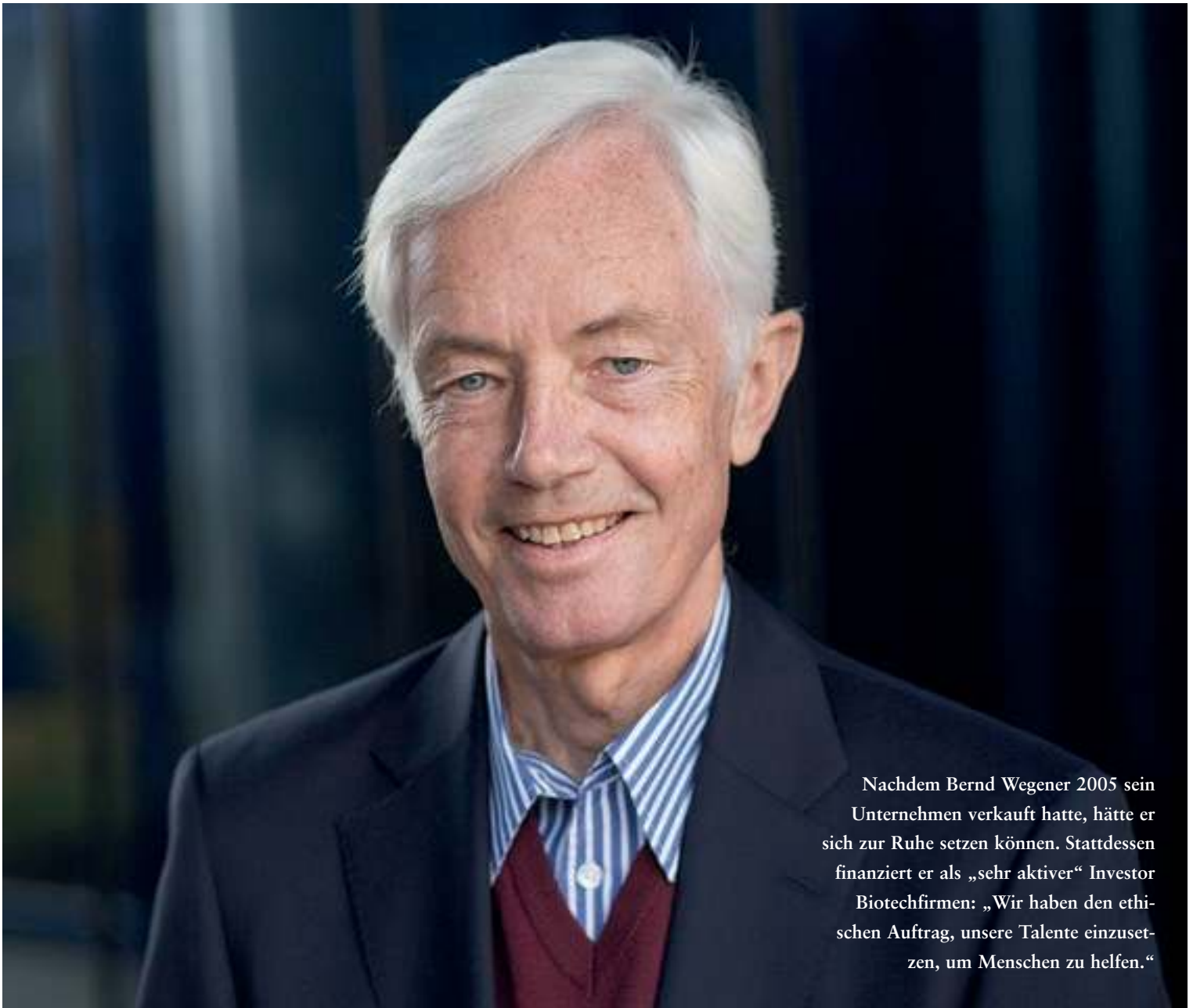




private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Nachdem Bernd Wegener 2005 sein Unternehmen verkauft hatte, hätte er sich zur Ruhe setzen können. Stattdessen finanziert er als „sehr aktiver“ Investor Biotechfirmen: „Wir haben den ethischen Auftrag, unsere Talente einzusetzen, um Menschen zu helfen.“

Macher.

Erfolg heißt für Bernd Wegener, Krankheiten zu besiegen. Gelingt das, werden Investoren zusätzlich auch noch Geld verdienen.

Vorbild.

Ein funktionierendes Familienunternehmen macht glücklich. Stefan Voelkel und seine Söhne fanden Wege, dieses Glück zu bewahren.

Überraschung.

2016 wird an den Kapitalmärkten genauso aufregend wie 2015. Mindestens. Zehn Aspekte, an die heute noch kaum jemand denkt.

Neuland.

Kunstsammler können in Asien die „Weltstars“ von morgen entdecken. Ihr Reiseführer für ein faszinierendes Abenteuer.

So funktioniert das Familien-Orchester.

Aus der Forscherwerkstatt. Zwischen erfolgreichen Orchestern und Unternehmerfamilien gibt es einige interessante Parallelen. Das Wittener Institut für Familienunternehmen untersucht, was Familienunternehmer von den Wiener Philharmonikern lernen können.

Orchester sind komplexe Gebilde. Während eines Konzerts müssen sich 100 und mehr Musiker – allesamt individuelle Spitzenkünstler – auf den Punkt hin koordinieren. Gelingt dies, formt sich ein Klangkörper, der dem Publikum ein bezauberndes Konzerterlebnis beschert.

Doch das ist nur ein kleiner Teil der Aufgabe. Orchester sind ebenfalls kleine Wirtschaftsbetriebe. Auftritte und Reisen sind zu organisieren und zu bewerben, Verhandlungen mit Musikkonzerten zu führen, CD-Aufnahmen zu koordinieren. Darüber hinaus muss sich das Orchester permanent personell erneuern; altersbedingt scheiden einzelne Mitglieder aus und neue Musiker müssen ausgewählt und integriert werden.

Wie Unternehmerfamilien statten sich einige bekannte Orchester deshalb mit Gremien, Regeln und Statuten aus. Nur so lässt sich die skizzierte Aufgabenfülle eigenständig bewältigen. In Berlin geht die Selbstverwaltung sogar so weit, dass die Philharmoniker einen Dirigenten auswählen, der für eine bestimmte Zeit die künstlerische Leitung übernimmt.

Für den Vergleich einer Unternehmerfamilie mit einem Orchester sind auch die sozialen Dynamiken von Belang. Diese Musiker sind Ausnahmekünstler. Sie haben sich in einem harten Konkurrenzkampf durchgesetzt, um sich nun in den

Klangkörper einzuordnen. Hinzu kommen kulturelle Differenzen, zum Beispiel zwischen den Bläsern und den Streichern oder innerhalb einer Instrumentengruppe.

Wir haben es also mit einer sozialen Gemengelage zu tun, die der in größeren Unternehmerfamilien nicht unähnlich ist. Auch hier möchte jedes Mitglied als Individuum mit seinen speziellen Fähigkeiten gesehen werden und fühlt sich im Denken und Handeln seiner Herkunftsfamilie oder einigen Verwandten näher als dem größeren Gesellschafterkreis.

Weil Familienunternehmen wie Orchester nur dann langfristig erfolgreich sein werden, wenn es gelingt, gemeinsam Entscheidungen zu treffen und abgestimmt als eine Einheit zu agieren, sind diese ein interessantes Studienobjekt aus Sicht der Familienforschung.

Besonders aufschlussreich ist dabei die Beschäftigung mit den Wiener Philharmonikern, die seit bald 175 Jahren eine Spitzenstellung unter den Orchestern weltweit halten können und dabei ökonomisch erfolgreich das Prinzip demokratischer Selbstverwaltung leben.

Die Geschichte der Wiener Philharmoniker beginnt im Jahr 1842. Angestoßen durch Otto Nicolai schließen sich Musiker zu einem Orchester zusammen, um regelmäßig in Wien Konzerte zu geben. Von Anfang an wird festgelegt, dass kei-

ne höfische Ein- und Unterordnung zu gelten habe, wie es in den Jahrzehnten zuvor üblich war. Das Orchester soll wirtschaftlich und organisatorisch eigenständig agieren. Neben grundlegenden Prinzipien demokratischer Selbstverwaltung und Eigenverantwortlichkeit werden auch organisatorische Zusatzbestimmungen festgelegt, die vielfach bis heute Bestand haben:

- Mitglieder der Philharmoniker können einzig Musiker des Orchesters der Wiener Staatsoper werden.

- Die Leitung übernimmt ein sogenannter „Director“, der von den Mitgliedern demokratisch gewählt wird.

- Die Verwaltungsarbeit wird von einem Ausschuss, dem Komitee, vorgenommen. Dieses wird demokratisch gewählt.

- Eine Geschäftsordnung dient dem Komitee als Entscheidungsgrundlage und regelt unter anderem die Verteilung der Einnahmen, nebst Sonderzahlungen für Solisten oder Funktionsträger.

- In der Besetzung des Komitees sind neben der Leitung auch die Instrumentengruppen vertreten.

- Hinzu kommen aus den eigenen Reihen weitere „Funktionäre“, die Sonderaufgaben zu erledigen haben (Kartenverwaltung, Archiv, Neujahrskonzert).

- Alle Funktionsträger werden auf drei Jahre gewählt. Sie können sich jedoch zur Wiederwahl stellen.

– Von Anfang an gelten höchste Qualitätsansprüche (das bedeutete unter anderem, die Probenzeiten auszuweiten und zunächst finanzielle Einbußen hinzunehmen, die erst später aufgrund von Konzerterfolgen ausgeglichen werden konnten).

Natürlich hat das gewählte demokratische Prinzip zu vielfältigen Reibereien und Streitereien über die Anzahl der Auftritte, die Auswahl der aufzuführenden Werke, die Wahl des Dirigenten oder die Verteilung der Einnahmen geführt. Aber letztlich profitierte die Entscheidungsqualität von diesem Ringen. Auch heute noch ist die Hauptversammlung, bestehend aus allen rund 140 Mitgliedern, das oberste Gremium. Dort wird mit einfacher Mehrheit abgestimmt (einzig Satzungsänderungen bedürfen einer 4/5-Mehrheit).

Da der Verwaltungsaufwand stetig zunahm, wurde im Lauf der Zeit ein Großteil der Entscheidungslast auf das auf zwölf Personen angewachsene Komitee übertragen, das sich 15 Mal im Jahr trifft. Und aus dem ehemaligen „Director“ ist eine Mehrfachleitung durch Vorstand, Vorstandsstellvertreter und Geschäftsführer geworden. Dabei fällt dem Vorstand in der Funktion eines Ombudsmanns eine besondere Bedeutung zu. Ihm obliegt es, das Vereinsinteresse gegenüber Einzel- und Gruppenegoismen zu vertreten und dennoch dem einzelnen Mitglied ein Maximum an individuellen Wünschen zu gewähren. Die Quadratur des Kreises.

Besondere Aufmerksamkeit wird auf die Auswahl neuer Orchestermitglieder gelegt. Die Kandidaten spielen in einem sogenannten Konkurs einen Katalog ausgewählter Stücke hinter einem blickdichten Vorhang. Sie treten dabei in einer Art Ausscheidungswettkampf gegen andere Kandidaten an – nach mehreren Runden bleibt nur ein Musiker übrig.



Dieser wird zunächst für ein Probejahr in der Staatsoper aufgenommen. Nach weiteren drei Jahren der Bewährung in der Staatsoper kann ein Antrag auf Aufnahme bei den Philharmonikern an deren Komitee gerichtet werden.

In der Probe- und Bewährungszeit geht es unter anderem darum, den besonderen Wiener Klang einzustudieren, welcher – neben der reinen Qualität der Darbietung – die Besonderheit der Wiener Philharmoniker ausmachen soll.

Wird von orchestertypischen Fragestellungen abstrahiert, zeigen sich bei den Wiener Philharmonikern Organisationsprinzipien, von denen auch Unternehmerfamilien profitieren können

- Verpflichtung auf eine gemeinsame Idee
- Demokratische Entscheidungsstrukturen (mit Mehrheitsentscheidungen)
- Übertragen von Entscheidungsbefugnissen an ein professionelles Gremium
- Wahl der Leitungspersonen, von denen man sich auf Zeit führen lässt
- Wahl von Funktionsträgern, die sich der Wiederwahl zu stellen haben
- Fokus auf Besetzungsentscheidungen, bei denen einzig die Leistung zählt (und

keine private Protektion oder politische Einflussnahme)

- Übernahme besonderer Ombudsfunktionen durch Vertrauenspersonen, so dass Einzelne mit ihren Nöten einen Ansprechpartner haben
 - Erhöhung der Freiheitsgrade im Handeln durch Sicherstellung des Einkommens unabhängig von den Erfolgen der gemeinsamen Unternehmung
 - Zurückstellen eigener Interessen der Mitglieder zum Wohl des Ganzen
 - Ausbildung einer eigenen Kultur, die die Einzigartigkeit am Markt sichert
- Diese Liste an Erfolgsprinzipien kann als Reflexionsgrundlage dienen. Denn auch in Eigentümerfamilien geht es letztlich um den Spagat, höchst individuelle Mitglieder dauerhaft zu binden und als Kollektiv entscheidungsfähig und ökonomisch erfolgreich zu bleiben. □

Autor: Torsten Groth, Wittener Institut für Familienunternehmen.

Informationen über die Philharmoniker,

Quelle: Clemens Hellsberg;

Demokratie der Könige.

Die Geschichte der Wiener Philharmoniker.