



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

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



Vor 20 Jahren besaß L'Occitane nur zwei kleine Läden in der Provence. Dann kam Reinold Geiger. Heute sind es 3000 Verkaufsstellen in der ganzen Welt.

## Weltmarke.

Reinold Geigers Erfolgsrezept für L'Occitane: Der feste Glaube an eine Idee, unbeirrbarer Mut und sehr viel Durchhaltevermögen.

## Notfallplan.

Was, wenn die Welt tatsächlich in die nächste Rezession taumelt? Nur wer dieses Szenario zu Ende denkt, kann sich davor schützen.

## Wandel.

Die Klimaerwärmung zu stoppen, bedeutet einen drastischen Umbau unserer Gesellschaft. Höchste Zeit, das Portfolio anzupassen.

## Mensch & Maschine.

Roboter revolutionieren unsere Welt. Wie schaffen wir den Spagat zwischen Effizienzgewinnen und drohendem Kontrollverlust?

# Wenn das Unternehmen plötzlich nicht mehr da ist.

**Aus der Forscherwerkstatt.** Die Firma ist Mittelpunkt und Identitätslieferant einer Unternehmerfamilie. Was passiert, wenn sie unfreiwillig – durch Verkauf oder Insolvenz – verschwindet? Und wie lassen sich die drastischen Veränderungen der familiären Lebenswelt auffangen?

„Nachdem wir unser Familienunternehmen verloren hatten, gab es Probleme bei Zusammenkünften der Großfamilie. Wir mussten uns plötzlich über so profane Dinge wie Urlaubspläne und Ähnliches unterhalten. Wir waren jetzt nur noch ‚Verwandte‘, die Firma war ja weg. Früher hatten wir uns nach spätestens zehn Minuten über irgendetwas im Unternehmen ausgetauscht.“

Aus dieser Beschreibung eines Unternehmers wird klar, dass die Firma einer Unternehmerfamilie nicht nur als sentimentales Investment im Vermögensportfolio einer verwandtschaftlich verbundenen Investorengemeinschaft anzusehen ist. Wegen ihrer Einflussnahme auf den Entwicklungsverlauf der Familie spielt sie vielmehr die Rolle eines maßgeblich prägenden und konstituierenden Elements dieser besonderen Familienform. Vielfach erleben Mitglieder von Unternehmerfamilien die Firma sogar als eine Art „imaginäres Familienmitglied“, dem ein Großteil der familiären Aufmerksamkeit zulasten der „restlichen“ familiären Lebenswelt (insbesondere der gemeinsamen Freizeit) gewidmet wird. Fällt dieser zentrale Faktor durch den Untergang oder den ungewollten Verkauf des Unternehmens weg, verliert die Familie nicht nur ein Unterscheidungsmerkmal zu anderen Familientypen. Fortan fehlt der Kern ihrer Identität.

„Als das Unternehmen verkauft war und ich dort aufgehört hatte zu arbeiten, fühlte ich mich irgendwie amputiert“, erzählt der betroffene Unternehmer weiter: „Alles, wofür ich Tag und Nacht da gewesen war, ist nun plötzlich weg. Die Mitarbeiter, meine ‚Ersatzfamilie‘. Die Organisation, für die ich 24 Stunden am Tag gearbeitet hatte. Ich fühlte auch den Reputationsverlust täglich – die plötzlich veränderte Behandlung auf der Straße, wenn mich die Menschen in unserer Stadt anschauten.“ Auch innerhalb der Familie sei der Zusammenhalt, der die Gemeinschaft über 100 Jahre stark gemacht habe, gebröckelt: „Entweder man ging sich aus dem Weg oder zerstritt sich in Schuldzuweisungen, wer für das ganze Debakel verantwortlich war.“

Der tatsächliche Verlust des „imaginären Familienmitglieds“ Unternehmen überfordert die Familien offensichtlich. Zwangsverkäufe aufgrund von kritischen Entwicklungen (Unternehmenskrisen, Eskalation von Gesellschafterkonflikten) sind in aller Regel mit hohem Frustrationspotenzial verbunden. Auch Jahre nach dem Verkauf herrschen ausgeprägte destruktive psychische Belastungen (Hass auf die restlichen Familienmitglieder, Depressionen, nicht überwundene Trauer) innerhalb des Familienverbands. Bei der Nachfolgenera-

tion ist zudem eine anhaltende Orientierungslosigkeit zu bemerken. Nach dem plötzlichen Wegfall einer möglicherweise seit Kindheit bereits angestrebten Zukunftsperspektive, dereinst als „Hüter und Bewahrer des Familienvermögens“ zu fungieren, bleibt nun nur eine große Leere.

Die Situation direkt nach dem Verlust der Firma vergleichen Betroffene deshalb oft mit dem Todesfall eines zentralen Familienmitglieds. Dieses Gefühl wird dabei unabhängig vom Vermögensstatus, den die Familie nach dem Verkauf innehatte, beschrieben und lässt sich in folgende Aspekte aufteilen:

## // 01. Verlust der Familienidentität

Durch die öffentliche Trennung von Familie und Unternehmen fällt ein zentraler Faktor des Familienkonzepts weg. Das bisherige mentale Modell ist nicht mehr aufrechtzuerhalten. Die Abgrenzung von „normalen“ Mitgliedern der Gesellschaft – als Teil oder Repräsentant einer bedeutenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Größe – hat keine Grundlage mehr. Gleichzeitig wird plötzlich eine andersartige Behandlung durch das soziale Umfeld erlebt. Die Umgangs- und Behandlungsformen im Alltag verändern sich ebenso wie der Freundeskreis durch den Wegfall von Einladungen und Treffen. Es herrscht das ausgeprägte Gefühl, Familienhisto-



rie und -tradition sowie die damit verbundenen Herkunfts- und Ursprungsmythen verloren beziehungsweise verraten zu haben. Die Vorstellung, einen „Verrat“ an der Lebensleistung der Vorfäter begangen zu haben, ist mit Schuld- und Schamgefühlen verbunden. Eine offene Auseinandersetzung mit der veränderten Situation wird vermieden oder als nicht möglich angesehen.

#### // 02. Verlust eines übergreifenden Familienkorrektivs

Oft wird die Unternehmensphilosophie als Maßstab für Handlungen in der Familie verwendet. Das Unternehmen wirkt wie eine Art durch die Vorfahren geprägtes Wertekorsett. Ihm fällt mitunter die Rolle eines „imaginären stummen Familienmitglieds“ zu, das einzig durch seine Existenz Einfluss auf die Familiendynamik und persönliche Entscheidungsoptionen ausübt. Bestimmten Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder eigenen Wünschen wird „zugunsten“ des Unternehmens nicht oder nur sehr eingeschränkt nachgegeben. Wichtig ist nur, was dem Unternehmen nutzen oder schaden könnte. Mit dem Wegfall des

Unternehmens verliert die Familiengemeinschaft ihr „kollektives Korrektiv“. Sie muss dafür Ersatz finden – durch neue Institutionen und Regelungen – oder ein etwaiges Auseinanderdriften ihrer Mitglieder aushalten.

// 03. Verlust des mentalen Lebensinhalts  
Gerade für die langjährig im Unternehmen tätigen Familienmitglieder führt der ungeplante Ausstieg oft zu dem Gefühl, den „Lebenszweck“ verloren zu haben. Die Haltung, seine gesamte Schaffenskraft in den Dienst des Familienunternehmens zu stellen, wurde von einer zentralen Eigenmotivation gespeist, die nun zu starken Verlustgefühlen führt.

Der Wegfall der persönlichen Zukunftsperspektive und die damit verbundene Unmöglichkeit einer Fortführung der Familientradition werden als unrettbare persönliche Einbußen empfunden. Hierin scheinen die größten Probleme in der Verarbeitung der veränderten Situation zu liegen. Eine Kompensation wird häufig in neuen unternehmerischen Aktivitäten oder karitativen Engagements – Gründung einer gemeinnützigen Stif-

tung, Übernahme von Ehrenämtern – gesucht.

Der ungeplante und durch externe Zwänge erfolgte Verlust des Familienunternehmens ist für die Mitglieder von Unternehmerfamilien kaum mit dem Totalverlust eines reinen Vermögensinvestments vergleichbar. Jeder, der einmal an der Börse nennenswerte Geldbeträge durch Fehlspekulationen verloren hat, wird zwar ebenfalls Wut, Verzweiflung und – in Abhängigkeit von der Höhe des dabei eingesetzten Vermögens – vielleicht auch Angstgefühle spüren. Diese sind jedoch nicht mit den Gefühlen zu vergleichen, die offenbar entstehen, wenn eine Unternehmerfamilie ihr Unternehmen verliert.

Für die Arbeit des Familienberaters ist es in einer solchen Situation notwendig, sich systematisch um die Gefühlslage der Familie – Trauer, Verlusterfahrung, Trennungsleere – und um eine adäquate Trauerbewältigung zu bemühen. □

*Autor: Professor Tom Rüsen,  
Wittener Institut für  
Familienunternehmen, wifu@uni-wh.de*