nach dem Gehalt und den Aufstiegsmöglichkeiten interessiert sind, sondern wissen wollen, ob sie an ihrem potentiellen künftigen Arbeitsplatz etwas Erfüllendes tun werden, ob sie Sinn finden und ob die Unternehmenstätigkeit insgesamt ihren ethischen Vorstellungen entspricht.



(Weingut Scheibelhofer in Andau / Burgenland)

Was internationale Konzerne unter dem Druck der Konsumenten mühsam erlernen müssen ist den Familienunternehmen im wahrsten Sinn der Worte als eine ganz große Stärke in ihren Genen mitgegeben. Eine Studie bringt die Werteorientierung ganz klar zu Tag:

Annähernd 80% sind überzeugt, dass ethisches Wirtschaften einen Wettbewerbsvorteil darstellen und knappe 70% halten ethischen Handelns auch in einem globalisierten Wirtschaftssystem nicht nur für richtig, sondern auch für möglich. 90% der Unternehmen sehen in der Ausrichtung auf Nachhaltigkeit den richtigen Ansatz für den zukünftigen Erfolg.

Entscheidend ist dabei, dass die Werte nicht nur propagiert werden, sondern auch in der Unternehmenskultur verankert sind und das tägliche Verhalten aller Mitarbeiter bestimmen.

Für den praktischen Umgang mit den Werten in eigenen Unternehmen empfiehlt es sich, einige praktischen Ansätze zu implementieren und diesen zu folgen.

So ist es doch unabdingbar, ein Bewusstsein für die geschaffenen Grundwerte zu schaffen. Diese für die Familie und das damit verbundenen Unternehmen zu ermitteln, bedarf sicherlich eines eigens konzipierten und durchlebten Werteprozesses.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Langfristigkeit, Leistung, Ehrlichkeit, Wertschätzung, Familie, Loyalität, Dankbarkeit, Verlässlichkeit, Toleranz, Verantwortung, Entschlossenheit, Respekt, Handschlagqualität, Großzügigkeit, Bodenständigkeit, Anstand, Maßhalten, Glaubwürdigkeit, Solidarität usw. sicherlich in der Diskussion eine Rolle spielen werden.

In diesem Zusammenhang haben wir auch mit dem Experten für Werbung & Marketing im Segment Familienunternehmen, Dkfm. Peter Lemmerer, gesprochen.

Sein Zugang ist ganz klar definiert. „Vertrauen ist ein wesentlicher Aspekt bei der Kaufentscheidung. Neuartige Produkte und Dienstleistungen erleben sehr häufig eine höhere Akzeptanz, wenn diese Familienwerte kommunizieren. Der Grund dafür ist, dass Familie mit Vertrauen, Seriosität und Authentizität assoziiert wird.

Familie steht für Tradition, Geborgenheit, Qualität, Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit und Generationen. Familienunternehmen sollten daher bei ihrer Marktkommunikation ganz gezielt auf die Betonung dieser positiv besetzten Familienwerte achten. Neben dem Geschäftsführer und der Unternehmerfamilie, kann auch mit den eigenen Mitarbeitern geworben werden. Wichtig ist es den gewählten Ansatz von Print über Online-Werbung bis hin zur Produktverpackung durchzuziehen.

Marke, Markenbotschafter und die zu vermittelnden Werte müssen eine Einheit bilden. Ich würde nur bei Zielgruppen, denen gänzlich andere Werte wichtig sind, zur Wahl einer anderen Marketingstrategie raten. Was Familienunternehmen in der Werbung sonst noch von Konzernen unterscheidet ist, dass die Markenführung häufig nicht so stark professionalisiert ist und die Werbebudgets sehr oft viel geringer ausfallen. Durch die Betonung der zuvor genannten Familienwerte kann dies aber effizient ausgeglichen werden.“

In diesem Zusammenhang haben wir fünf Fragen an die Familien Querfeld, Retter, Landertshammer & Kritsch und Scheiblhofer gestellt, die sich mit dieser Thematik eingehend beschäftigen.

Was sind die prägenden Werte der Familie?

Querfeld: Wir legen Wert darauf, ein attraktiver und zuverlässiger Arbeitgeber im Bereich der Gastronomie zu sein, mit einer gelebten, klaren Unternehmenskultur. Unser Umgang untereinander ist höflich und zuvorkommend. Unsere Mitarbeiter

können gerne einen längeren Weg mit uns gemeinsam gehen, denn wir planen generationsübergreifend und wachsen nachhaltig.

Wir fördern die Talente unserer Mitarbeiter und motivieren sie Ihre Stärken zu entfalten. Deshalb bleiben viele unserer Mitarbeiter sehr lange bei uns. Sicher auch, weil sie – so wie unsere Familie – mit Freude und Leidenschaft Gastgeber sind.

Retter: Unser Ursprung ist ein landwirtschaftlicher Betrieb. Daher ist bei uns ganz fest die Liebe zur Natur verankert. Unser Denken und Handeln sind davon bestimmt und werden kompromisslos gelebt. Unsere Ausrichtung ist von Anfang an derart strukturiert, dass man muss zuerst säen um später ernten zu können. Das 100%ige Dienstleistungsdenken leben wir vierundzwanzig Stunden am Tag und siebenmal in der Woche.

Kindelmann: In der 4. Generation führen die Geschwister Margarete Landertshammer und Herbert Kritsch die Unternehmensgruppe und M. Landerthammer unterstreicht hierzu, dass seit der Matura die Geschwister im Familienbetrieb arbeiten und die Aufgabenteilung auch klar geregelt wurde. Margarete Landertshammer kümmert sich um die kaufmännischen Agenden und Herbert Kritsch hat die Oberhand über die technischen Belange.

Den beiden Geschwistern ist unisono wichtig, dass die Fortführung der traditionellen Aufgaben in der Bewachung und die Weiterentwicklung von Innovationen für die Sicherheitstechnik, die Aufgabe dieser und der folgenden Generationen ist.

Was sind die prägenden Werte des Unternehmens und warum sind uns diese Werte so wichtig?

Querfeld: Diese Frage darf ich wie folgt beantworten: „Zukunftsweisend – Zuvorkommend – Zuverlässig“ wobei uns ganz wichtig ist, diese drei Werte nicht als Schlagwörter stehen zu lassen, sondern erklärend anzuführen.

Zukunftsweisend in dem Sinne, dass wir uns als Traditionsbetrieb am Puls der Zeit weiterentwickeln und dazu dynamische Mitarbeiter brauchen, die stets nach vorne schauen. Zuvorkommend im Umgang miteinander und unseren Gästen lesen wir gerne die Wünsche von den Augen ab. Wir scheuen uns nicht, herzlich auf andere zuzugehen und last but not least zuverlässig.

Der Erfolg macht sicher und schafft viele Möglichkeiten. Wir sind ein Arbeitgeber, auf den man sich absolut verlassen kann. Es ist uns sehr wichtig, dass unsere Mitarbeiter diese Werte fühlen und leben da sie die Familie nach Außen repräsentieren. Dies wirkt sich direkt auf unseren gemeinsamen Erfolg aus.

Retter: Wir bekennen uns zum langfristigen und nachhaltigen Wirtschaften im Einklang der Natur. Unsere Betonung liegt auf der Regionalität und die Familie Retter

und den damit verbundenen Unternehmungen sind bodenständig und tief mit unserem Umfeld verwurzelt.

Auch dadurch geben wir unseren Kunden die Sicherheit die diese zu Recht von uns erwarten dürfen. Diese Werte sind unsere Orientierung und die Basis unseres Tuns.

Kindelmann: Die prägende Werte des Unternehmens haben wir in unseren Leitsätzen festgehalten und diese auf unserer Homepage dargestellt.

Es ist uns wichtig, diese in vollster Transparenz offen zu legen und damit auch tagtäglich ein Commitment abzugeben. Es ist unsere feste Absicht ein intaktes, gesundes und erfolgreiches Unternehmen an die nächste Generation zu übergeben.

Nachhaltigkeit hat bei uns einen großen Stellenwert, wir haben uns nicht nur der unternehmerischen Nachhaltigkeit, sondern auch der gesellschaftlichen und umweltpolitischen Nachhaltigkeit verschrieben.

Aus diesem Grund haben wir als eines der ersten österreichischen Sicherheitsunternehmen das „EMAS-Zertifikat“ beantragt und erhalten. Kontinuierlich optimieren wir Prozesse, Infrastruktur und richten auch unser tägliches Handeln auf Energieeffizienz und umweltfreundliches Handeln aus. Wir stellen unseren Fuhrpark auf CO2 Neutralität um, wir errichten eine Photovoltaik Anlage auf unseren Dächern und optimieren unsere Gebäude auf Energieeffizienz.

Was ist uns wichtig und was hält uns als Familie und Unternehmen zusammen?

Retter: Im Prinzip ist unser Unternehmen ein Teil der Familie, es ist uns bewusst, dass Generationen vor uns viel Arbeit und Mühe in den Aufbau investiert haben und nie den schnellen Erfolg gesucht haben.

Sie haben immer für die nächste Generation den Boden aufbereitet und auch wir führen den Betrieb nur einen Lebensabschnitt und versuchen diesen so gut wie möglich für die nächste Generation aufzubereiten. Im Kreislauf der Natur vom Ursprung zur Vollendung.

Kindelmann: Die wichtigen Entscheidungen treffen wir gemeinsam! Und wir gehen fest davon aus, dass bei unserer vorgelebten Familienkultur auch die nächste Generation die Herausforderungen mit Freude annehmen, denn unser Schlagwort lautet „Wille“ und der Leitsatz: „Machbar ist, was denkbar ist!“

Scheibelhofer: Die Werte der Familie und des Unternehmens verschwimmen bei uns ineinander. Für uns ist das auch die Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen wirklich ein Familienunternehmen ist. Als unsere Grundwerte sind Herzlichkeit & Freude am Tun, Dynamik & Innovation sowie beste Qualität anzuführen.

Querfeld: Traditionsbewusstheit zu leben und gleichzeitig zukunftsweisend zu bleiben. Außerdem liegt es in unserem großen Interesse ein attraktiver und zuverlässiger

Arbeitgeber zu bleiben. Die einzige Stetigkeit in unserem Unternehmen ist der Wandel. Wir schätzen den enormen Beitrag unserer Mitarbeiter und sehen unseren gemeinsamen Erfolg als wichtige Bestätigung. Der Erfolg gibt uns Freiraum für Neues. Denn nichts liegt uns mehr im Blut, als die Zukunft mit Verantwortung und Kreativität zu gestalten.

Wir gehen aufeinander zu und unterstützen uns gegenseitig. Bei der täglichen Arbeit setzen wir auf Teamspirit. In unserer Arbeitsfamilie hat neben dem Beruflichen auch Privates Platz, Freundschaften entstehen, Hilfsbereitschaft ist selbstverständlich. Bei der Familie Querfeld gilt der Leitspruch: „Die erste Familie die man sich aussuchen kann.“



(Familie Querfeld - v.l.n.r.: Bernd Querfeld, Irmgard Querfeld, Anita Querfeld, Andrea Winkler, Karoline Winkler)

Die der Familie und dem Unternehmen zutreffenden Werte dürfen nicht nur gefallen, sondern müssen auch gelebt werden und sich im Verhalten und im Auftreten klar wieder finden. Wert sollen einen verbindlichen Handlungsrahmen bilden. Es ist wichtig, dass sie von allen Familienmitgliedern und Mitarbeitern auch tatsächlich gelebt werden. Das muss nicht bewusst geschehen. Es kommt einzig und allein auf das Verhalten darauf an. Ein Wert, der nach innen nicht gelebt wird, darf nach außen nicht kommuniziert werden. Im Positiven wie im Negativen strahlen die Werte der Familie auf das Unternehmen aus.

Ähnlich wie bei der Kindererziehung ist die Vorbildwirkung unabdingbar. Wasser predigen und Wein trinken geht in keinster Weise. Die Unternehmensführung muss die Werterhaltung auf Punkt und Beistrich vorleben. Fakt ist auch, dass im Rahmen eines „Change Prozesses“ zur Implementierung bisher vernachlässigter Werte, diese bei der Geschäftsführung und allen Führungskräften beginnen.

Werte werden dann am wirkungsvollsten gelebt, wenn die Betroffenen schon bei der Entwicklung einbezogen werden. Wo es sich um Wiederbelebung traditioneller Werte handelt, können Workshops dazu beitragen, diese wieder ins Bewusstsein zu rufen oder auch zeitgemäß weiterzuentwickeln. Solche Prozesse stellen auch eine höhere innere Beteiligung der Mitarbeiter sicher und räumen Widerstände aus dem Wege. Mitarbeiter wollen stolz auf ihr Unternehmen sein.

Werte sind wie ein guter Cognac, sie entfalten nur in Maßen genossen ihre wohltuende Wirkung. Sobald sie ins Absolute gedacht werden, werden sie zerstörerisch und absurd. Als Beispiel angeführt die „Leistung“. Diese ist ein hoher Wert, aber Selbstaubeutung und ein Dasein als Workaholic sind ungesund und die vielbeschworene „Ehrlichkeit“ kann leicht zum Vorwand für rüpelhafte Kränkung werden.

Fakt ist auch, dass Kompromisse bei Werten einzugehen, in keinsten Weise zu tolerieren ist. Alle jene Mitarbeiter, die die Werte des Unternehmens nicht leben, haben das Unternehmen ausnahmslos zu verlassen. Egal in welcher Position und vermeintlicher Bedeutung.

Christian Fuchs

www.fuchs-consult.at



(Quellen: Dr. Christian Fuchs MBA, Jurist, Betriebswirt, Certified Supervisory Expert, Diplomierter systemischer Business & Management Coach; diverse Publikationen / Koeberle-Schmid-Grottel (Hrsg.) Führung von Familienunternehmen; Erich Schmid Verlag / Charlotte Natmeßnig & Veit Schmid-Schmidfelden; Familienunternehmen-Ökonomie, Geschichte, Werte, Manz Verlag / Peter May, Die Inhaberstrategie im Familienunternehmen, Murmann Verlag / Kirsten Baus; Die Familienstrategie, Springer Gabler / Koeberle-Schmid-Fahrion.Witt (Hrsg.), Family Business Governance; Erich Schmidt Verlag / Handelsblatt, Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen / Peter May; Erfolgsmodell Familienunternehmen; Murmann Verlag / Manfred Lueger und Hermann Frank, Zukunftssicherung für Familienunternehmen, Facultas Verlag / Kalss/Probst, Familienunternehmen online - Handbuch gesellschafts- und zivilrechtlicher Fragen, Manz Verlag Wien / Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen, 53173 Bonn-Bad Godesberg / Wie erfolgreich Familienunternehmen handeln, Facultas Verlag / Bernhard H. Vollmar, Tradition matters! Studie zum Traditionsbewusstsein in Familienunternehmen, PFH Private Hochschule Göttingen / Beutelmeyer & Fuchs; Patriarchat versus Streichelzoo. Wie ticken Familienunternehmen wirklich? Medianet Verlag)