



# Unternehmenskultur in Familienunternehmen

## Veränderung wagen – Wurzeln bewahren

Wie können wir Kultur nachhaltig beeinflussen?

Familienunternehmen sind bekannt für ihre stabilen und ausgeprägten Unternehmenskulturen – Kulturen, die oft stark von der Vision, dem Stil und den Werten des Gründers beeinflusst und über Generationen aufrechterhalten werden. Diese Kulturen vereinen Mitarbeiter hinter einem gemeinsamen Ziel und lassen loyale und stabile Belegschaften entstehen. Mit dem richtigen Management kann eine starke Kultur einen großen Wettbewerbsvorteil für ein Familienunternehmen darstellen, das die besten Talente gewinnen und an sich binden möchte, um nachhaltige, langfristige Ziele zu erreichen.

Eine starke Kultur kann jedoch auch zur Bürde werden. In einer sich stetig verändernden Umgebung, in der digitale Transformation und notwendige Veränderungen des Geschäftsmodells schlichtweg zum Alltag gehören, muss jedes Familienunternehmen prüfen, ob seine Kultur dafür tauglich ist. Die gute Nachricht: Unternehmenskultur ist messbar und lässt sich aktiv managen. So können Führungskräfte neue Chancen ergreifen und ihre Organisationen dabei mitnehmen.

Seit seiner Gründung vor über sechzig Jahren berät Spencer Stuart Familienunternehmen in Führungs- und Talentfragen. Heute erweist sich Kultur dabei mehr denn je als Unterscheidungsmerkmal der Unternehmen, mit denen wir arbeiten. Doch wenn Familienunternehmen wachsen, eine neue strategische Richtung einschlagen oder auf die vielen externen Veränderungen reagieren, müssen sie sowohl in das Verständnis als auch in das Management ihrer Kultur investieren. Es wäre ein Fehler zu glauben, dass Kultur fest definiert sein sollte und sich nicht verändern darf. Ein Unternehmen mit einer festgefahrenen Kultur ist angreifbar, wenn die altbekannte Umgebung ins Wanken gerät.

Um zu untersuchen, wie Familienunternehmen lernen, ihre Kulturen weiterzuentwickeln, ohne das zu verlieren, was sie einzigartig macht, haben wir Eigentümer und Führungskräfte von zehn Familienunternehmen in Europa und im Nahen Osten befragt. In diesem Artikel fassen wir ihre Erkenntnisse zusammen und stellen diese in den Kontext unserer wegweisenden Grundlagenforschung im Bereich Organisationskultur und unserer Erfahrung aus der Beratung von Unternehmen bei ihrer Transformation.



## Sinn

Familienunternehmen sind im Allgemeinen sehr gut darin, ihren Sinn zu formulieren. Sinn ist ein zunehmend entscheidender Faktor bei der Gewinnung und Bindung von Talenten. Er definiert das, was ein Unternehmen tut, um das Leben anderer zu verbessern, und wie seine Produkte oder Dienstleistungen der Gemeinschaft oder Gesellschaft insgesamt zugutekommen. Sinn gibt der alltäglichen Arbeit eine umfassendere Bedeutung. Einsatz und Aufwand werden in etwas verwandelt, das über das Streben nach Gewinn hinausgeht und die Interessen der Stakeholder würdigt.

Mads Nipper, CEO bei Grundfos, einem dänischen Unternehmen für Pumpen und Wassertechnik, beschreibt Sinn als „unerlässlich bei der Gestaltung einer inklusiven Kultur, in der unterschiedliche Menschen gut zusammenarbeiten können.“ Charlotte Korsager Winther, Head of Communications bei The Velux Foundations, sieht darin einen inhärenten Vorteil, den eine Organisation in Familienhand anderen Organisationen gegenüber hat, „weil wir mit diesen Werten und dieser Sinnhaftigkeit geboren wurden. Es ist viel schwieriger, wenn man sie erfinden muss.“ Der Sinn eines Unternehmens steht normalerweise eng mit seinen Werten in Verbindung.

## Familienwerte

Werte sind der Leim, der eine Familie, das Unternehmen und seine Mitarbeiter zusammenhält. Sie reflektieren für gewöhnlich die Philosophie des Gründers und dienen als Richtlinie für die Geschäftsgepflogenheiten. Manchmal werden sie in „Leitbildern“ verankert, auf die in der Unternehmenskommunikation regelmäßig Bezug genommen wird und die die tagtägliche Entscheidungsfindung untermauern. „Unsere Werte reichen fast 20 Jahre zurück und definieren unser Geschäft noch heute“, so Torben Østergaard-Nielsen, CEO bei United Shipping and Trading Company (USTC). „Wir stellen niemanden ein, der sich mit unseren Werten nicht identifizieren kann.“

Mohammed K.A. Al-Faisal, President bei Al Faisaliah Group Holding, macht ebenfalls deutlich, dass auf dem Weg zu einer effektiven Kultur Werte in die Tat umgesetzt werden müssen. „Ich bin mit unseren Werten nicht zufrieden, bis wir deren Umsetzung bei der jährlichen Berechnung der Vergütung der Geschäftsführung, mich eingeschlossen, einfließen lassen.“ Als er sich vor einigen Jahren mit Problemen in einer der Gesellschaften der Gruppe befasste, stellte Mohammed K.A. Al-Faisal fest, dass die Unternehmenswerte von verschiedenen Mitgliedern des Managements unterschiedlich ausgelegt wurden. Er sah es daher als notwendig an, zu jedem der Werte drei bis fünf umsetzbare Punkte zu formulieren. „Einer unserer Werte ist ‚Ethik und Integrität‘. Hier gibt es keinen Spielraum für eine offene Auslegung“, sagt er. „Wir erklärten allen, dass wir nur fünf Dinge

## Die Rolle des Vorstands bei der Steuerung von Unternehmenskultur

Der Vorstand eines Familienunternehmens muss verstehen, welche Rolle die Organisationskultur für den Geschäftserfolg spielt. Kultur ist ein zentraler Treiber der Geschäftsergebnisse. Daher sollte ein Vorstand sicherstellen, dass er die Unternehmenskultur angemessen im Blick hat, ebenso wie potenzielle Risiken, die die Kultur mit sich bringen könnte. Hier sind einige Fragen, die man sich stellen kann, um die Auswirkung von Kultur zu beurteilen:

- » Wie sieht die derzeitige Kultur der Organisation aus?
- » Wie gut sind unsere Unternehmenskultur und unsere Strategie aufeinander abgestimmt?
- » Worin besteht der Unterschied zwischen unserer derzeitigen und unserer idealen Unternehmenskultur?
- » Wie berücksichtigen wir Kultur in unserer Nachfolgeplanung auf Führungsebene?
- » Wie kann der Vorstand zum richtigen Ton an der Unternehmensspitze beitragen?

---

*„Man muss sicherstellen, eben das, wofür die Organisation steht, weiterzuentwickeln, und auch die Art, wie sie ihre Vision und Werte lebt und erfüllt.“*

---



---

*„Es ist ein schmaler Grat zwischen jemandem, der sich Veränderung widersetzt, und jemandem, der eine Meinung hat, die man nicht bereit ist zu akzeptieren. Wir benötigen jemanden, der uns ein gewisses Maß an Unbehagen bereitet.“*

---

von ihnen erwarten. Erstens: Wir lügen, betrügen oder stehlen nicht. Zweitens: Wir respektieren uns und andere. Drittens: Wir behandeln andere so, wie wir selbst behandelt werden möchten. Viertens: Wir reden nie schlecht über jemand anderen hinter dessen Rücken. Und fünftens: Wir geben Fehler zu und korrigieren sie. Wenn man diese fünf Dinge tut, hat man aus unserer Perspektive die Werte-Ethik und Integrität umgesetzt.“ Charlotte Korsager Winther sagt: „Werte sind schön und gut, aber es geht darum, wie man sie lebt und sie veranschaulicht.“

Werte sind eng mit einer Kultur verbunden, aber sie sind nicht mit dieser identisch. Den Unterschied zu verstehen kann es einfacher machen, sie voneinander zu entkoppeln, wenn sich der Geschäftskontext verändert.

## Kultur und Werte unterscheiden

Man sagt „Familien haben Werte und Unternehmen haben Kulturen“. Werte sind sehr persönlich und ergeben im Familienkontext gemeinsame Überzeugungen, Einstellungen und Ideale, die ein Unternehmen durchdringen können.

Die Werte eines Familienunternehmens basieren unweigerlich auf den Kernwerten des Gründers. Im Laufe der Zeit werden sie von Familienmitgliedern im Familienrat, im Vorstand oder im Management-Team erweitert. Unternehmen müssen ihre Werte möglicherweise gelegentlich aus der Versenkung holen und ihnen neues Leben einhauchen, aber unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die meisten erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen ihre fundamentalen Werte wirkungsvoll pflegen und sich im Unternehmen für diese einsetzen. „Werte müssen sowohl glaubwürdig als auch durchgängig sein“, schreibt Colin Meyer, Peter Moores Professor of Management Studies an der Saïd Business School in Oxford. „Man muss an sie glauben und sie müssen beständig sein. Sie müssen die Zeit überdauern – in guten wie in schlechten Tagen, in Reichtum, in Armut, in Krankheit und Gesundheit.“

Die Kultur eines Unternehmens ist, in ihrer besten Form, eine nach außen gerichtete Manifestation seiner Werte. Spencer Stuart definiert Kultur wie folgt:

---

„Kultur ist die unausgesprochene soziale Ordnung eines Unternehmens. Sie prägt Überzeugungen und Verhalten auf sehr unterschiedliche und nachhaltige Weise. Kulturelle Normen definieren, was von einer Gruppe unterstützt und gefördert wird und was

nicht. Und genauso, was sie akzeptiert oder ablehnt. Wenn eine Kultur gut auf die persönlichen Werte, Motivationen und Bedürfnisse abgestimmt ist, kann sie eine große Menge Energie freisetzen, die dabei hilft, den gemeinsamen Zweck zu erreichen. Und sie kann dazu beitragen, die Kapazitäten des Unternehmens zu nutzen und auszubauen"<sup>1</sup>

Kultur wirkt sich maßgeblich auf Geschäftsergebnisse aus und kann über Gelingen oder Scheitern selbst der erkenntnisreichsten Strategie oder der erfahrensten Führungskräfte entscheiden. Sie kann Innovation, Wachstum, Marktführerschaft, ethisches Verhalten und Kundenzufriedenheit fördern. Auf der anderen Seite kann eine falsch ausgerichtete oder toxische Kultur Geschäftserfolge aufzehren, Kundenzufriedenheit und -treue mindern und das Engagement der Mitarbeiter im Keim ersticken.

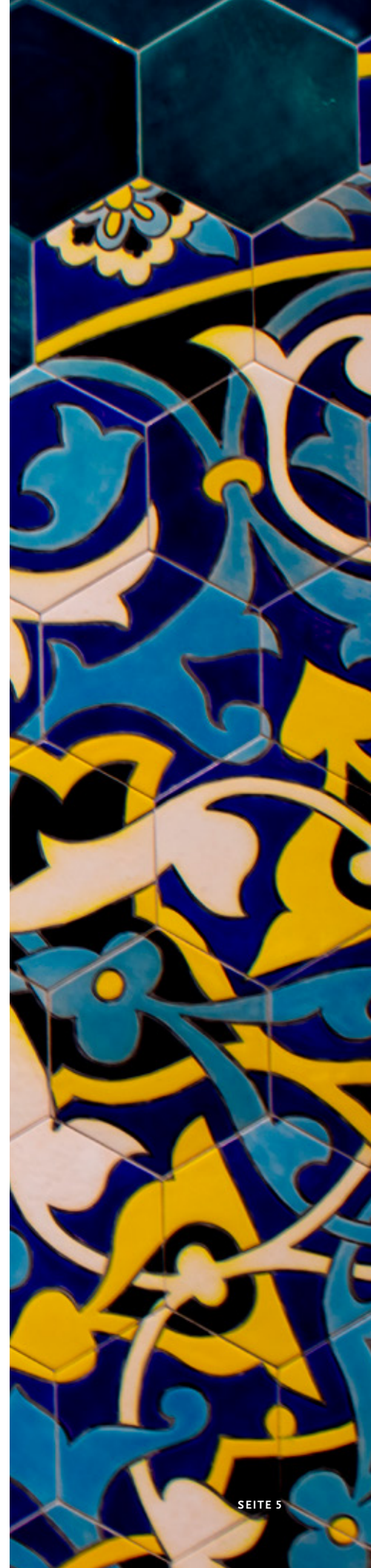
## Die Kultur verändern

Während Werte dauerhaft sind und das Fundament eines Familienunternehmens bilden, ist Unternehmenskultur zwangsläufig eher formbar – sie ist ein Katalysator für Performance, der sich doch im Laufe der Zeit weiterentwickeln muss. Die Unternehmenskultur muss sich einer im Wandel begriffenen Strategie anpassen können. Da jedes Unternehmen seine Strategie prüfen und aktualisieren muss (im derzeitigen Klima mit zunehmender Häufigkeit und Dringlichkeit), muss es auch Zeit und Energie investieren, um zu prüfen, ob die Kultur der Aufgabe gewachsen ist, diese Strategie zu bedienen.

Auch die beste strategische Planung ist wirkungslos, wenn die Organisationskultur nicht dem sich verändernden Kontext, den Gegebenheiten und den Zielsetzungen des Unternehmens entspricht. Wenn diese Ausrichtung fehlt, wird Unternehmenskultur die Unternehmensstrategie zum Frühstück verspeisen, wie man so schön sagt.

Auch vor der Corona-Pandemie war die Welt in einem ständigen Wandel begriffen: Neue Technologien wurden auf den Markt gebracht, das Verbraucherverhalten änderte sich und Geschäftsmodelle wurden auf den Kopf gestellt. Wenn Führungskräfte ihren Unternehmen eine neue strategische Richtung weisen, sind sie darauf angewiesen, dass ihre Organisationen darauf reagieren. Wenn Transformation erforderlich ist, stellt sich Kultur oft als die größte Hürde für Unternehmen heraus.

<sup>1</sup> 'Eine Frage der Kultur', Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jessa Price, J. Yo-Jud Cheng, Harvard Business Manager, Sonderdruck aus der Ausgabe März 2018.



Eine Veränderung der Kultur kann abschreckend wirken, insbesondere wenn die derzeitige Kultur der Organisation viele Jahre lang gute Dienste geleistet hat. Die Kultur von Grundfos ist stark in sozialer Verantwortung verwurzelt – so sind beispielsweise drei bis fünf Prozent der Belegschaft ‚eingeschränkt arbeitsfähig‘. Laut CEO Mads Nipper wird Erfahrung sehr geschätzt und das Unternehmen investiert stark in Aus- und Weiterbildung. Wie viele Familienunternehmen nahm man schon immer eine langfristige Perspektive ein. Aber während man einst eine neue Hydrauliktechnologie erfinden und damit den Markt viele Jahre beherrschen konnte, reagiert die Konkurrenz heute viel schneller, insbesondere in China. „Heute zählt Geschwindigkeit. Es geht darum, bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Initiativen schnell vorzugehen. In diesem Punkt arbeitet unsere Kultur gegen uns“, sagt er. „Glücklicherweise entwickelt sich die Welt hin zu langfristigeren Entscheidungen, und das sollten auch wir tun. Aber die Umsetzung dieser Dinge muss schneller erfolgen – nicht fünf oder zehn Prozent schneller, sondern doppelt so schnell.“ Für Grundfos bedeutete das die Implementierung völlig neuer Arbeitsmethoden, die der Kultur bisher fremd waren – überlappende Prozesse, mehr sich selbst führende Teams und ein hohes Maß an Befähigung für ‚spontane‘ Entscheidungsfindungen.

Mads Nipper rief ein ‚Digital Transformation Office‘ ins Leben: eine semi-unabhängige Abteilung am Hauptsitz des Unternehmens, in der Mitarbeiter aus dem gesamten Unternehmen an digitalen Projekten arbeiteten. Er holte einen Manager mit Erfahrung in digitaler Transformation an Bord, der die Einheit leitete. Aber er wollte vermeiden, zu signalisieren, dass kulturelle Veränderung sich nur mithilfe externer Talente realisieren lässt. „Digitalisierung ist für alle. Meiner Ansicht nach ist es falsch, davon auszugehen, dass jemand, der seit 20 Jahren Teil einer starken Kultur ist, automatisch nicht zur Veränderung fähig ist. Ich habe beobachtet, dass unsere langjährigsten Mitarbeiter zu denen gehören, die die meiste Neugier und Bereitschaft zum Wandel an den Tag legen. Auch ein 60 Jahre alter Hydraulikingenieur, der an einem digitalen Projekt mitarbeiten möchte, erhält bei uns die Gelegenheit, dies zu tun. Und indem wir jüngere und erfahrenere Mitarbeiter zusammenbringen, können alle voneinander lernen.“

Damit Grundfos seinen Wettbewerbsvorteil beibehalten konnte, waren neue, agilere Prozesse erforderlich. Ohne eine kulturelle Veränderung konnten diese nicht in der Organisation verankert werden. Diese Veränderung wurde durch die Werte Inklusivität und Fairness erleichtert, und ebenso durch ein gemeinsames Vertrauen in die Mission und den sozialen Sinn des Geschäfts.

Torben Østergaard-Nielsen berichtet, dass Kultur regelmäßig Gegenstand der Debatte in Vorstands- und Familienratssitzungen ist, zuletzt im Rahmen einer maßgeblichen Umstrukturierung, die auch Veränderungen des Geschäftsmodells und der Lieferanten- und Kundenbeziehungen umfasste. „Das richtige Kulturprofil zu haben, versetzt uns in die Lage, mehr für unsere Dienstleistungen zu verlangen“, sagt er.



## Hin zu einer Lernkultur

Die Transformation einer Organisation wird in einer Krise für gewöhnlich beschleunigt. Veränderungsprogramme, die sich unter normalen Umständen über Jahre erstreckt hätten, werden rapide umgesetzt – ein deutliches Beispiel dafür ist die plötzliche flächendeckende Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice in Coronazeiten. Einer der Nachteile von tief verwurzelten Kulturen mit ihren traditionellen Arbeitsweisen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen ist, dass sie sich in Zeiten des Umbruchs als unzulänglich erweisen können - es sei denn, natürlich, sie sind auch auf Lernagilität ausgerichtet.

Derzeit lassen sich eine Reihe von kulturellen Verlagerungen in Familienunternehmen beobachten. So vollzieht sich beispielsweise ein Wandel von patriarchalischen, hierarchischen und auf Autorität basierenden Kulturen hin zu flacheren, dezentralisierteren und inklusiveren Strukturen, in denen Mitarbeiter zu Lernorientierung und Veränderungsbereitschaft angehalten werden und auch dazu, ‚mutige Gespräche‘ zu führen und sich auf neue Arbeitsweisen einzulassen.

Damit eine Organisation eine solche Art der Veränderung erzielen kann, müssen ihre Führungskräfte die gewünschte Veränderung verkörpern – Führungsverhalten ist entscheidend bei der Neugestaltung einer Kultur. Alain Bejjani, Chief Executive Officer bei Majid Al Futtaim Holding, erklärt: „Als Führungskraft spielt man nicht nur eine entscheidende Rolle, sondern man ist persönlich beteiligt an der Bereitschaft des Unternehmens, die Herausforderungen von Geschäftszyklen zu bewältigen. Als Leader erfolgreich zu sein bedeutet, sich beständig der Herausforderung zu stellen, Neues zu lernen, einem von Wissbegierde geprägten Mindset anzunehmen und Veränderungen gegenüber aufgeschlossen zu sein. So werden die Identifikation, Anpassung und Einführung neuer Arbeits-, Denk- und Sichtweisen auf die Umgebung möglich. Andernfalls ist alles zum Scheitern verurteilt.“ Alain Bejjani betont, wie wichtig es ist, Mitarbeiter über sich hinauswachsen zu lassen und zu gewährleisten, dass sie von einem Blick auf das Geschäft von außen profitieren können. „Die Rolle des Leaders besteht vermutlich vor allem darin, aktiv zu einer Kultur beizutragen, in der Lernen und Selbstentwicklung als Instrumente für persönliches, professionelles und Unternehmenswachstum verstanden werden.“

Als Dr. Mohsen Sohi seine Position als CEO bei Freudenberg SE übernahm, war dem Management und den Anteilseignern gleichermaßen klar, dass eine Evolution der Organisation und der Kultur des Unternehmens notwendig war. Dr. Sohi behielt Freudenbergs langfristige Ausrichtung zwar bei, setzte aber umfassende Veränderungen in der Unternehmensführung um. „Ich war überzeugt, dass eine agilere, leistungsorientierte Organisation nur entstehen konnte, wenn wir die Entscheidungsgewalt von der Muttergesellschaft auf die Geschäftsbereiche übertragen, wo die eigentliche unternehmerische Dynamik am wirksamsten und hilfreichsten für unsere Kunden war.“ Er betonte, dass er

---

*„Man muss viel in Menschen investieren, man muss kommunizieren, ihnen helfen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, ihnen helfen, sich für diese Dinge einzusetzen. Man muss Standards setzen dafür, wie ‚gut‘ aussieht, und man muss ihnen einen klaren Plan an die Hand geben, um dort anzukommen.“*

---



---

*„Wir stellen keine Menschen ein, die sich mit unseren Werten nicht identifizieren können.“*

---

# Eine Kulturdiagnose hilft, Personalentscheidungen risikoarmer zu gestalten

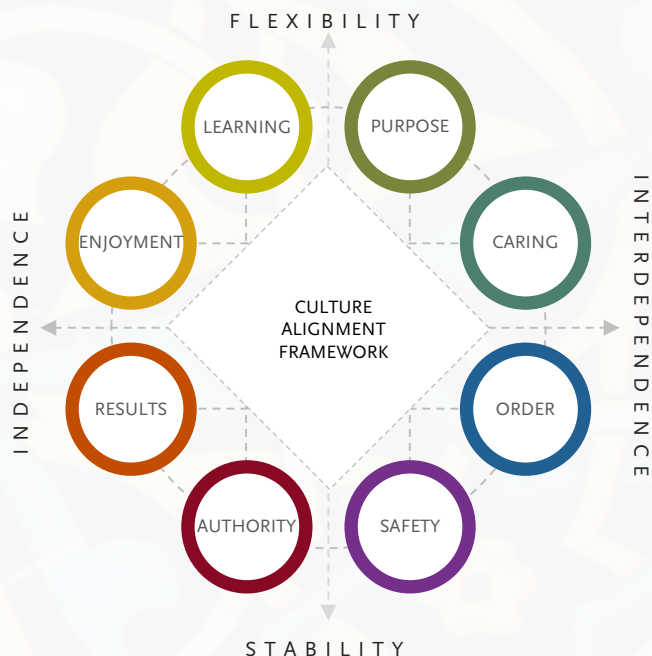
Die Kultur eines Unternehmens kann seine Geschäftsstrategie unterstützen oder untergraben. Wir unterstützen unsere Klienten dabei, die Übereinstimmung von Kultur und Strategie richtig einzuschätzen, eine Zielkultur zu ermitteln und zu prüfen, inwieweit Führungskräfte geeignet sind, sich an diese Kultur anzupassen oder diese zu prägen.

Unser Framework zur Beurteilung der Kultur hat seine Wurzeln in der Erkenntnis, dass jede Organisation und jede Person sich mit dem inhärenten Spannungsfeld zwischen den beiden wesentlichen Dimensionen unternehmerischer Dynamik befassen muss:

- » Einstellung gegenüber Menschen, von Unabhängigkeit bis zur Interdependenz
- » Einstellung gegenüber Veränderung, von Flexibilität bis zu Stabilität

Auf dieser Grundlage haben wir acht primäre und universelle Wertepreferenzen identifiziert, die angewandt werden können, um hochkomplexe und vielfältige Verhaltensmuster in einer Kultur zu diagnostizieren und zu verstehen, wie eine Führungskraft sich an dieser Kultur ausrichten kann.

Jede Wertepreferenz stellt eine klare und gültige Sicht auf die Welt, Problemlösung und das Erzielen von Erfolgen dar. Während kein einzelner Wert eine Kultur oder einen persönlichen Stil vollständig abbilden kann, haben individuelle Stile oder Organisationskulturen im Allgemeinen ihre Gewichtung in zwei bis drei Wertepreferenzen, die ihre Orientierung in Relation zu den zwei Dimensionen „Menschen“ und „Veränderung“ widerspiegelt.



Für weitere Informationen zu Spencer Stuarts Ansatz empfehlen wir die Lektüre von ‚[The Leader’s Guide to Corporate Culture](#)‘, einer der „HBR’s 10 Must Reads“ 2019. (Deutsch: ‚Eine Frage der Kultur‘, Harvard Business Manager, Sonderdruck aus der Ausgabe März 2018)



dabei nur als Katalysator diene. „Meine Kollegen und ich definierten die Prozesse und unterstützten Verhaltensweisen, die zu Veränderungen führten. Alle Innovationen wurden auf die bestehenden Werte des Unternehmens abgestimmt; sie waren sogar darauf ausgelegt, diese Werte realer zu machen.“ Durch wirksame Kommunikation und die Überzeugung der Top 45 Manager als Multiplikatoren begann sich die kulturelle Veränderung durch die Organisation zu ziehen.

## **Kultur und Führung sind untrennbar miteinander verbunden, daher sollte man die Führungskräfte auswählen und weiterentwickeln, die die gewünschte Kultur unterstützen.**

Trotz ihres Einflusses auf die Geschäftsperformance ist Kultur bekanntlich schwer zu managen, da die ihr zugrunde liegenden Treiber üblicherweise verborgen sind. Eine Kultur wirklich zu verstehen und die Elemente der Kultur zu ermitteln, die die strategischen Prioritäten des Familienunternehmens unterstützen oder eben nicht unterstützen, kann ihr volles Potenzial entfalten.

Ein wichtiger Aspekt bei der Veränderung einer Kultur in eine bestimmte Richtung ist die Auswahl der Führungskräfte, da die Führungsmannschaft für gewöhnlich einen überproportionalen Einfluss auf die Kultur nimmt. Wenn ein strategischer Richtungswechsel oder eine kulturelle Veränderung auf der Tagesordnung steht, können Familienunternehmen Führungskräfte einstellen und fördern, die als Katalysatoren für diese Veränderungen agieren. Diese Führungskräfte sollten die Wertepräferenzen der idealen Zielkultur aufweisen, aber zugleich der Einflussnahme fähig sein, um die richtigen Verhaltensweisen vorzuleben und andere in der Organisation mitzunehmen. Einen externen Change Agent an Bord zu holen, kann in einem Familienunternehmen besonders schwierig sein, sofern nicht diese Person die volle Unterstützung der Eigentümer genießt und diese nicht selbst bereit sind, gewünschte Verhaltensänderungen zu zeigen.

Die wirksamsten Leader in einer Kulturveränderung sind in der aktuellen Kultur glaubwürdig, aber ebenso in der Lage, die Kultur in die gewünschte Richtung zu steuern. Alain Bejjani erläutert: „Will man tief verwurzelte Praktiken aufbrechen und die Art, wie die Dinge eben schon immer gemacht wurden, infrage stellen, muss man gegebenenfalls die Dinge mit neuen Augen oder aus einer neuen Perspektive betrachten. Das bedeutet nicht nur, neue Menschen an Bord zu holen, sondern die Organisationskultur zu identifizieren, die den Erfolg des Unternehmens voranbringt, und das Talent zu suchen, das diese Zielsetzungen reflektiert und zum Change Agent der gewünschten Veränderung werden kann.“ Die Rekrutierung von

---

*„Man muss eine Kultur haben, die Menschen befähigt, und sicherstellen, dass sie sich optimal entfalten.“*

---



---

*„Kultur ist das, was die Menschen tun, wenn niemand hinsieht.“*

---

Mitarbeitern in ein Familienunternehmen birgt immer ein Risiko, insbesondere auf der oberen Führungsebene. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass in 70 % der Fälle, in denen die Besetzung einer Führungsrolle nicht erfolgreich ist, kulturelle Faktoren eine Rolle spielten. Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten ist es hilfreich, eine klare Definition der bestehenden Kultur zur Hand zu haben und die gewünschte Kultur beschreiben zu können. Nur dann ist es möglich, Kandidaten hinsichtlich ihrer potenziellen kulturellen Auswirkungen auf die Organisation zu beurteilen.

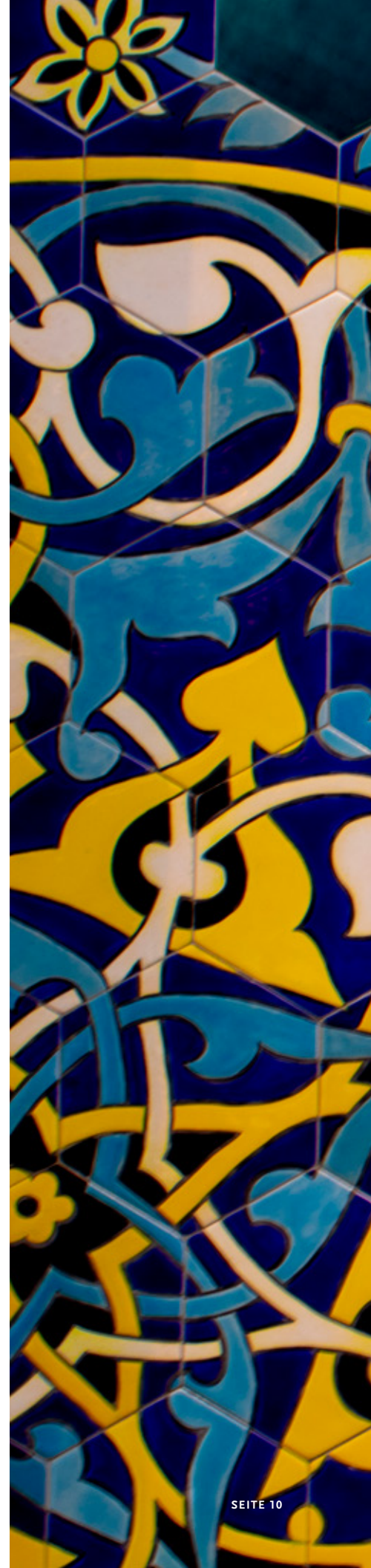
Das Culture Framework, das Spencer Stuart entwickelt hat, stellt eine direkte Verbindung zwischen Kandidat und Kultur her, indem sowohl die Organisationskultur als auch die persönlichen Werte der Kandidaten anhand derselben Terminologie beschrieben werden (siehe Info-Kasten).

## Schlussfolgerung

Familienunternehmen stehen vor den turbulentesten und destabilisierendsten Zeiten seit Generationen. Sie müssen sicherstellen, dass ein wichtiges Element ihres Wettbewerbsvorteils – ihre Kultur – nicht zur Bürde wird. In einer Zeit des Wandels ist es unerlässlich, dass die Kultur eines Unternehmens mit seiner Strategie im Einklang bleibt. Wenn dies nicht der Fall ist, wird der Geschäftserfolg mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit hinter den Erwartungen zurückbleiben.

Mithilfe eines einfachen, aber soliden Frameworks kann jedes Familienunternehmen jetzt seine bestehende Kultur identifizieren und beschreiben, gewünschte Veränderungen definieren und den Fortschritt in der Entwicklung hin zu einer neu definierten Zielkultur messen.

Sind Sie überzeugt, dass Sie Ihre Kultur ausreichend gut verstehen, um sicher zu sein, dass sie Ihre Geschäftsausrichtung vollumfänglich unterstützt?



Unser Dank gilt den folgenden Top Executives, die sich die Zeit genommen haben, unsere Untersuchungen mit ihren Erkenntnissen zu unterstützen:

Alain Bejjani  
Group CEO  
Majid Al Futtaim Holding

Juan March\*  
CEO  
Banca March

Mohammed K.A. Al-Faisal\*  
President  
Al Faisaliah Group Holding

Mads Nipper  
CEO  
Grundfos

Thomas Fischer\*  
Aufsichtsratsvorsitzender  
Mann & Hummel

Torben Østergaard-Nielsen\*  
CEO  
United Shipping and Trading Company

Charlotte Korsager Winther  
Head of Communications  
THE VELUX FOUNDATIONS

Mohsen Sohi  
CEO  
Freudenberg SE

Alexander Krautkrämer\*  
CEO  
Bericap

\* Gesellschafter

## AUTOREN

---

**Rolf Beckers** (Frankfurt), **Marco Boni** (Dubai), **Simon Fenton** (London), **Jaime Gil-Casares** (Madrid) and **Michael Vad** (Copenhagen).

## ÜBER SPENCER STUART

---

Herausragende Führungskräfte prägen die Entwicklung jedes Unternehmens. Als eines der renommiertesten Personalberatungsunternehmen mit dem Schwerpunkt auf Führungskräfte bringt Spencer Stuart passgenau Unternehmen und Kandidaten zusammen, und zwar sowohl durch klassisches Executive Search, durch Assessments des Managements, durch Analyse der Unternehmenskultur und durch die Beratung von Aufsichts-/und Beiräten. Spencer Stuart stellt die richtigen Fragen und macht die richtigen Entscheidungen möglich: Wer wird eingestellt? Wer hat weiteres Potenzial? Wie kann dieses Potenzial bestmöglich entwickelt werden? Und wie lässt sich die Effizienz von Führungsteams sowie von Aufsichtsgremien fördern? Spencer Stuart berät mit mehr als 2000 Mitarbeitern an 60 Standorten weltweit die besten Unternehmen aller Branchen. Profunde Kenntnis über Funktionen, Branchen sowie regionale Besonderheiten kombiniert Spencer Stuart mit exzellenten Kontakten auf allen Kontinenten. Die Beratung von Familienunternehmen stellt vor allem in Deutschland einen Schwerpunkt der Arbeit des Unternehmens dar. Weitere Informationen unter: [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

