

Alles an den Prinzen.

Aus der Forscherwerkstatt. Der Adel hat einen speziellen Umgang mit Eigentum und Nachfolge. Beides wird heute noch immer konsequent durch das Erstgeburtsrecht, die sogenannte Primogenitur, geregelt. Was Eigentümerfamilien davon lernen können.

Ein klassischer Erfolgsfaktor in Familienunternehmen lautet: „Im Zweifel sind die Firmeninteressen höher zu bewerten als Familieninteressen.“

Dies kann bedeuten, dass Kompetenzen in der Besetzung von Führungspositionen höher bewertet werden als die Abstammung. Oder dass auf Ausschüttungen verzichtet werden soll, wenn das Unternehmen – zum Beispiel zur Krisen- oder Wachstumsbewältigung – einen besonderen Kapitalbedarf hat.

Dass die Familie immer wieder zum Wohl des Ganzen zurückstecken muss, kann auch zur Erosion der Verbundenheit einzelner Familienmitglieder mit dem Unternehmen führen. Der Sinn des Familienunternehmerdaseins wird infrage gestellt. Einzelne Mitglieder ziehen sich emotional zurück, reduzieren die Interessen auf Ausschüttungsfragen oder denken gar über einen Verkauf nach, um endlich befreit von den erlebten Lasten zu sein.

Ganz anders wird in Adelsfamilien agiert. Typischerweise drehen sie das Prinzip „Unternehmen geht vor Familie“ um. Diese klare Präferenzierung der Familie bietet dem Einzelnen ganz andere Formen der Integration, als es in jüngeren Familienunternehmen möglich ist. Das Selbstverständnis lautet: Es geht immer um den Erhalt der Familie. Und die Familie steht für ihre Mitglieder ein.

Das Vermögen, bei dem es sich zumeist um Forst- und Landbesitz, aber auch um Unternehmen oder Beteiligungen daran handelt, wird zum Wohl der Familienmitglieder eingesetzt. Und gemehrt mit dem einzigen Ziel, den Erhalt und die Einheit der Familie zu gewährleisten: „Familie geht vor Unternehmen.“

Wie dies konkret funktioniert, zeigen Einblicke in die Geschichte und heutige Generation einer Adelsfamilie, deren Ursprünge auf das 16. Jahrhundert zurückgehen und die seit Mitte des 19. Jahrhunderts in Deutschland ansässig ist.

Seit Jahrhunderten wird in dieser Familie das Prinzip der Primogenitur gelebt. Jeweils der älteste männliche Nachfahre wird Haupterbe des Familienvermögens mitsamt eines Schlosses als Familiensitz und des Herzog-Titels. Zugleich wird er Familienvorstand und „Manager“ einer weit verzweigt in Europa lebenden Großfamilie. Er hat sich in dieser Funktion nicht nur um Familienzusammenkünfte zu kümmern und Repräsentationsaufgaben zu übernehmen, sondern ist auch Anlaufstelle für viele steuerliche, rechtliche und persönliche Belange der zahlreichen Familienmitglieder.

Dadurch, dass es seit Jahrhunderten das klar festgelegte Erbfolgeprinzip der Primogenitur gibt, ist allen Nachfahren vorgegeben, in welche Rolle sie schlüp-

fen müssen. Diese klare, eindeutige Regelung gemäß der Geburtenfolge kann auch als starres Korsett erscheinen.

Die Beteiligten selbst zeichnen ein anderes Bild: Der älteste Sohn – schon im Kindesalter als „Mini-Herzog“ angesprochen – erlebt es als eine Aufgabe, die ihn mit Stolz erfüllt, fortzusetzen, was seine Vorfahren über Generationen hervorgebracht haben. Er wird im Wissen um seine zukünftige herausgehobene Rolle über viele Jahre an seine Aufgaben herangeführt, übernimmt immer mehr Aufgaben des Vaters und kann sich auch selbst mit eigenen Ideen in die unternehmerischen Belange einbringen. Die Nachfolge ist langfristig angelegt als ein „allmähliches Hinüberwechseln“.

Die jüngeren Geschwister des Herzogs sehen sich keineswegs als Verlierer. Sie sehen es als ein Privileg, eigenständig und frei vom Verantwortungsdruck ein eigenes Leben aufbauen zu können. Ihnen wird ein Studium im In- und Ausland ermöglicht und sie erhalten – als Gegenleistung zum notwendig leistbaren Pflichtteilsverzicht – ein „Startkapital“ für ihr Leben.

Der Herzog sagt heute: „Die Familie ist mein Unternehmen.“ Er sieht es als wichtigste Aufgabe an, ein „Investment“ in seine Kinder zu leisten. Was sich ökonomisch anhört, ist eher emotional gemeint. Ziel ist es, das Verständnis für die



eigene Adelsfamilie als Wertegemeinschaft und Solidarverbund für alle Kinder sicht- und erlebbar zu machen.

Als nach dem Zweiten Weltkrieg im heutigen Tschechien lebende Verwandte von den kommunistischen Machthabern zur Flucht gezwungen wurden, war es zum Beispiel eine Selbstverständlichkeit, dass die Familie hilft. Der damalige Herzog schenkte der Familie ein recht stattliches Anwesen mit kleinem Schloss in Bayern als eine neue Bleibe.

Ähnlich wird heutzutage im Kleinen mit bedürftigen Familienmitgliedern verfahren. Wer in Not gerät, wird unterstützt. Beispielsweise erhält eine weit entfernt verwandte Schauspielschülerin aus New York vom Herzog eine monatliche Apanage. Wer mit einer Brille des „Nichtadels“ auf diese Beispiele schaut, wird sich fragen, was jemanden antreibt, von seinem Vermögen nahezu unbekannte Familienmitglieder, deren Verwandtschaftsgrad mit gängigen Begriffen gar nicht mehr zu fassen ist, „aus der eigenen Tasche“ zu unterstützen. In der Adelsfamilie wird dies als selbstverständlich erachtet.

Aus der Forscherperspektive werden zwei verschiedene Familienverständnisse sichtbar: Einmal die heute typische Familie mit ihrer Sorge um das Miteinander der engsten Verwandten und der Funktion, kommende Generationen auf das Leben vorzubereiten. Das Drei-Generationen-Schema – Großeltern, Eltern und Kinder – bildet den Kern.

Darüber hinaus findet sich „Familie“ in einem sehr weiten Verständnis, in dem Länder, Orte und Zeiten an Bedeutung verlieren. Die Adelsfamilie selbst sieht ihre Wurzeln Hunderte Jahre zuvor im jetzigen Frankreich. Es habe sie durch die Napoleonischen Kriege eher zufällig an den heutigen Familiensitz verschlagen. Identitätsprägend ist die praktizierte Mitgliedschaft in einer noch größeren Einheit – der des europäischen Hochadels mit seinen eigenen Gesetzen, Sitten und Gebräuchen.

Auch das Zeiterleben wird „gedehnt“ – sowohl in Richtung Vergangenheit wie auch in Richtung Zukunft. Gepflegt wird eine starke Erinnerungskultur. Tagebücher von Vorfahren aus der Zeit vor der Französischen Revolution wer-

den herangezogen, um zu lernen, wie sich Familienmitglieder untereinander verhalten, sich mit Politik arrangieren und gesellschaftlich engagieren.

Diese Kultur wirkt auch in die Zukunft: „Ich möchte nicht, dass Nachfahren in 200 Jahren negative Geschichten über meine Zeit als Familienvorstand erzählen“, erklärt der Herzog. Deutlich wird, wie stark die Steuerungswirkung eines solchen Zeitbegriffs auf das Verhalten des Einzelnen ist.

Mit dem Primat von Familie vor dem Unternehmen und dem besonderen Verständnis einer „zeitüberdauernden Familie“ scheint es dieser Adelsfamilie zu gelingen, das familiendynamisch schwierige Prinzip der Primogenitur am Leben zu erhalten und für alle Beteiligten einen Sinnrahmen zu liefern, der zur Identitätsstütze wird. Diese Praxis gibt Anregung für Unternehmerfamilien, die ebenfalls das Bestreben haben, viele weitere Generationen zu existieren. □

Autor: Torsten Groth,
Wittener Institut für

Familienunternehmen, wifu@uni-wh.de