

**Brun-Hagen Hennerkes,
Malte Berlin und Tilo Berlin**

Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich

- **Strategie**
- **Kontrolle**
- **Nachfolge**
- **Vermögenssicherung**

Das Familienunternehmen im Wandel der Zeit

Dieses Buch lässt sich als Rechenschaftsbericht über langjährige und intensive Tätigkeit für Familienunternehmen in Deutschland und Österreich lesen. Erbe und Auftrag bilden die Klammer zwischen Familie und Unternehmen. Erbe ist das, was Pioniergeist und unternehmerischer Mut in Jahrzehnten, manchmal sogar in Jahrhunderten geschaffen haben. Erbe ist aber auch Verpflichtung, ein Auftrag an die jetzige Generation, es zu wahren und – wenn möglich – zu vermehren. Mag sein, dass geschichtliche Kenntnisse nicht mehr so groß geschrieben werden wie technisches Wissen und dass die Familie nicht mehr die gesellschaftliche Bedeutung genießt, die sie noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatte. Doch gerade in unseren Familienunternehmen finden sich weiterhin starke Spuren dieser Tradition.

Einen Familienbetrieb zu führen bedeutet auch, gesellschaftliche Pflichten zu übernehmen. Die Verantwortung für das Unternehmen, für die eigene Familie und die der Mitarbeiter kann in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten wie eine übergroße Bürde erscheinen, zumal Anerkennung dafür recht selten gezollt wird. Gefragt sind heute mehr denn je verantwortungsvolle Unternehmerpersönlichkeiten, die rationale wirtschaftliche Entscheidungen treffen und dennoch auch auf ihre Emotionen vertrauen.

Bei den gesellschaftlichen Phänomenen »Familie« und »Unternehmen« handelt es sich nach Ansicht von Autoren wie Rudolf Wimmer um zwei Systeme, die laufend zu synchronisieren sind. Das geht nicht immer reibungslos, es entstehen Divergenzen und Interessenkonflikte. Um das Gesamtsystem synchro-

nisierbar zu erhalten, kann es notwendig sein, den Stamm der Familie möglichst eng zu halten und damit die Wahrscheinlichkeit und Heftigkeit von Konflikten zu minimieren.

Familienunternehmen sind wie Organismen – sie entstehen, wachsen und gedeihen, sie durchlaufen schwierige Zeiten, und manchmal vergehen sie auch wieder. Sie sind ein Kaleidoskop, vergleichbar dem des menschlichen Lebens. Gemeinhin werden Familie und Betrieb als Einheit gesehen, meist mit einer dominierenden Persönlichkeit an der Spitze. Doch schon während einer Generation können sich innerhalb von Betrieb und Familie höchst unterschiedliche Verhaltensweisen herausbilden, die sich oftmals gegenseitig befruchten und ergänzen, hin und wieder aber auch gegenläufige und damit meist kontraproduktive Kräfte entfalten. Nirgends sonst in unserer Gesellschaft lassen sich ähnlich intensive Wechselwirkungen beobachten wie zwischen der vielfach von Emotionen gesteuerten Familie und dem Zweckverband Unternehmen. So gesehen, gibt die Geschichte der Familienunternehmen auch Aufschluss über den jeweiligen Zustand, in dem sich die Volkswirtschaft und die Gesellschaft insgesamt befinden.

Hans Maier – ein Beispiel, das für viele steht

Hans Maiers Familie stammt aus Böhmen; der Urgroßvater, in der Familiengeschichte als Hans I. bekannt, war um 1868 auf der Suche nach Arbeit in Wien gelandet und hatte sich bald als Kaufmann selbstständig gemacht. 1873 bestand er – und das ist weit mehr als eine Redewendung – mit Mühe und Not eine verheerende Wirtschaftskrise samt Börsenkrach und Pleitewelle. Der Großvater, Hans II., baute das Unternehmen um. Der geschickte Kaufmann konzentrierte sich auf Textilien und gab den Handel mit »gemischten Waren« auf. Bald war er in der gesamten Wiener Innenstadt für die hohe Qualität seiner edlen Stoffe bekannt. Hans III., 1899 geboren, gründete erste Niederlassungen in Prag und Budapest, verlor diese jedoch im Gefolge des Zerfalls der Donaumonarchie. Und hier beginnt unser Bericht von Hans Maier, dem vierten in der Chronologie der Ereignisse. 1928 im Wien der Zwischenkriegszeit zur Welt gekommen, sollte er eine solide Schulausbildung genießen und anschließend Wirtschaft studieren, ehe er dann als Juniorchef die Geschicke des Familienunternehmens in die Hand nehmen würde. Doch

es kam anders als geplant. Als Hans kaum reif für die Mittelschule war, brach ein verheerender Krieg aus, dessen Sinn keiner in der Familie verstand. Die Maiers hatten gelernt, ihre Nachbarn als Kunden und Handelspartner zu sehen, und dabei waren ihnen Sprach- und Landesgrenzen nie ein Hindernis gewesen. Nun waren diese Nachbarn Feinde, die es zu bekämpfen galt. Der junge Hans Maier machte sich Sorgen um seinen Vater, der die Schwierigkeiten der Kriegswirtschaft unterschätzt hatte und bei den neuen Machthabern in Misskredit gefallen war. Kurz vor dem Zusammenbruch des NS-Regimes starb Hans Maier III. erschöpft und aufgerieben von den Nöten und Ängsten. Seine Frau führte das Textilunternehmen weiter, auch wenn es kaum mehr Stoffe gab, von kaufkräftiger Kundschaft ganz zu schweigen. Als ihr Sohn 20 Jahre alt war, übernahm er die Initiative. Kurz entschlossen ging er ans Werk und konnte sich dabei auf seine jüngste Schwester verlassen, die nicht nur die Mutter versorgte, sondern auch im Geschäft stand und in alter Familientradition die Kundschaft freundlich bediente. Nach den ersten Jahren des Mangels hatte Hans gelernt, flexibel zu sein. Gab es am Markt plötzlich alte Armeesäcke, kaufte er diese auf und ließ sie zu Leinwänden zuschneiden. Diese verschönerte ein bekannter Landschaftsmaler zu günstigen Konditionen, und bald waren diese Bilder ein echter Verkaufsschlager im Hause Maier.

Hans Maier merkte, dass er das Ärgste überstanden hatte. Nun konnte er sich endlich auch um sein privates Glück kümmern. Auf einer der ersten Tanzveranstaltungen in Wien nach dem Elend des Krieges und den Mühen des Wiederaufbaues lernte er Anna kennen, eine junge Dame, die gleichfalls aus einer Unternehmerdynastie stammte und zu Hause gelernt hatte, dass Freundlichkeit und Höflichkeit Grundbedingungen für einen guten Verkäufer waren. Anna und Hans bauten gemeinsam ein florierendes Unternehmen auf, das in die Landeshauptstädte Graz, Innsbruck und Salzburg expandierte. Das dafür benötigte Kapital besorgte sich die neu formierte Maier Textilhandels GmbH bei der Hausbank. Auch im Privaten hatten die Maiers das Glück der Tüchtigen. 1966 kamen die Zwillinge Hans und Grete zur Welt. Bis in die neunziger Jahre gingen die Geschäfte blendend, und Hans begann über seinen Nachfolger nachzudenken. Sein Sohn schien so gar keine Ambitionen zu verspüren, die Tradition des Hauses fortzusetzen. Er widmete sich allen möglichen und unmöglichen Studien, Ökonomie freilich war nicht darunter. Tochter Grete war zwar eine begnadete Verkäuferin, nahm das Leben allerdings überwiegend von der heiteren Seite und erschien gerne erst im Laufe des späteren Vormittags im Geschäft.

Am 2. Februar 1999 zerbarst für Hans dann sein gesamtes Universum mit einem Paukenschlag in tausend Stücke. Seine geliebte Anna verunglückte mit dem Auto. Zu aller Trauer kam jede Menge Bürokratie rund um die Erbschaft und die Übernahme der Anteile, die Anna am Unternehmen besessen hatte. Hans spürte, dass er nicht mehr die Kraft von früher hatte. Die beiden längst erwachsenen, wenn auch nicht sonderlich selbstständigen, Kinder aber wurden immer unruhiger. Sie stritten untereinander über die Frage, wem was zufallen solle, und mit dem Vater um Geld und Einfluss auf das Unternehmen. Eigenartigerweise wollten beide Kinder plötzlich das Sagen haben, ohne freilich im gleichen Maße Aufgaben in der Firma zu übernehmen. Unabhängig voneinander eröffneten beide dem Vater, sie hätten keineswegs vor, ihr Leben nur der Arbeit zu widmen, sondern wollten das zweifellos vorhandene Vermögen genießen.

Hans Maier war am Boden der Tatsachen angekommen. Wie sollte er sein Unternehmen unter diesen Umständen weiterführen? Zum Glück hatte er durch seine gute Mitarbeiterführung die beste Vorsorge getroffen. Sowohl der junge Prokurist Huber als auch der Marketingleiter Berger hatten sich in der Firma eifrig und pflichtbewusst nach oben gearbeitet. Beide genossen das Vertrauen des Chefs und verhielten sich dementsprechend. Hans Maier bestellte also seine Kinder zu sich und eröffnete ihnen, die Absicherung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter habe für ihn den Vorzug gegenüber dem Streben nach Geld, das Sohn und Tochter offenbar antreibe. Er werde sich nun recht bald aus der operativen Führung der Firma zurückziehen, einen Beirat einrichten und die Herren Huber und Berger zu Geschäftsführern machen. Den Kindern biete er allerdings ebenfalls ein sorgenfreies Leben. Sie bekämen jeder eine Million Euro. Das müsste für ein geregeltes Auskommen reichen. Dafür verlange er aber einen völligen Verzicht auf den Pflichtteil, da die Unternehmensnachfolge durch diesen nicht beeinträchtigt werden solle.

Hans junior und Grete waren sich in letzter Zeit selten einig gewesen, doch angesichts dieses Vorschlags gelangten sie zur selben Ansicht. Niemals würden sie einem solchen »Kuhhandel« zustimmen, das Angebot sei völlig unzureichend, und obendrein wolle sie der Vater aus dem Unternehmen, das über Generationen aufgebaut worden sei, schändlich hinausdrängen. Für den Fall einer Enterbung kündigten sie Klage an, bis zum Obersten Gerichtshof würden sie gehen, wenn es denn erforderlich sei. Der Senior wusste sich keinen Rat mehr. Der Familienfriede war endgültig dahin, ohne die diplomatischen

Fähigkeiten seiner geliebten Frau würde es zu Lebzeiten keine Chance auf Versöhnung mit den Kindern mehr geben. Darüber hinaus sah er durch die Steuern und Abgaben sowie die Ansprüche aus dem Pflichtteil, die in den kommenden Jahren auf ihn und die neuen Geschäftsführer zukommen würden, bereits den Exekutor am Firmengelände nach Verwertbarem suchen. Wie sollte er sein Lebenswerk retten? Wie seine Firma erhalten? Welche Entscheidungen sollte er nun treffen?

Die Geschichte des Hans Maier wird uns im weiteren Verlauf immer wieder beschäftigen. Doch werfen wir zunächst einen kurzen Blick in die Historie und kommen danach zu einigen grundsätzlichen Gedanken über das Wirtschaftsprägnomen »Familienunternehmen«.

Ein kurzer Blick in die Geschichte

Hans Maier hatte eine lange Reihe von Vorfahren. So wie die Familie – trotz aller gesellschaftlichen Entwicklungen – nach wie vor Kern der Gesellschaft ist, so bildet die Familiengesellschaft den Ausgangspunkt des wirtschaftlichen Handelns. Familie, Arbeit und Wohnen waren lange eine Einheit – wie sie es übrigens in Teilen von Landwirtschaft, Handwerk oder Hotel- und Gaststättengewerbe immer noch sind. Sie waren und sind neben einer emotionalen eben auch eine Zweckgemeinschaft zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen.

Erste Abweichungen von diesem Muster des Zusammenlebens zeichnen sich bereits im Spätmittelalter ab. An den Brennpunkten des damaligen Geschehens werden aus vielen Händlern und Handwerkern Unternehmer, die bereit sind, größere Risiken zu tragen. Die Arbeitsteilung setzt sich aufgrund ihrer wirtschaftlichen Überlegenheit durch. Gleichzeitig entsteht ein gut funktionierender Exporthandel, der sich beinahe überall in Europa vernetzt. Die ersten großen Familiengesellschaften arbeiten in Italien, die Alberti beispielsweise, die Medici oder die Datini; Letztere überlassen ein umfangreiches Firmenarchiv, mit über 100 Geschäftsbüchern und 125.000 Geschäftsbriefen wohl das größte erhaltene des Mittelalters. In Deutschland beherrschen die großen Handelsgeschlechter aus Augsburg und Nürnberg, die Fugger, Welser und Hochstätter, die Stromer und Tucher das