

Vermögenskontinuität im Adel

Anregungen für Unternehmerfamilien*



Dr. Sebastian von Thunen, LL.M., ist Rechtsanwalt im Büro Hennerkes, Kirchdörfer und Lorz in Stuttgart.

„Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's.“ So oft diese Volksweisheit zitiert wird, so häufig ist leider in vielen Unternehmerfamilien ihre Regelmäßigkeit belegt. Doch wie gelingt es manchen Adelsfamilien seit Jahrhunderten, scheinbar mühelos Vermögen in der Familie zu halten?

I. Einleitung

Nur in rund der Hälfte der Fälle gelingt statistisch die Übergabe der Unternehmensführung an einen familieninternen Nachfolger. Nur wenige Familienunternehmen und -vermögen überstehen den Wechsel in die dritte oder gar vierte Generation. Umso auffälliger ist es, dass es einige Familien mit klarem gemeinsamen „Profil“ vermocht haben, scheinbar ohne viel Aufhebens Wohlstand nicht nur über einige Generationen, sondern sogar über Jahrhunderte in der Familie zu erhalten: diejenigen Adelshäuser, die heute noch vermögend sind, insbesondere solche des Hochadels.

Welche Eigenheiten und Erfolgsrezepte ermöglichten es (ehemaligen) Fürstenhäusern wie Thurn und Taxis, Castell, Fürstenberg, Sayn-Wittgenstein, Bentheim-Tecklenburg, Waldburg-Zeil oder Schaumburg-Lippe ihr Vermögen über Generationen zu erhalten?

Eine Binsenweisheit ist es, dass größere Familienvermögen die Zeitläufte nur überstehen, wenn sie richtig zusammengesetzt sind und mit wirtschaftlichem Geschick und Anpassungsfähigkeit an politische Entwicklungen verwaltet werden – und wenn

schließlich eine Portion Glück hinzukommt. Was die heute noch vermögenden Adelsfamilien darüber hinaus berücksichtigt haben: Sie haben vor allem persönliche Charakterbildung in Gestalt eines bestimmten Wertebewusstseins und eine klare „Ordnung“ in der Familie und im Verhältnis von Familie und Vermögen gleichsam innerfamiliär „institutionalisiert“. Sie konnten dabei auf eine spezifische, über sehr lange Zeit gewachsene gemeinsame Kultur zurückgreifen. So waren sie in der Lage, die Vorteile der familiären Gebundenheit von Vermögen voll auszuspielen, ohne dass sich ihre möglichen Nachteile – allen voran Streit als größter Vernichter materieller und immaterieller Werte – auswirken konnten. Das ist auch das Ziel von Familienunternehmen, die bekanntermaßen ebenfalls generationenübergreifend denken, deren größte Stärke aber leider manchmal auch ihre größte Schwäche ist: die Familie.

Auf den nachfolgenden Seiten soll daher der Versuch unternommen werden, einige Besonderheiten zu beschreiben, die nach den Eindrücken des Verfassers den Vermögenserhalt in Adelshäusern begünstigt haben dürften und die dem Leser, der selbst Familienunternehmer ist oder mit Familienunternehmen zu tun hat, vielleicht die eine oder andere Anregung für die Vermögenssicherung über Generationen hinaus bieten. Wie Unternehmerfamilien lassen sich

INHALT

- I. Einleitung
- II. Historischer Adel und Adelsvermögen
 - 1. Zur Geschichte der Adelsvermögen
 - 2. Vermögenszusammensetzung und adeliges Unternehmertum
 - 3. Einstellung zum Vermögen
- III. Das Selbstverständnis des Vermögensinhabers: Treuhänder für die nächsten Generationen
- IV. Das Primogeniturprinzip
 - 1. Vor- und Nachteile der Primogenitur und Ziele adeliger Vermögensverwaltung
 - 2. Umsetzung der Primogenitur und weichende Erben
 - 3. Sicherung der Akzeptanz des Primogeniturprinzips
- V. Erziehung und Ausbildung des Nachfolgers
- VI. Verwaltung durch professionelle Dritte (*Fremdmanagement*)
- VII. Hausgesetze und Ordnung der Familie
- VIII. Anregungen für Unternehmerfamilien

erst recht nicht alle (ehemaligen) Adelsfamilien über einen Kamm scheren. Dieser Beitrag soll auch keineswegs „den Adel“ als soziale Gruppe idealisieren oder überhöhen. Eher soll verallgemeinernd eine bestimmte konservative – im Wortsinne, das heißt bewahrende – Familien- und Vermögenskultur beschrieben werden.

* Gekürzte Fassung des Beitrags „Vermögenskontinuität in Adelsfamilien“, erschienen in: Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie (2015), 24, und in: Bankhaus Metzler (Hrsg.) (2016): (Ver-)Erben. Frankfurt a.M.

II. Historischer Adel und Adelsvermögen

Aber: „Ist der Adel in Deutschland nicht abgeschafft?“ In der Tat haben die hergebrachten politischen und zum Teil auch wirtschaftlichen Standesvorrechte mit dem Ende des Kaiserreichs im Gefolge des Ersten Weltkriegs endgültig ihr Ende gefunden.

Dennoch lebt – meist eher leise und daher nicht wirklich so, wie es die (Boulevard-)Presse oft vermittelt – der nunmehr sogenannte historische Adel als soziokulturelle Gruppe, wenn man so will als Subkultur einer Minderheit, fort. Nur in diesem Sinne soll der Begriff im Folgenden auch gebraucht werden. Der Adel ist in sich selbst – insbesondere auch vermögensmäßig – sehr heterogen, besteht aus Ur- und Briefadel, Hoch- und Niederadel, wobei die vermögenden Adelsfamilien tendenziell eher dem Hochadel (vor allem Fürstenthäusern) angehören. Bestimmte Traditionen, Rollenmodelle und Werthaltungen werden von den Angehörigen der historischen Adelsfamilien aber in aller Regel geteilt. Auch manche Unternehmerfamilie hat sich – bewusst oder unbewusst – schon an ähnlichen Prinzipien orientiert, wie etwa an dem „Vererben in eine Hand“. Bevor wir einen näheren Blick auf diese wichtigen „weichen“ Faktoren werfen, kommen wir aber auf der Suche nach „Erfolgsprinzipien“ des adeligen Vermögenserhalts nicht umhin, zunächst die „typische“ adelige Vermögenszusammensetzung und ihre Entstehung in den Blick zu nehmen.

1. Zur Geschichte der Adelsvermögen

Woher kommen die Vermögen der Adelshäuser und wie wurden in der Neuzeit aus vielen „Edelleuten“ Unternehmer? Diese Frage lässt sich schwer

allgemein beantworten. In vielen Fällen ehemals regierender Häuser spielte schlagwortartig der Wandel von der deutschen „Kleinstaaterei“ zum späteren Nationalstaat eine wichtige Rolle, insbesondere die sogenannte Mediatisierung. Die auf Druck Napoleons ergangene Rheinbundakte 1806 unterwarf 72 Grafen und Fürsten, die zuvor mit ihren Territorien reichsunmittelbar waren – also unmittelbar nur den Kaiser über sich hatten – der Souveränität der mächtigeren sogenannten Rheinbundfürsten. Damit war in staatsrechtlicher Hinsicht vielen Hochadelsfamilien ihre Bedeutung genommen. Ihr im Privatvermögen befindlicher, oft erheblicher Grundbesitz blieb ihnen jedoch. Die wirtschaftlichen Privilegien, insbesondere der sogenannte Zehnte der abgabepflichtigen Bevölkerung, blieben ebenfalls zunächst bestehen und verschwanden dann im Verlauf des 19. Jahrhunderts, wobei allerdings die entsprechenden Gesetze der werdenden Territorialstaaten oftmals vorsahen, dass der Zehnte gegen Zahlung eines Vielfachen des Jahresertrags abzulösen war. Nicht wenige vormals regierende Hochadelsfamilien verfügten in der Folge über einen beträchtlichen Vermögensstock.

Die Herrschaft der noch regierenden Adelshäuser endete dann mit der Novemberrevolution 1918. Ihre Vermögen wurden zunächst beschlagnahmt, aber nicht enteignet. In individuellen Abfindungsverträgen wurde in der Weimarer Republik die Verteilung der Vermögensmassen zwischen den jeweiligen Ländern und den ehemals regierenden Häusern geregelt, wobei es den Fürstenthäusern meist gelang, einen großen Teil ihrer Ertrag bringenden Vermögenswerte wie Land- und Forstwirtschaft zu behalten.

Mit dieser Entwicklung verbunden war die Herausforderung, sich in

politisch unruhigen und wirtschaftlich unsicheren Zeiten vom souveränen Landesherrn zum privatwirtschaftlichen Unternehmer zu entwickeln. Die meisten Hochadelsfamilien begegneten dieser Herausforderung, indem sie an bewährten Strukturen festhielten und sich auf das konzentrierten, was sie seit Jahrhunderten erfolgreich taten: Vermehrung des Grundbesitzes, Land- und Forstwirtschaft.

2. Vermögenszusammensetzung und adeliges Unternehmertum

Das typisch hochadelige Vermögen besteht dementsprechend auch heute noch zu einem großen Teil aus Substanzwerten wie Grundbesitz, Landwirtschaft und vor allem Forstwirtschaft. Das begünstigt den Wertehalt unter anderem über Inflationsphasen. Damit verbunden ist – besonders wenn noch Erhaltungsaufwendungen für Baudenkmäler oder Ähnliches hinzukommen – aber oft eine gewisse Liquiditätsschwäche, die Investitionen hemmt und das adelige Vermögen anfällig für „neuzzeitliche“ Steuerbelastungen etwa beim Erbgang macht, die seine Substanz angreifen.

Einen gewissen Ausgleich für die mangelnde Liquidität bieten die von vielen Familien daneben gehaltenen größeren Wertpapierdepots, die in der Regel aus organisatorischen (weil nicht Teil des *Familienstammguts*) und ertragsteuerlichen Gründen rechtlich getrennt vom land- und forstwirtschaftlichen und gegebenenfalls gewerblichen Vermögen in eigenen Gesellschaften organisiert sind. Die organisatorische Trennung der – unterschiedlich ertragsstarken – Vermögensbestandteile kann sich auch zur Erlangung von öffentlich-rechtlichen Zuschüssen als sinnvoll erweisen. Sie kann allerdings bei der Erbfolge zur Falle werden, weil im

Hinblick auf das rechtlich getrennte Anlagevermögen keine Möglichkeit besteht, die vom Gesetzgeber gewährten erbschaftsteuerlichen Begünstigungen für Betriebsvermögen in Anspruch zu nehmen. Außerdem investieren vermögende Adelsfamilien seit längerer Zeit auch in fremdvermietete Wohn- und Geschäftsimmobilien, insbesondere wenn diese wiederum auf eigenem ehemaligem Ackerland errichtet werden können.

Vermögende Adelsfamilien treten aber nicht nur im Bereich der Grundbesitzverwaltung und -bewirtschaftung als Unternehmer in Erscheinung. Sie verarbeiten oft ihre Erzeugnisse auch selbst, zum Beispiel in Brauereien. Auch vielen Weinkennern dürften adelige Namen geläufig sein, die auf Flaschenetiketten für Tradition, Vertrauenswürdigkeit und Qualität bürgen. Auf diesen „Markenkern“ können auch einige adelige Familien setzen, die sich seit Jahrhunderten erfolgreich als Bankiers betätigen. In der gewerblichen Industrie ist der vermögende Adel vergleichsweise selten zu finden, doch es gibt ihn auch hier. Gerade die jüngere, zunehmend besser ausgebildete Generation erkennt in der Gründung und Beteiligung an gewerblichen Unternehmen eine Chance, die kostenintensiven, aber familienhistorisch und ideell bedeutsamen Vermögensbestandteile wie Baudenkmäler und Archive zu bewahren.

3. Einstellung zum Vermögen

Bereits die Vermögenszusammensetzung ist also aufgrund historischer Erfahrungen der Adelsfamilien meist stark auf dauerhaften Erhalt auf Kosten der Rendite ausgerichtet. So überrascht es auch nicht, dass sie persönlich oft verhältnismäßig bescheiden leben.

Grundbesitz stellt meist erklärtermaßen das „Kernvermögen“ der Familie

dar und wird ungerne veräußert. Sonstige Anlagen werden möglichst diversifiziert. Gehören Beteiligungen an gewerblichen Unternehmen zum Familienvermögen, handelt es sich – bei aller emotionalen und traditionellen Verbundenheit im Einzelfall – in der Regel aus Sicht der Inhaber um einen zwar oft ertragsstarken, aber variablen Vermögensbestandteil, der letztlich dem Erhalt des Stammvermögens einschließlich seiner nur ideell wertvollen Bestandteile dient und auch wieder abgestoßen werden kann, wenn sich bessere Anlagemöglichkeiten bieten oder Unsicherheiten drohen. Substanzerhalt für die folgenden Generationen, als deren Treuhänder sich der jeweilige Vermögensinhaber traditionell versteht, geht vor Rendite.

Zum Grundbesitz, vor allem Wald, besteht nicht nur als „inflationsgeschützte Asset-Klasse“ ein sehr enges Verhältnis. Die Familie identifiziert sich meist in hohem Maße damit, weil sie historisch als ehemalige Orts- oder Landesherrschaft oft seit Jahrhunderten eng mit Land und Leuten verbunden ist und sich in der Regel auch nach ihrem Stammsitz benennt. Auch in vielen Unternehmerfamilien hat die Vermögenszusammensetzung über die bloße Kapitalanlage hinaus eine sinnstiftende Funktion für die Gesamtfamilie, indem sie ihr ein besonderes Identifikationsobjekt als Stabilitätsanker bietet – allerdings nicht vormalig beherrschtes Land wie im Adel, sondern das selbst geschaffene Unternehmen –, das wiederum seinerseits erheblich vom Zusammenhalt der Familie profitiert.

III. Das Selbstverständnis des Vermögensinhabers: Treuhänder für die nächsten Generationen

„Das Familienvermögen ist nicht zu meinem Vergnügen da.“ Diese Sentenz von Ferdinand Erbgraf zu

Castell-Castell in einem Zeitungsinterview bringt das Selbstverständnis vieler vermögender Adelige auf den Punkt. Ähnlich wie es bei ehemals regierenden Häusern das – familien-eigene – Hausvermögen einerseits und das – staatliche – landesherrschaftliche Vermögen andererseits gab, unterscheiden sie zwischen ihrem „gebundenen“ Familienvermögen und dem zur persönlichen Verfügung „freien“ Vermögen. Sie verstehen sich fast ausnahmslos als Treuhänder ihrer Nachkommen. Mit dem Erhalt des Familienvermögens erfüllen sie in ihrer Wahrnehmung eine Pflicht gegenüber ihren Vorfahren, Nachkommen und Angehörigen.

Das gebundene *Stammvermögen*, zu dem in der Regel Grund und Boden, Betrieb, gegebenenfalls Schloss und Familienarchiv, Schmuck und Weiteres gehören, ist unter allen Umständen für die Nachkommen zu erhalten, nur dessen Erträge und sein persönliches „freies“ Vermögen darf der Vermögensinhaber riskieren und eventuell verbrauchen.

Heutzutage beruht dieses treuhänderische Selbstverständnis meist in erster Linie auf Tradition und moralischen Bindungen, die durch Erziehung und Vorbild vermittelt werden. Früher war es durch entsprechende Rechtsinstitute – etwa kraft fürstlicher Autonomie gebildeter gesonderter „Hausvermögen“ oder durch den sogenannten *Fideikommiss* – auch rechtlich besonders abgesichert. Ein Fideikommiss war eine gesetzlich unveräußerliche Treuhandschaft, bei der die Familie das „Obereigentum“, der formale Eigentümer aber praktisch nur eine Art Nießbrauchsrecht am Stammvermögen (*Stammgut*) hatte, in das auch seine Gläubiger nicht vollstrecken konnten. Nach heute geltendem Recht lassen sich im Ergebnis ähnliche rechtliche Bindungen des Vermögensinhabers seitens der Vorgeneration erzielen,

etwa durch vererbliche Widerrufsrechte in Schenkungsverträgen, Vorkaufsrechte in Gesellschaftsverträgen und Grundbüchern sowie durch den Einsatz von Vor- und Nacherbschaften und Testamentsvollstreckungsregelungen. Im Falle Letzterer hat allerdings der Bundesgerichtshof in seiner grundlegenden Hohenzollern-Entscheidung im Jahre 2007 die zeitlichen Grenzen aufgezeigt.

Aufgrund der jüngeren Entwicklungen des Stiftungsrechts lassen sich auch durch den Einsatz von Familienstiftungen rechtliche Strukturen erzielen, die dem vormaligen Fideikommiss stark ähneln. Dennoch stehen vermögende Adelige der Einbringung des Familienvermögens in eine Familienstiftung wegen der damit verbundenen „Entäußerung“ an einen selbstständigen, der staatlichen Aufsicht unterliegenden und latent inflexiblen Rechtsträger (die Stiftungssatzung gilt grundsätzlich „auf ewig“) meist eher ablehnend gegenüber. Sie vertrauen regelmäßig eher darauf, dass die Nachkommen aufgrund ihrer Erziehung zum „Glied in der Kette“ der Generationenfolge das Vermögen im Sinne der Gesamtfamilie und nachfolgender Generationen verwalten werden.

IV. Das Primogeniturprinzip

Der Generationswechsel ist eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen, an der spätestens beim Wechsel von der zweiten in die dritte Generation die meisten scheitern. Grund hierfür ist meist das Fehlen von festen Abläufen und Regeln für die Unternehmensnachfolge, die innerhalb der Familie klar und offen kommuniziert sind. Oft fehlt den Beteiligten auch eine Vorstellung von ihrer Rolle im Nachfolgeprozess.

Das augenfälligste adelige Nachfolgeprinzip ist das Vererben in eine Hand in Gestalt der sogenannten patri-linearen *Primogenitur*. Das Wort Pri-

mogenitur setzt sich zusammen aus dem lateinischen *primus* („Erster“) und dem Partizip *genitus* („geboren“) und bedeutet, dass – nur – der erstgeborene (*eheliche*) männliche Nachkomme nachfolgeberechtigt ist. Gerade bei hochadeligen Familien ist das Primogeniturprinzip regelmäßig noch weiter qualifiziert dadurch, dass der Nachfolger aus einer standesgemäßen Ehe stammen muss.

1. Vor- und Nachteile der Primogenitur und Ziele adeliger Vermögensverwaltung

Die Primogenitur sichert den ungeteilten Fortbestand des Vermögens, zu Zeiten eigener Landesherrschaft also deren Fortdauer über das gesamte angestammte Territorium. Besonders mit dem Entstehen moderner Staaten war das für die Fürstentümer von großer Bedeutung, um ihre Unabhängigkeit zu sichern.

Die Primogenitur wird als Nachfolgeprinzip für Familienunternehmen in der betriebswirtschaftlichen Forschung teilweise kritisiert: Eine Vielzahl von Vermögensinhabern mit jeweils kleineren Anteilen übe einen höheren Wachstums- und Innovationsdruck aus als ein einzelner Vermögensinhaber, für den weitere Anstrengungen nur mit – im Verhältnis zum bereits Vorhandenen – geringeren Wohlstandszuwächsen verbunden sind. Hiervon wiederum profitiere das Unternehmen.

Sollte diese These zutreffen, spräche das aus Sicht der Familienunternehmen sicherlich gegen die Orientierung am dem Primogeniturprinzip inhärenten „Vererben in eine Hand“. In der Marktwirtschaft geht es den meisten Adelsfamilien aber nicht (mehr) primär um weiteres Wachstum. Ihr Ziel ist der Erhalt ihres Vermögens, insbesondere der auch immateriell wertvollen Gegenstände wie Baudenkmäler oder

Familienarchive und ihrer sozialen Stellung als Träger einer spezifischen Kultur. Abgesehen von volks- und betriebswirtschaftlichen Erwägungen hat das Primogeniturprinzip für das Verhältnis von Familie und Vermögen eine Reihe von Vorteilen, weshalb die meisten vermögenden Adelsfamilien auch in heutiger Zeit nicht nur an der Vererbung in eine Hand, sondern – mit teils namhaften Ausnahmen – auch an der alleinigen Nachfolgeberechtigung des ältesten männlichen Abkömmlings festhalten:

Erstens ist es schlicht ein bewährtes Prinzip, das den Familienfrieden sichert und damit letztlich das Vermögen und die immateriellen Ressourcen der Familie vor kostspieligen Auseinandersetzungen verschont. Wenn alle Familienmitglieder mit dem Bewusstsein aufwachsen, dass die Familie mit der Primogenitur über Jahrhunderte gute Erfahrungen gemacht hat, sind Diskussionen über ihren Sinn und Unsinn, ihre Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit von vornherein obsolet. Sie bezieht ihre Geltungskraft aus der Tradition und den guten Erfahrungen in der Vergangenheit.

Zweitens sind aufgrund der Primogenitur die Rollen von Anfang an klar und unabhängig von persönlichen Erwägungen verteilt: hier der Nachfolger, der von Geburt an ohne Unwägbarkeiten und Konkurrenz zu seinen Geschwistern in seine Rolle hineinwachsen kann, dort die weichenden Erben – die nur „notfalls“, wenn der eigentliche Nachfolger z.B. vorverstirbt, nachfolgen. Das verringert das Risiko, dass sich Letztere durch die Nachfolgeregelung persönlich zurückgewiesen fühlen.

Drittens sichert die Primogenitur in Verbindung mit der Familientradition Verantwortlichkeit und Interesse des Nachfolgers für das Vermögen: Der Vermögensinhaber ist nicht nur alleiniger Herr des Vermögens, sondern

seinen Vorfahren, Nachkommen und der übrigen Familie gegenüber auch allein für das Vermögen verantwortlich.

Der vierte Vorteil der Primogenitur wird schließlich deutlich bei einem Blick auf Familienunternehmen, die in Abkehr vom früher auch in Unternehmerfamilien weitverbreiteten Erstgeburtsrecht schon in zweiter oder dritter Generation einen großen und „zersplitterten“ Gesellschafterkreis haben. Erfahrungsgemäß identifizieren sich Gesellschafter umso weniger mit ihrem Unternehmen, je kleiner ihre Anteile sind. Schlimmstenfalls sehen sie es nur noch als Renditeobjekt, sind aber selbst nicht in der Lage und willens, ihrerseits etwas zum Unternehmenserfolg beizutragen. Hinzu kommt das mit jedem weiteren Gesellschafter gesteigerte Streitrisiko. Kommt es unter mehreren Gesellschaftern zum Streit, kann auch das Familienunternehmen seine klassischen Vorteile – die Langfristorientierung, Wertorientierung und Einbeziehung besonderer familiärer Ressourcen – nicht mehr realisieren. Dann zeigt sich vielmehr die negative Seite der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen, indem sich familiäre Konflikte aufs Unternehmen auswirken.

Die Primogenitur sorgt dafür, dass die Zahl derjenigen, die Einfluss auf das Familienvermögen haben, klein bleibt – in der Regel sind dies nur der aktuelle Vermögensinhaber und sein Nachfolger. Dadurch bleibt die Identifikation und Motivation des Vermögensinhabers, etwas für das Familienvermögen zu tun, erhalten, und das Risiko, dass sich Streitigkeiten unter mehreren Familienmitgliedern auf das Familienvermögen auswirken, ist von vornherein deutlich reduziert.

Die Nutzbarmachung spezifischer innerfamiliärer Ressourcen, zum Beispiel bestimmte Kenntnisse oder

Fähigkeiten, aus dem weiteren Kreis auch der nicht vermögensmäßig beteiligten Familienmitglieder gelingt in Adelsfamilien durch starke Strukturen und ein großes Identifikationspotenzial der Familie selbst.

2. Umsetzung der Primogenitur und weichende Erben

Die rechtliche Umsetzung der Primogenitur war früher für die Fürstenhäuser relativ einfach: Sie durften bis 1918 ihre familien- und erbrechtlichen Angelegenheiten in sogenannten *Hausgesetzen* autonom, das heißt außerhalb der geltenden bürgerlichen Rechtsordnung, mit Gesetzeskraft regeln. Traditionell wurden dabei Schwestern und jüngere Brüder aus der Erbmasse entlassen und ihre Versorgung durch verhältnismäßig geringe Unterhaltszahlungen – sogenannte *Apanagen* –, gutdotierte Posten in Verwaltung oder Militär oder durch kirchliche Pfründen gesichert.

Nach heute geltendem Recht sind grundsätzlich alle Abkömmlinge des Erblassers zu gleichen Teilen gesetzlich erbberechtigt, ein vollständiger Ausschluss von der Nachfolge ist grundsätzlich nicht möglich: Auch wer nicht zum Erben eingesetzt wird, erhält nach dem BGB zumindest den sogenannten Pflichtteil in Höhe der Hälfte des gesetzlichen Erbteils. Die Geltendmachung des Pflichtteils durch weichende Erben hätte für die ohnehin meist liquiditätsschwachen Adelsvermögen ebenso wie für viele Familienunternehmen einen massiven Liquiditätsentzug zur Folge und würde im Verlauf von einigen Generationen unweigerlich zu ihrer Zerschlagung führen. Deshalb nutzen heutzutage die vermögenden Adelsfamilien auch die verbleibenden rechtlichen Möglichkeiten, um die Primogenitur umzusetzen. Das bedeutet in erster Linie, dass die weichenden Erben im Interesse der Gesamtfamilie freiwillig auf ihre Pflichtteilsansprüche verzichten,

wie es auch in vielen Unternehmerfamilien noch Usus ist. Möglichkeiten, den Pflichtteil „unfreiwillig“ zu reduzieren, bestehen durch entsprechende gesellschaftsrechtliche Ausscheidens- und Abfindungsregelungen. Hier sind jedoch zunehmend engere Vorgaben, vor allem steuerlicher Art aufgrund der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs, zu beachten.

Weichende Erben, die auf den Pflichtteil verzichten, erhalten heutzutage in der Regel eine einmalige „Ausstattung“, zum Beispiel kleinere Immobilien und/oder laufende Apanagenzahlungen, etwa aus dem Vermögen einer zu diesem Zweck gegründeten Familienstiftung.

3. Sicherung der Akzeptanz des Primogeniturprinzips

Die Akzeptanz des Primogeniturprinzips unter den weichenden Erben hängt neben dem Umfang des ihnen noch zugewandten Vermögens in erster Linie davon ab, inwieweit der jeweilige Vermögensinhaber in jeder Generation sich tatsächlich als Treuhänder des Familienvermögens verhält. Dieses Selbstverständnis ist notwendiges Korrelat zum Primogeniturprinzip: Es kann nur dann seine Vorteile für den Vermögenserhalt entfalten, wenn sich derjenige, der allein und ungeteilt das gesamte Familienvermögen erhält, in besonderer Weise seinen Vorfahren, Nachkommen und Verwandten verpflichtet fühlt. Dazu muss er in die Familientradition und Verantwortlichkeit eingebettet sein und sich als Glied in der Generationenfolge begreifen. Vor allem muss er seine augenblicklichen persönlichen Ziele dem Interesse der Gesamtfamilie an langfristigem Erhalt ihres Vermögens und ihrer Stellung unterordnen. Nur dann wird das Primogeniturprinzip auch heute noch von den weichenden gesetzlichen Erben akzeptiert – und nicht selbst zum Konfliktherd.

V. Erziehung und Ausbildung des Nachfolgers

Auf seine Aufgabe wird der Nachfolger meist von Kindes Beinen an vorbereitet, durch Erziehung, das Erzählen von Geschichten und Vorbilder unter Lebenden oder Vorfahren. Er kann aufgrund des Primogeniturprinzips von Geburt an in seine Rolle hineinwachsen und muss sie sich nicht erst „erkämpfen“. Der Schwerpunkt seiner Erziehung und Ausbildung liegt nach wie vor auf der Persönlichkeits- und Charakterbildung. Dem Nachfolger soll dabei vor allem Verantwortungsbewusstsein und Rollensicherheit nahegebracht werden.

Der Vermögensinhaber sollte zugleich tatkräftig in der Gegenwart wie in der Tradition verankert und historisch reflektiert sein. Er muss von einem stabilen Wertefundament aus, das auch heute noch meist wesentlich durch die christliche Religion bestimmt ist, selbstständig Verantwortung für das Ganze übernehmen und Entscheidungen treffen. Er muss leistungsbereit und mutig, aber zugleich in dem Sinne gelassen und demütig sein, dass er seine eigenen Grenzen – seien es die Zeitumstände, seine persönlichen Fähigkeiten, die Vorgaben des Hausgesetzes oder schlicht die Grenzen der Höflichkeit – akzeptiert.

Anders als in den meisten Familienunternehmen ist die Vorbereitung des Nachfolgers nicht vorrangig auf das Erlernen bestimmter aktuell brauchbarer technisch-fachlicher Fähigkeiten zur Übernahme eigener operativer Verantwortung gerichtet. Aus der operativen Tätigkeit haben sich die meisten vermögenden Adelsfamilien schon lange zurückgezogen. Sie vertrauen eher darauf, dass sie aufgrund ihrer Erziehung und ihrer eigenen Persönlichkeit stets geeignete „Fremdmanager“ und menschlich und fachlich passende externe Ratgeber für ihr Vermögen und ihre Unternehmungen

finden. Dementsprechend geht es in der Erziehung und Ausbildung eher darum, dass der Nachfolger lernt, die Gesamtfamilie als verantwortungsbewusste, zeitlose Persönlichkeit zu repräsentieren und ihr Vermögen als Grundlage ihrer Stellung dadurch bewahrt, dass er im Bewusstsein seiner eigenen Grenzen die geeigneten Fremdmanager findet und mit ihnen effektiv zusammenarbeitet.

VI. Verwaltung durch professionelle Dritte (Fremdmanagement)

Der Adel hat gute Erfahrungen damit gemacht, mit dem Tagesgeschäft seiner wirtschaftlichen Aktivitäten professionelle Dritte (*Fremdmanager*) zu betrauen. Können hierfür qualifizierte Persönlichkeiten gewonnen werden, gleicht das die inhärente Schwäche des Primogeniturprinzips aus, dass nicht zwingend der fachlich Qualifizierteste nachfolgt.

In adeligen Familien ist die Fremdverwaltung seit Jahrhunderten der Regelfall und eher die Ausnahme, dass der Vermögensinhaber den Anspruch (und alle Fähigkeiten) hat, selbst die Geschäfte im Einzelnen zu führen. Die Haltung „Ich muss nicht der beste Kellermeister sein, aber ich muss den besten Kellermeister auswählen können“ eines adeligen Weinherstellers ist von ihm selbst, seiner Familie und dem persönlichen Umfeld traditionell akzeptiert. Hierzu sollte er aufgrund von Erziehung und Ausbildung befähigt sein. Genauso wichtig ist dann aber auch die Kraft und das Selbstvertrauen, um den (richtigen) Fremdmanagern Vertrauen zu schenken und ihnen die Freiräume zu belassen, die qualifizierte Persönlichkeiten brauchen, um eigenverantwortlich ihre Aufgaben bestmöglich erledigen zu können.

Der ideale Fremdmanager aus Sicht des adeligen Vermögensinhabers

vereint in sich so widersprüchliche Eigenschaften wie einen hohen Grad an Selbstständigkeit und zugleich Loyalität, unternehmerischen Wagemut, zupackendes Wesen und Weitblick.

Gerade bei Umsetzung eines primogeniturähnlichen „Kronprinzenmodells“ für die Nachfolge kann die Etablierung eines Fremdmanagements und das Sammeln generationenübergreifender Erfahrungen damit auf Dauer ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Vermögensausbau und -erhalt sein.

VII. Hausgesetze und Ordnung der Familie

Friede ernährt, Streit verzehrt – dem Schutz des Familienfriedens und damit im Sinne des bekannten Sprichworts auch des Familienvermögens sind klare Regeln, die Ordnung und Struktur in der Familie gewährleisten, dienlich. Bei größeren Adelsfamilien nehmen diese innerfamiliären Regelwerke die Gestalt von Familienstatuten oder – bei ehemals regierenden Häusern – sogenannten Hausgesetzen an. Heutzutage gilt auch für Fürstentümer uneingeschränkt das Bürgerliche Gesetzbuch, und die Hausgesetze haben nur noch die Wirkung eines privatrechtlichen Vertrages. Grundsätzlich muss daher jedes Familienmitglied dem Regelwerk zustimmen, um dadurch gebunden zu sein.

Die Bedeutung von Hausgesetzen und ähnlichen Traditionen und Konventionen, die auch die meisten adeligen Familien ohne förmliches Hausgesetz kennen, etwa in der rechtlichen Gestalt einer Vereinsatzung ihres Familienverbandes, liegt aber – auch für die Familien selbst – weniger in ihrer rechtlichen Bindungswirkung. Der besondere Wert dieser oft jahrhundertealten Regeln beruht darauf, dass sie einen Minimalkonsens der Familie über gemeinsame Werte und Ziele,

die Zuweisung bestimmter Rollen und die Pflichten des Einzelnen gegenüber der Familie und der Familie gegenüber dem Einzelnen darstellen. Die darauf beruhenden Regeln sorgen für Ordnung und Struktur, auch ohne formalrechtliche Bindungswirkung. Dadurch, dass sie von vorneherein feststehen und nicht bei jeder Gelegenheit neu verhandelt werden müssen, schon die Familie ihre materiellen und immateriellen Ressourcen, schafft wechselseitige Verlässlichkeit und vermeidet Irritations- und Streitpotenzial. Dies wirkt sich letztlich vermögenserhaltend aus.

VIII. Anregungen für Unternehmerfamilien

Die Betrachtung vermögender Adelsfamilien belegt wohl in erster Linie die zeitlose Einsicht, dass wesentliche Voraussetzung für den Erhalt des Wohlstands einer Familie über Generationen nicht nur die Auswahl der richtigen Investments oder das Treffen der richtigen unternehmerischen Entscheidungen ist. Mindestens von gleichrangiger Bedeutung ist eine passende „Ordnung“ und Einigkeit in der Familie.

Die meisten vermögenden Adelsfamilien sind sich darin einig, dass es das gemeinsame Ziel ist, das Familienvermögen als materielle Grundlage der Gesamtfamilie für kommende Generationen „in einer Hand“ zu erhalten, um letztlich die soziale Stellung als Träger einer bestimmten Kultur zu wahren. Wird der gute Ruf der Familie gemehrt, mehrt sich damit – wie die Soziologen sagen würden – auch das „soziale Kapital“ für alle, auch für die materiell nicht am Vermögen beteiligten Familienmitglieder. Mit der Mehrung des *splendor familiae* verfügen sie über ein klares gemeinsames Ziel, das Bindungswirkung entfaltet.

Eine solch tief verwurzelte Familienkultur lässt sich nicht vollständig in

wenigen Generationen aufbauen. Eine Unternehmerfamilie hat es auch – bereits im Hinblick auf die Vermögenszusammensetzung und die unternehmerischen Rahmenbedingungen – mit ganz anderen faktischen Gegebenheiten, Chancen und Herausforderungen als die vermögenden Familien des historischen Adels zu tun. Zugleich ist aber klar: Eine Generation muss immer einmal das Fundament legen, auf dem künftige Generationen weiter aufbauen können. Das war in den Adelsfamilien auch einmal so. Unternehmerfamilien haben hier den Vorteil, dass die oft besondere Persönlichkeit des Gründers, um die sich „Familienlegenden“ ranken, noch zumindest in der Erinnerung lebendig ist, sodass ihr Vorbild, präsent gehalten und richtig bewahrt, besondere Integrationskraft entfalten kann.

Die Unternehmerfamilie hat – anders als die Adelsfamilie, die an vielfältige, teils „gewohnheitsrechtliche“ Traditionen gebunden ist – darüber hinaus auch die Chance, sich weitgehend selbst passende Regeln zu geben, die ihre Geltungskraft nicht nur aus Tradition oder Berufung auf den Gründer beziehen müssen, sondern auch in einem gemeinsamen interaktiven Findungsprozess erarbeitet werden können. Was die Einigkeit in der Unternehmerfamilie betrifft, kann das Unternehmen selbst, das oft an seinem Stammsitz auch sozial eine bedeutende Institution ist und meist den Familiennamen trägt, ein großes Identifikationspotenzial auch für die nicht nachfolgeberechtigten Familienmitglieder bieten, weil es ihnen *Sozialkapital* – einen „Anerkennungsbonus“ im Umfeld – bereitstellt.

Nicht zuletzt gibt es auch eine Reihe sehr alter Familienunternehmen, deren Geschichte reichlich Identifikationspotenzial (und Lehren aus der Vergangenheit) für die Unternehmerfamilie bereithält und in denen

gemeinsame Traditionen und Werte gepflegt werden, ohne dass sich die Beteiligten dessen stets bewusst wären. Institutionen ähnlich den adeligen Familientagen, bei denen dieses „Bewusstwerden“ gemeinsam geschieht und zugleich regelmäßig Gelegenheit zum Austausch besteht, können für die Einigkeit der nachfolgenden Generationen viel Gutes bewirken. Schließlich kann auch das Bewusstsein der Zugehörigkeit zur „sozialen Gruppe der Familienunternehmer“ die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer vermögenserhaltenden Werthaltung bei nachfolgenden Generationen fördern.

Die „richtige Ordnung“ der Unternehmerfamilie, vor allem die „Nachfolgeordnung“ zu regeln, ist die Aufgabe derjenigen Generation, die das Unternehmen „groß gemacht“ hat. Hier vor scheuen sich viele Unternehmer. Das Beispiel adeliger Familien zeigt aber, dass es für den Vermögenserhalt über Generationen förderlich ist, Vermögen/Unternehmen und Familie nicht als zwei voneinander getrennte Systeme zu begreifen, sondern als vielfältig miteinander verschränkte Lebensbereiche mit je eigenen Rollenanforderungen und Verhaltensregeln. Dann wird zugleich das Potenzial von inter- und intrapersonalen Rollenkonflikten und anderen Streitigkeiten sichtbar.

Im Idealfall stützt dann die Familie mit ihrem „langen Atem“, ihrem über rationales betriebswirtschaftliches Kalkül hinausgehenden Unternehmerinteresse und ihrer Einigkeit das Unternehmen, das seinerseits der Familie nicht nur finanzielles, sondern auch „soziales“ Kapital als Identifikationsobjekt zur Verfügung stellt, über viele Generationen.

Keywords

Adelsvermögen • Vermögensnachfolge • Familienstrategie • Familienverfassung • Hausgesetz