

# Tradition – Fluch oder Segen?

*Operativ aktive Gesellschafter, die sich tagtäglich gegen Wettbewerber behaupten müssen, können mit Tradition wenig anfangen. Für passive Gesellschafter dagegen zählt Tradition viel, denn sie schafft emotionale Nähe und stärkt das Verantwortungsgefühl für das Unternehmen.*

VON PETRA GESSNER

**K**eine Zukunft ohne Vergangenheit. „Welcher Familienunternehmer würde dem nicht zustimmen? Tradition zählt viel in Familienunternehmen. Was Generationen seit Jahrzehnten aufgebaut haben, wird gewürdigt: in Jubiläumsbänden und -feiern; in Ahnengalerien, die ganze Büroflure säumen; in Vitrinen der Empfangshallen, in denen Urkunden, Ehrungen oder gar Produkte vergangener Zeiten präsentiert werden. Tradition, oftmals mit Historie verknüpft, verbindet Generationen und schafft eine gemeinsame Wertekultur. Tradition steht für Vertrauen, Kontinuität und Verlässlichkeit. Attribute, mit denen sich langlebige Familienunternehmen gern schmücken.

Aus dem entgegengesetzten Blickwinkel betrachtet steht Tradition für engstirniges, überholtes, gar rückwärtsgewandtes Denken, das lähmt und dringende Veränderungen behindert. In Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung mag dem einen das Besinnen auf Tradition das notwendige Urvertrauen geben, dass das Unternehmen auch im digitalen Zeitalter überleben wird. Den anderen mag es abschrecken, weil das Gebot des digitalen Wandels Geschwindigkeit lautet und nach disruptiven Geschäftsmodellen schreit.

In diesem Spannungsfeld versuchen Nachfolger in Familienunternehmen, sich zu orientieren. Ob Tradition als entbehrlicher Ballast empfunden wird oder eher als notwendiges Fundament für eine unternehmerische Zukunft, darüber wurde kürzlich auf einer Veranstaltung des Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim diskutiert.

## Was bringt mir Tradition?

„Tradition ist nichts, worauf ich persönlich stolz sein kann“, sagt Simon Engelhorn (32), Geschäftsführender Gesellschafter des Mode- und Bekleidungshauses Engelhorn, in Mannheim und in der Region seit 125 Jahren eine regelrechte Institution. „Tradition ist kein Fundament für den Erfolg. Den müssen wir uns jeden Tag

neu und sehr hart erarbeiten.“ Die Einzelhandelsbranche steht unter enormem Druck. Engelhorn ist seit 2012 im Unternehmen und verantwortlich für die Ressorts Immobilien, IT und Logistik. „Es fällt nicht leicht, mit den Zalandos dieser Welt und deren Kapitalquellen zu konkurrieren“, gibt er zu.

Die Antwort des Familienunternehmens auf die Digitalisierung sind Investitionen in den Aufbau einer Multi-Channel-Strategie: Ressourcen fließen sowohl in den E-Commerce als auch in den stationären Handel, in die Weiterentwicklung beratungsintensiver Produkte und in die Gastronomie. Servicequalität und Servicegrad stünden ganz oben, nur so könne dem extrem heterogenen Einkaufs- und Konsumverhalten begegnet werden, resümiert Simon Engelhorn.

Von einem Bruch mit Altbewährtem oder gar mit der Tradition des 1890 gegründeten Hauses mag Simon Engelhorn aber nicht sprechen. Lieber von „evolutionärer Entwicklung, die eine große Veränderungsbereitschaft verlangt“. Zu groß scheint der Respekt vor der Leistung der Vorväter, zu groß die Angst, man könne die Vorgängergeneration vor den Kopf stoßen und verletzen.

## Bruch im Führungsstil

Auch Dr. Caroline von Kretschmann (46) findet nicht, dass der Kulturwandel, den sie seit ihrem Einstieg im Jahr 2009 angestoßen hat, einem Überbordwerfen von unnötigem Ballast gleichkommt. Von Kretschmann verkörpert die vierte Generation des Fünf-Sterne-Hotels Europäischer Hof Heidelberg, das in diesem Jahr sein 150-jähriges Jubiläum feiert. Auch in der Hotelbranche wütet die Digitalisierung. „Sie gewinnen Gäste aus aller Welt auch über Portale – mit entsprechenden Vertriebskosten“, sagt sie. Google-Management & Co. hat von Kretschmann zur Chefsache gemacht. Ihre Antwort auf die digitale Marketingmaschinerie: Investiert wird in die digitale Welt, aber nicht um jeden Preis. Ein Familienbetrieb mit 150 Mit-



**Simon Engelhorn** ist Geschäftsführender Gesellschafter und Geschäftsführender Direktor des Mode- und Bekleidungshauses Engelhorn KGaA. Nach seiner Aus-

bildung zum Handelsfachwirt studierte er Betriebswirtschaft an der Universität Eichstätt und sammelte danach erste Berufserfahrung bei der Otto Group, bevor er 2012 ins Familienunternehmen einstieg. Das Unternehmen wurde 1890 gegründet und beschäftigt 1.500 Mitarbeiter. Neben Simon Engelhorn sind sein Onkel und sein Cousin in leitenden Funktionen tätig. ■



**Caroline von Kretschmann** ist Geschäftsführende Gesellschafterin des Fünf-Sterne-Luxushotels Europäischer Hof Heidelberg. Nach einer Ausbildung zur Bankkauffrau

bei der Deutschen Bank studierte sie Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen und promovierte dort. Als ihre Eltern sie zum ersten Mal fragten, ob sie das Hotel weiterführen möchte, lehnte sie zunächst ab. Sie lebte zu jener Zeit in Berlin und hatte ihre eigene Managementberatung aufgebaut. Im Jahr 2009 fand sie doch noch ihren Einstieg ins Familienunternehmen, das ihr Urgroßvater 1865 gegründet hat und das heute 150 Menschen beschäftigt. ■



**Jan Tänzler** ist Geschäftsführer des Förderkreises des Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim, wo er seit 2007 arbeitet. Nach seiner Aus-

bildung zum Bankkaufmann bei der Deutschen Bank studierte er Betriebswirtschaft an der RWTH Aachen. Jan Tänzler ist auch Gesellschafter der William Prym Holding GmbH, deren Gründung auf 1530 datiert. Das Unternehmen beschäftigt 3.500 Mitarbeiter. Etwa 50 Mitglieder zählt der Gesellschafterkreis. ■

arbeitern in einem renditeschwachen Markt könne mit den kapitalstarken Hotelketten nur mit sehr individuellen Ansätzen mithalten. Sie richtet ihren Fokus nach innen: „Nur glückliche Mitarbeiter können auch Gäste glücklich machen“, lautet ihre Überzeugung.

Ungefähr 60 bis 70 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringt sie mit Führung, um „an der Haltung und der Zufriedenheit der Kollegen“ zu arbeiten. Bei ihren Eltern und Großeltern war das nicht so: Dort standen noch die Hotelgäste an erster Stelle in all ihren Bemühungen und Investitionsentscheidungen. Ein Traditionsbruch? „Ja und nein. Ja, was das Führungsverständnis betrifft, und nein, was die Fürsorgepflicht meiner Familie betrifft“, antwortet von Kretschmann.

Sie ist zwiespalten. Für sie ist Tradition Herausforderung und Erfolgswort zugleich, „kein Entweder-oder, sondern ein Sowohl-als-auch“. Die richtige Balance zu finden sei nicht immer einfach, sagt sie. Als Erfolgsgaranten sieht sie die 150 Jahre alte Tradition des Privathotels jedenfalls nicht. „Wir können jedes Jahr scheitern“, sagt sie nüchtern. Tradition sei wichtig, aber nicht alles.

## Der Sinn von historischen Anekdoten

Je weiter Gesellschafter jedoch vom operativen Geschäft entfernt stehen, desto größer scheint die Bedeutung von Tradition zu werden. Während sie im Alltagsgeschäft nicht wirklich hilft, entfaltet sie ihre volle Kraft, wenn es darum geht, die passiven Gesellschafter an das Unternehmen zu binden. Soll das Interesse von den oftmals verstreut

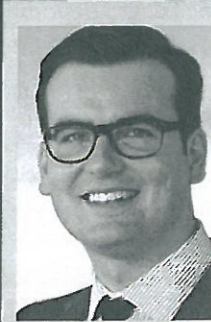
und im Ausland lebenden Gesellschaftern für das Unternehmen geweckt werden, greift man gern in die Historienkiste, wo sich Geschichten und Anekdoten über die Gründerväter und Wegbegleiter aneinanderreihen, oftmals auch über die Fürsorgepflicht und das soziale Engagement der Vorväter.

Eine Bindung der passiven Anteilseigner ist wichtig, um den Gesellschafterkreis verantwortungsbewusst, entscheidungsfähig und auch krisenfest zu machen, wie das Beispiel des 1530 gegründeten Druckknopfherstellers William Prym zeigt. Ob es darum ging, sich von einem Kerngeschäftsbereich zu trennen oder gemeinsam die Folgen der Kartellstrafe durchzustehen, die das Unternehmen fast ruinierte und zum Verkauf getrieben hätte – die Familie hielt zusammen, trotz der heterogenen Gesellschafterstruktur. „Wir haben uns in der Krise auf unsere Historie, unsere Tradition berufen und uns daran festgehalten. Tradition wirkte auf uns wie der Rettungsanker“, erinnert sich heute noch Jan Tänzler (36), einer der etwa 50 Gesellschafter aus drei Familienstämmen.

Je weiter die Gesellschafter vom Tagesgeschäft weg sind, desto wichtiger wird Tradition. Das betrifft auch andere Stakeholder. Auch Simon Engelhorn sagt, dass für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten die Traditionsmarke Engelhorn Vertrauen schafft, eine gewisse Wertekultur prägt und in der Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. „Aber in der operativen Verantwortung darf man sich niemals auf der Tradition ausruhen.“ ■

# Tradition – Ballast oder Erfolgswand?

Skala von 1 bis 10  
(1 = entbehrlicher Ballast;  
10 = notwendiges Fundament für den Unternehmenserfolg)



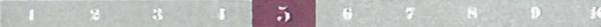
**Simon Engelhorn**  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
Engelhorn KGaA (gegr. 1890)

— Tradition ist keine Leistung, die ich mir persönlich auf die Fahne schreiben kann. Tradition ist kein Fundament für Erfolg. Erfolg muss ich mir den jeden Tag aufs Neue hart erarbeiten. ■



**Christa Milling**  
Gesellschafterin, Läßle AG  
(gegr. 1919)

— Tradition reicht von der Unternehmenskultur und dem in ihr verwurzelten unternehmerischen Wissen und Wertesystem bis hin zu der Überlieferung von Verhaltensstereotypen wie „Das haben wir schon immer so gemacht“. In Familienunternehmen kann der Tradition im Sinne von Unternehmenskultur eine wichtige und wertvolle Rolle zukommen, 8 Punkte würde ich hier vergeben. Im Falle von Verhaltensstereotypen birgt sie große Gefahren: 2 Punkte. Es kommt also sehr auf das Traditionsverständnis an. ■



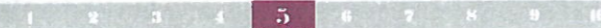
**Manfred Fuchs**  
Hauptaktionär und stellvertretender  
Vorsitzender des Aufsichtsrats,  
Fuchs Petrolub SE (gegr. 1931)

— Tradition als „Ritus“ bringt nichts und ist ein entbehrlicher Ballast. Tradition steht aber auch für die oft über Generationen hinweg vertretenen Werte eines Unternehmens und damit für eine bestimmte Unternehmenskultur. In diesem Sinne ist Tradition ein wichtiges Fundament für den unternehmerischen Erfolg. ■



**Caroline von Kretschmann**  
Geschäftsführende Gesellschafterin,  
Europäischer Hof Heidelberg  
(gegr. 1865)

— Es geht um eine gute Balance zwischen Tradition und Veränderung, die jeder individuell finden muss. Einerseits können Traditionen nicht mehr zeitgemäß sein, weil sich Märkte und Werte verändern. Ich entscheide sehr viele Dinge z.B. nicht mehr wie meine Eltern als Chefin alleine. Die Komplexität des Marktes erfordert es, dass ich im Vorfeld viele Kollegen einbinde, um deren Kompetenz und Ressourcen zu nutzen. Andererseits führe ich Werte und Traditionen meiner Eltern wie z.B. Herzlichkeit und Großzügigkeit gerne weiter. Sie sind wichtige Erfolgsfaktoren unseres Hauses. ■



**Dr. Patrick Adenauer**  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
Bauwens GmbH & Co. KG (gegr. 1873)

— Kontinuierliche Innovationen, die nicht nur für Familienunternehmen so dringend zum Erfolg erforderlich sind, gedeihen am besten in einem Klima, das sich im Einklang mit der Tradition, sozusagen dem Gencode eines Unternehmens, befindet. ■



**Jan Tänzler**  
Gesellschafter, William Prym  
Holding (gegr. 1530)

— Tradition hält uns als Gesellschafter, als Familie und als Unternehmen zusammen. Tradition verbindet. Wir könnten nicht so geschlossen für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens kämpfen, wenn wir nicht alle stolz auf unsere Geschichte wären. Das hilft bei wichtigen Unternehmensentscheidungen. ■



**Rosely Schweizer**  
ehem. Gesellschafterin Oetker  
Gruppe (gegr. 1891), Gesellschafter-  
familie Schweizer Group (gegr. 1867)

— Die 150 Jahre unseres Familienunternehmens Schweizer wurden begleitet von der Aussage „Aus Tradition für Qualität und Fortschritt“. Das fasst das Thema gut zusammen. Die Generationen in Familienunternehmen haben sich traditionell bestimmten Tugenden verpflichtet gefühlt. Diese führen sie fort, nicht nur aus Tradition, sondern aus Überzeugung. ■



**Dr. Wolfram Freudenberg**  
ehem. Vorsitzender des Gesellschafter-  
ausschusses, Freudenberg Gruppe  
(gegr. 1849)

— Tradition und Werte spielen bei Freudenberg eine wichtige Rolle. Sie sind das Ergebnis von Erfahrungen aus der erfolgreichen Geschichte des Unternehmens, aber auch der Familie. Freudenberg ist erfahren im Wandel. Ob in unserem sozialen, kulturellen oder technischen Umfeld – wir sind jederzeit bereit, auf Veränderungen zu reagieren. ■

