

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
verkaum@futun.ch
futun.ch

WirtschaftsWoche

Ausgabe 41/2021

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

Wirtschafts **Woche**

AUSGABE 41 · 8.10.2021 · DEUTSCHLAND 7,20 EUR



95

THESEN ZUM NACHHALTIGEN ERFOLG

Österreich €7,20 | Benelux €7,20
Polen PLN 33,00 | Slowakei €7,20
Tschechien Rep. CZK 220,-



Amazons Zukunftslabor +++ McKinsey-Weltchef Bob Sternfels
Der Oetker-Clan +++ Chinas Aufstieg +++ Ewig reich
Queen Elizabeth II +++ Was würde Jesus tun? +++ Krieg der Ideen
Die Gurus der Börse +++ Kreative Zerstörung
Der Deutschlandplan +++ Profitable Partnerwahl ▶

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
werkraum@futun.ch
futun.ch

WirtschaftsWoche

Ausgabe 51/2021

Familienkultur

Familienstrategie

Nachfolge

Transformation

107

Die Romantikrendite

Für Unternehmer ist es von entscheidender Bedeutung, welche **Lebenspartner** ihre Kinder finden. Die Familien Grupp oder Swarovski zeigen: Diese Wahl kann Erfolg zementieren – oder den Niedergang einläuten.

TEXT JAN GULDNER

Wo die Liebe hinfällt, beantwortet für die meisten Menschen der Zufall. Bei Bonita Grupp und ihrem Bruder Wolfgang Grupp junior hat auch ihr Vater, Wolfgang Grupp, ein Wörtchen mitzureden. Denn der 79-Jährige, Inhaber und Geschäftsführer des Textilherstellers Trigema, macht die Frage, ob er seiner 31-jährigen Tochter oder seinem 29-jährigen Sohn das Unternehmen mit 100 Millionen Euro Jahresumsatz und 1200 Mitarbeitern vermacht, auch von deren Beziehungsstatus abhängig. „Ich werde über meine Nachfolge erst entscheiden können, wenn die Partner meiner Kinder feststehen“, sagt Grupp an seinem Schreibtisch in der Firmenzentrale in Burladingen.

Im Großraumbüro sitzt der Patriarch im hellrosa Blazer, drahtig und gut gebräunt, um ihn herum arbeiten nicht nur ein gutes Dutzend seiner Mitarbeiter, sondern auch Gattin Elisabeth und seine Kinder. Selbst wenn er über seine privatesten Gedanken spricht, verlässt Wolfgang Grupp seinen Platz nicht. „Wer die Firma kriegt, muss vor Ort sein“, sagt er, „Und das entscheidet sich danach, welchen Partner sie wählen.“

Frage man Unternehmen, die nicht von Familien, sondern von angestellten Managern geführt werden, nach deren Partner-

wahl, wäre die Antwort: Privatsache! In Familienunternehmen aber ist das Private zwangsläufig Teil des Geschäfts. Wenn die Familie der Kern des Unternehmens und die Partnerschaft der Kern der Familie ist, wird die Frage, wohin die Liebe fällt, zur zentralen Personalentscheidung. Allerdings ist dies eine, für die es keine Headhunter gibt.

Firmen und Gesellschafter bringt das unter Zugzwang. Sie müssen lernen, wie sie ihre Nachfolger bei der Partnersuche unterstützen, wie sie die Erwählten ins Unternehmen integrieren und wie sie ihr Eigentum schützen, sollten Geschäft und Gefühl in Konflikt geraten. Im besten Fall winkt eine Romantikrendite: Unternehmerisch talentierte Partner verhelfen der Firma in entscheidender Funktion zu neuer Größe, wie es etwa Friede Springer oder Liz Mohn in den von ihren Männern gegründeten Konzernen getan haben. Im schlimmsten Fall aber drohen Streit, Neid und Missgunst – die sich wie im Falle der Aldi-Dynastie Albrecht oder der Edelsteinhändler Swarovski zu Turbulenzen auswachsen können, an denen ganze Unternehmen zu zerbrechen drohen.

So weit will Wolfgang Grupp es nicht kommen lassen und setzt deshalb auf vollständige Transparenz. „Es könnte zum Beispiel sein, dass ein Kind nach Amerika heiratet“, überlegt Grupp laut, mitten im Großraumbüro. „Dann könnte es die Firma

83.

Zähle deine Geschwister!
Je mehr du hast,
desto größer sind deine
Freiheiten.

natürlich nicht übernehmen.“ Ein weiteres Planspiel: Eines der Kinder lernt den Erben eines Unternehmens kennen. Dann dürfte der weniger Wichtige zum Wichtigen ziehen, prophezeit Grupp, der Wichtigkeit hier ausschließlich in Umsatzmillionen bemisst. Doch egal, welches Szenario eintritt: Ein Kind allein soll die Firma bekommen, das andere mehr als 1000 Hektar Land. Eine Frist für die Entscheidung hat sich Grupp nicht gesetzt, vielleicht auch, weil ihm die Inszenierung der Nachfolge zu viel Spaß macht. Einmischen will er sich sowieso nicht. „Ein Partner muss nicht reich sein, er muss einfach passen.“ ▶

FOTOS: PICTURE-ALLIANCE/STARPIX

8.10.2021 / WirtschaftsWoche 41

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
werkraum@futun.ch
futun.ch

WirtschaftsWoche

Ausgabe 51/2021

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

108 ERFOLG**84.**

Erwarten Sie Konflikte! Familie und Firma speisen sich aus den gleichen Ressourcen – und sind nie vollständig miteinander vereinbar.

Es gab in der deutschen Industrie-geschichte schon andere Zeiten. Die Familie Haniel etwa baute ihr Industriekonglomerat mit mehr als 20 000 Mitarbeitern und gut drei Milliarden Euro Umsatz im Jahr durch die geschickte Verpartnerung der Söhne und Töchter auf. Strategische Heiratspolitik sei ein Aspekt, „der in allen Generationen und zu allen Zeiten ein wichtiges Mittel der Unternehmensentwicklung darstellte“, schreibt der Historiker Marco Heckhoff in einem Beitrag zur Familiengeschichte. Mitte des 18. Jahrhunderts etwa durch Hochzeiten mit Tuchfabrikanten und Speditionsschiffen, Bergbauingenieuren und Ratsherren. So schaffte die Familie es laut Heckhoff, „durch eine geschickte Heiratspolitik Kapital und Einfluss massiv zu vermehren“.

Ganz so kalkuliert läuft es heute nicht mehr. Trigema-Chef Grupp selbst war lange Zeit unverheiratet, erst mit 46 lernte er die damals 21-jährige Österreicherin Elisabeth

Baronesse von Holleuffer bei der Jagd kennen. Es folgten: ein Umzug nach Burladingen, eine glamouröse Hochzeit inklusive Kutschfahrt durch die neue Heimat und bald auch die beiden Kinder. Eine Diskussion, ob er zu ihr nach Österreich zieht, habe es nicht gegeben. Das Unternehmen sei schließlich Teil der Familie – und könne nicht umziehen. Für die Kinder der Grups könnte das Ganze etwas komplizierter werden, auch weil ihr Bekanntenkreis internationaler ist als bei Vater Wolfgang. Beide haben in London studiert, und Burladingen ist nicht London, wie Wolfgang Grupp richtig bemerkt.

Man bleibt unter sich

Welche Erwartungen an die Partner gestellt werden, hängt auch von der Größe des Unternehmens ab. Bei kleinen Betrieben, etwa im Handwerk, der Gastronomie oder bei Landwirten, müssen die vor allem mit anpacken können. Bei Traditionsfirmen mit großen Namen ist wichtiger, dass die Partner Familienwerte teilen, keine Interna ausplaudern und mit dem in Aussicht stehenden Reichtum verantwortungsvoll umzugehen wissen. Ein paar weitere Regeln hat Rainer Kirchdörfer, Vorsitzender der Stiftung Familienunternehmen, beobachtet: Zum Beispiel blieben viele Firmenerben gerne unter sich. „Unternehmerkinder treffen häufiger auf andere Kinder aus Unternehmerfamilien“, sagt der Anwalt. Der Grund: „In Unternehmerfamilien werden nicht selten andere Erwartungshaltungen an Partnerschaften gestellt.“ Vorstandssitzungen oder Geschäftsessen finden selbstverständlich im heimischen Wohnzimmer statt. Auch arbeiteten Familienunternehmer oft deutlich mehr als 40 Stunden pro Woche. Wer das von klein auf mitbekomme, wisse eher, worauf er sich einlasse.

Einige der Komplikationen, die daraus erwachsen können, hat Marcel Megerle selbst erlebt oder erforscht. Er stammt aus einem kleinen kaufmännischen Familienbetrieb, hat an der Zeppelin-Universität Friedrichshafen gelernt, wie man als Nachfolger in den elterlichen Betrieb einsteigt – und schließlich seine Doktorarbeit der „Lebenspartnerwahl als familienstrategischer Chance“ gewidmet. Heute berät er Familienunternehmen in solchen Fragen. „Es gibt das Ideal, seinen Partner selbst auszuwählen“, sagt Megerle. Unterschwellig

spürten viele Nachfolger aber auch die Erwartung, jemanden präsentieren zu müssen, der auch für die Beteiligung an der Unternehmensführung infrage kommt.

In die Stadt zum strategischen Date

Am Ende scheint es auch ihm so, als wäre es Unternehmelertern oft am liebsten, die Kinder lernten auf den zahlreichen Netzwerkveranstaltungen für die Nachfolgergeneration einen von ihresgleichen kennen. Explizit gesprochen werde darüber aber kaum. „Familienunternehmen kennen eine besondere Art der Tabuisierung“, sagt Megerle. Sorgen äußern sich eher in Handlungen als in Worten. Megerle berichtet etwa von der Unternehmertochter, die allein deshalb in der Großstadt lebe, weil ihr dort der Pool unternehmerisch kompetenter Partner

größer erscheine. Ist der gefunden, soll es gleich zurück an den Familiensitz in der Provinz gehen. Oder dem Vater, der seinem Sohn ein Auslandsstudium verbietet. Er könnte sich dort ja verlieben – und nicht zurückkommen. Daraus spreche die Angst, dass eine unglückliche private Entscheidung den Ruin der Firma bedeute. Megerle plädiert deshalb, das Untrennbare, nämlich Familie und Firma, zumindest auf dem Papier auseinanderzuhalten: „Klärt eure strategischen und dann juristischen wie steuerlichen Fragestellungen, um das Ideal der romantischen Liebe aufrechterhalten zu können!“

Wolfgang Grupp hat seinen eigenen Umgang damit gefunden. Seine Frau ist seine Alleinerbin. Aber: „Wenn wir uns trennen würden, geht jeder so, wie er gekommen ist. Wir haben auf alles verzichtet“, sagt der Unternehmer, in dessen Ehevertrag eine strikte Gütertrennung vereinbart ist. Auch er hat auf mögliche Ansprüche auf ihren Grundbesitz in der Steiermark verzichtet. „Das ist eine faire Geschichte“, betont er. „Das heißt, wir haben uns geheiratet, nicht das Geld.“

Wenn Familienverhältnisse komplizierter und Eigentümerstrukturen unübersichtlicher werden, können auch Familienverfassungen helfen. Dominik von Au, Geschäftsführer der Intes Akademie und Partner des Beratungsunternehmens PwC, hat schon viele solcher Abmachungen mit Familien erarbeitet. Darin müssten die Gesellschafter eines Familienunternehmens klären, was die Rolle von

85.

Teilhaber muss nicht finanziell sein, sondern kann auch emotional sein.

86.

Seien Sie realistisch! Nicht alle Kinder sind zum Unternehmer geboren.

87.

Rechtliches first. Romantik second. Ist klar, wem was zusteht, schwindet das Streitpotenzial.

„Die Unternehmerfamilie kann potenziell ein trennungsförderndes Element in die Paarbeziehung einbringen“

ARIST VON SCHLIPPE, Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkaum@futun.ch
 futun.ch

WirtschaftsWoche

Ausgabe 51/2021

Familienkultur
 Familienstrategie
Nachfolge
 Transformation

109



„Ich werde über meine Nachfolge erst entscheiden können, wenn die Partner meiner Kinder feststehen“

WOLFGANG GRUPP, Unternehmer

ist, erlebt man das wie eine Zurückweisung“, sagt von Schlippe.

Unvereinbare Ansprüche

Für den Therapeuten ist das Ausdruck eines grundsätzlichen Widerspruchs. Familienunternehmen seien „unmögliche Konstellationen“, in denen zwei soziale Systeme verbunden würden, die eigentlich nicht zusammenpassten. Beide zerran an den Beteiligten, haben Ansprüche an die Zeit, die Aufmerksamkeit, die Leidenschaft, die nicht zu vereinen sind. Wichtig sei es deshalb, offen über diese gegensätzlichen Erwartungen zu sprechen, etwa darüber, dass ein Ehevertrag zum Schutz des Unternehmens nötig ist, aber selbstverständlich als Kränkung wahrgenommen wird. Oder dass man den eigenen Kindern zwar die Freiheit geben will, eine eigene Familie zu gründen. Dass es für das Unternehmen aber besser wäre, wenn diese auch der Firma diene.

Redet man mit Wolfgang Grupp über diese Probleme, lösen sie sich zumindest für ihn schnell in Luft auf. Natürlich könnte es sein, dass beide Kinder katastrophale Partner mitbringen, dass sie sich streiten und dass das Unternehmen dadurch scheitert. Daran glauben mag er aber nicht. Schließlich seien beide gut erzogen. Und wenn es am Ende doch Probleme gibt, sei sowieso eine andere Partnerwahl wichtiger, nämlich seine eigene. „Meine Frau ist Alleinerbin und hat die vollkommen freie Entscheidung“, sagt Grupp. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie den Erben bestimmt, ist aufgrund des Altersunterschieds der beiden hoch. Dass sie dann richtig entscheiden wird, daran zeigt Wolfgang Grupp keinen Zweifel. ■

Schwiegerkindern sein sollte. Werden sie Gesellschafter, bekommen also Anteile und Stimmrechte? Sollen sie in die operative Führung eintreten? Oder sind sie vor allem dafür zuständig, die eigenen Kinder auf die mögliche Nachfolge vorzubereiten?

Von Au selbst hat auf Wunsch von Eigentümerfamilien bereits ganze Workshops veranstaltet, nur um neue Partner für die Eigenarten einer Familie zu sensibilisieren. So sollten sie verstehen, wie die Arbeit im Unternehmen funktioniert. Zugleich sollte dies als eine Art emotionales Onboarding dienen, um die Werte und die Geschichte des Unternehmens besser zu vermitteln. Das sei besonders wichtig, so von Au, denn sonst fühlten sich die Partner vor allem „unsichtbar, unbezahlt, aber ständig da“.

Aus eben dieser Rolle können viele Konflikte erwachsen, wie Arist von Schlippe weiß. Der Familientherapeut ist Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen, in seiner Arbeit hat er oft gesehen, wie Partnerschaften am Unternehmen lei-

Firma oder Liebe

Ob Wolfgang Grupp junior (l.) und seine Schwester Bonita (r.) das Unternehmen erben, entscheiden ihre Eltern Wolfgang und Elisabeth auch anhand ihrer Partner

den. „Die Unternehmerfamilie kann potenziell ein trennungsförderndes Element in die Partnerschaft einbringen“, sagt er. Schon vor der Ehe sei das Vermögen eine Hürde. Erben hätten Selbstwertprobleme, weil sie nicht wüssten, ob ein Partner oder eine Partnerin an ihnen oder ihrem Geld interessiert seien. Später droht anderswo Streit. Von Schlippe erinnert sich an das Beispiel einer Familie, deren Verfassung vorsah, dass die Ehepartner keine Gesellschafter werden dürfen. Vor strategischen Weichenstellungen traf sich die gesamte Familie. Als es um die Entscheidung ging, zogen sich die Gesellschafter in ein Zimmer zurück, die Ehepartner mussten draußen warten. „Selbst wenn es nicht böse gemeint

FOTO: AP/MICHAEL TINNERFELD