

„Familienunternehmen sollten sich disruptiv hinterfragen“

Angesichts des digitalen Wandels mahnt Vermögensforscher **Prof. Dr. Thomas Druyen** zu kritischer Selbstreflexion. INTERVIEW **EVA RATHGEBER**

Unternehmeredition: Herr Prof. Dr. Druyen, Sie befassen sich seit vielen Jahren mit den Themen Generationenwandel, Vermögensforschung und Zukunftspsychologie. Was reizt Sie an diesen Themen und wo sehen Sie die Verbindungen?

Prof. Dr. Thomas Druyen: Mit diesen drei Begriffen haben Sie mehr als 30 Jahre meiner Lebensarbeit überschrieben. Da ich das Glück hatte, mit Eltern und Großeltern in einem Haus aufwachsen zu dürfen, war mir die Generationenthematik

sozusagen in die Wiege gelegt. Daraus erwuchs zwangsläufig großes Interesse am demografischen Wandel und der schnellen Einsicht, dass trotz der frühzeitigen Kenntnis kommender Generationen die persönliche und gesellschaftliche Zukunftsgestaltung immer hinterherhinken. Für ein um fast 30 Jahre verlängertes Leben haben wir weder ein geeignetes Finanzierungsmodell noch eine adäquate Beschäftigungsarchitektur etabliert. Dieses irrsinnige Manko wollte ich dann an Reichen und Erfolgreichen überprüfen, ob auch bei ihnen das Phänomen des Präventionsverzichts signifikant war. So kam ich über Nacht zur Reichtumswissenschaft und ganz schnell zur selbst entwickelten Vermögensforschung. Nach 20 Jahren Gesprächen mit Hochvermögenden in aller Welt und der parallelen exponentiellen Beschleunigung durch Technik und künstliche Intelligenz wurde für mich die Zukunft das mit Abstand spannendste Forschungsfeld. So lag die Gründung der Zukunftspsychologie nahe, denn die Zukunft gibt es nur im Kopf.

So sind meine Themen fast organisch gewachsen und wie ein Butterzopf miteinander verschränkt. Kurz gesagt: Die Zukunft ist ein Vermögen, das wir weit-sichtig miteinander gestalten sollten.

In Ihrem 2007 erschienenen und viel beachteten Buch „Goldkinder – Die Welt des Vermögens“ nehmen Sie eine Unterscheidung zwischen Reichtum auf der einen und Vermögen auf der anderen Seite vor und prägen den Begriff der „Vermögenskultur“. Wozu diese dezidierte Unterscheidung?

Weil hinter Begriffen immer unterschiedliche Menschen und Werte stehen. Dies wollte ich sichtbar machen – vor allem

die diffuse und interessengeleitete Verwendung des Reichtumbegriffs. Etwas platt und plakativ ist Trump ein Reicher, der sich nur um sich selber kümmert. Die materiellen Möglichkeiten dienen letztlich ausnahmslos der Egozentrik. Bill Gates dagegen ist ein Vermögender, weil er seinen Reichtum bewusst einsetzt, um auch einen Beitrag für die Gesellschaft, für die Forschung und für die Zukunft zu leisten. Diese grobe Einteilung haben wir in zwei Jahrzehnten natürlich mit vielen Differenzierungen weltweit beobachten und analysieren können.

In meiner Forschung und meinen Gesprächen wurde sehr schnell klar, dass die zweite Kategorie Reichtum nicht als Ziel, sondern als Lösungsweg einsetzt, um etwas besser zu machen. So entstand der Begriff der Vermögenskultur, der seinen Ursprung im persönlichen Leistungs-, Verantwortungs- und Gestaltungsvermögen findet. Der Clou der Vermögenskulturidee steckt aber auch darin, dass man vermögend sein kann, ohne reich zu sein. Wer über sich selbst hinauswächst und sich, seiner Familie und anderen konstruktiv begegnet, setzt sein Vermögen wertorientiert ein.

Darüber hinaus untersuchen Sie die psychischen Wechselwirkungen zwischen außergewöhnlichem materiellen Vermögen und der daraus erwachsenen Geisteshaltung und Lebensgestaltung. Zu welchen Erkenntnissen sind Sie gelangt?

Natürlich spielt die Höhe des materiellen Reichtums oder Vermögens (bitte unterscheiden!) eine immense Rolle. Ob 50 Mio., 500 Mio. oder 50 Mrd. USD – diese drei Größenordnungen bedeuten, in völlig anderen Hemisphären zu leben. Die →



ZUR PERSON

Prof. Dr. Thomas Druyen ist Direktor für Vergleichende Vermögenskultur und Vermögenspsychologie an der Sigmund Freud Privatuniversität in Wien und untersucht seit Jahren den Einfluss privaten Geldvermögens auf die Gesellschaft und auf die Psyche von Vermögenden. Seit Mai 2020 ist er als Forschungs- und Gastprofessor auch mit der Führung des Bereiches Vermögenspsychologie und Vermögenskultur am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke betraut. izz.sfu.ac.at/mitarbeiter/3/prof-dr-thomas-druyen

Hebelwirkungen sind extrem potenziert und die Distanz zur Notwendigkeit fast aufgehoben. Diese Verfügungsgewalt macht etwas mit der eigenen Psyche, sie verleiht neuronale Flügel. Wie damit umgegangen wird, hat mit Charakter, Sozialisation, Empathiefähigkeit und vielen anderen Faktoren zu tun. Auf jeden Fall ist es eine schwierige Herausforderung für jede Persönlichkeit.

Wenn Sie so wollen, ist großer Reichtum ein permanenter Charaktertest. Diejenigen, die ihn immer wieder bestehen, sind Vermögende, weil sie auf ihre Art zu teilen bereit sind. Ein schweres Unterfangen. Leider ist die öffentliche Debatte über Reichtum gesellschaftlich, politisch und medial meistens banal, holzschnittartig und kontraproduktiv.

Bestehen überhaupt Gemeinsamkeiten zwischen den Vermögenden weltweit oder muss man hier verschiedene Gruppen clustern und diese hinsichtlich ihrer Lebenshaltung und ihres gesellschaftlichen Einflusses unterscheiden?

Der vermögenskulturelle Kern ist universal, aber natürlich ist die Umsetzung von staatlichen, ideologischen und religiösen Faktoren geprägt. Ein chinesischer, ein russischer, ein brasilianischer oder ein deutscher Vermögender unterscheiden sich logischerweise im Rahmen ihres Wertekanons und ihrer Unabhängigkeit. Ungeachtet dieser Komplexität spielen Hebelwirkung und Wahrhaftigkeit eine gigantische Rolle. Das nennen wir Vermögenspotenzial. Leider ist die Zahl der weiblichen Hochvermögenden noch gering, auch wenn hier immer mehr Bewegung sichtbar wird.

Seit Mai 2020 sind Sie als Forschungs- und Gastprofessor auch mit der Führung des Bereichs Vermögenspsychologie und Vermögenskultur am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke betraut. Was ist für Sie neu an dem Fokus auf Familienunternehmen?

Für unsere Zukunftsgestaltung sind Familienunternehmen existenziell. In Deutschland machen sie fast 90% aus. Interessanterweise ist das in China nicht anders. Vor diesem Hintergrund sehe ich die große Chance eines interkultu-

rellen Dialogs von Familienunternehmern auf Augenhöhe und mit der gemeinsamen Verantwortung für die kommenden Generationen. Dies ist ein großes Forschungsinteresse.

Ansonsten wollen wir die gesamte Vermögensforschung mit der Arbeit des Wittener Instituts für Familienunternehmen synchronisieren. Das ist ein längerer Weg, den ich hoffentlich irgendwann als „Alterswerk“ bezeichnen kann.

In Zeiten von Corona, Digitalisierung, Robotik und künstlicher Intelligenz – wie können und sollten sich Familienunternehmen heute aufstellen, um für die Anforderungen der Zukunft gewappnet zu sein?

Lange vor und während Corona hat die Plattformökonomie, also die großen Big Data-Player, unsere Welt und unserer Wahrnehmung tiefgreifend verändert. Vor allem aber wurden auch die bekannten Geschäftsmodelle auf den Kopf gestellt. Selbst in der Pandemie sind Wachstum und Gewinn der Internetkonzerne unaufhaltsam. Aus diesen algorithmischen Mustern und digitalen Strukturen sollten Familienunternehmen, die ja über Hidden Champions hinaus vielfach in klassischen und konventionellen Branchen unterwegs sind, dringend und zwingend lernen.

Die Notwendigkeit, das eigene Familienunternehmen kritisch und disruptiv unter die Lupe zu nehmen und es herauszufordern, ist also kein Spiel oder eine Kür, sondern ein existenzielles und unverzichtbares Experiment. *Conditio sine qua non.*



Verfügungsgewalt macht etwas mit der eigenen Psyche.



Leider ist die öffentliche Debatte über Reichtum gesellschaftlich, politisch und medial meistens banal, holzschnittartig und kontraproduktiv.

Welche Rolle spielt für Sie dabei das Zauberwort „Verantwortung“?

Das kann ich kurz machen: ohne Verantwortung kein zivilisiertes Leben. Aber es ist immer erforderlich, sie konkret und präzise zu benennen.

Ändert sich denn etwas an der Vermögenskultur im Verhältnis Alt zu Jung, das ja gerade bei Familienunternehmen eine sehr wichtige Rolle spielt?

An der Vermögenskultur ändert sich nichts, aber an der Partizipation und Gestaltungsmacht der Generationen alles. Die Digital Natives, all jene jungen Menschen, die mit Internet, sozialen Netzwerken und künstlicher Intelligenz schon als Kleinkinder gespielt haben, sind unverzichtbare Gatekeeper für den Umbau unserer Gesellschaften. Es ist klug und vor allem auch in Familienunternehmen weitsichtig, diese jungen Explorer so früh wie möglich einzubinden und sich von ihnen seismografisch leiten zu lassen. Sie wissen, dass Fehler die neuen Bausteine des Lernens sind, Hierarchien eher Auslaufmodelle und Lernen wie Atmen ist. ■

redaktion@unternehmeredition.de