



Kurz vor dem Ruin: Heinrich Breloers Film „Buddenbrooks“ (2008) spielt mit dem äußeren Glanz vor dem maroden Familienbetrieb.

Die Krux mit der Familie

Einmal reich, immer reich? Weit gefehlt. Wenn ein Vermögen schnell verprasst ist, lässt sich das oft auf Streitigkeiten innerhalb der Familie zurückführen. Was dagegen hilft, sind klare Regeln und offene Gespräche – von Anfang an.

Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's.“ Der Volksmund spricht eine deutliche Sprache. Deutlich und oft wahr: Das wohl bekannteste – wenn auch literarische – Beispiel ist der Untergang der Kaufmannsfamilie Buddenbrook, wie sie Thomas Mann verewigt hat. Doch es geht auch anders. Beispiele, die das zeigen, gibt es zuhauf: Underberg, Faber-Castell oder Miele etwa sowie zahlreiche Familien, deren Vermögen unabhängig von einer Firma existiert. Um ihr Besitztum langfristig zu erhalten, setzen sie immer häufiger auf Familienstrategien. Jemand, der dabei berät und

Von Bettina Maierhofer

unterstützt, ist Kirsten Baus, Leiterin des gleichnamigen Instituts für Familienstrategie in Stuttgart. Baus befasst sich seit knapp zehn Jahren mit dem Thema. Sie betreut frisch zu Reichtum gekommene Familien ebenso wie Unternehmerfamilien der fünften Generation. Dabei gilt: je früher, desto besser. „Wir sagen: Plane das Schwierige, solange es noch einfach ist“, so Baus. Doch was macht es eigentlich so schwierig, Reichtum zu erhalten? „Ein großes Thema ist das Spannungsverhältnis von Individual- und Vermögensinteressen“, weiß die Wissenschaftlerin. Wer in großem Wohlstand aufwachte,

dem fehle oft Risikobewusstsein und das Verständnis dafür, wie viel der Einzelne für sich verwenden kann, ohne den Stock zu gefährden. So auch bei den Buddenbrooks: Da ist etwa Tony, deren erster Mann samt ihrer Mitgift bankrottgeht, oder ihr Bruder Christian, der wiederholt Geld in den Sand setzt und sich sein Erbe vorstrecken lässt.

Genau hier setzt die Familienstrategie an: Die Familie verständigt sich darin auf gemeinsame Werte und Ziele, definiert Rollen und klärt Fragen wie: Was verbindet uns? Inhalte können auch Regeln für Ausschüttungen, Anlagestrategien oder Rechte der Ehepartner sein. Auch Qualifikationsanforderungen an Angehörige, die im Betrieb tätig werden möchten, können darin definiert sein. „Der unregelmäßige Zugang von Familienmitgliedern zum Unternehmen wird leicht zu einem Problem – siehe Christian Buddenbrook“, sagt Baus. Christian war Prokurist, legte aber keine unternehmerischen Fähigkeiten an den Tag. „Daher sind strenge Qualifikationsanforderungen unbedingt zu empfehlen.“

Funktionieren kann eine Familienstrategie freilich nur, wenn alle Mitglieder dahinterstehen und sich darin wiederfinden. „Deswegen erarbeiten wir die einzelnen Aspekte gemeinsam mit der ganzen Familie“, erläutert Baus. Das Ergebnis hält diese in einer Charta fest und definiert dabei auch die Spielregeln des Miteinanders in der Familie. Auch ob und wie häufig ein Familientag stattfinden soll und wer ihn organisiert oder ob es Veranstaltungen für die nachwachsenden Generationen geben soll, wird in der Charta fixiert. Mit einem geselligen Nachmittag bei Kaffee und Kuchen ist ein solcher Tag jedoch nicht zu ver-



„Wir fühlen uns unserer Tradition und unserer sozialen Verantwortung verpflichtet.“

Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell, Chef des Bleistiftherstellers Faber-Castell

wecheln – vielmehr geht es darum, sich mit Themen rund um die Familie zu befassen. Die Offenheit, die durch eine Familienstrategie entsteht, hilft dabei, Streitpunkte innerhalb der Familie zu reduzieren. Arist von Schlippe, Experte für Familienpsychologie an der Universität Witten/Herdecke, warnt vor der Wirkung, die ein Vermögen andernfalls haben kann. „Der Nachkömmling, dem die Eltern vage ein Erbe in Aussicht stellen, ohne dass klar ist, ob und unter welchen Voraussetzungen, fühlt sich ständig an seine Eltern gebunden“, sagt von Schlippe. Die Bindekraft, die Reichtum auf die meisten Menschen unweigerlich habe, erschwere es nämlich, den Schritt ins eigene Leben zu wagen und von zu Hause loszulassen. „Wenn es dann aber

Was bei den Buddenbrooks falsch lief

Familienberaterin **Kirsten Baus** nennt Fehler, die die Buddenbrooks begingen und die auch heute noch typisch sind.

- Vermengung geschäftlicher und privater Interessen
- Finanziell schädigende Mitgiften, Scheidungen und Erbauszahlungen
- Keine klaren Regeln für die Mitarbeit im Unternehmen
- Das Testament von Jean Buddenbrook vermischt Firmen- und Privatvermögen
- Von Generation zu Generation stärker schwindender Unternehmergeist



Was Familien erfolgreich macht

Der Experte für Familienpsychologie an der Universität Witten/Herdecke, **Arist von Schlippe**, rät, klare Verhältnisse zu schaffen.



- Familienmitglieder sollten wissen, was von ihnen erwartet wird
- Kindern früh klarmachen, dass das Wohl der Familie im Mittelpunkt steht, und so Neid und Missgunst entgegenwirken
- Motive für ein bestimmtes Handeln offen darlegen und verständlich machen
- Allen Familienmitgliedern die Chance geben, ihren Standpunkt einzubringen – auch wenn er nicht befolgt werden kann

zum Bruch kommt, ist der in vermögenden Familien meist dramatisch und endgültig.“ Ebenfalls zu berücksichtigen: Neid und Missgunst. „Man darf vor allem die Dynamik bei Geschwistern nicht unterschätzen“, warnt von Schlippe. „Das eigene Selbstwertgefühl richtet sich danach, wie ich im Vergleich mit denen abschneide, die mir am nächsten sind.“ Er berichtet von zwei Brüdern, die beide zehn Millionen Euro geerbt hatten und sich dann „zerfleischten“, weil der eine seiner Frau ein Auto der Firma zur Verfügung gestellt hatte. „Der Wert des Autos war lächerlich, es ging schlicht um Gerechtigkeit. Und damit zusammenhängend um das Selbstwertgefühl.“ Das Geld sei hier nur symbolisch zu sehen.

Gegensteuern, da sind sich Baus und von Schlippe einig, lässt sich nur dadurch, dass von früher Kindheit an nicht Gerechtigkeit als Maß der Dinge propagiert werde, sondern das Wohl der Familie oder des Betriebs. „Mir ist schon mehrmals aufgefallen, dass Neid vor allem in den Familien ein Thema ist, in denen Gerechtigkeit und Gleichheit als Ideal vermittelt wurden“, berichtet Baus. Lernen Kinder hingegen von klein auf, dass das Wohl der Familie mit dem des Unternehmens zusammenhängt, besteht laut von Schlippe



„Bei Nachfolgeproblemen sollte man nicht immer nur an die eigene Familie denken.“

Rudolf Miele, bis 2004 geschäftsführender Gesellschafter der Miele Cie. KG

eine gute Chance, dass sie es akzeptieren, wenn beispielsweise der begabtere Bruder mehr Anteile am Unternehmen bekommt. Wichtig sei es, Motive für ein bestimmtes Handeln offen darzulegen, alle miteinzubeziehen, die verschiedenen Ansichten anzuhören und – grundsätzlich – offen zu kommunizieren.

Ein beliebtes Modell, um ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu vermitteln und Identität zu schaffen, ist die familieneigene Stiftung – allerdings nur, wenn alle Familienmitglieder ausreichend involviert werden. Beispiel Lindner-Gruppe im niederbayerischen Arnstorf. Die Familie hinter dem weltweit agierenden Bauunternehmen gründete 1991 die Hans Lindner Stiftung, die sich in Niederbayern, aber auch in Rumänien und Afrika bei Projekten zur Förderung von Existenzgründern und der regionalen Wirtschaft engagiert. „Die Stiftung bedeutet für uns als Familie sehr viel“, sagt Elisabeth Lindner, eine von vier Töchtern des Unternehmensgründers. „Wir reden regelmäßig darüber und machen viel gemeinsam, beispielsweise besuchen wir einmal im Jahr alle zusammen unsere Stiftung in Rumänien.“ Ein weiterer Vorteil: Eine Stiftung kann es erleichtern, auch jene Angehörigen in die Familiengeschichte einzubeziehen, die nicht im Unternehmen tätig sind oder sein wollen. Auch hier gilt: Hauptsache, es wird offen kommuniziert.

„Man muss die Dinge in einer Familie immer zusammen besprechen können.“

Hubertine Underberg-Ruder, Geschäftsführerin von Underberg

