

# Empirische Studie



**PFH**

PRIVATE UNIVERSITY  
of Applied Sciences

**ST 15/04**

PFH.STU.281.1512

## **Tradition matters! Studie zum Traditions- bewusstsein in Familienunternehmen**

Bernhard H. Vollmar

**PFH** Private Hochschule Göttingen

Bernhard H. Vollmar

## **Tradition matters!**

**Studie zum Traditionsbewusstsein in Familienunternehmen**



## Inhalt

1. Ziel der Studie.....	1
2. Die PFH Private Hochschule Göttingen und das ZE Zentrum für Entrepreneurship .....	2
3. Tradition matters – Bewährtes lebendig halten! .....	3
4. Methodischer Hintergrund der Studie .....	7
5. Auswertung der Studienergebnisse .....	8
5.1 Umfrageergebnisse zu Hypothese 1 .....	8
5.2 Umfrageergebnisse zu Hypothese 2 .....	11
5.3 Umfrageergebnisse zu Hypothese 3 .....	13
5.4 Umfrageergebnisse zu Hypothese 4 .....	15
5.5 Umfrageergebnisse zu Hypothese 5 .....	18
6. Resümee .....	20
Autoren.....	22
Literaturverzeichnis.....	23

---

## 1. Ziel der Studie

Familienunternehmen bilden nach wie vor das oft zitierte Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Um diesen Beitrag nachhaltig erfolgreichen Wirtschaftens zu erklären, bedarf es einer Auseinandersetzung mit Fragen zu den wesentlichen Faktoren, die die Kontinuität und den Erfolg eines Unternehmens sicherstellen. Dazu können, so die Kernthese dieser Studie, die Tradition eines Familienunternehmens auf der Werte- und Handlungsebene und das dazugehörige Bewusstsein, das sich in der besonderen Unternehmensführung niederschlägt, gezählt werden. 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. 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 bewegt sich unablässig im Spannungsfeld von Routine und Innovation. Der Umgang mit Tradition muss, so ist zu vermuten, also bedacht sein und sorgsam erfolgen.

Die Ergebnisse der Studie zum Traditionsbewusstsein mittelständischer Familienunternehmen zeigen erstmalig, wie es um dieses oftmals als selbstverständlich betrachtete, aber vernachlässigte Themenfeld bestellt ist. Ziel der empirischen Untersuchung ist es vor allem, den Umgang mit **Tradition** und Werten in **Familienunternehmen** verstehen zu lernen. Darüber hinaus sollen auch das Verständnis des Traditions- bzw. Wertbegriffes sowie deren Stellenwert innerhalb der Unternehmenskultur aufgezeigt werden. Aus diesem Verständnis heraus werden, eingebettet in die globale wirtschaftliche Entwicklung, die damit einhergehenden Konsequenzen für die Unternehmensführung und dabei auch die Unternehmensnachfolge abgeleitet und erläutert.

Das Untersuchungsdesign stützt sich auf fünf Hypothesen, die mittels eines Fragebogens überprüft worden sind. Diese Hypothesen lauten wie folgt:

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

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

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

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

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

Sie eröffnet spannende Perspektiven. Das Themenfeld der deutschen, mittelständischen Familienunternehmen bietet den Raum und den Bedarf für weitere Erhebungen dieser Art. Die vorliegende Studie kann damit als Anfangspunkt der Erschließung dieses für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen bedeutsamen Themenfeldes betrachtet werden.

## **2. Die PFH Private Hochschule Göttingen und das ZE Zentrum für Entrepreneurship**

### **Die PFH Private Hochschule Göttingen**

Die PFH Private Hochschule Göttingen ist eine private, staatlich anerkannte Hochschule. Anstoß zu ihrer Gründung 1995 war der Gedanke, mit einer rein privatwirtschaftlich finanzierten Hochschule neue Impulse im Bereich Wissenschaft und Lehre zu setzen und ein Studienangebot an realen Bedürfnissen der Wirtschaft zu orientieren. Durch die intensive Ausbildung von qualifiziertem Führungskräftenachwuchs leistet die Hochschule seitdem einen aktiven Beitrag zur Wettbewerbssicherung Deutschlands als Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort. Diesen Ansprüchen wird die PFH durch konsequente Praxisorientierung, ausgeprägte Internationalität und durch die Entwicklung innovativer Lehrangebote gerecht.

Die PFH Private Hochschule Göttingen gehört zu den Top-Unternehmer- und Gründerhochschulen Deutschlands. Dies bestätigt der aktuelle Gründungsradar 2012. In der bundesweiten Untersuchung des Stifterverbands der deutschen Wirtschaft hat sich die Hochschule mit Bestwerten in den vier beurteilten Bewertungsbereichen Gründungsverankerung, -sensibilisierung, -unterstützung und -aktivitäten platziert. Die PFH Private Hochschule Göttingen als Unternehmer- und Gründerhochschule und damit v.a. das ZE Zentrum für Entrepreneurship ist zudem als Best Practise in besonderer Weise an prominenter Stelle in der Studie aufgegriffen worden.<sup>1</sup>

### **Das ZE Zentrum für Entrepreneurship**

Das als zentrale Institution für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand an der PFH Private Hochschule Göttingen will unternehmerische Akzente setzen und unternehmerische Horizonte eröffnen mit einer klaren Vision: Dem Selbstverständnis der PFH entsprechend widmet sich das ZE Zentrum für Entrepreneurship konsequent der Bildung und Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns. Die Sensibilisierung, Motivierung und Qualifizierung zu unternehmerischer Handlungskompetenz und -praxis ist genauso zentrales Anliegen wie der Einsatz für deren nachhaltige Unterstützung und begleitende Beratung. Für Entrepreneurship und damit auch die Arbeit des ZE Zentrums für Entrepreneurship gilt das Credo: „No Business as Usual“. Das ZE Zentrum für Entrepreneurship versteht sich mit seinem besonderen Engagement als konstruktiver, fachlicher Impuls-, Rat- und Resonanzgeber, Förderer und Unterstützer der unternehmerischen Idee und Tat – und das sowohl mit Blick auf junge, entstehende als auch auf etablierte Unternehmen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. [www.stifterverband.com/gruendungsradar](http://www.stifterverband.com/gruendungsradar).

<sup>2</sup> Vgl. [www.entrepreneurship.pfh.de](http://www.entrepreneurship.pfh.de).

### 3. Tradition matters – Bewährtes lebendig halten!

#### Definitorische und inhaltliche Bestimmungen von Tradition

Tradition ist schon immer eine gesellschaftlich hochgradig relevante Begriffskategorie: Gerade wenn man aus zeitdiagnostischer Sicht an die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit denkt und die Bedeutung von Tradition für Gegenwart und Zukunft zu bestimmen versucht. Wie sieht der Umgang mit gemachten Erfahrungen im Zeitablauf aus, was verändert sich und was bleibt bestehen? Insbesondere in Zeiten schnelllebigen, dynamischen gesellschaftlichen Lebens, das jedem einzelnen und jedem sozialen Gefüge Veränderungen abverlangt, gehört Tradition zu einer entscheidenden Herausforderung im Alltag, bildet sie doch gedanklich zunächst einen Gegensatz zur Moderne bzw. zum Wandel, weil sie typischerweise als Synonym für Kontinuität steht und gelten kann.

Tradition selbst kann inhaltlich vielfältig bestimmt werden. Sie wird begrifflich in unterschiedlichen Kontexten verwandt, sei es in wirtschaftlichen, familiären, religiösen, kulturellen oder in philosophischen. Dieser vielfältige Gebrauch lässt darauf schließen, dass der Begriff Tradition auch unterschiedlich konnotiert sein kann.<sup>3</sup> Von der Sprachbedeutung, also etymologisch, her betrachtet kann Tradition – abgeleitet von lateinisch tradere bzw. traditio – als „hinüber-geben“ bzw. die „Übergabe“, „Auslieferung“ oder „Überlieferung“ beschrieben werden. D.h. es kann sich einerseits um den Prozess des Überlieferns (tradere) und andererseits um das, was konkret weitergegeben wird (traditum), handeln.<sup>4</sup> Eine erste Annäherung an den vielschichtigen Begriff liefert Eisenstadt<sup>5</sup>, der fünf – verschieden zu deutende – Verständnisweisen von Tradition aufführt: 1. Tradition als Häufung aller Sitten: Es handelt sich um etwas Angesammeltes, eine Sammlung von dem, was gilt oder gelten soll; 2. als Bindung an die Vergangenheit: Damit ist die Geltung des Vergangenen verknüpft, die Orientierung gibt und mit der retrospektiv die Gegenwart bewältigt wird.; 3: als fragloses Hinnehmen von Bräuchen und Symbolen: Dadurch dass sie akzeptiert werden und dass man sich quasi automatisch an ihnen ausrichtet und auf sie Rekurs nimmt, werden sie kaum explizit hinterfragt. Sie sind fungierend, also weitgehend nicht reflexiv; 4. als Legitimierung dieser Gebräuche und Symbole durch die Vergangenheit: Die ausgebildeten Verhaltensweisen und die genutzten Symbole rechtfertigen sich durch ihre Nutzung in der Vergangenheit; 5. als Verbrämung der Vergangenheit unter dem Signum der Heiligkeit: Der Problemgehalt liegt im unreflektierten Umgang mit Traditionen, also dass auf ihnen aus fester Überzeugung beharrt wird – mit der Folge dass sogar ihre Diskussion sozial unerwünscht ist und sie aufgrund dieser Immunisierung gegen Kritik unantastbar wird.<sup>6</sup> Diese Liste der Interpretations- und Deutungsweisen von Tradition kann erweitert werden. Ein anderer Aspekt ist der der sozialen Weitergabe zwischen den Generationen bzw. im sozialen Umfeld. Diesen sozialen Aspekt greift u.a. Kant auf. Er versteht Tradition bspw. als die Weitergabe von Überzeugungen, Werten und Handlungsmustern innerhalb einer Gruppe oder zwischen Generationen. Wird nach dem Ziel gefragt, so geht es wohl darum, von Generation zu Generation etwas Bewährtes zu wahren und fortzuführen. Es wird versucht, bestimmte Werte und sich darauf beziehende Verhaltensweisen weiterzuvermitteln, welche nicht angeboren, also genetisch bedingt sind.<sup>7</sup> Eine solche Weitergabe von Tradition, die auch individuelle Rituale und Bräuche umfasst, kann in der Regel mündlich oder non-verbal durch vorge-

<sup>3</sup> Vgl. Dittmann, K., (Tradition 2004), S. 21.

<sup>4</sup> Vgl. Drosdowski, G., (Lexikon 1980), Bd. 23, S. 627 f.

<sup>5</sup> Vgl. Eisenstadt, S. N., (Tradition 1998), S.43 f.

<sup>6</sup> Vgl. Dittmann, K., (Tradition 2004), S. 21.

<sup>7</sup> Vgl. Kant, I., (Metaphysik), VI393, bzw. auch Kant, I., (Anthropologie), VII321 ff.

lebte Handlungen erfolgen.<sup>8</sup> Diese Aspekte, gerade die sozial-integrative und selbststabilisierende Funktion, lassen sich sehr gut auch auf Familienunternehmen übertragen, wenngleich danach zu fragen ist, was sich hinter Tradition im Detail verbergen kann und wie mit ihr umgegangen wird und umzugehen ist.

Wie entsteht und wirkt Tradition? Zunächst muss im Sinne einer Dualität von Struktur und Handlung zwischen *der* Werte- und Handlungsebene unterschieden werden. Im Handeln wird bewusst oder unbewusst auf die Werteebene, die den Denk- und Handlungsrahmen als Struktur umfasst, Rekurs genommen. Aus der Erfahrung Tradiertes und auf Dauer Festgelegtes, also Traditionen, sind Elemente dieser Art Wirklichkeitsordnung, die immanent bestimmt, wie sich Wirklichkeiten in ihren Verläufen vollziehen. Wenn Ereignissen, Ideen, Handlungen kurzum Erfahrungen der Vergangenheit ein besonderer Wert zugemessen wird, dann entsteht, wenn es gewollt ist, die Bindung an die Vergangenheit als Referenz für die Zukunft. Die Handlungen und Erfahrungen aus der Vergangenheit, die sich in besonderer Weise bewährt haben oder die Identität prägen, sollen ganz bewusst bewahrt und über die Zeit konserviert werden. Sie stellen quasi als soziales „Bindemittel“ Vertrauen in die Zukunft dar. Sie stiften Sinn, reduzieren Komplexität, garantieren Kontinuität und zudem erwächst aus ihnen unverwechselbare, emotional aufgeladene Gemeinsamkeit. Sie haben sich in ein vermittelbares Wissen verdichtet, das auch als grundlegende und damit auch z. T. moralische Vorgabe und Verpflichtung für andere dienen und weitervermittelt werden kann und soll. Sie erhalten einen besonderen „Lebens“-Wert für eine soziale Gruppe oder ein soziales Gebilde. Solche aus der Vergangenheit gewonnenen und auf Dauer geltende Normen und Werte, die für Orientierung, Regelung und Steuerung sorgen, werden durch die permanente Bezugnahme dann zwangsläufig handlungswirksam, weil sie in die kulturelle Handlungspraxis einfließen. Auf diese Weise entstehen dazu passende, konforme Handlungen, die dem gewünschten Muster – einer pflichtgemäßen Verbundenheit mit der Vergangenheit – entsprechen. Tradition wird so lebendig gehalten. Sie strukturiert folglich Wirklichkeiten vor und bestimmt die möglichen Interpretationswege, gerade auch bei beobachtbaren Veränderungen und den erforderlichen Zuweisungen von Relevanz. Aus dem reflexiven Modus können sie in den fungierenden Modus übergehen et vice versa.

### **Tradition in Familienunternehmen**

Familienunternehmen als Gefüge aus sich überlappenden sozialen Systemen funktionieren anders als andere Unternehmen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass der Unternehmerfamilie eine prägende Rolle für die Art und Weise zukommt, wie unternehmerisches Denken und Handeln erfolgt. Dieser Einfluss unterscheidet sie deutlich von anderen Unternehmen. Er macht sie trotz aller Ambivalenzen, die es zu bewältigen gilt, wettbewerbsfähiger und langlebiger. Weil es auch ganz maßgeblich um die eigene Geschichte als Unternehmerfamilie geht, spielt, so ist zu vermuten, Tradition in mittelständischen Familienunternehmen im Selbstverständnis und in der Selbstdarstellung eine erhebliche Rolle. Dies zeugt von einem bewussten Umgang mit der Vergangenheit. Der Rekurs auf das Vergangene als Basis allen Denkens und Handelns ist naheliegend. Von Beginn oder im Laufe der Unternehmensgeschichte haben sich Werte und Handlungspraktiken ausgebildet, die zu Denk- und Handlungsprinzipien „ordnungsgemäßer Unternehmensführung“ wurden. Bei Familienunternehmen sind sie hierbei stark an den Gründer und die Gründerin bzw. die Unternehmerfamilie gebunden. Die Leistungen von einzelnen Gründer- und Unternehmerpersönlichkeiten und der vorigen Generation werden als emo-

---

<sup>8</sup> Vgl. Schlippe, A. v., Nischak, A., El Hachimi, M. (Hrsg.), (Familienunternehmen 2011), S. 188, sowie grundlegend auch Weber, M., (Wirtschaft 1980), S. 12.

tional hoch einzuschätzender Maßstab für das Gegenwärtige und Zukünftige genutzt, den es gilt aufrechtzuerhalten und fortzuschreiben. In diesem Zusammenhang bedeutet traditionsorientiertes Bewusstsein, dass gewusst wird und bekannt und erkannt ist, dass Tradition als Bekenntnis zu den eigenen Wurzeln mit all seinen denkbaren Ausprägungen auf der Werte- und Handlungsebene besonders wichtig ist und entsprechend danach gehandelt wird. D.h. es besteht eine rekursive Beziehung, die mehr oder minder reflexiv gelebt wird.

Familienunternehmen entwickeln ein außerordentliches Bewusstsein, was sie mit Blick auf ihre Identität besonders macht: ihre Unternehmensgeschichte, aus sich durch den bewussten Umgang mit den eigenen Denk- und Handlungsgrundlagen Tradition und traditionelle Denk- und Handlungsmuster entwickelt haben. Familienbewusstsein und Traditionsbewusstsein sind eng gekoppelt. Diese Reflexivität spiegelt sich u.a. in den Leitbildern der Unternehmen wider. Aus ihnen können Leitprinzipien herausgelesen werden, aus denen sich bestimmte Handlungsmuster etabliert haben, die die Unternehmenskultur mitunter so einmalig machen. Wenn man so will, geht es um gelebtes Erbe, um Etwas, das über längere Zeit überdauert und die Unternehmensgeschichte – in seinen evolutorischen Schritten – durchzieht wie ein roter Faden, der weitergesponnen wird: aus gutem Grund und mit Überzeugung. In diesem Bewusstsein lässt sich anders handeln. Das macht den Unterschied aus.

Innerhalb von Familienunternehmen wird Tradition oftmals als Bewahrung von etwas Bewährtem wahrgenommen und gelebt. Sich seiner Anfänge zu besinnen im Sinne einer Retrospektive „always looking back to the roots“, adjustiert den gegenwärtigen Scheinwerfer im Umgang mit einer unsicheren Zukunft. Tradition kann Kursgeber, Weichenstellung für die Zukunft und Vorgabe sowie Bindung an eherne „Gesetze“ zugleich sein. Unabhängig wie stark der Traditions-kern im einzelnen Familienunternehmen ausgeprägt ist, resultiert hieraus eine Fokussierung, die das Denken und Handeln in Optionen vorbestimmt. Dies dient der Selbstversicherung der eigenen Denk- und Handlungsgrundlagen und hat insofern strategische Relevanz. Das Erfolgte, das sich auch im alleinigen Fortbestehen – vielleicht über mehrere Generationen hinaus – als Unternehmenserfolg auszeichnen kann, reicht in die Gegenwart hinein und rahmt als Vertrauensbasis den Verhaltenskorridor ganz maßgeblich. Dies kann einer Normierung gleichkommen, derer man sich permanent verpflichtet fühlt. Tradition konformes Handeln sorgt dann für Legitimität. Dieses regelkonforme Handeln garantiert Gleichförmigkeit und Beständigkeit, denn was sichert den Bestand? Das Festhalten an bestimmten, überdauernden Prinzipien, die fest im Bewusstsein verankert sind.

Ein erfolgreiches Unternehmenswachstum, welches nachhaltig und langfristig gesichert werden will, bedarf eines bewussten und genau geplanten Umgangs mit den gefestigten Werten und Handlungsmustern innerhalb des Unternehmens. Von hohem Stellenwert ist, dass nicht nur der Inhaber eines Familienunternehmens und sämtliche Familienangehörige, sondern auch sämtliche Mitglieder des Unternehmens, also die Mitarbeiter, sowie das unmittelbare soziale, regionale Umfeld sich dem Thema Tradition bewusst sind. Hier kommt die sozial-integrative Funktion von Tradition zum Tragen. Familiäre Beziehungsmuster kennzeichnen die Unternehmenskultur, wodurch die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert werden kann. Dauerhaft erfolgreich sind, so ist zu vermuten, gerade solche Familienunternehmen, bei denen Tradition mit und gegenüber den Kunden und Lieferanten authentisch gelebt wird.<sup>9</sup> Sie heben sich dadurch hervor, dass Tradition über die Werte- und Handlungsebene sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis wirkt. Insofern könnte man Tradition –

---

<sup>9</sup> Vgl. Berthold, F., (Familienunternehmen 2010), S. 136.

und damit die Unternehmerfamilie – als eine strategisch-operativ relevante Ressource, Kraft und Quelle und, wenn man so will, einen strategischen Erfolgsfaktor verstehen wollen. Familienunternehmen gewinnen potenziell aus diesen Spezifika einen komparativen Wettbewerbsvorteil, also auch den USP. Die Schwierigkeit bzw. das Brisante liegt darin, Tradition zu leben und gleichermaßen Fortschritt und Entwicklung eines Unternehmens „in Familienhand“ mit dem Ziel des Fortbestehens und des weiteren Erfolgs und Wachstums voranzutreiben. Flexibilität und Kreativität dürfen durch ein zu starres Korsett der Traditionen nicht be- und verhindert werden. Familienunternehmen gewinnen Stärke aus der Erfahrung, aber sicherlich nicht aus der Nichtveränderbarkeit. Nur so kann es über mehrere Generationen hinweg gelingen, altbewährte Traditionen aufrecht zu erhalten, diese als Wettbewerbsvorteil für die Zukunft zu nutzen und dauerhaft im Markt zu bestehen.

Das Verständnis von Nachhaltigkeit und Kontinuität wird aus dem Blickwinkel der Familie als sozialem System anders entwickelt. Die Existenz bzw. das Fortbestehen des Unternehmens wird idealtypisch an die Übergabe der Verantwortung an die nächste Generation gebunden. Indem die Nachfolge der Unternehmensführung im Regelfall familienintern geklärt und geregelt wird, wird quasi automatisch für eine langfristig orientierte Denk- und Handlungsperspektive gesorgt. Der Umgang mit Zeit und Veränderungen wird an der Generation der Unternehmerfamilie gemessen, nicht an marktlichen Volatilitäten des jeweils aktuellen Wettbewerbs. Zum Familienerbe gehört die (Fort-)Führung des Familien geführten Unternehmens nach bewährten Prinzipien, so wie es Tradition ist. Die Übergabe als ohnehin schwierige Transformation stellt selbst auch Tradition und dessen Geltung in Frage, deren Weitergabe und Fortführung erfolgen soll. Wenn es geschieht und gelingt, zeugt es von besonderem Bewusstsein der Tradition(-en), die sich als Erfolgsprinzipien auf der Werte- und Handlungsebene weiter bewähren. Auch wenn das Geschäftskonzept auf den Prüfstand gestellt wird, an den Grundfesten wird nicht oder nur selten gerüttelt, sorgte dies doch für Irritationen für das eingespielte, eingeschwungene Handlungssystem.

### **Aktualität und Relevanz des Themas**

Wo kommt das Unternehmen her und wo liegen die Wurzeln der geschäftlichen Aktivitäten? Über diese Fragestellungen gibt auch maßgeblich die unternehmensindividuelle Tradition Aufschluss. Im Detail können sich hinter der Tradition bestimmte gelebte Werte, unternehmerische Handlungsmuster, Rituale und Bräuche, Glaubensvorstellungen, aber oftmals auch bewährte Fertigungsweisen, Prozesse und bspw. auch Rezepte verbergen. Die Weitergabe oder Vermittlung von Tradition findet, wie schon erwähnt, innerhalb eines sozialen Gefüges und/oder zwischen Generationen statt. In dem Forschungsfeld dieser Studie – mit empirischer Untersuchung – wird die Unternehmerfamilie als Ausgangspunkt gewählt, bei der Tradition und ihre Wirkungsweise, -intensität und -richtung festzustellen ist.<sup>10</sup> Für die Entwicklung und Bewahrung von Tradition(-en), so die Annahme, steht die Unternehmerfamilie ein, und zwar kontinuierlich als Vorbild und Hauptakteur. Der Übergang in die nächste Generation stellt sicherlich eine deutlich gravierende Herausforderung heraus. Steht Tradition und ihr Erhalt insofern unter Druck oder gar dem Fortbestehen im Wege? Vor diesem Hintergrund ist danach zu fragen, was für einen Stellenwert Tradition in deutschen Familienunternehmen heute einnimmt, wie aktuell damit umgegangen wird und wie und in welchem Verständnis Tradition bewusst gelebt wird. Die mit dieser Studie verbundene Umfrage soll entsprechend über das *Traditions-*

---

<sup>10</sup> Vgl. Schlippe, A. v., Nischak, A., El Hachimi, M. (Hrsg.), (Familienunternehmen 2011), S. 188.

*bewusstsein in mittelständischen Familienunternehmen* Aufschluss geben. Sie ist als Beitrag zu dem Thema zu verstehen, was Familienunternehmen im Wettbewerb besonders und einzigartig macht.

#### **4. Methodischer Hintergrund der Studie**

Die vorliegende Studie wurde vom ZE Zentrum für Entrepreneurship der PFH Göttingen durchgeführt. Die Grundlagen für diese Untersuchung bildeten dabei 5 Hypothesen zum Traditionsbewusstsein (inkl. der Unternehmensnachfolge) in deutschen mittelständischen Familienunternehmen.

Die Hypothesen wurden aus der grundlegenden, konzeptionellen Literatur und Expertengesprächen abgeleitet. Basierend auf diesen Hypothesen wurde ein, 28 Fragen umfassender, Fragebogen entwickelt. Der Fragebogen wurde an, vorher ausgewählte, bereits bekannte aber auch unbekannte Familienunternehmen gemeinsam mit einem Anschreiben und dem Jubiläumsband der PFH Private Hochschule Göttingen versendet. Befragt wurden Geschäftsführer sowie Mitglieder der Geschäftsführung von mittelständischen Familienunternehmen in Deutschland.

Die Auswahl der befragten Unternehmen erfolgte nach der bekannten, vom Institut für Mittelstandsforschung herausgegebenen, Definition von Familienunternehmen.<sup>11</sup> Um die Auswahl der zu befragenden Unternehmen zu definieren, wurden Eigentums- und Leistungsstrukturen von verschiedenen Familienunternehmen analysiert. Ziel war es, Familienunternehmen zu identifizieren, die durch ein besonderes Zusammenwirken von Familie, Unternehmen, Eigentum und Führung geprägt sind. Die Zugehörigkeit zu verschiedenen Branchen sowie die klare Definition des Unternehmens als Familienunternehmen stellten weitere Faktoren zur Auswahl dar. Die Gruppe der befragten Unternehmen repräsentiert daher die Grundgesamtheit der deutschen Familienunternehmen, mit einem besonderen Fokus auf Aspekte der Tradition und des Traditionsbewusstseins.

Der Fragebogen wurde postalisch versendet. Die Rücksendung war ebenfalls über den Postweg möglich. Außerdem konnte der Fragebogen online ausgefüllt werden. Nach erfolgtem Versand der Studie wurde, über eine Nachfassaktion, an die Studie und den Fragebogen erinnert, um die Rücklaufquote zu erhöhen.

Insgesamt wurden 204 Unternehmen befragt. Ausgewertet werden konnten 44 ausgefüllte Fragebögen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 22 Prozent.

---

<sup>11</sup> Vgl. Günterberg, B.; Wolter, H.-J., (Unternehmensgrößen 2003), S. 9-14.

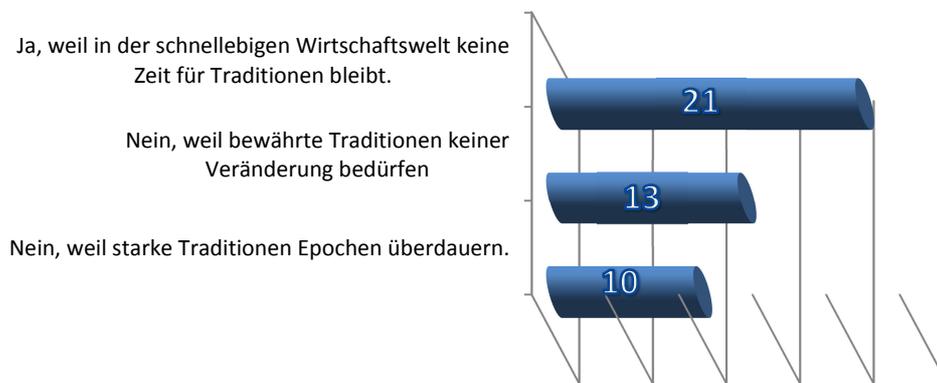
## 5. Auswertung der Studienergebnisse

### 5.1 Umfrageergebnisse zu Hypothese 1

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

Glauben Sie, dass sich das Traditionsbewusstsein in Ihrem Unternehmen im Laufe der Generationen verändert hat?

---

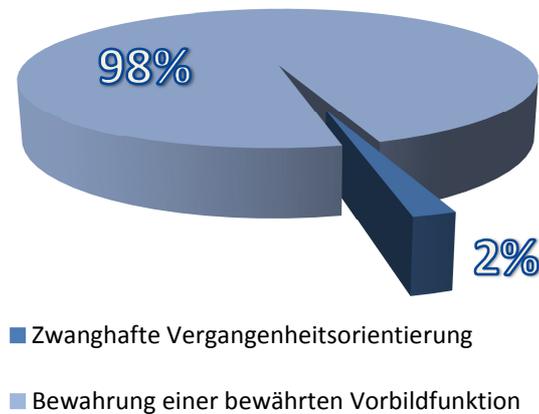


Das Traditionsbewusstsein hat sich bei mehr als der Hälfte aller befragten Unternehmen geändert oder wird sich potentiell noch ändern. Diese Einschätzung vertreten 62 % der befragten Familienunternehmer. Besonderer Faktor für ein verändertes Traditionsbewusstsein ist für 55 % das Unternehmenswachstum.

Danach folgen technischer Fortschritt und Innovation als, für die Weitergabe der Tradition, hinderliche Aspekte. Ob trotz der genannten Veränderungen eine enge Verbundenheit zu Traditionen bestehen, bleibt in der Folge zu untersuchen.

Erleben Sie Tradition im Alltag eher als zwanghafte Vergangenheitsorientierung oder als Bewahrung einer bewährten Vorbildfunktion?

---

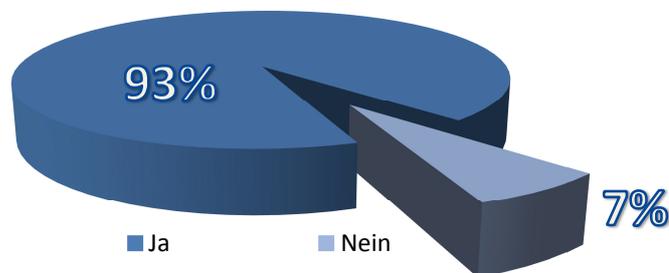


In der alltäglichen Praxis zeigt sich, dass Traditionen und das Traditionsbewusstsein durchweg positiv bewertet werden. Hieraus lässt sich

ableiten, dass trotz der globalen und internen Veränderungen Tradition in der Werthaltung der Familienunternehmen eine wichtige Rolle einnimmt.

Können Traditionen in Familienunternehmen besser weitergegeben werden und dadurch trotz Veränderungen der globalen Wirtschaftswelt weiterhin bestehen?

---

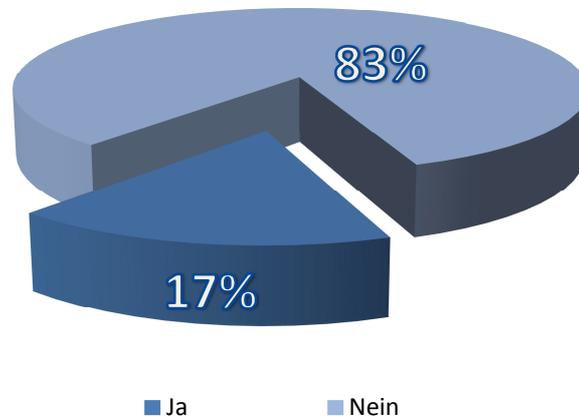


Die herausragende Rolle von Tradition im familienunternehmerischen Kontext bestätigt sich auch in der wahrgenommenen Besonderheit bei der Vermittlung dieser. 93 % der Befragten Unternehmer bewerten die eigenen Strukturen für

besonders günstig, um Traditionen und Werthaltungen an die Folgegeneration weiter zu geben. Die erfolgreiche Weitergabe von Traditionen und Wertesystemen kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen.

Fällt es Ihnen schwer, Ihre Tradition in der sich verändernden globalen Wirtschaft zu integrieren?

---



Um im ökonomischen Kontext nachhaltig erfolgreich agieren zu können, ist es unerlässlich, dass Traditionen und Werthaltungen in Familienunternehmen von Generation zu Generation weitergegeben werden. Aber wie wird dies ermöglicht. Vorausgesetzt wird daher, dass sich die

Traditionen auf die sich veränderte Umwelt anpassen lassen. Für die Mehrheit der Familienunternehmen stellt es kein Problem dar, die erprobten Erfolgsrezepte kontinuierlich zu adaptieren.

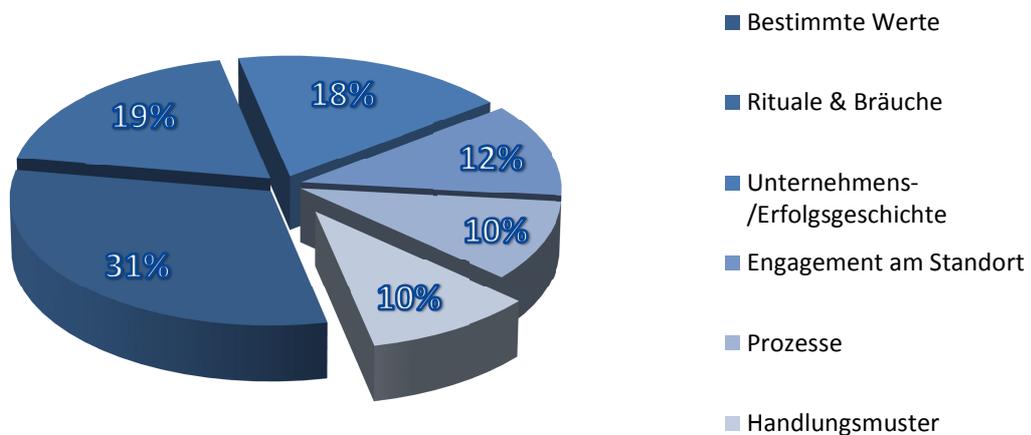
**Fazit zu Hypothese 1:** Das Traditionsbewusstsein in Familienunternehmen unterliegt einem fortlaufenden Veränderungsprozess. Mehrheitlich ist eine Anpassung und Weiterentwicklung bewährter Handlungskonzepte durch steigende Umsätze und zunehmendem wirtschaftlichen Erfolg notwendig geworden. Ein wichtiger Aspekt der gelebten Tradition ist es, nachhaltig erfolgreich zu sein und in den Unternehmen Stabilität und Qualität entlang der Wertschöpfungskette zu etablieren. Tradition wird von 98 % aller befragten Unternehmen als „Bewahrung einer bewährten Vorbildfunktion“ interpretiert und erhält damit eine durchweg positive Konnotation. So lange Traditionsbewusstsein nicht innovationshemmend wirkt, besitzen Familienunternehmen mit ihren besonderen Fähigkeiten der Traditionsweitergabe und Anpassung die Möglichkeit, dies als entscheidenden Vorteil zu nutzen. Auch und besonders in Krisenzeiten.

## 5.2 Umfrageergebnisse zu Hypothese 2

### Tradition ist ein Symbol altmodischer Wertvorstellungen und überholter Wirtschaftskonzepte.

Geprägt durch die Einführung von Corporate Governance-Richtlinien und Codes of Conduct wuchs die Bedeutung von Wertesystemen, in der heutigen Wirtschaft zunehmend. Um Krisen zu überstehen, helfen Gerüste von Werthaltungen und Verfahrensweisen. Doch sind diese noch zeitgemäß und entspricht der Traditionsbegriff bereits den neu aufgekommenen Codes und Richtlinien?

Was verstehen sie allgemein unter Tradition?

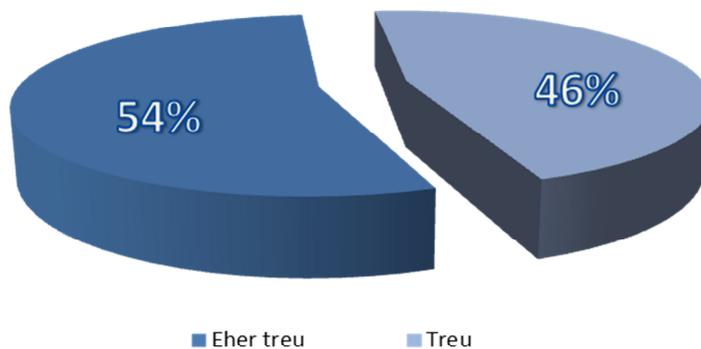


Traditionen machen für die befragten Unternehmen vor allem aus, dass diese für *bestimmte Werte* stehen. Auf den Plätzen zwei und drei landen bei der Auffassung vom Traditionsbegriff *Rituale & Bräuche* sowie die *Unternehmens-/Erfolgsgeschichte*. Dass *Handlungsmuster* und *Engagement am Standort* weniger priorisiert werden, lässt zunächst die Annahme zu, dass sich Traditionen in Familienunternehmen und Corporate Governance-Kodizes ihrem Wesen nach nicht unbedingt vereinbaren lassen.

Bedenkt man jedoch, dass besonders Familienunternehmen mit ausgeprägtem Traditionsverständnis gestärkt und/oder weniger geschwächt aus Krisenzeiten hervorgegangen sind, als vergleichbare Nicht-Familienunternehmen, lassen sich die *bestimmten Werte* als Gründe hierfür anführen. Und schließlich sind *Rituale & Bräuche* den selbstaufgelegten Verhaltensregeln ganz und gar nicht unähnlich. Es bleibt nur die Frage, wie diese um- und durchgesetzt werden?

## Wie treu sind Sie Ihren Traditionen?

---



In einer vielgliedrigen Abfrage der den Traditionen gehaltenen Treue ergab sich, dass die befragten Familienunternehmen sich durchweg an ihren Wertsystemen orientieren bzw. ausrichten

und ihre Traditionen auch leben. Für eine mehr oder weniger freiwillig auferlegte Handlungspraxis stellt dieses Ergebnis einen erstaunlich hohen Grad der Durchsetzung dar

**Fazit zu Hypothese 2:** Traditionen, verstanden auch als Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung, tragen aus Sicht der befragten Unternehmen erheblich zum Erfolg bei. Und das seit den Tagen der Unternehmensgründung bis in die Gegenwart. Die, bereits bei der Untersuchung der ersten Hypothese gewonnenen, bisherigen Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass Traditionen und Wertvorstellungen ständig an die wirtschaftlichen Erfordernisse adaptiert werden und somit wenig altmodisch erscheinen. Ein direkter Zusammenhang zwischen Traditionen und überholten Wirtschaftskonzepten konnte nicht festgestellt werden.

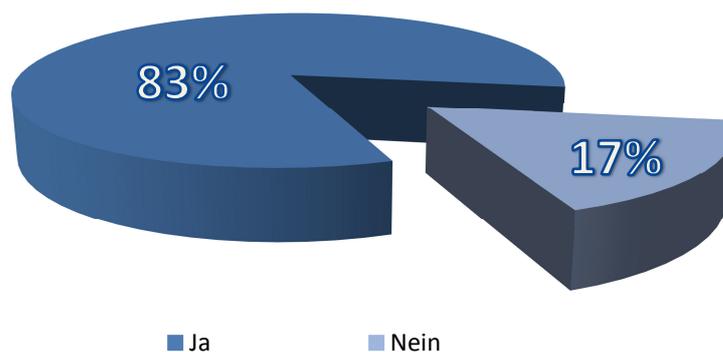
### 5.3 Umfrageergebnisse zu Hypothese 3

**Familienunternehmen mit Traditionsbewusstsein haben eine starke Unternehmenskultur und ein hohes regionales Verantwortungsgefühl.**

„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte und Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit[...]“.<sup>12</sup> Die Unternehmenskultur eines Familienunternehmens wird (wie auch in anderen Unternehmen) durch die Interaktion von menschlichen Akteuren geprägt. Die prägendsten menschlichen Akteure repräsentiert hierbei oftmals die Gründerfamilie.<sup>13</sup> Bedeutet dies, dass Familienunternehmen ein besonderes Traditionsbewusstsein besitzen? Und wird dieses Bewusstsein für Tradition gelebt? Nach Goldbeck steht diese Unternehmenskultur in direkten Zusammenhang zu dem vorhandenen Engagement für die Region in der sich die Familienunternehmen ihren Sitz haben.<sup>14</sup> Ein weiterer Aspekt, den es zu überprüfen galt.

Ist Traditionsbewusstsein aus Ihrer Sicht vorwiegend in Familienunternehmen vorzufinden?

---



Die befragten Familienunternehmen bestätigen zu 83 %, dass sich in Ihren Unternehmen Traditionsbewusstsein in einem besonderen Ausmaß ausgeprägt hat. Aus diesem vorhandenen Wertegerüst erwachsen den Familienunternehmen verschiedene Vorteile. Zum einen bietet ein festes Gerüst eine Richtlinie im täglichen Umgang mit der Führung der Geschäfte und setzt da-

durch zum anderen Energien frei, die für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse oder weitere Innovationen genutzt werden können. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass vorhandenes Traditionsbewusstsein dazu führt, dass eine besondere Art der Unternehmenskultur ausgeprägt wird.

---

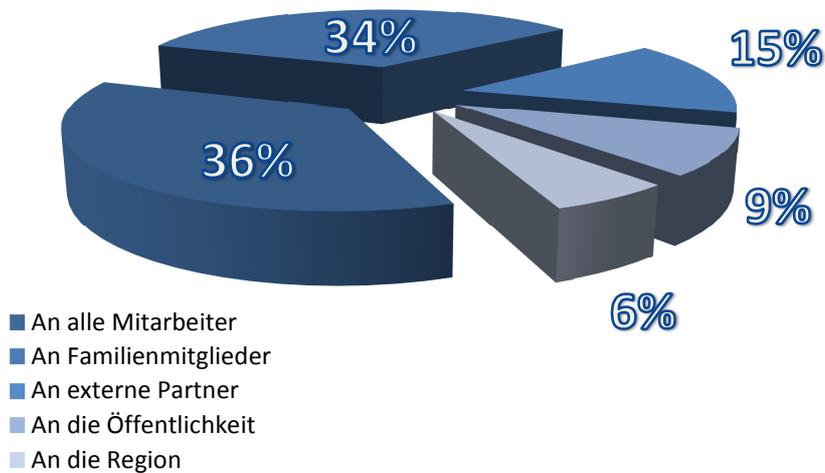
<sup>12</sup> Kutschker, M., Schmid, S., (Management 2008), S. 672.

<sup>13</sup> Vgl. Winkeljohann, N., (Familienhand 2010), S. 32 f.

<sup>14</sup> Vgl. Goldbeck, O., (Engagement 2010), S. 166.

## An wen vermitteln Sie Ihre Tradition?

---



Da die Unternehmenskultur hauptsächlich durch die Mitarbeiter geprägt wird, überrascht nicht, dass Traditionen und Werte besonders an diese (36 %) gezielt weitergeben werden. Damit diese Weitervermittlung nachhaltig betrieben werden kann, finden sich an Position zwei die Mitglieder der Gründungsfamilie (34 %) als Adressaten der

Traditionsweitergabe. Die Öffentlichkeit, zu der in der Befragung öffentliche Medien (9 %) und auch die Region (6 %), in der sich das Unternehmen befindet, zählen, werden allerdings weitaus weniger häufig bis nicht bewusst mit den vorhandenen Traditionen konfrontiert.

**Fazit zu Hypothese 3:** Eine wesentliche Erkenntnis stellt an dieser Stelle der scheinbare Widerspruch gegenüber der in den üblichen Überlegungen zu findende Annahme, dass Familienunternehmen ihre Traditionen besonders im regionalen Umfeld ausleben, dar. Familienunternehmen mit ausgeprägtem Traditionsbewusstsein geben die vorhandenen Traditionen zwar intern weiter, gegenüber der Unternehmensregion lässt sich jedoch kein besonderes „Sendungsbewusstsein“ feststellen. Großes Verantwortungsbewusstsein verspüren Familienunternehmen vor allem gegenüber ihren Mitarbeitern und dem Fortbestand des Unternehmens selbst. Hierin lässt sich eine Bestätigung der auftretenden Entwicklung von Familienunternehmen zu Top-Arbeitgebern erkennen.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Stiftung Familienunternehmen, (Attraktivität 2011), S. 19.

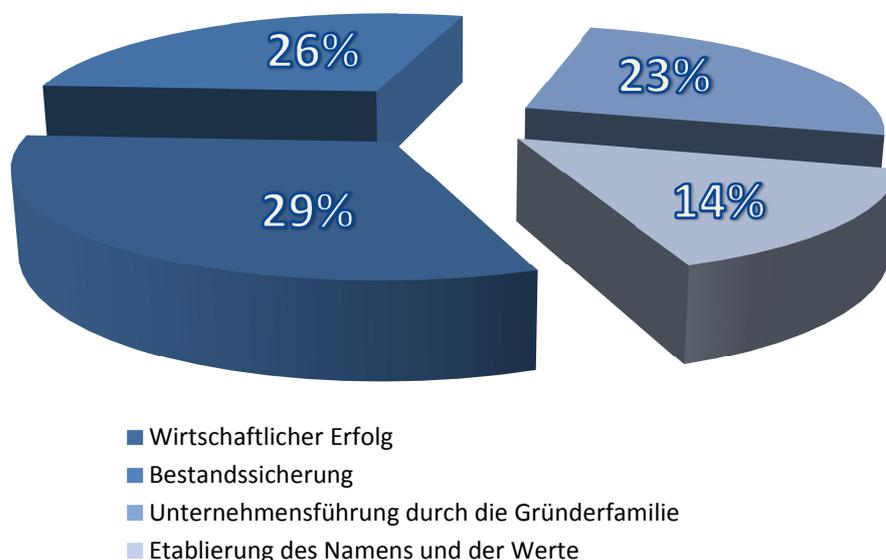
## 5.4 Umfrageergebnisse zu Hypothese 4

Ein Großteil des Erfolges eines Familienunternehmens ist dem Traditionsbewusstsein zu verdanken.

Was macht aus Sicht von Familienunternehmen den vorhandenen Erfolg aus und worauf beruht dieser? Ist es die Gründerfamilie, die „*Fluch und Segen zugleich*“<sup>16</sup> sein kann, ist es die starke Wertverbundenheit oder ist es eine vergangenheitsbasierte Zukunftsplanung? Die Ausprägung von Tradition sowie der direkte Zusammenhang des Traditionsbewusstseins und dem unternehmerischen Erfolg unterliegen in Familienunternehmen besonderen Gegebenheiten.

Was bedeutet für Sie Erfolg im Rahmen eines Familienunternehmens?

---

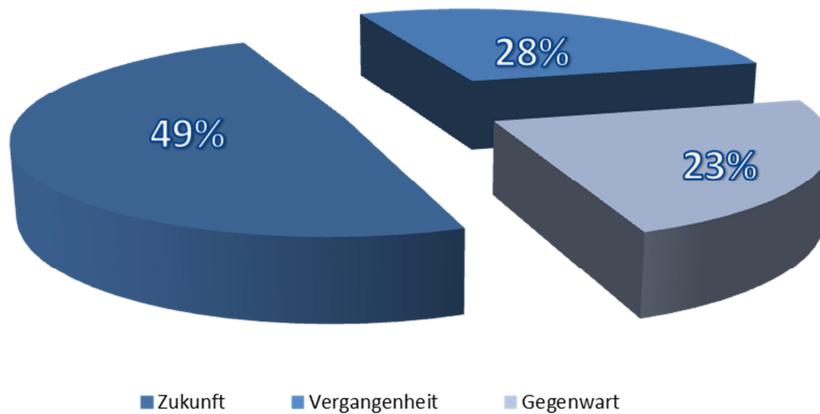


Die Definition von Erfolg wird von einem Drittel der befragten Familienunternehmen in *wirtschaftlichem Erfolg* gesehen. Mit 29 % steht diese Wahrnehmung von Erfolg an erster Stelle. Entsprechend der Pflege und Weitergabe der vorhandenen Traditionen wird auch der Erfolg von den Familienunternehmern besonders in der *Bestandssicherung* des Unternehmens gesehen.

Mit 26 % zeigt sich, dass Traditionsbewusstsein als direkter Erfolgsfaktor bewertet wird. An dritter Stelle wird bereits die Gründerfamilie als maßgeblicher Faktor für den Erfolg angeführt. Die *Fortführung des Unternehmens durch die Gründerfamilie* nimmt in Familienunternehmen einen besonderen Stellenwert ein, wenn es darum geht, Erfolg zu definieren und zu begründen.

---

<sup>16</sup> Baumgartner, B., (Familienunternehmen 2009), S. 23.



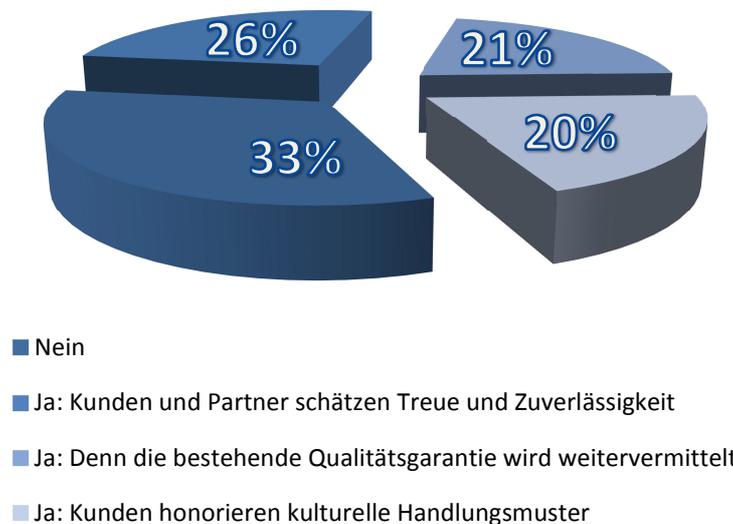
Geht ein stark ausgeprägtes Traditionsbewusstsein damit einher, dass sich Familienunternehmen besonders an Ihrer eigenen Unternehmensgeschichte bzw. der Vergangenheit orientieren? Die befragten Familienunternehmen geben die Zukunft (49 %) als wichtigste Blickrichtung an. Verknüpft mit dem dominierenden Verständnis von Erfolg als wirtschaftlichem Erfolg ist diese Einschätzung durchaus schlüssig. Werden die Ergebnisse in Bezug auf das Traditionsbewusstsein interpretiert, liegt die Wichtigkeit der

Vergangenheit (29 %) ebenfalls nahe.

Die befragten Familienunternehmen und Ihre Traditionen sind durch eine erfolgreiche Unternehmensgeschichte geprägt. Die daraus gewonnene Energie wird eingesetzt, um auch zukünftig nachhaltig erfolgreich zu sein. Dass die Gegenwart lediglich in 23 % der Antworten als wichtigster Betrachtungszeitraum genannt wird, spiegelt die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen wider.

## Sichert ein innerfamiliärer Generationswechsel gleichzeitig bestehenden Erfolg?

---



Eine, besonders Familienunternehmen eigene, Problemstellung stellt die Regelung der Nachfolge dar. Der Zusammenhang zwischen Traditionsbewusstsein und langfristigem Erfolg wird in Familienunternehmen maßgeblich durch die Aufnahme und Weiterführung der Wertesysteme durch die Nachfolgenerationen geprägt.

Analog der internen Weitergabe von Traditionen und Werten an die Gründerfamilie (vgl. Hypothese 3) sind 67 % der Befragten davon überzeugt, dass ein innerfamiliärer Wechsel der Führungsgeneration existenziell für den Fortbestand des Unternehmenserfolgs ist.

**Fazit zu Hypothese 4:** Die Auswertung der Ergebnisse lässt den Schluss zu, dass Erfolg und Traditionsbewusstsein in Familienunternehmen eng miteinander verbunden sind und sich teilweise gegenseitig bedingen. Familienunternehmen berufen sich auf ihre erfolgreiche Vergangenheit, leiten aus dieser auch Traditionen und Werthaltungen ab, sind aber maßgeblich zukunftsorientiert. Obwohl die befragten Unternehmer angaben, dass sich der Planungshorizont verkürzt hat, bildet eine weitere Grundlage für den nachhaltigen Erfolg eine strukturiert geplante Nachfolgeregelung.<sup>17</sup>

Die erfolgreiche Planung und Gestaltung der Unternehmensnachfolge stand im Fokus der fünften und letzten Hypothese der Studie zum Traditionsbewusstsein.

---

<sup>17</sup> In weiteren Fragen wurden diese Einschätzungen abgeprüft. 76 % der Befragten vertreten die Ansicht, dass sich der Planungshorizont verkürzt hat. Die Nachfolgeregelung ist, laut eigener Aussage, bei 9 von 10 der befragten Unternehmen bereits heute gesichert.

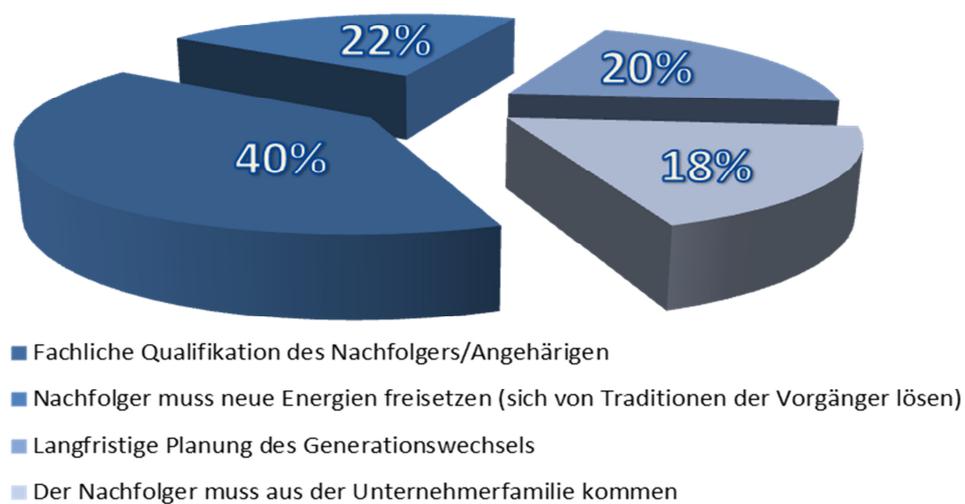
## 5.5 Umfrageergebnisse zu Hypothese 5

**Aufgrund der starken Traditionsorientierung bedarf die Vermittlung des Unternehmergeistes an die nächste Generation einer langen Vorlaufzeit.**

Die Grundaussage der fünften Hypothese trägt offensichtlich der erhöhten Dauer der Einführung der Folgegeneration Rechnung. In der Auswertung zeigt sich jedoch, dass das Untersuchungsdesign ermöglicht, verschiedene Faktoren für eine erfolgreiche Übergabe an die nächste Familiengeneration auszumachen.

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um einen Generationswechsel zu vollziehen und dabei den Unternehmergeist aufrecht zu erhalten?

---



Als besonderes Erfolgskriterium gilt in den befragten Unternehmen die Qualifikation der für die Übernahme bestimmten Personen durch eine entsprechende Ausbildung. Verbunden mit den Ansprüchen an die Fähigkeiten zur Unternehmensführung erwartet die übergebende Generation von einem Nachfolger, dass dieser in der Lage ist, neue Energien frei zu setzen und vorhandene Traditionen weiter zu entwickeln bzw. (wenn nötig) über Bord zu werfen. Um einen Nachfolger

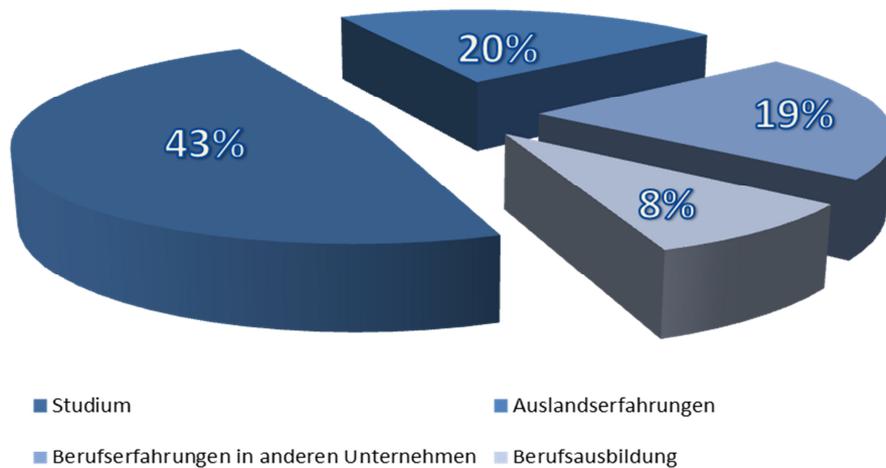
einzuführen, wird eine langfristige Planung vorausgesetzt. Dass der Nachfolger aus der eigenen Familie kommt, wird in dieser Priorisierung nicht unbedingt verlangt. In den kommenden 5 Jahren steht bei etwa 300.000 Familienunternehmen ein Führungswechsel an. Bei ca. 30 % dieser Unternehmen konnte die Übergabe bisher nicht geklärt werden. In 50 % der Fälle wird die Nachfolge durch ein Nichtfamilienmitglied angetreten werden.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. o.V., (Unternehmensnachfolge 2015), abgerufen am 5.9.2015.

Welche Qualifizierung muss Ihr Nachfolger mitbringen, um adäquat auf die Führungsfunktion vorbereitet zu sein?

---



Als besonders wichtig für die Eignung eines Nachfolgers sehen es 43 % aller befragten Familienunternehmer an, dass dieser ein Studium abgeschlossen hat. Eine deutliche Mehrheit erwartet hier einen Master-Abschluss.

Erfahrungen in Ausland zu sammeln, steht für die Familienunternehmer an zweiter Stelle. Dies entspricht einem ermittelten Trend, demnach über 40 % der familieninternen Nachfolger längere Auslandsaufenthalte vorweisen können.<sup>19</sup>

**Fazit zu Hypothese 5:** Die ermittelten Erwartungen der Familienunternehmer an einen entsprechenden Nachfolger lassen sich als Erfolgsfaktoren eines Nachfolgermanagements verstehen. Sobald ein Nachfolger über die gewünschten Qualifikationen verfügt, sehen die Befragten eine Zeitspanne von 5 Jahren also optimale Übergangsphase für die endgültige Übernahme der Geschäftsführung an.<sup>20</sup> Durch diesen, oftmals eingeplanten, Zeitraum ist es aus Sicht der befragten Familienunternehmer nicht notwendig, dass die Nachfolger bereits mit der Ausbildung im eigenen Unternehmen beginnen. Sofern die Unternehmensnachfolge geplant wird, sieht diese Planung in der Mehrheit eine mittelfristige Einführung des Nachfolgers vor.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Baumgartner, B., (Familienunternehmen 2009), S. 61.

<sup>20</sup> Diese Angabe wurde durch eine weitere Frage im Fragebogen ermittelt. Die Befragten Unternehmer sollten den aus Ihrer Sicht optimalen Zeitraum einer Zusammenarbeit der aufeinander folgenden Generationen (bevor es zur Übergabe kommt) bestimmen. 5,32 Jahre (Mittelwert) wurden hier als optimal angesehen.

<sup>21</sup> 40 % der Befragten präferieren einen Einstieg des Nachfolgers kurz vor dem geplanten Generationenwechsel. 35 % erwarten, dass der Nachfolger bereits mit der Ausbildung im Unternehmen beginnt. 25 % haben weder konkrete Erwartungen noch konkrete Pläne für eine Übergabe.

## 6. Resümee

Ein grundsätzliches Ziel der vorliegenden Studie war es zu überprüfen, wie das Traditionsbewusstsein und -verständnis in Familienunternehmen in Deutschland ausgeprägt ist. Die Bedeutung von Tradition für soziale Akteure liegt in der Weitergabe von Überzeugungen, Werten und Handlungsmustern innerhalb einer Gruppe oder zwischen Generationen. Ziel ist es, von Generation zu Generation etwas Bewährtes zu wahren und fortzuführen. Zum Traditionsverständnis in Familienunternehmen passt diese grundlegende Kategorisierung von Tradition durchaus. Es werden wertebezogene Verhaltensweisen oder Muster von gewissen traditionellen Handlungen als sozial relevantes Wissen weitervermittelt, wenngleich sich Tradition in einem ambivalenten Spektrum einengender Rückwärtsgewandtheit und konstruktiver Vergangenheitsorientierung bewegen kann.<sup>22</sup> Man denke nur an die sozial-integrative Wirkung, die auch auf Veränderungswiderstände hinauslaufen kann, wenn man sich im Zuge der Traditionspflege gegen Kritik selbstimmunisiert.

Nach erfolgter Analyse und Aufbereitung der Ergebnisse lässt sich das Traditionsverständnis in dem vorgestellten Bestimmungsrahmen in seiner Akzentuierung für Familienunternehmen präzisieren. Einige der Einschätzungen zur Rolle und Wirkung von Tradition konnten mit Blick auf Familienunternehmen in dieser Klarheit in dieser Studie nicht bestätigt werden.

<u>Hypothese</u>	Bestätigt	Nicht bestätigt
<b>Hypothese 1:</b> Die harmonische Verbindung von traditionellen Werten und den Veränderungen einer globalen Wirtschaftswelt ist für viele Familienunternehmen eine Herausforderung.		
<b>Hypothese 2:</b> Tradition ist ein Symbol altmodischer Wertvorstellungen und überholter Wirtschaftskonzepte.		
<b>Hypothese 3:</b> Familienunternehmen mit Traditionsbewusstsein haben eine starke Unternehmenskultur und ein hohes regionales Verantwortungsgefühl.		
<b>Hypothese 4:</b> Ein Großteil des Erfolgs eines Familienunternehmens ist dem Traditionsbewusstsein zu verdanken.		
<b>Hypothese 5:</b> Aufgrund der starken Traditionsorientierung bedarf die Vermittlung des Unternehmergeistes an die nächste Generation einer langen Vorlaufzeit.		

Darstellung der Bestätigung/Widerlegung der Hypothesen

1) 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.

2) 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

<sup>22</sup> Vgl. Dittmann, K., (Tradition 2004), S. 41 f.

Handlungsmuster im Gebrauch zu vermeiden. Auf diese Weise wird Tradition kein Hindernis für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

3) Laut der vorliegenden Erhebung vermitteln Familienunternehmen 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.<sup>23</sup> 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.

4) 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.<sup>24</sup> 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.

5) 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 Unternehmmergeist ausmachen, kennzeichnen der durchgeführten Erhebung zufolge das aktuelle Traditionsverständnis in deutschen Familienunternehmen.

**Familienunternehmertum bedeutet ein nachhaltiges „Vertrauen in Bewegung“, deren Treiber ein bewusster Umgang mit Tradition ist. Die Perspektive der Familie eröffnet das Wirkungspotenzial von Tradition. Traditionsbewusstsein spiegelt den roten Faden der Unternehmensgeschichte wider, den es weiterzuspinnen gilt.**

---

<sup>23</sup> Vgl. Berthold, F., (Familienunternehmen 2010), S. 136.

<sup>24</sup> Vgl. Schlippe, A. v., Nischak, A., El Hachimi, M. (Hrsg.), (Familienunternehmen 2011), S. 188.

## Informationen über den Verfasser/ Autor



Prof. Dr. Bernhard H. Vollmar

**Prof. Dr. Bernhard H. Vollmar**, ist Professor der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Entrepreneurship und Finance, und Leiter des ZE Zentrum für Entrepreneurship der PFH Private Hochschule Göttingen.

Der Autor dankt an dieser Stelle der Studierendengruppe, die maßgeblich zur Erstellung der Studie, vor allem der empirischen Untersuchung, beigetragen hat:



Cornelius Schulz, Katharina Schneider, Nico Stobinski, Nina Riefenstahl und Johannes Uebing.

## Literaturverzeichnis

- Baumgartner, B. (2009). *Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung, Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge*. Wiesbaden: Gabler Verlag, GWV Fachverlage GmbH.
- Berthold, F. (2010). *Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung* (Bd. 4). (W. I. Familienunternehmen, Hrsg.) Lohmar - Köln: JOSEF EUL Verlag GmbH.
- Dittmann, K. (2004). *Tradition und Verfahren: Philosophische Untersuchungen zum Zusammenhang von kultureller Überlieferung und kommunikativer Moralität*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Drosdowski, G. (1980). *Meyers enzyklopedisches Lexikon: in 25 Bänden* (Bd. 23). Mannheim, Wien, Zürich: Lexikonverlag.
- Eisenstadt, S. N. (1988). *Tradition, Wandel und Modernität*. Frankfurt am Main.
- Goldbeck, O. (2010). Verantwortung und soziales Engagement des Unternehmens - Eine Pilgerreise vom unternehmerischen Denken und Handeln. In: W. Krüger, B. v. Schubert, & V. Wittberg, *Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit* (S. 159-168). Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Günterberg, B., & Wolter, H.-J. (2003). Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten. (I. f. IfM), Hrsg.) *IfM-Materialien Nr. 157*.
- Kant, I. (1796/97). *Anthropologie in pragmatischer Absicht, in: Kant, Werke* (Bd. VII).
- Kant, I. (1797). *Metaphysik der Sitten, in: Kant, Werke* (Bd. VI).
- Kutschker, M., & Schmid, S. (2008). *Internationales Management*. Oldenburg: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- o.V. (2015). *IHK Rhein-Neckar*. Abgerufen am 5.9.2015 von DOKUMENT-NR. 1945: <http://www.rhein-neckar.ihk24.de/starthilfe/unternehmensnachfolge/Basis/466672/Unachfchance.html>
- Schlippe, A. v., Nischak, A., & El Hachimi, M. (2011). *Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stiftung Familienunternehmen (2011). *Attraktivität von Familienunternehmen als Arbeitgeber, Eine empirische Untersuchung der Sicht junger Akademiker*. München: Stiftung Familienunternehmen.
- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Winkeljohann, N. (2010). *Wirtschaft in Familienhand: Die Erfolgsgeheimnisse der Unternehmerdynastien*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

