

UnternehmerCircle®

7. Familienunternehmertag Stift Göttweig 2019

Die Unternehmerehe

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara DAUNER-LIEB

Wettbewerbsvorteil Unternehmensgeschichte

Univ.-Prof. Mag. Dr. Thomas KRAUTZER

Im Gespräch mit:

Univ.-Prof. Dr. Kay WINDTHORST

Universitätsprofessor für Öffentliches Recht an der Universität Bayreuth, Mitglied des Aufsichtsrates der Haniel Gruppenholding

„Bei Familienunternehmen sollte die Unternehmensstrategie durch eine damit kompatible Familienstrategie begleitet werden.“



Die Autoren dieser Ausgabe



Die Unternehmerehe

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb
Universität zu Köln

4



Wettbewerbsvorteil Unternehmensgeschichte

Univ.-Prof. Mag. Dr. Thomas Krautzer
Universität Graz

8



Interview mit Univ.-Prof. Dr. Kay Windthorst

9

Vorankündigung kommender Veranstaltungen

20

Impressum

20

Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser,

auch der 7. Familienunternehmertag in Göttweig Anfang Mai 2019 bietet wieder die Gelegenheit, Ihnen in den nachfolgenden Beiträgen unseres neuen UnternehmerCircle die wesentlichen Referate dieser Veranstaltung näherzubringen. Es ist dem Veranstalter „Verein Familienunternehmen“ wiederum gelungen, ein überaus interessantes Programm zusammenzustellen.

Herr Univ.-Prof. Dr. Kay Windthorst als Mitglied der Familie Haniel und Aufsichtsrat der Holding der Haniel – Unternehmensgruppe lieferte einen sehr persönlichen Einblick in das seit 1756(!) bestehende, nicht börsennotierte Familienunternehmen. War dieses früher unter der eigenen Familienmarke als Handelshaus Marktführer im Ruhrgebiet mit Kohle und Rhein-Schifffahrt, so ist es heute über verschiedenste Beteiligungen und Markennamen wie beispielsweise Metro (Großhandel), CWS BOCO (Textil und Hygiene), MediaMarkt und Saturn (Consumer electronics), Rovema (Verpackungsmaschinen), Optimar (Fischverarbeitungssysteme auf Schiffen) weltweit tätig. Finden Sie hier ein ausführliches Interview mit Univ.-Prof. Dr. Windthorst, der einerseits als Mitglied der Familie die unternehmerischen Geschicke der Gruppe begleitet, andererseits als Professor an der Uni Bayreuth auch über das theoretische Rüstzeug verfügt. Es bietet einen lesenswerten Einblick in das Denken und Handeln eines geschichts- und erfahrungsreichen Familienunternehmens bzw. der besitzenden Familie(n) in 8. Generation.

Zwei fachliche Referate führten zu überaus spannenden Randthemen: Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb referierte zum anscheinend sehr einfachen Thema „Die Unternehmerehe“. Sie zeigte auf, wie wichtig und rechtlich wesentlich, aber auch wie notwendig eine ausreichende Anerkennung und finanzielle Absicherung jenes Ehepartners ist, der sich über lange Zeit primär um die Familie kümmert

und seine eigenen beruflichen Wünsche und Möglichkeiten hintanstellt. Nur dadurch wird aber oftmals der „andere“ Ehepartner für die Aufgaben im Unternehmen erst ausreichend freigespielt, was zu finanziellen Ausgleichsansprüchen führen kann.

Einen neuen Zugang zum Thema „Familienunternehmen“ gewährte der Grazer Wirtschaftshistoriker Univ.-Prof. Mag. Dr. Thomas Krautzer in seinem Referat: Welche Rolle spielen „Geschichte“ eines Familienunternehmens und Tradition der Familie, wie wirkt sich das generationenübergreifend auf die Identität eines Unternehmens und die Strategie für die Zukunft aus. Hier wurden sehr aufschlussreiche Einblicke in einen langjährigen Forschungsschwerpunkt von Univ.-Prof. Mag. Dr. Krautzer gewährt.

Weiters gab es – wie immer am zweiten Tag der Veranstaltung – ein wirklichkeitsnahes Fallbeispiel mit „Streit in der Familie“, das in mehreren Arbeitsgruppen behandelt und bestmöglich gelöst wurde. Der Eifer und der persönliche Einsatz, mit dem die Teilnehmer dabei die Lösung anstrebten, kann hier in Worten nicht wiedergegeben werden – das muss einfach miterlebt werden.

Das spezielle Ambiente von Stift Göttweig und die gleichartige Interessenslage der Teilnehmer – nämlich die Besonderheiten und Herausforderungen von und für Familienunternehmen zu diskutieren, Erfahrungen auszutauschen und Neues dazu zu hören – waren wieder Garant für eine erfolgreiche Veranstaltung. Mit dem kulinarischen Abendprogramm war aber auch Gelegenheit zu Kontakt und Kennenlernen gegeben.

Ich darf Sie schon jetzt sehr herzlich für den 8. Familienunternehmertag in Göttweig am 8. und 9. Mai 2020 einladen und freue mich, wenn wir (allenfalls auch aufgrund der Schilderungen der Referate dieses Jahres) Ihr Interesse an dieser Veranstaltung wecken können.

Herzlich

Ihr

Dr. Heinrich Weninger

Leitung Kathrein StiftungsOffice und
Kathrein UnternehmerServices

Tel.: +43 1 534 51-259

heinrich.weninger@kathrein.at



Die Unternehmerehe

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb, Universität zu Köln
Schriftfassung Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss

Der Beitragstitel „Die Unternehmerehe“ klingt zwar simpel – ist es aber sicherlich nicht. Die Unternehmerehe ist als Spezifikum nicht gesondert definiert, bedarf aber einer würdigenden Betrachtung der dazugehörigen Besonderheiten, die sich aus der spezifischen Situation eines Vollblut-Unternehmer-Ehepartners (in der Praxis meist der Mann) und eines zu Gunsten der Familie in den Hintergrund getretenen anderen Ehepartners (meist die Frau) ergibt.

Es geht nachfolgend um die Unternehmerehe aus rechtlicher Sicht, wobei zwei Hauptgedanken für diese doch besonderen Umständen unterliegende Form prägend sind:

- Die Vermögenszuordnung und güterrechtliche Ordnung spielt nicht mit dem Zeitpunkt der Eheschließung, sondern tatsächlich erst mit der Geburt des ersten Kindes eine entscheidende Rolle. Die Ehe wird zur Familie und die Familie wird zum „familiären Vorhaben oder Unternehmen“. Ab dem Zeitpunkt des ersten Kindes werden Rollen verteilt, um als Familie organisiert zu sein und zu leben.
- Das familiäre Unternehmen funktioniert und reüssiert nicht durch die Erwerbsarbeit nur eines Ehepartners, sondern kann nur durch das Zusammenspiel der Leistungen und der Beiträge beider Ehepartner gelingen. Typischerweise wird die Erwerbsleistung des Mannes stärker betont als jene der Frau. Die ergänzende Familienarbeit – zumeist – der Frau wird weniger geschätzt, obwohl sie für das Gelingen des Bestands der Familie und des familiären Zusammenlebens, somit des familiären

Projekts oder Unternehmens, vielfach von (zumindest) gleicher Bedeutung ist.

Mit dem Schlagwort „*from status to contract*“ lässt sich die neue Betrachtung klar umreißen: Mit der Eheschließung und mit der Familiengründung wird eine – zumindest – stillschweigende Übereinkunft zwischen den beiden Ehepartnern getroffen, dass die Beiträge der beiden gleichwertig und gleich wichtig sind, um das dauerhafte Bestehen dieser Familie tatsächlich gewährleisten zu können.

Im Klartext bedeutet dies, dass die Erwerbstätigkeit, unabhängig davon, ob es die Angestelltentätigkeit, Managementtätigkeit, die Partnertätigkeit in einer Kanzlei oder das Auftreten als Unternehmer ist, gleichwertig ist mit der Familienarbeitsleistung – typischerweise der Frau, neutraler gesprochen des jeweils anderen Ehepartners.

Worin besteht diese Familienarbeit? Sie beginnt damit, dass die Frau nicht Vollzeit arbeitet, dass sie nicht voll in die beruflichen Netzwerke und zusätzlichen Jobqualifikationsmöglichkeiten eintritt, sei es in Kommissionen, sei es in den Betriebsrat, sei es in beruflichen Interessenvertretungen, sei es in gesellschaftlichen Vereinigungen, wie Rotary-Club, Lions, Women Business Network, etc. Die Frau hat von der Organisation und vom pünktlichen Besuch der Klavierstunde der zweiten Tochter, über das Schwimmtraining des jüngeren Sohnes, die Zahnhygiene und Zahnprothesennachstellung der ältesten Tochter, die Urlaubs- und Wochenendgestal-

tung der Gesamtfamilie und der Einzelmitglieder über. Sie hat für die Versorgung der gesamten Familie mit Essen und sonstigen Bedarfsgütern zu sorgen, die Bewältigung des Stundenplanes und die Organisation der Entschuldigungen für die Schule zu erledigen, die Kinderjause für den Firmunterricht, den Besuch beim Rheumaspezialisten mit dem Schwiegervater zu organisieren und die Einladung für den 70. Geburtstag des Vaters vorzubereiten. Im beruflichen und unternehmerischen Kontext kommt die Begleitung zu Abendterminen, Wochenendveranstaltungen, Netzwerktreffen, Kundenbindungen, Messeveranstaltungen, Jahres-Pensionistentreffen, Auszeichnungen von Mitarbeitern, Konzertbesuchen, Charityveranstaltungen, NextGen-Gesprächen etc hinzu. All diese Einladungen und die dabei geleistete Beziehungsarbeit tragen ganz wesentlich zum Gelingen des unternehmerischen Fortkommens und der beruflichen Karriere und unternehmerischen Entwicklung des Ehepartners, letztlich des „Unternehmens Familie“ bzw. des familiären Unternehmens, bei. All diese Leistungen haben einen ganz maßgeblichen Beitrag und Wert zum Gelingen des unternehmerischen Vorhabens. Sie werden nach geltendem Recht nicht ökonomisch erfasst und quantifiziert und daher viel zu wenig berücksichtigt.

Es stehen drei Modelle zur Verfügung, um diese Leistungen tatsächlich berücksichtigen zu können, nämlich

- Versorgung,
- Nachteilsausgleich und
- Partizipation.

a) Versorgung

Bei Erbringung derartiger Familienarbeitsleistung soll jedenfalls ein bestimmter Versorgungssockel für diesen Ehepartner, somit in über 90 % der Fälle für die Frau, sichergestellt werden. Sie verzichtet zur Sicherung des Gelingens des familiären Unternehmens, zur Ermöglichung der beruflichen Karriere des Mannes bzw. des Aufbaus und der Entwicklung des Unternehmens auf den Aufbau einer eigenen Versorgung. Jedenfalls muss daher die Versorgung für den Ehepartner gesichert werden.

b) Nachteilsausgleich

Der Ehepartner des primär Erwerbstätigen verzichtet auf eine mindestens gleich gute und gleich lukrative berufliche Karriere. Ohne das „sich – Zurücknehmen“ des einen Ehepartners – im Regelfall der Frau – würde die berufliche Karriere des Mannes in der Form nicht möglich sein. Zumindest den Nachteil, den die Frau dadurch erleidet, dass sie auf die eigene berufliche Karriere verzichtet hat, muss sie daher ausgeglichen erhalten.

c) Partizipation

Die Leistungen der beiden sind gleich wichtig und gleich bedeutsam, um das familiäre Unternehmen, die berufliche Tätigkeit als Manager, als Angestellter, ebenso wie die unternehmerische Tätigkeit als Selbständiger abzusichern und zu ermöglichen. Daher sollte jeder Ehepartner in entsprechender Weise an diesem familiären Unternehmen teilhaben können und für seine Leistungen eine entsprechende Vergütung erhalten.

Letztlich geht es darum, sich von ideologischen Verbrämungen zu lösen und die entscheidende Frage offen zu stellen: Wie halten wir es mit der „nicht erwerbstätigen“ Arbeit? Qualifizieren wir sie als „Nichts“ oder als gleichwertig gegenüber der erwerbstätigen Arbeit? Wie lösen das deutsche und das österreichische Eherecht diese Frage?

Im deutschen Recht gilt Gütertrennung. Jeder behält, was er mitbringt und dieses Vermögen bleibt auch getrennt. Nur das während der Ehe Erworbene ist zwischen den beiden zu teilen. In Deutschland wird bei einer Scheidung letztlich ein rein rechnerischer Ausgleich für das während der Ehe hinzuerworbene Vermögen vorgenommen. Wertsteigerungen von Vermögensgegenständen sind in diesen mathematischen Vorgang einzubeziehen und daher zu teilen.

Österreich hat im Vergleich dazu ein deutlich flexibleres Modell. Abgesehen von geschenkten und einseitig eingebrachten Gegenständen ist eine Realteilung des gemeinsam Vorhandenen vorzunehmen. Die Verteilung des vorhandenen Vermögens folgt nicht

einer schlichten mathematischen Zweiteilung, sondern ist nach verschiedenen Kriterien vorzunehmen, etwa nach dem Verschulden für die Scheidung, dem Ausmaß einer eigenständigen Berufstätigkeit der Frau, der Dauer der Ehe und der Zahl der Kinder. Seit der Eherechtsnovelle 1978 sind in Österreich das Unternehmen wie auch Unternehmensanteile aus der Aufteilungsmasse ausgenommen. Anteile an einem Unternehmen sind unternehmerische Anteile, sofern sie einen entsprechenden Einfluss im Unternehmen sicherstellen, sodass etwa syndizierte Anteile mit Stimmbindung und entsprechendem Einfluss auf das Unternehmen diese Qualifikation erfüllen. Wenige Aktien an einer börsennotierten Gesellschaft oder ein nicht syndizierter GmbH-Anteil von wenigen Prozentpunkten erfüllt diese Qualifikation ebenso wenig wie ein kleiner Kommanditanteil.

Geteilt wird nur der den Ehepartnern verbleibende Rest. Daraus wird deutlich, dass etwa das Managementgehalt eines Managers als gemeinsame Errungenschaft während der Ehe eher der Verteilung unterliegt als unternehmerisches Vermögen in Form einer GmbH- oder KG-Beteiligung. Kerngedanke der Herausnahme des Unternehmens aus der eherechtlichen Aufteilung liegt in einer soziologisch-volkswirtschaftlichen Überlegung, nämlich dass der Unternehmensstock für die Sicherung der Arbeitnehmer erhalten bleiben und daher nicht einer kleinteiligen eherechtlichen Aufteilung unterzogen werden soll.

Im Gedanken der Aufteilung des Zugewinns liegt letztlich auch eine Anerkennung der Familienarbeit. Ein Spitzenmanager erlangt diesen Job nur, weil ihn über viele Jahre der Ehepartner begleitet hat und er dadurch von Pflichten für die Sicherung des Unternehmens Familie, des Zusammenlebens in der Familie freigespielt wird.

Wie sind die Beiträge etwa bei freien Berufen zu sehen, bei denen der persönliche Einsatz auch des Schaffenden besonders hoch ist? Der Beitrag durch Einladungen für das Öffnen von Türen, für das Erlangen von Aufträgen, für die Akzeptanz bestimmter beruflicher und gesellschaftlicher Kreise ist gerade auch für freie Berufe äußerst wichtig und in besonders großer Weise relevant.

Selbst wenn die Gütertrennung das gesetzliche Modell ist und durch Elemente des Zugewinnausgleichs ergänzt wird, so ist es durch vertragliche Gestaltung möglich, eine vollständige Güter-

trennung zu erzielen. Das Instrument dazu ist der Ehevertrag. Der Ehevertrag wurde deswegen geschlossen, um diesen Zugewinn nicht der Teilung zu unterwerfen, sondern – umgekehrt – ihn gerade vollkommen der Teilung zu entziehen. Lange Zeit wurden diese sehr restriktiven und ausschließenden Verträge von der Judikatur anerkannt. Der heute zynisch anmutende Gedanke lag darin, dass eine Frau mit Ehe ohne Rechte noch besser sei als eine Frau ohne Rechte ohne Ehe. Seit 2002 ist ein völliger (Total-)Ausschluss der Ansprüche nicht mehr möglich. Somit sind Ansprüche präziser zu fassen.

Nach Studien des deutschen Bundesministeriums für Familie haben bei der ersten Eheschließung 90 % der angehenden Ehepartner keine Vorstellung über die güterrechtlichen, somit vermögensordnenden Rechtsfolgen einer Eheschließung. Bei der zweiten Eheschließung ist hingegen das Wissen darum deutlich höher.

Dies verdeckt aber den Blick auf den Hauptgedanken: Während der Ehe reicht der Nachteilsausgleich und auch die Versorgung. Dennoch muss die Familienarbeit in angemessener Weise berücksichtigt werden. Der entscheidende Gedankensprung liegt darin, Familienarbeit nicht nur als ergänzendes Übel, als unbedingte Notwendigkeit, als „Frauenangelegenheit“ zu sehen, sondern die Familienarbeit gleich wie die erwerbswirtschaftliche Manager- oder Unternehmertätigkeit zu qualifizieren und zu berücksichtigen.

Nunmehr ist zu überlegen, wie diese Arbeitsleistung abzugelten ist. In Österreich ist die Abgeltung mittels einer Sondervereinbarung, die für Schwiegertöchter mit Elternversorgung gedacht war, herangezogen worden.

Bei der Ausgleichszahlung nach Billigkeit ist von Gesetzes wegen ein Barzahlungsanspruch, der den Billigkeitskriterien genügen muss, neben dem Verschulden, der Dauer der Ehe, der Arbeitsleistungen, der parallelen Unterhaltsregelungen, sind die Leistbarkeit und die Bestandskraft des Unternehmens in die Billigkeitsentscheidung miteinzubeziehen. Der Anspruch ist bar. Jedenfalls ist zu überlegen, ähnlich wie beim Pflichtteilsanspruch gem § 762 ABGB auch einen nicht baren Anspruch zu akzeptieren, jedenfalls sofern die unmittelbare Versorgung geleistet werden kann. Damit würde vom Unternehmen der Druck des Liquiditätsabflusses deutlich genommen.

Der, der sich um die Familienarbeit kümmert, sei es um die Versorgung und Betreuung der Kinder, sei es um die Versorgung und Betreuung der Alten, bleibt – derzeit – letztlich „über“. Diese Arbeitsleistung außerhalb der Erwerbsarbeitstätigkeit wird nicht angemessen berücksichtigt. Ohne Familienarbeit bricht aber die Gesellschaft zusammen und kann unternehmerische Tätigkeit ebenso wie eine sonstige beruflich andere Tätigkeit nicht geleistet werden.

Bei einer Unternehmerehe wird dieser Beitrag des sogenannten nichtunternehmerischen Ehepartners, somit des Ehepartners, der nicht die Etikette „Manager“ oder „Gesellschaftergeschäftsführer“ oder „Gesellschafter“ trägt, sondern das viele „Rundherum“ be-

sorgt, nicht berücksichtigt. In der Unternehmerehe wird aber genau dieses Rundherum voll und ganz erwartet. Daher ist bei einer Unternehmerehe im Rahmen des Aufladens des – schon oben unter 1. angesprochenen – Wertgerüsts der Unternehmerfamilie davon auszugehen, diese Leistung des Ehepartners anzuerkennen und diese Leistung im Falle des Scheiterns des familiären Vorhabens auch zu berücksichtigen und abzugelten.

Letztlich geht es um ein Plädoyer für die Wertschätzung der Familienarbeit. Es ist nicht zulässig, durch die Gütertrennung diese Aufteilung und diese Anerkennung der Familienarbeit vollkommen auszuschließen.

Lebenslauf Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb

Frau Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb ist in Göttingen keine Unbekannte, weil sie schon mehrfach mit beeindruckenden Vorträgen die Tagung bereichert hat. Ein Praktikum in einem Familienunternehmen hat bei ihr als frisch promovierte Juristin den Grundstein für die lebenslange wissenschaftliche Vorliebe zu diesem Unternehmenstypus gelegt. Ihr Werdegang beinhaltet nicht nur die langjährige Inhabung eines Lehrstuhles an der angesehenen Universität zu Köln, sondern auch die jahrelange Position als Verfassungsrichterin, Beraterin und Vortragende bzw. Gastprofessorin. Darüber hinaus ist sie auch Wien als Mitglied des Uni-Rates der Universität Wien sehr verbunden.



Wettbewerbsvorteil Unternehmensgeschichte

Tradition als Strategietool des Familienunternehmens

Univ.-Prof. Mag. Dr. Thomas Krautzer

Unternehmertum und Geschichte scheinen sich nicht gut zu vertragen. Zumindest wenn man die Definition von Josef Schumpeter als Maßstab nimmt, der Entrepreneurship und Innovation untrennbar miteinander verwoben sieht. Die Dynamik des wirtschaftlichen Prozesses entspringt der Fähigkeit und Bereitschaft eines Menschen zur „schöpferischen Zerstörung“ und damit einer radikalen Neugestaltung der Zukunft. Vergangenheitsorientierte Kontemplation scheint hier keinen Platz zu haben. Dennoch gibt es aber gute Gründe, weshalb sich Unternehmen – und insbesondere Familienunternehmen – mit ihrer Geschichte auseinandersetzen sollten. Familienunternehmen sind anders – und Kollektivbiographien von Unternehmerinnen und Unternehmern im 20. Jahrhundert geben auch klare Hinweise darauf.

Wieso Geschichte?

Welche spezifischen Leistungen kann eine historische Auseinandersetzung im unternehmerischen Umfeld bringen? Hier können folgende Schwerpunkte angeführt werden:

- Eine erste Funktion besteht darin, Wissen über Personen, Organisationen und Zusammenhänge zu transferieren und damit überhaupt erst ein tieferes Verständnis für ein Unternehmen zu entwickeln.
- Eine zweite Leistung ist die Identitätsbildung, denn Identität kann als das Geschichtsbild des Bewusstseins bezeichnet wer-

den. Nicht nur Individuen leiten Stärke von einer klaren Identität ab, sondern auch Organisationen. Allerdings reicht hier die Bandbreite der Auseinandersetzung von einer bewussten Mythenbildung (oft Verbunden mit den Gründungspersönlichkeiten eines Unternehmens) bis hin zur kritischen Objektivierung von Entwicklungsprozessen, vom Zimmern eines Wunschbildes bis hin zur bewussten Aufarbeitung kritischer Phasen in Unternehmens- und Familiengeschichten. Insbesondere im Zusammenhang mit der Zeit des Nationalsozialismus hat eine fehlende oder unkritische Aufarbeitung der Vergangenheit schon erheblichen Schaden angerichtet und auch deutlich aufgezeigt, dass fehlendes Geschichtsbewusstsein auch sehr unangenehme Folgen haben kann.

- Historische Ereignisse werden auch immer wieder als Recht-

fertigung für vergangene Handlungen oder für bestehende oder künftige Interessen herangezogen. Im politischen Umfeld scheint dieser Aspekt seit Beginn der Historiographie überhaupt einer der mächtigsten wenngleich auch manipulativsten Beweggründe zu sein.

- Selbstverständlich ist das Wissen um die Entwicklung der Dinge ein wesentlicher Erfahrungsraster für Entscheidungen, gerade im Unternehmensbereich. Auch wenn man sich vor einfachen Analogieschlüssen immer in Acht nehmen muss und historische Entwicklungen im Kleinen wie im Großen mehr durch Brüche als durch Kontinuitäten gekennzeichnet sind, gelangt man durch historische Analyse zu einem wesentlichen Prozesswissen. Welche Handlungen führen zu welchen Ergebnissen, welche Inputs haben letztlich zu welchen Outputs geführt? Das gesicherte Wissen um solche Muster in der Vergangenheit ist gleichsam Orientierungspunkt und Ideenquelle für gute künftige Entscheidungen. Voraussetzung allerdings ist, dass man sich hütet, allzu einfache Ableitungen vorzunehmen.
- Letztlich ist die historische Analyse eine der wenigen Möglichkeiten zur praktischen Wirkungsüberprüfung von Theorien und Strategien. Eine Heerschar von ökonomischen Theoretikern und Consultants konfrontieren uns täglich mit mehr oder weniger überzeugenden Methoden und Ideen. Man kann nicht immer ex ante klar sehen, wohin der Weg geht, nicht mikroökonomisch und schon gar nicht makroökonomisch. Aber man sollte klare ex post Analysen anstellen, denn einen Fehler zweimal zu machen, wäre nicht sehr weise.

Historische Toolbox

Die historische Methodik bietet dafür eine nützliche Toolbox an, derer sich auch Unternehmen des öfteren bedienen sollten. Darunter:

- Quelle und Quellenkritik
 - Sicherung und Aufschließung von Quellen
 - Wissenschaftlich kritische Interpretation – Hermeneutik

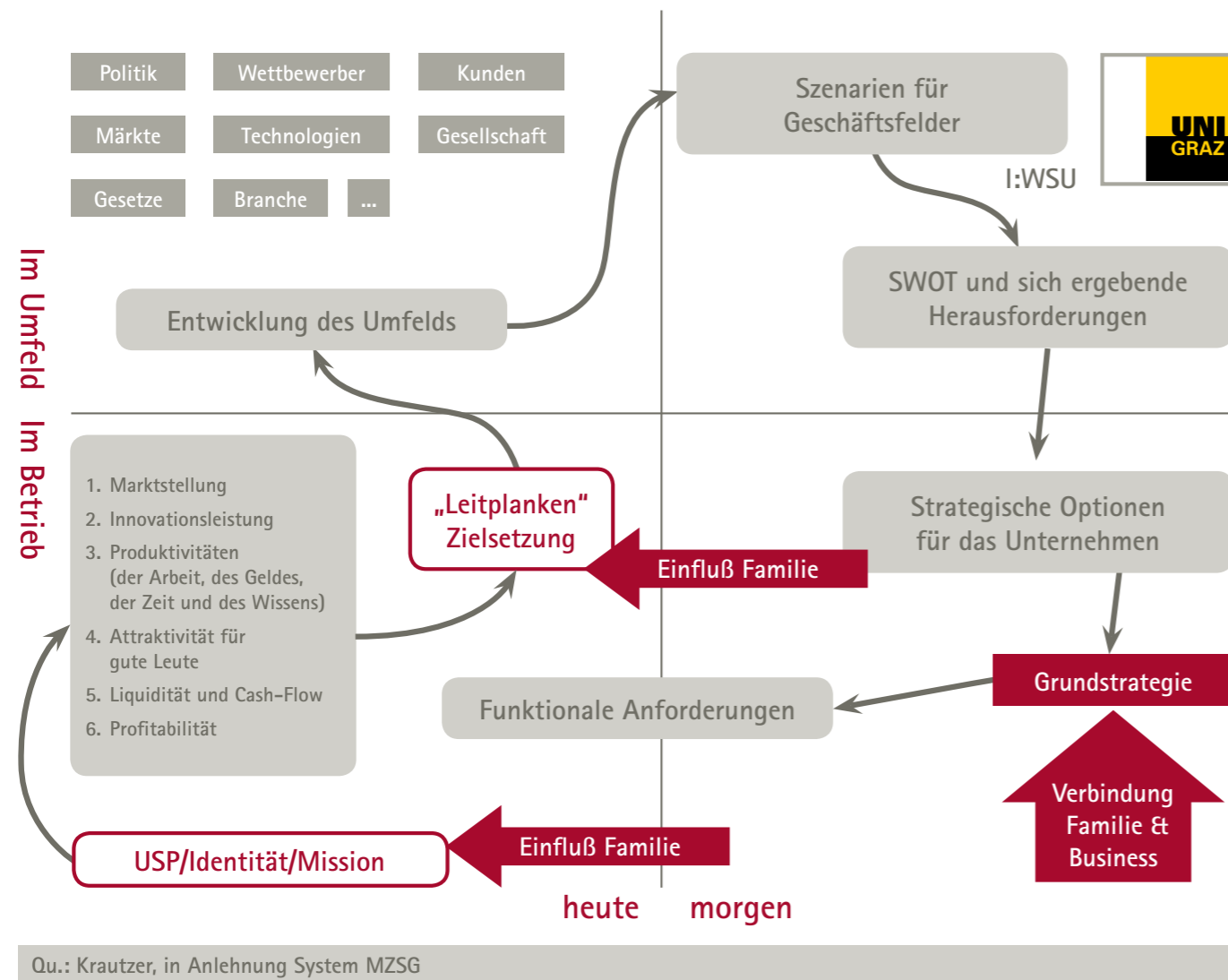
- Qualitative Methoden
 - Quelleninterpretation und Textanalysen
 - Interviews
- Quantitative Methoden
 - Statistische Datenanalysen, Zeitreihenanalysen

Strategiebildung im Family Business

Wenn man also konstatiert, dass eine historische Analyse die Kompetenz in der strategischen Unternehmensführung jedenfalls zu erweitern vermag, kann man sich fragen, ob spezifische Problemzonen des Family Business eine wesentliche Rolle im Strategieprozess spielen? Die Frage ist eindeutig mit einem „Ja“ zu beantworten. Folgende strategische Herausforderungen sind im Family Business zu lokalisieren:

- Spannungsfeld Eigentum und Führung
 - Kapitalstrukturentscheidungen und Rechtsformen
 - Besetzung Führungspositionen (durch Familienmitglieder und/oder familienfremdes Management)
 - Strategische Zielrichtungen (Fristigkeiten, Entnahmen, Ausrichtungen)
- Personal und Organisation
 - Mitwirkung Familie im Unternehmen
 - Kompetenzen und Netzwerke
 - Beziehungskultur: starke- bzw. abschwächende Bindungen
 - Führungskultur
- Nachfolgeproblematik: Generationswechsel als zentrale (unausweichliche) Krise im Family Business
 - Führungsnachfolge
 - Eigentumsnachfolge (Übergabe, Erbe, Teilung ...)

In einem schematischen Strategieprozess kann man diese Einflusszonen folgend lokalisieren:



Family History versus Business History

Widmet man sich nunmehr der Aufarbeitung von Identitäts-, Wissens- und Strukturfragen im Rahmen einer historischen Analyse eines Familienunternehmens, muss man sich darüber klar sein, dass man es mit

dem Schnittfeld zweier soziologischer Gruppenphänomene, nämlich der Familie einerseits und dem Unternehmen andererseits, zu tun hat. Dies erfordert die Beachtung von Abgrenzungen und Überschneidungen von Familiengeschichte und Unternehmensgeschichte mit ihren prägenden aber letztlich doch unterschiedlichen Identitäten. Eine historische Analyse muss sich in beiden Feldern bewegen. Dabei müssen gegenseitige Schnittfelder, Beeinflussungen und deren Wirkungen analysiert werden. Dabei sind Definitionen zu finden, die letztlich den Untersuchungsrahmen für „Family Business“ bestimmen:

- Eine stichhaltige aktuelle Definition von Familie (was heute manchmal nicht mehr so leicht ist)
- Eine Abgrenzung zwischen Privatbesitz und Family Business
 - z.B. Grad der Integration der Familie ins Firmengeschehen
 - nachhaltige Planung zumindest über 2 Generationen hinweg
- Nachweislicher Impact der Familie auf die Unternehmensführung im Bereich
 - Unternehmens-Politik, Unternehmens-Kultur, Unternehmens-Organisation, Unternehmens-Strategie

Dabei sind klare Ausprägungen des Familieneinflusses herauszuschälen: welche Weichenstellungen wurden vorgenommen und auf welcher (expliziten oder impliziten) strategischen Basis haben sie gefußt. Welche Intentionen und Ziele wurden verfolgt, wobei auch eine kritische Analyse der Zielerreichung vorzunehmen ist.

Eine solche historische Analyse kann wertvolle Aufschlüsse über Kultur, Struktur und Strategie eines Unternehmens geben, auf deren Grundlage mit Sicherheit validere Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden können, als wenn man auf eine (Family-)Business History verzichtet.

Family matters

Ein Forschungsprojekt am Institut für Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte der Universität Graz, das österreichische Spitzenunternehmer im 20. Jahrhundert im Rahmen einer Kollektivbiographie untersucht hat, konnte zum Teil interessante Differenzierungen zwischen Manager/-innen und Eigentumsunternehmern/-innen feststellen (wobei der Frauenanteil in diesem Segment vor einigen Dezennien freilich nicht höher gelegen ist als heute). Zu den Stichjahren 1936 – 1956 – 1976 wurden aus Stichproben 445 detailliert recherchierte Biographien erstellt (129 davon über direkte Interviews). Die Daten wurden quantifizierbar gemacht und statistischen Untersuchungen unterzogen.

Folgend soll auf einige eindeutige Unterscheidungsmerkmale zwischen Management und Eigentum eingegangen werden:

Die räumliche und die soziale Mobilität von Unternehmern im Familienbereich ist deutlich geringer ausgeprägt und zeigt insbesondere im Heiratsverhalten klare „dynastische Verflechtungen“. 65 Prozent der untersuchten EigentumsunternehmerInnen (über 20 Beschäftigte) haben ihren Betrieb geerbt. Family Business war also über lange Zeit die dominante Form des Unternehmertums (es liegen keine neuesten Daten vor), wobei die „Primogenitur“ (der Erstgeborene erbt) als Übertragungsmodell vorherrschte (dies dürfte sich insbesondere in der Geschlechterfokussierung inzwischen deutlich verändert haben).

Es gibt in der Untersuchung keinen empirischen Hinweis darauf, dass es ein spezifisches „Problem der dritten Generation“ gibt. Die Generationenfolge ist insgesamt ein „Verlustgeschäft“, die Rate des Scheiterns (keine Weiterführung des Betriebs in der Familie) beträgt jeweils mehr als ein Drittel, allerdings unabhängig davon, in welcher Generation der Übergang erfolgt.

Die Karrieremuster weisen teils deutliche Unterschiede auf. Während Erben ihre erste Führung im Schnitt mit 29 Jahren erreichen, müssen Manager länger warten, sie erreichen eine führende Position durchschnittlich mit 39 Jahren. Das durchschnittliche Ausstiegsalter (operativ) im Family Business beträgt 69 Jahre, bei Managern hingegen 65 Jahre – also klar angelehnt an das gesetzliche Pensionsalter (bei beiden Gruppen ist über die Jahre allerdings eine sinkende Tendenz bemerkbar). 64 Prozent der Eigentümer blieben nach dem operativen Ausscheiden in beratender Funktion weiterhin im Betrieb tätig (ein Standardsatz dabei ist: „zieht sich in den Aufsichtsrat zurück“, was sich bei manchen Persönlichkeiten als gefährliche Drohung entpuppte). Die Rate der Manager, die nach der Pensionierung in Aufsichtsräten oder im Rahmen einer Beratungstätigkeit weiter tätig waren, beträgt stolze 83 Prozent!

Unternehmensgründungen sind durch familiäre Vorbelastung offensichtlich befördert, denn die meisten Gründer (60 Prozent) kommen aus Unternehmerfamilien. Es ist also leichter, diesen Sprung zu wagen, wenn man mit dem Metier vertraut ist. Die meisten Gründungen werden übrigens von Leuten unter 30 Jahren vorgenommen (38 Prozent) oder von Persönlichkeiten zwischen 30 und 39 Jahren (30 Prozent).

Auch im Bereich Bildung und soziales Umfeld lassen sich interessante Differenzierungen erkennen. Der Akademikeranteil bei Managern ist

signifikant höher als der von Erben. Erben weilen in ihrer Grundausbildung weitaus häufiger im Ausland (das dürfte mit der besseren materiellen Ausstattung zu tun haben), Manager sammeln hingegen in der Berufsausbildung und in den ersten Berufsjahren deutlich mehr Auslandserfahrung.

Erben heiraten im Schnitt deutlich früher und sie heiraten zu 53 Prozent Partner aus Unternehmerfamilien, Manager hingegen nur zu 35 Prozent. Erben haben eine signifikant höhere Kinderzahl (2,57) als Manager (1,84)

Eigentum macht zudem unabhängig: im Family Business sind deutlich weniger Karrierebrüche durch Einwirkungen von außen zu verzeichnen (hier schlagen vor allem die politischen Umbrüche in der

österreichischen Geschichte zu Buche). Es sind bei Eigentümern auch deutlich geringere Bindungen an Parteien als bei Managern zu erkennen (was wiederum dem in gewissen Zeiten enormen Staatseinfluss auf die österreichische Wirtschaft geschuldet ist).

Abschließend kann also gesagt werden, dass die Frage Eigentum und Familie eindeutige Auswirkungen auf Betriebsstruktur und Unternehmertum hat. Eine historische Analyse kann Einflussfaktoren und deren Entwicklung in Unternehmen klar herauschälen und damit das Wissen um Kultur und Identität, Struktur und strategische Entwicklungen stärken. Dies wiederum sollte bei weiteren strategischen Überlegungen eine wertvolle Grundlage darstellen, um insgesamt zu besseren und valideren Ergebnissen zu kommen.

Lebenslauf Univ.-Prof. Mag. Dr. Thomas Krautzer

*1965 in Klagenfurt, verh., 2 Kinder
 Studium der Geschichte und Germanistik
 1990-1992 Univ. Ass. Für Wirtschafts- und Sozialgeschichte
 1992-2000 Referent der Industriellenvereinigung Steiermark
 2000-2017 Geschäftsführer der Industriellenvereinigung Steiermark
 2017 Professur für Wirtschaftliche Standortfragen und Standortentwicklung Universität Graz
 Seit 2018 Leitung des Instituts für Wirtschafts- Sozial und Unternehmensgeschichte



Werte der Unternehmerfamilie als stabile Basis für Unternehmenskultur und wirtschaftlichen Erfolg

Dr. Heinrich Weninger im Gespräch mit Univ.-Prof. Dr. Kay Windthorst. Dieser ist Mitglied der Haniel-Familie und eines der von der Familie besetzten Mitglieder des Aufsichtsrates der Gruppenholding. Im Zivilberuf ist er Universitätsprofessor für Öffentliches Recht an der Universität Bayreuth und dort auch Leiter der Forschungsstelle für Familienunternehmen.

Was sind wesentliche Knackpunkte zum „Funktionieren“ von so großen Familienkonzernen wie Haniel, bei denen angestellte CEOs die operative Verantwortung unter Kontrolle der Familie tragen?

Insoweit sind verschiedene Punkte relevant, deren Aufzählung natürlich nicht abschließend ist, zumal sie zum Teil miteinander verwoben sind. Auf das Unternehmen bezogen sind insbesondere ein

ausgewogenes, erfolgreiches Portfolio an Beteiligungen, die geeignetsten Personen in der Führung der Holding und der operativen Unternehmensbereiche sowie eine nachhaltig profitable und wertschaffende Unternehmensstrategie wichtige Faktoren. Diese zentralen „Stellschrauben“ sollten durch ein vertrauensvolles Zusammenwirken zwischen dem Management und den Aufsichtsgremien

begleitet werden. Die Funktionsfähigkeit und Belastbarkeit dieser Mechanismen muss sich gerade in stürmischen Zeiten bewähren.

Bei Familienunternehmen sollte die Unternehmensstrategie durch eine damit kompatible Familienstrategie begleitet werden. Es geht dabei weniger um operative und unternehmensstrategische Fragen „wo soll das Unternehmen wirtschaftlich in 5 bis 10 Jahren



Bei Familienunternehmen sollte die Unternehmensstrategie durch eine damit kompatible Familienstrategie begleitet werden.

stehen“, „was ist hierfür die beste Strategie in einem immer herausfordernden Umfeld“, sondern um familienstrategische Fragen „wo soll die Eigentümerfamilie in 5 bis 10 Jahren stehen“, „was ist hierfür die beste Familienstrategie“. Unternehmens- und Familienstrategie werden durch das Familienunternehmen als gemeinsamen Bezugspunkt miteinander verbunden. Sie können sich wechselseitig positiv beeinflussen, wenn sie gleichgerichtet und aufeinander abgestimmt sind, aber auch behindern und schwächen, wenn dies nicht der Fall ist. Ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden Strategien ergibt sich aus dem jeweils betroffenen Bereich: Corporate Governance ist rational und messbar, während Family Governance eher fühlbar und durch emotionale Elemente geprägt ist. Diese Unterschiede unterstreichen die Notwendigkeit einer wechselseitigen Ergänzung.

Hinzu kommt, dass bei Familienunternehmen die Unternehmenskultur durch die spezifischen Werte der Unternehmerfamilie beeinflusst wird. Die Unternehmenskultur ist wiederum ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und damit den Wert des Unternehmens. Dieser hängt somit auch von den Werten ab, die in der Eigentümerfamilie gelebt werden. Die Familie kann als eine Kraftquelle zur positiven Entwicklung des Unternehmens beitragen, aber auch destruktiv wirken, etwa bei lähmenden Familienstreitigkeiten, die das Fundament des Familienunternehmens ins Wanken bringen können.

Wie findet innerhalb der Familie mit bald 700 Mitgliedern die „Wahl“ der Vertreter für die zu besetzenden Positionen in den verschiedenen Gremien der Unternehmensgruppe statt?

Nach welchen Kriterien „bewirbt“ man sich um die Mitsprache im Unternehmen – oder eben nicht?

Bei einer Vielzahl an Familiengeschaftern ist es schwierig, eine objektiv allein richtige Auswahl zu finden, die von allen geteilt wird. Angesichts dieser Schwierigkeit einer absoluten Ergebnisrichtigkeit gewinnt die Sicherung der Verfahrensrichtigkeit an Bedeutung. Ihr Ziel muss es sein, ein möglichst objektives, transparentes und nachvollziehbares Auswahlverfahren bereitzustellen, das auf geeigneten, klaren, vorab festgelegten und kommunizierten Kriterien beruht. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Festlegung dieser Kriterien. Sie hängt maßgeblich von den Aufgaben des Gremiums und den hierfür erforderlichen Fähigkeiten ab. Diese Anforderungen differieren, je nachdem, ob es ein Familiengremium oder ein Unternehmensgremium ist. Geeignete Auswahlkriterien setzen daher zunächst voraus, dass Klarheit über die Aufgaben des Gremiums besteht. Daneben sind die bisherigen Erfahrungen der Kandidaten,

aber auch deren Entwicklungspotenzial wichtige Gesichtspunkte – man wächst mit den Aufgaben. Dies ist insbesondere für die jüngere Generation ein wichtiges Signal.

Für die Akzeptanz der Auswahlentscheidung wirkt sich ein begleitendes externes Assessment positiv aus und erhöht deren Legitimationskraft. Gleiches gilt für einen Vergleich mit externen Bewerbern, der in manchen Familienunternehmen praktiziert wird.

Was die Unternehmensgremien betrifft, besteht bei Haniel die Besonderheit, dass seit über 100 Jahren zwischen operativer Verantwortung und deren Kontrolle strikt getrennt wird. Erstere wird ausschließlich durch familienfremde Manager wahrgenommen, während die Familiengeschafter ihren Einfluss auf das Unternehmen über den Aufsichtsrat als Kontrollgremium ausüben.

Wie sieht Ihre zeitliche Belastung mit der Aufsichtsratsfunktion bei Haniel im praktischen Leben aus?

Angesichts der erwähnten Trennung zwischen Management und Kontrolle kann ein Familienmitglied nur in einem Kontrollgremium des Unternehmens oder in einem Familiengremium tätig werden. Diese Tätigkeit ist kein Beruf, sondern ein Mandat. Dies bedeutet, dass die Gremienmitglieder einem Broterwerb außerhalb des Unternehmens nachgehen müssen. Bei mir ist das die Tätigkeit als Juraprofessor an einer staatlichen Universität.

Was die zeitliche Belastung durch die Gremientätigkeit betrifft, so trägt der Vorsitzende des Aufsichtsrates die Hauptlast. Für die einfachen Aufsichtsratsmitglieder beschränkt sich die zeitliche Belastung grundsätzlich auf vier reguläre Sitzungen im Jahr einschließlich Vorbesprechung, deren Termine mit großem zeitlichen Vorlauf festgelegt werden. Daneben gibt es natürlich laufende Kontakte, insbesondere per Telefon und E Mail.

Fleiß, Disziplin, Bescheidenheit, Integrität, Ehrlichkeit, Anstand und Weitsicht – das sind wesentliche seit jeher geltende Grundwerte der Unternehmerfamilie Haniel. Haben diese Werte über Jahrhunderte zum Erfolg geführt – oder hat der Erfolg es ermöglicht oder erzwungen, sich wieder an solchen Grundwerten zu orientieren?

Eine interessante Frage. Erlauben Sie mir, dass ich in einem bildlichen Vergleich antworte: „Ein Familienunternehmen gleicht einem Haus, das fortlaufend weiter ausgebaut wird. Voraussetzung hierfür ist ein stabiles Fundament, das auch Stürme aushält, die an dem Haus rütteln.“ Die Grundwerte der Familie, ihr Zusammenhalt und das Bekenntnis zu dem Familienunternehmen sind tragende Teile dieses Fundaments. Ohne ein solches Fundament steht der Ausbau des Hauses auf



Bei einer Vielzahl an Familiengeschaftern ist es schwierig, eine objektiv allein richtige Auswahl zu finden, die von allen geteilt wird. Angesichts dieser Schwierigkeit einer absoluten Ergebnisrichtigkeit gewinnt die Sicherung der Verfahrensrichtigkeit an Bedeutung.

wackligen Beinen. Je mehr das Haus in die Höhe wächst, desto stabiler muss das Fundament sein. Um die Antwort auf ihre Frage auf den Punkt zu bringen: Werte allein schaffen keinen Erfolg, sondern sind nur eine wesentliche Voraussetzung hierfür. Umgekehrt habe ich aber Zweifel, ob in einem Familienunternehmen nachhaltiger Erfolg ohne Rückanbindung an gemeinsame Familienwerte dauerhaft möglich ist.

Es gibt einige „Verhaltensvorschriften“ für Mitglieder der Familie. Haben solche jemals schon zu Einschränkungen geführt, sodass sie lieber „außerhalb“ der Familie gestanden wären? Oder anders gesagt: Wann „spürt“ man die Familienzugehörigkeit?

Ich stoße mich etwas an dem Begriff „Vorschriften“. Denn er impliziert, dass es bei Zuwiderhandlungen Sanktionen gibt, mittels derer die Vorschrift durchgesetzt werden kann. Das trifft auf Regeln der Family Governance nicht zu. Das Verhalten in einer Familie wird vor allem durch ethische Regeln geprägt. Diese sind Verhaltenserwartungen, die sich aus dem gemeinsamen Wertefundament ableiten. Dabei sollten die Anforderungen nicht überhöht werden. In einer großen Familie gibt es unterschiedliche Lebensentwürfe und das ist auch gut so.



Aber für die notwendige Einheit in Vielfalt sind gewisse Mindestanforderungen wichtig, über die ein Grundkonsens besteht: Dazu zählen Fairness, Respekt, Offenheit, Verlässlichkeit und Diskretion.

Aber für die notwendige Einheit in Vielfalt sind gewisse Mindestanforderungen wichtig, über die ein Grundkonsens besteht: Dazu zählen Fairness, Respekt, Offenheit, Verlässlichkeit und Diskretion. Diese Regeln sollten keine Einengung, sondern eine Selbstverständlichkeit sein. Daneben bekennen die Familie und das Unternehmen sich seit jeher zu einer besonderen Verantwortung für die Gesellschaft, die ihr Handeln beeinflusst. Das zeigt etwa die Haniel-Stiftung, die sich vor allem im Bereich der Bildung engagiert. In neuerer Zeit ist zu dieser sozialen Verantwortung die ökologische Verantwortung hinzugekommen. Ich glaube, dass letztgenannter Aspekt künftig eine noch größere Rolle spielen wird. Gerade für die jüngere Generation ist Nachhaltigkeit eine notwendige Selbstverständlichkeit und eine selbstverständliche Notwendigkeit.

Der „werteorientierte Unternehmer“ bzw. der „ehrbare Kaufmann“ sind eherne Grundsätze der Haniel - Familiengeschichte. Was bedeutet das heute im 21. Jahrhundert konkret?

Versteckt sich da auch der umweltbezogene Wertegrundsatz „profitabel ja – aber nicht um jeden Preis“ dahinter?

Der „ehrbare Kaufmann“, den die Vorfahren als Vorbild hatten, ist zu einer Zeit entstanden, als das Verhalten des Unternehmers und des Unternehmens gesetzlich weitgehend ungeregelt war. Also schuf man die Figur des ehrbaren Kaufmanns als Orientierungshilfe und füllte diesen Begriff mit Leitlinien für ein ehrbares, also ethisches Verhalten. Sie bilden ein Gegengewicht zur Figur des reinen Kaufmanns dieser Zeit, dessen Handeln allein auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet war, während ethische Aspekte keine Rolle spielten oder in den Hintergrund traten. Dem ehrbaren Kaufmann wohnt dieses Spannungsverhältnis zwischen wirtschaftlichen und ethischen Interessen, also zugespitzt: zwischen Kommerz und Moral, seit jeher inne.

Inzwischen ist das wirtschaftliche Verhalten stark rechtlich reglementiert, zum Teil überreguliert. Gleichwohl glaube ich, dass die Figur des ehrbaren Kaufmanns weiterhin relevant ist. Denn sie speichert die spezifischen Werte der Eigentümerfamilie und des Familienunternehmens, erinnert daran, dass unternehmerisches Handeln die unerlässliche Grundlage ist und verbindet dieses mit gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Belangen. Bei diesem Verständnis ist der ehrbare Kaufmann nicht obsolet, sondern eine Begriffshülse, deren Elemente in einer sich verändernden Welt immer wieder in einen angemessenen Ausgleich zueinander gebracht werden müssen.

Die Familie ist bereits in der 7. und 8. Generation unternehmerisch tätig. Wie schafft man es im enormen gesellschaftlichen und technischen



In neuerer Zeit ist zu dieser sozialen Verantwortung die ökologische Verantwortung hinzugekommen.

Wandel der letzten 20- 30 Jahre hier die Grundwerte und Prinzipien der „alten“ Familie adäquat auf die Nachfolger zu übertragen?

Ich glaube nicht, dass man Werte und Prinzipien auf die Nachfolgeneration übertragen kann. Man kann sie vorleben und ihren Nutzen aufzeigen, aber letztlich muss jede Generation für sich selbst die Werte identifizieren, an denen sie ihr Verhalten ausrichten will. Zu diesem Findungsprozess gehört typischerweise auch, dass Vorstellungen und Verhaltensweisen der älteren Generation kritisch hinterfragt werden. Ich sehe das nicht als Bedrohung oder Kritik, sondern als Chance für eine positive Fortentwicklung an. Denn das Infragestellen traditioneller Werte gibt einen Anstoß, zu prüfen, ob diese Werte noch angemessen und tragfähig sind. Sofern dies der Fall ist, werden sie auch die jüngere Generation überzeugen und deren Wertesystem prägen. Andernfalls sind sie an die Veränderungen anzupassen. Eine so verstandene Tradition sorgt für die

notwendige Dynamik und verhindert eine Erstarrung in überkommenen Dogmen.

Neben Ihrem Ordinariat für Öffentliches Recht leiten sich auch die rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth.

Lernen Sie dabei selbst auch noch etwas für Ihre Praxis als Aufsichtsrat bei Haniel oder bringen Sie Ihr praktisches Wissen in die Wissenschaft ein – oder beides?

Ich halte allgemein einen breiten Blickwinkel für wichtig, um die Probleme umfassend zu analysieren und so die Grundlage für die beste Lösung zu schaffen. Dabei ist Sichtweise als Wissenschaftler typischerweise „top down“. Ausgangspunkt ist eine abstrakte, theoretische Betrachtung der Probleme. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt in einem strukturierten Denkprozess, der regelmäßig zu verallgemeinerungsfähigen Ergebnissen führt, der Nachteil besteht in einer gewissen Praxisferne. Die Vorgehensweise der Praxis verläuft in entgegengesetzter Richtung, also bottom up. Das ermöglicht vielfach praktikable Ergebnisse, birgt aber die Gefahr eines gewissen Tunnelblicks. Dieser kann dazu führen, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Gerade bei komplexen Fragen ist es sinnvoll, beide Sichtweisen zu ver-

binden. Die Schnittmenge beider Betrachtungen kann zu einer differenzierten Diskussion und Lösung der Probleme beitragen.

Werte und Vermögen schließen sich nicht aus, bedingen allerdings auch nicht gegenseitig. Worin sehen Sie den Unterschied zwischen „altem“ und „neuem“ Reichtum? Gibt es dabei Unterschiede im Umgang mit dem Vermögen?

Werte allein schaffen kein Vermögen, sie können nur dazu beitragen, dass ein Vermögen entsteht. Für den Fortbestand des Vermögens spie-



Ich verstehe mich nicht als Inhaber, sondern als Treuhänder von Unternehmensanteilen mit dem Ziel, diese bestmöglich an meine Familie weiterzugeben.

len bestimmte Werte regelmäßig eine wichtige Rolle. Sie sind ein wesentliches Motiv dafür, das Vermögen nicht zu verschwenden, sondern es zu mehren und an die Nachfolgeneration weiterzugeben. Für den Fortbestand eines Familienunternehmens ist diese Denk- und Handlungsweise essentiell. Ich verstehe mich nicht als Inhaber, sondern als Treuhänder von Unternehmensanteilen mit dem Ziel, diese bestmöglich an meine Familie weiterzugeben. Sie gleichen einer Burg: Man kann die Früchte genießen, aber die Substanz wird nicht angetastet.

Interessant ist die Unterscheidung zwischen Vermögen und Reichtum. Beide bestehen im Kern aus einer Summe von Vermögenswerten. Aber deren Besitz wird ganz unterschiedlich bewertet. Vermögen wird überwiegend positiv oder zumindest neutral beurteilt. Das mag zunächst daran liegen, dass schon in dem Begriff „Vermögen“ anklingt, dass die Vermögenswerte auf eigener Leistung, also eigenem „Vermögen“, beruhen. Bei Familienunternehmen kommt das generationenübergreifende Verständnis von Vermögen hinzu. Außerdem gründet im Vermögen eine besondere gesellschaftliche Verantwortung.

Dagegen ist Reichtum häufig negativ konnotiert, weil mit ihm bestimmte negative Verhaltensweisen des Inhabers von so genanntem Reichtum verbunden werden: Verschwendung, Maßlosigkeit, mangelnde Bescheidenheit, Protz. Diese Attribute sind insbesondere verbreitet, wenn der Reichtum neu entstanden ist. Man spricht von neu reich, aber nicht von neu vermögend. Ob diese Bewertungen zutreffen, kann und will ich nicht abschließend beurteilen. Nach dem Selbstverständnis von Familienunternehmen geht es jedenfalls nicht um Reichtum, sondern um Vermögen und die daraus resultierende Verantwortung.

Haniel ist seit 1756 im Ruhrgebiet tätig und sieht die historische Wurzel in Duisburg auch als historischen Auftrag zum Verbleiben an. Sie sind ein Bayer und damit nach üblicher Sicht auch ein völlig anderer Menschenschlag als ein „echter“ Bewohner des Ruhrgebietes. Kracht es da – salopp gesagt – manchmal im Kulturgebälk?

Ich bin in Heidelberg geboren, in Stuttgart aufgewachsen, war dann im Ausland, lebe jetzt in München und arbeite in Bayreuth. Auch viele andere Familienmitglieder wohnen nicht oder nicht mehr im Ruhrgebiet. Die typische Prägung der Menschen durch das Ruhrgebiet – sofern eine solche Prägung überhaupt allgemein existiert – geht mit wachsender Mobilität zunehmend verloren.

Was fortbesteht und der Familie nach wie vor wichtig ist, ist die Besinnung auf die gemeinsamen Wurzeln des Familienunternehmens in Ruhrort, am Franz Haniel Platz, wo sich nach mehr als 260 Jahren im-

mer noch der Firmensitz befindet, sowie die besondere Verantwortung für diese Region und ihre Menschen. Daher fördert Haniel speziell in Duisburg-Ruhrort eine Vielzahl sozialer Projekte.

Was denkt man sich so, wenn eines der „eigenen“ Unternehmen nicht aus den negativen unternehmerischen Schlagzeilen herauskommt?

Schlechte Presse ist niemals gut für ein Unternehmen, nicht für die betroffenen Mitarbeiter und natürlich auch nicht für die Anteilseigner. Familienunternehmen sind besonders anfällig für eine kritische Berichterstattung durch die Presse. Dies liegt zunächst an ihrem Selbstverständnis als wertebundenes Unternehmen, das dadurch zumindest in der Außenwahrnehmung erschüttert werden kann. Hinzu kommt, dass die Eigentümerfamilie und regelmäßig auch die Mitarbeiter sich emotional mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Diese Identifikation führt dazu, dass Kritik am Unternehmen und an seinen Organen bei ihnen persönliche Betroffenheit auslösen kann. Familienunternehmen sind daher meist zurückhaltend im Umgang mit der Presse und legen allgemein großen Wert auf Diskretion.

Ein Patentrezept zur Vermeidung einer negativen Berichterstattung in der Öffentlichkeit gibt es nicht. Die wirksamste Vorkehrung besteht wohl darin, dass sich das Unternehmen und die Familie gemäß ihren Werten verhalten. Dies steht gewissen Handlungsweisen entgegen, die bei Private Equity Unternehmen mitunter anzutreffen sind, etwa eine einseitige kurzfristige Gewinnmaximierung. Haniel versteht sich als Family Equity Unternehmen, versucht so, das Beste beider Welten zu verbinden. Die Grundlage hierfür ist ein entschlossenes unternehmerisches Handeln, das mit den Werten der Familie und des Unternehmens in Einklang steht. Ein besonderes Merkmal des Unternehmens Haniel, das sich wie ein roter Faden durch dessen Geschichte zieht, sind die Bereitschaft und der Mut zu Veränderungen – „Veränderung aus Tradition“.

Herr Prof. Windthorst, ich bedanke mich sehr herzlich für diese offenen und tiefen Einblick gebenden Antworten.



Ein Patentrezept zur Vermeidung einer negativen Berichterstattung in der Öffentlichkeit gibt es nicht. Die wirksamste Vorkehrung besteht wohl darin, dass sich das Unternehmen und die Familie gemäß ihren Werten verhalten.

Lebenslauf Univ.-Prof. Dr. Kay Windthorst

Er ist Mitglied der Familie Haniel und von den Familiengeschaftern aus ihrem Kreis gewähltes AR-Mitglied der Franz Haniel & Cie GmbH. Im zivilen Beruf ist er Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht an der Universität Bayreuth und geschäftsführender Direktor der dortigen Forschungsstelle für Familienunternehmen, der größten derartigen Einrichtung an einer deutschen Universität. Seine Forschungsschwerpunkte sind Wirtschaftsrecht unter besonderer Berücksichtigung der Rahmenbedingungen von Familienunternehmen.

Wir freuen uns, Sie am 25. November 2019 zur Veranstaltung

„Familienunternehmen in Fällen“

an der Wirtschaftsuniversität Wien

und

am 8. und 9. Mai 2020 zur Veranstaltung

„8. Familienunternehmertag“

auf Stift Göttweig wiederzusehen.

Wir sind schon in der Planung und Vorbereitung der beiden Veranstaltungen und freuen uns unter www.familienunternehmen.co.at, susanne.kalss@wu.ac.at sowie s.probst@prora.at über Vorschläge, Anregungen, Verbesserungen, Kritik und Lob.

Bei Interesse an einer Teilnahme am „8. Familienunternehmertag“, schreiben Sie bitte an anita.ilic@kathrein.at.

Wir senden Ihnen gerne eine detaillierte Einladung zu.

Impressum

Herausgeber und Medieninhaber:

Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft
1010 Wien | Wipplingerstraße 25
Tel.: +43 1 534 51-0

Die Meinung der Autoren spiegelt nicht notwendigerweise die Meinung des Herausgebers wider. Die Reproduktion von Bildern und Texten ohne schriftliche Einverständniserklärung des Medieninhabers ist untersagt.

Redaktion:

Dr. Heinrich Weninger
Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft

Marketing:

Anita Ilic
Marketing und Kommunikation
Tel.: +43 1 534 51-269
anita.ilic@kathrein.at

Konzept:

Kathrein Privatbank - UnternehmerServices
privatbank@kathrein.at