

# Unternehmer Circle

Ausgabe 09/2022

## WERT UND SINN IM GLEICHKLANG MIT DER NATUR

Dipl. Ing. Maximilian Hardegg  
SEITE 4

## DER EINFLUSS DER CORONA-PANDEMIE AUF GESELLSCHAFT, WIRTSCHAFT UND FAMILIE

O. Univ. Prof. Dr. Ulrich Körtner  
SEITE 12

## NACHFOLGE IM FAMILIEN- UNTERNEHMEN

Prof. Dr. Christina Hoon  
SEITE 26





(Oben) Die Veranstalter, Univ. Prof. DDr. h. c. Susanna Kalsls LL. M. und RA Dr. Stephan Probst, mit den Vortragenden und Vertretern der Kathrein Privatbank.



Heinrich Weninger, Leiter Kathrein Family Konsult und Stefan Neubauer, Vorstandsmitglied der Kathrein Privatbank

Der diesjährige Familienunternehmertag fand im Sommerrefektorium von Stift Göttweig statt.

# AutorInnen



**Wert und Sinn  
im Gleichklang mit der Natur**  
Interview mit Dipl. Ing. Maximilian Hardegg



**Der Einfluss der Corona-Pandemie  
auf Gesellschaft, Wirtschaft und Familie**  
O. Univ. Prof. Dr. Ulrich Körtner



**Nachfolge im  
Familienunternehmen**  
Prof. Dr. Christina Hoon



**Redaktion**  
Dr. Heinrich Weninger

## IMPRESSUM

Herausgeber und Medieninhaber: Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft, Wipplingerstraße 25, 1010 Wien, T.: +43 1 534 51 0

Die Meinung der Autoren spiegelt nicht notwendigerweise die Meinung des Herausgebers wider. Die Reproduktion von Bildern und Texten ohne schriftliche Einverständniserklärung des Medieninhabers ist untersagt. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

Redaktion: Dr. Heinrich Weninger, Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft | Konzept: Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft  
Verlags- und Herstellungsort: Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH, Wien | Fotos: Simon Kupferschmid Fotografie, 1030 Wien, [www.simkup.at](http://www.simkup.at), [www.der-business-fotograf-wien.at](http://www.der-business-fotograf-wien.at)

In Zusammenarbeit mit dem Verein zur Forschung und Förderung von Familienunternehmen, 1010 Wien, RA Dr. Stephan Probst und Univ.-Prof Dr. Susanne Kalsls



Wilhelm Celeda,  
Harald Holzer und  
Stefan Neubauer,  
der Vorstand der  
Kathrein Privatbank

## Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserinnen und Leser,

nach dem „Abstecher“ nach Grafenegg Anfang Juli 2021 konnte der nunmehr bereits 9. Familienunternehmertag am 6. Mai 2022 wieder auf Stift Göttweig stattfinden. Bedingt durch die im Planungszeitpunkt immer noch unsicheren Umstände wurde wiederum bewusst nur ein Programmtag vorgesehen. Wir dürfen Ihnen in den nachfolgenden Beiträgen unseres neu gestalteten Kathrein Unternehmer Circle die wesentlichen Referate dieser Veranstaltung näherbringen. Wie Sie lesen und sehen werden, ist es dem Veranstalter „Verein Familienunternehmen“ gemeinsam mit der Kathrein Privatbank wiederum gelungen, ein überaus interessantes, aber auch auf aktuelle Gegebenheiten eingehendes Programm zusammenzustellen.

Kathrein Family Konsult ist das Kompetenzzentrum für Vermögensweitergabe, Nachfolge, Familienunternehmen und Stiftungen. Neben professioneller Anlageberatung und Finanzierungsdienstleistungen begleiten, unterstützen und beraten wir unsere Kunden bei allen Fragen rund um Nachfolge, Erbschaft und Privatstiftung oder bei der Suche nach Experten in Bereichen wie Steuern und Recht.

Dipl. Ing. Maximilian Hardegg, Landwirt und Unternehmer, gewährte den Teilnehmern in Göttweig einen sehr persönlich gehaltenen Einblick in die Bewirtschaftung von Gut Hardegg im nördlichen Weinviertel – mit 2.800 ha ein großer, geschichtsträchtiger Besitz mit hauptsächlich land- und forstwirtschaftlicher Nutzung. Der Gleichklang mit der Natur und die Wiederermöglichung der Artenvielfalt sind ganz wesentliche Prämissen und Ziele in der modernen, auch technisch unterstützten Bewirtschaftung des großen Besitzes.

Wir hatten zuvor schon die Gelegenheit, mit Herrn Dipl. Ing. Hardegg ein ausführliches Interview zu führen. Das in diesem Heft wiedergegebene Gespräch bietet einen lesenswerten Einblick in eines seit Generationen in der Familie geführten landwirtschaftlichen Großbetriebes.

Drei Referate führten im Lauf des Tages zu spannenden Überlegungen und Diskussionen:

Prof. Dr. Christina Hoon von der Universität Bielefeld beleuchtete in Ihrem Beitrag die Nachfolgethematik speziell in Familienunternehmen. Sie plädierte aus mehrfachen Gründen für eine aktiv gestaltete, in und mit der Familie abgestimmte Übergabe anstelle eines Sprunges ins kalte Wasser.

Univ. Prof. Dr. Sabine Urnik berichtete über die steuerlichen Aspekte einer Übergabe und stellte anhand zahlreicher Beispiele auch Vorgehensweisen und Möglichkeiten vor, eine nicht vermeidbare Steuerbelastung in Grenzen zu halten.

Weniger „fachlich“ als vielmehr den aktuellen Umständen geschuldet war letztlich der Vortrag von Univ. Prof. DDr. Ulrich Körtner. In einem breit gefächerten Überblick gelang es ihm, die Veränderungen von Gesellschaft, Wirtschaft und Familie durch die bereits mehr als zwei Jahre andauernde Pandemie zu beleuchten. Die Auseinandersetzungen rund um Corona, der nicht immer friktionsfreie Dialog von Experten und Wissenschaftlern zu wesentlichen Basisthemen führten zu einer großen Verunsicherung in der breiten Bevölkerung, zur Frage des Vertrauens in Prognosen und Vorgänge. Vollerorts war die Stimmung von Furcht und Angst geprägt, etwas, was sicherlich nicht dazu beigetragen hat, die allgemein schon schwierigen Bedingungen zu erleichtern.

Nach mehr als zwei Jahren an zahlreichen Einschränkungen und insgesamt unsicherer Entwicklung in vielfacher Hinsicht war der lebendige

Erfahrungsaustausch in Göttweig ein nicht zu übersehendes Ereignis. Gerade die noch immer herausfordernden Zeiten, in denen wir uns bewegen und mit denen wir wohl noch für einige Zeit zu rechnen haben werden, haben gezeigt, wie gleichartig bzw. vergleichbar die Interessenslage wie auch die verschiedenen Herausforderungen von und für Unternehmerfamilien sind. Sachliche Information und ein lebendiger Erfahrungsaustausch auf gleicher „unternehmerischer“ wie persönlicher Wellenlänge waren wiederum Garant für eine erfolgreiche Veranstaltung.

Wir dürfen Sie schon jetzt sehr herzlich für den 10. Familienunternehmertag in Göttweig einladen, welcher am 5. und 6. Mai 2023 stattfinden wird, bei dem sich auch wieder Gelegenheit zu Kontakten und Kennenlernen ergeben wird. Wir freuen uns, wenn wir auch für 2023 Ihr Interesse an dieser Veranstaltung wecken können.

*Wilhelm Celeda, CEO*

*Harald Holzer und Stefan Neubauer,  
Vorstandsmitglieder der Kathrein Privatbank*

# Wert und Sinn im Gleichklang mit der Natur

Wie man gerade mit einem größeren Grundbesitz erfolgreich nachhaltig wirtschaften kann



INTERVIEW MIT  
DIPL. ING. MAXIMILIAN HARDEGG  
GEBOREN 1966, WOHNSITZ SCHLOSS SEEFELD  
IN DER GEMEINDE SEEFELD-KADOLZ  
IM NÖRDLICHSTEN WEINVIERTEL.

Als Landwirt und Unternehmer bewirtschaftet Maximilian Hardegg das seit Jahrhunderten im Eigentum der Familie stehende Gut Hardegg mit 2.800 ha Fläche in vorwiegend land- und forstwirtschaftlicher Nutzung. Der heutige Betrieb kann auf eine lange Geschichte zurückblicken, das Kontinuum ist sicher die Bedeutung der Natur für die Familie und auch die soziale Verantwortung als regionaler Arbeitgeber.

Wichtigste von insgesamt 11 Anbaupflanzen sind Weizen, Raps, Zuckerrüben, Soja, Mais und

Kartoffeln, die im Vertragsanbau an fixe Abnehmer geliefert werden. Aus dem Forstbetrieb gibt es nebst Edellaubholz ausreichend Hackschnitzel für eine große Heizungsanlage, die die eigene Viehwirtschaft sowie Teile der Gemeinde versorgt.

Weiters gibt es Weinanbau mit 30 ha und eine große Schweinezucht mit rund 1.000 Muttertieren.

Das Betriebsmotto lautet „gelebte Artenvielfalt“. Maximilian Hardegg und seinen Mitarbeitern ist die Erhaltung und Ausweitung der Artenvielfalt schon selten gewordener Tiere, hier speziell von Sing- und Feldvögeln, durch die Schaffung entsprechender Lebensräume, wichtig..

Seine drei Ziele, die er unter einen Hut zu bringen versucht, sind „ökologisches, ökonomisches und soziales Wirtschaften“ und das Haushalten im Einklang mit den Ressourcen und Gegebenheiten der Natur, um auch den Nachkommen eine bestmögliche Umwelt zu hinterlassen.

**Wir führen dieses Interview wenige Tage nach Ende einer längeren Dürreperiode: Wie waren zuletzt Ihre Gedanken und Gefühle angesichts der ständigen Wetterkapriolen?**

Die Gegend hier rund um die ökologischen Systeme von Thaya und Pulkau sind grundsätzlich sehr gut für Landwirtschaft geeignet. Wir haben im Schnitt 500 mm Niederschlag im Jahr. Aber ja, was ist schon der langjährige Durchschnitt wert, wenn wir durch geänderte klimatische Auswirkungen mit extremer Trockenheit konfrontiert sind? Schon mein Großvater und Vater haben sich damit intensiv auseinandergesetzt und Maßnahmen ergriffen. Heute kann ich auf ein ausgedehntes Netz an Wasserspeichern zurückgreifen und ein ausgeklügeltes Bewässerungssystem. Das hat Gut Hardegg viel widerstandsfähiger gemacht gegen Trockenperioden und für die Natur sehr viel gebracht. Wir hoffen so, stabile Erträge einfahren und Missernten abwenden zu können.

**„Guts- und Schlossbesitzer“ zu sein – ist das eine Ehre oder eine Last?**

(Lacht) Na als erstes muss man es (das Schloss, Anm.) sich einmal leisten können. Das Haus steht natürlich unter Denkmalschutz, was bauhistorisch wichtig ist, aber die bauliche Latte natürlich sehr hoch ansetzt. Das Schloss ist ebenso geschichtliches, familiäres wie kulturelles Erbe. Vor allem aber ist es unser zu Hause, ein wunderschönes noch dazu. Ich persönlich freue mich jedes Mal, nach Hause zu kommen, auch wenn es immer viel zu tun gibt und die Erhaltung aufwendig ist. So ein altes Haus hat seine Eigenheiten, sein eigenes Klima und seine Geheimnisse. Dies alles zu entschlüsseln ist eine Lebensaufgabe.

Und was das Gut betrifft: wir sind hier in der Region seit Jahrhunderten ein großer Arbeitgeber, vor allem ein sicherer, der sich seiner Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer bewusst war. Wir bieten auch interessante Ausbildungsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Facharbeiter, Hofnachfolger und Lehrlinge, die letztlich für die Zukunft nicht nur unseres Betriebes sehr wichtig sind.

**Mit Ihren Betrieben tragen Sie zu solider „old economy“ bei. Wo gibt es für Ihre Betriebe die Möglichkeit technischer Neuerungen („High Tech in der Landwirtschaft“) bzw. auch Digitalisierung?**

Der Fachbegriff hierfür heißt „Precision Farming“ oder Präzisionslandwirtschaft. Darunter versteht man die standortgenaue und bedarfsgerechte Zuteilung von Betriebsmitteln wie Saatgut, Dünger und Pflanzenschutz. Um dies anzuordnen zu können, braucht es eine Digitalisierung der Flächen und eine GPS Verortung der Maschinen und Geräte. Zusätzlich brauchen wir die entsprechenden automatischen Steuerungsmöglichkeiten auf Maschinen und Geräten. Ein heutiger Arbeitsplatz im Feldbau ist wirklich hightech, die Entwicklung der letzten Jahrzehnte war rasant zum Positiven.



Schloss Seefeld

Heute wird nichts mehr verschwendet, die Umweltbelastungen werden deutlich reduziert und die Gesundheit der Mitarbeiter bleibt erhalten. In Zukunft werden wir auch selbstfahrende, GPS gesteuerte Maschinen haben.

Bei der Tierhaltung nennt man das „precision livestock“ bzw. analog Präzisionstierhaltung. Mit einer Sensorohrmarke können wir das Wohlbefinden jedes Muttertieres genau verfolgen, ob es gefressen hat, wie das Körpergewicht und die Körpertemperatur sind. Ein Nutztierethologe hat mir einmal erzählt, dass so auch in einer großen Herde von jedem Tier eine Einzelbiografie erstellt werden kann, das finde ich einen sehr schönen Hinweis. Gerade in der Nutztierhaltung geht es darum, eine tierartgerechte

Haltung sicherzustellen und die moderne Stalltechnik mit ihren technischen Weiterentwicklungen im Sinne des Tierwohls, aber auch eine gute Biostatistik, eröffnen uns eine Vielzahl neuer Möglichkeiten im Sinne einer zeitgemäßen Nutztierhaltung.

**EU und Agrarförderung – darf man Sie auf dieses Thema ansprechen oder sind hier bereits zu viele Emotionen drin?**

Nein gar nicht. Die Landwirtschaft ist ein politisch beeinflusster Wirtschaftsbereich, ausgedrückt unter anderem in der GAP (Gemeinsame Agrarpolitik) der EU. Mir und meinen Kollegen ist wichtig, dass diese GAP als gute Fachpolitik verstanden wird. Sollte die Politik, was ab und zu vorkommt, davon

„  
**Wichtig ist uns die  
Erhaltung und  
Ausweitung der  
Artenvielfalt schon  
selten gewordener  
Singvögel.**

abweichen, dann machen wir uns fachkritisch bemerkbar. Grundsätzlich halte ich eine gemeinsame Agrarpolitik für eine große Chance für Europa, wir können so sicherstellen, dass alle unter gleichen Standards arbeiten und weltweit Europa Standards für Umwelt, Tierschutz, Wasser und Biodiversität setzen kann. Das Ganze zu überschaubaren Kosten, die ganze GAP „kostet“ den Steuerzahler in etwa 0,8% der durchschnittlichen Steuereinnahmen der Mitgliedstaaten. Ich meine also, dass die GAP ein „sehr gutes Geschäft“ für die Europäer ist, interessanterweise sagt uns das die Politik aber nicht. Genau das halte ich für eine verpasste Chance der Politik, denn eine Politik, die sich nicht erklärt ist ja bekanntlich nichts wert. Deshalb werden engagierte Landwirte in Zukunft noch mehr als bisher diese politische Lücke schließen müssen und mit guten Ideen, Praxisbeispielen und Kommunikation die fachliche Weiterentwicklung der GAP und die gesellschaftliche Akzeptanz vorantreiben müssen.

Gerade der Ukraine Krieg führt uns dramatisch vor Augen, wie wichtig die Versorgungssicherheit ist und welche stabilisierende Rolle dabei gerade zukunftsorientierte, größere Betriebe spielen können. Aus einer umsichtigen GAP sollte daher niemand ausgeschlossen werden, schon gar nicht die ökonomisch und ökologisch wertvollen Leitbetriebe.

**Was bedeutet für Sie und Ihren Betrieb (einmal abgesehen vom jahrhundertelangen Familieneigentum) „Nachhaltigkeit“?**

Unter Nachhaltigkeit in unserem Betrieb verstehe ich das generationsüberschreitende Wirtschaften. Das ist eine Frage der Einstellung - obwohl ich praktisch frei verfügen kann, geht meine Bestrebung dahin, den Betrieb zu erhalten, zu verbessern und weiterzuentwickeln und schlussendlich weiterzugeben. Die Arbeit mit der Natur ist natürlich eine besondere Aufgabe, das intensive Wahrnehmen der Jahresabläufe und Jahreszeiten zu erleben und den Schutz der Natur trotz dynamischer Weiterentwicklung sicherzustellen. Gut Hardegg hat sich mit dem Betriebsmotto „gelebte Artenvielfalt“ ein Wertversprechen gegeben und nach diesem richtet sich alles. Jede Tätigkeit soll einen Sinn ergeben und dazu beitragen, dass Biodiversität und Artenvielfalt zum Blühen kommen. Mir schwebt ein Wirtschaften im Gleichklang mit der Natur vor und dass Gut Hardegg nicht nur erstklassig erzeugt, sondern dass wir auch eine reiche, satte Natur, voll von Leben bei uns vorweisen können. Damit das gelingt, braucht es neben der Familie engagierte Mitarbeiter, die das mittragen und unterstützen. Und dann gibt es noch den sozialen Aspekt: darunter verstehe ich die Leistbarkeit für Alle, jeder soll unsere Produkte kaufen können, wir wollen erschwingliche Lebensmittel erzeugen. Dass uns das gelingt, macht mich wirklich stolz!

Nachhaltigkeit ist aber auch ein sehr hoher Anspruch, der niemals „fertig“ ist – man hat es niemals geschafft, sondern kann nur in kleinen Schritten zum großen Ganzen beitragen. Damit bleibt es immer spannend und nutzt sich nie ab. Spannend ist es auch, wenn man einer von Kurzlebigkeiten dominierten Medienwelt mit einer auf eine lange Dauer gerichteten Botschaft begegnet. Die vielen positiven Rückmeldungen vom Markt geben mir allerdings die Zuversicht, dass wir mit unserer Art der

„  
So eine Natur wie bei  
uns ist wie ein verloren  
geglaubter Traum.“



Maximilian Hardegg zeigt die Artenvielfalt der Singvögel.

Bewirtschaftung richtig liegen. Neulich hat mit ein Besucher gesagt, dass er „so eine Natur wie bei uns seit seiner Kindheit nicht mehr kennt, ein verloren geglaubter Traum Wirklichkeit wurde“.

Gut Hardegg ist aber auch immer ein beliebter Ort für Fachexkursionen gewesen. In den letzten Jahren konnte ich dies an den wachsenden Bedarf nach Naturbildung anpassen. Wir schulen jährlich 300 Naturliebhaber in Bezug auf die gängigsten Feldvögel, deren Gesang und Ansprüche an Lebensräume. Wir haben so über die Jahre eine Gemeinschaft gegründet, welche jährlich Singvögel im Rahmen des Big Farmland Bird Count zählt und welche sich mit uns über die Möglichkeiten zur verbesserten Vermehrung der Singvögel austauscht. Heute steht Gut Hardegg auch für Naturbildung und darin sehe ich einen wertvollen Beitrag zur nachhaltigen Lebensweise. Geht es der Natur gut, dann ist auch unsere Lebensgrundlage gesichert.

Mein Traum ist, dass Gut Hardegg über Naturbildung innerhalb und außerhalb der Landwirtschaft in den nächsten Jahren einen signifikanten Beitrag leistet, dass auf die Natur mehr Acht gegeben wird

und sie als Lebensgrundlage eine deutlich höhere Bedeutung bekommt, als dies bisher der Fall ist.

**Was macht aus Ihrer persönlichen Sicht den Unterschied zwischen einem „Familienunternehmen“ und einem mit breiter Gesellschafterstreuung aus?**

Das lässt sich schwer pauschal beantworten. Grundsätzlich würde ich meinen gar nicht so viel. In jeglicher Rechtsform, egal ob natürliche Person oder juristische, sollte der Blick auf das wirtschaftliche Wohl der Entität gerichtet werden. Eine breite Gesellschafterstruktur wird sicher die Unternehmensführung beeinflussen, sofern nicht alle an einem Strang ziehen. Das kann aber auch in Familienunternehmen vorkommen, vor allem dann, wenn die Interessen der Mitglieder auseinanderdriften. Wo ich aber doch Unterschiede sehe ist in der Resilienz: Familienunternehmen geben nicht schnell auf, sie haben eine hohe Dauerhaftigkeit und bewältigen so Krisen sehr gut. Auch ein hohes Maß an Sparsamkeit und natürlich das Denken in Generationen zeichnet Familienbetriebe meist aus. Der Nachteil dieses antizyklischen Verhaltens kann

sein, dass Entwicklungen verschlafen werden und dadurch das Unternehmen gefährdet wird.

Und dann gibt es noch das große Thema der zeitgerechten Nachfolge.

**Und wie schaut es mit der Nachfolgeregelung aus?**

Meine Frau und ich sind in der glücklichen Lage, einen talentierten Sohn zu haben, der sich gerade auf diese Aufgabe intensiv und ernsthaft vorbereitet. Die zukünftige Übergabe wird die wichtigste Transaktion für mich sein und ich freue mich schon darauf. Mein Sohn wird hoffentlich alles kritisch durchleuchten und sicherlich neue Ideen einbringen und so den Betrieb zum Positiven verändern. Und ich werde hoffentlich gut loslassen können und mich neuen, sinnstiftenden Dingen zuwenden.

**Große Familienunternehmen werden oft in vielfacher Generationenfolge besessen und/oder geführt und/oder beeinflusst. Sie selbst sind in 11. Generation mit der verantwortlichen Verwaltung des Familienbesitzes betraut. Welche Wertvorstellungen oder gar Vorgaben wurden Ihnen**

**selbst mit auf den Weg gegeben – und was geben Sie der nächsten Generation weiter?**

Einerseits die vielfältigen Verantwortungen, welche ich wahrzunehmen versuche. Gleichzeitig hoffentlich aber auch die große Freude an einem Stück Land, an der Natur, am Umgang mit Menschen und die Passion für Erzeugung, Vermarktung und dynamisches Unternehmertum. Natürlich ist nicht jeder Tag ein Feiertag und der Alltag mit Behörden und Verwaltung kann auch anspruchsvoll sein. Aber auch hier gilt: nicht den Blick für das große Ganze verlieren, sich nicht durch Misserfolge entmutigen lassen, den Blick mit Zuversicht nach vorne richten und sich die Bedeutung von Natur und Nahrungsmitteln stets vor Augen halten.

**War die Gründung einer Stiftung bei Ihnen jemals ein Thema, insbesondere in Bezug auf den Zusammenhalt des umfangreichen Besitzes?**

Nein, diese Frage hat sich noch nicht gestellt. Der Betrieb war früher ein Fideikommissbesitz, das heißt, dass nur der älteste Sohn, sofern er alle Voraussetzungen inklusive standesgemäßer Heirat

erfüllt hat, das Erbe antreten konnte. Weichende Erben mussten verzichten. Der Sinn dieser Regelung war, so den Besitz beisammenzuhalten und Teilungen zu vermeiden. Heute sind wir Einzelunternehmer und so lange dies in diesem Land möglich ist, wollen wir es auch bleiben. Die Vorteile liegen in der Beweglichkeit des Unternehmens und der schnellen Entscheidungsfindung und in den schlanken und agilen Strukturen. Die Nachteile sind eine überbordende Steuer- und Abgabenlast sowie steigende gesetzliche Verantwortungen und Haftungen.

**Die Zeit seit März 2020 war für sehr viele Private und Unternehmen sehr einschneidend. Wie haben sich die – um es freundlich zu sagen – „geänderten Lebensumstände“ bei Ihrem Betrieb wirtschaftlich ausgewirkt?**

Da muss ich sagen, dass wir letztlich sehr gut über die Runden gekommen sind. Landwirtschaftliche Produkte waren auch in der Pandemie ja stets nachgefragt, daher war alleine das nicht das große Thema für mich. Gespürt haben wir hier – so wie viele andere auch – aber die globalen Neben- und Begleiterscheinungen der Pandemie: wenn ich einen Ersatzteil für Gerätschaften benötigte, war ich genauso von verlangsamten Lieferketten und Verspätungen aller Art betroffen. Das war übrigens auch beim Dünger zu spüren, bei dessen Lieferung es plötzlich zu Verzögerungen kam.

Die Not macht bekanntermaßen auch erfindetisch. In unserem Fall haben wir uns intensiv der Gestaltung eines online Shop gewidmet, was wirklich viel Freude gemacht hat. Und es hat wirklich gut funktioniert. Besonderen Spaß macht es mir, wenn wir international Pakete verschicken können an Kunden, die wir bisher nicht kannten.

Eine besondere Herausforderung war die coronabedingte Grenzschließung. Was ich nicht für möglich

gehalten habe, geschah quasi über Nacht: die alten Grenzblöcke vor der Wende wurden wieder aufgestellt und über 20 Jahre nach der Grenzöffnung waren die Grenzen plötzlich wieder „dicht“. Da Gut Hardegg in direkter Grenznähe liegt beschäftigte ich sehr viele Tagespendler aus Tschechien und plötzlich standen wir vor einem großen Problem. Die spontane Bereitschaft der Mitarbeiter, bei uns zu übernachten löste meine Sorgen auf und schaffte in den folgenden Wochen ein besonderes Naheverhältnis zwischen Mitarbeitern und Familie.

Schlussendlich noch die gesteigerte Wertschätzung der Konsumenten gegenüber regional erzeugten Produkten. Vor allem mit unserem Wertversprechen „gelebte Artenvielfalt“ ist es mir in der Pandemie gelungen, entsprechende Produkte zu entwickeln und erfolgreich zu platzieren. Heute finden Sie in allen großen Spar Filialen unsere Mehle und Honig, ebenso bei Billa zusätzlich noch einige Weine.

**Sie sind seit vielen Jahren im Aufsichtsrat der DIE ERSTE österreichische Spar-Casse Privatstiftung und seit 8 Jahren auch in der heutigen Erste-Group Bank AG. Eine wohl völlig andere Welt als das „Landleben“. Haben Sie in dieser Funktion mehr zu tun als bei Ihrer Bestellung vor 8 Jahren?**

Eigentlich nicht. Ich musste einen Fit & Proper-Test vor dem JST (Joint Supervision Team), bestehend aus EZB, OeNB und FMA, bestehen und bekam im Anschluss einen Brief von Mario Draghi. Den Aufsichtsrat mache ich mit großer Freude und ich gehe dieser Arbeit mit Begeisterung nach, ich kann so etwas für Wirtschaft und Gesellschaft einbringen und mich dabei hoffentlich nützlich machen. Besonders angetan haben es mir die Gründungsgeschichte der Erste und die Übersetzung davon ins Heute, welche Andreas Treichl so genial betrieben hat. Im Jahre 1819 kamen rund um den Pfarrer in der Leopoldau, Johann Baptist Weber, Großbürger und



M. Hardegg und H. Weninger vor der Gutsverwaltung.

Adel zusammen und haben erkannt, dass es von hoher gesellschaftspolitischer Bedeutung ist, Menschen, vor allem Handwerkern, Zugang zu einem Bankkonto als Start für Wohlstand und Freiheit zu geben. Das war die Gründung der Erste. Ins Heute übersetzt will die Erste es ermöglichen, dass die Menschen finanziell unabhängig werden und sich ein Vermögen aufbauen können, die Bank sieht sich als Financial Health Company und zwar von Bukarest bis Dornbirn, von Prag bis Novi Sad.

Die Funktion ist natürlich eine sehr verantwortungsvolle, die mich natürlich auch zeitlich beansprucht, aber ich empfinde dies als Bereicherung meines Lebens, lerne tolle Menschen kennen und die Arbeit mit den Exekutivorganen und der Bankenaufsicht halte ich für sehr anregend und interessant. Man darf schlussendlich nicht vergessen, dass unsere Wirtschaft in Europa mit den vielen Familienbetrieben ohne Banken nicht funktionieren würde.

**Was sind die unternehmerischen Herausforderungen an einen Familienbetrieb wie Ihren?**

Keine Entwicklung zu versäumen, nicht am Markt vorbei zu produzieren. Das Thema Nachhaltigkeit haben wir ausreichend beleuchtet, das ist zweifelsfrei ein Schlüsselthema. Ebenso die Mitarbeiter, ich bin auf motivierte Mitarbeiter angewiesen und möchte ihnen auf Gut Hardegg eine sinnvolle Betätigung bieten und sie am Erfolg materiell wie immateriell teilhaben lassen.

Natürlich brauchen wir stabile Wirtschafts- und Klimasysteme und eine Politik, welche fachpolitische Stabilität gibt und Freiheit und Eigentum als wertvolle Grundlagen erkennt. •

*Herr Dipl.Ing. Hardegg, wir bedanken uns herzlich für Ihre informativen und persönlichen Antworten.*

Das Interview wurde im April 2022 von Dr. Heinrich Weninger geführt.

# Der Einfluss der Corona-Pandemie auf Gesellschaft, Wirtschaft und Familie

VON UNIV. PROF. DDR. ULRICH KÖRTNER



## Die Corona-Pandemie als ethische Herausforderung und Bewährungsprobe

Die Krise infolge der Corona-Pandemie ist eine medizinische, politische, gesellschaftliche und ökonomische, aber auch eine ethische Herausforderung und Bewährungsprobe. Es geht dabei nicht nur um Fragen der Medizinethik, der Pflegeethik und der Ethik im Gesundheitswesen insgesamt. Die Corona-Krise berührt in einem ganz umfassenden Sinne sozialetische, aber auch individualethische, personalethische und umweltethische Aspekte.

Die Corona-Krise ist Brennpunkt und zugleich Katalysator und Trigger von globalen, aber auch regionalen gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen. In ihr treten auch Stärken und Schwächen

## » Die Corona-Krise hat in allen Lebensbereichen eine tiefgehende Vertrauenskrise ausgelöst.

gesellschaftlicher Teilsysteme hervor, zum Beispiel im Gesundheitswesen und im Bereich der Pflege, insbesondere in der Altenpflege und -betreuung, aber auch im Bereich der Behindertenarbeit.

Des Öfteren war in der Anfangsphase der Pandemie zu hören, sie sei ein geradezu demokratisches Phänomen, weil das Covid-19-Virus unterschiedslos alle Menschen auf allen Kontinenten befallt, Arme und Reiche, Alte und Junge. Tatsächlich ist das Risiko, an Covid-19 zu erkranken und zu sterben, nicht nur weltweit, sondern auch innerhalb Europas und selbst innerhalb der einzelnen europäischen Länder ungleich verteilt. Das gesundheitliche Risiko ist nicht nur abhängig vom Lebensalter oder von Vorerkrankungen, sondern auch von sozialen Faktoren wie Einkommen, beruflicher Stellung, Wohnverhältnissen usw. Auch die ökonomischen Folgen – zum Beispiel Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit – und die Folgen der gesundheitspolitischen Strategie zur Eindämmung der Pandemie im Bildungswesen (Kitas, Schulen, Universitäten) verteilen sich in der Gesellschaft sehr unterschiedlich. Außerdem fällt der Genderaspekt ins Gewicht. Soziologen stellen zum Beispiel eine „Re-Traditionalisierung“ geschlechtsbezogener Rollenbilder in der Corona-Krise fest.

Die Corona-Krise wirft auf vielfältige Weise Gerechtigkeitsfragen auf. Und sie verschärft die Lage

von besonders vulnerablen und marginalisierten Bevölkerungsgruppen. Das sind Fragen, die nicht nur die Gesellschaft insgesamt, sondern in besonderer Weise auch die Kirchen, Caritas und Diakonie herausfordern. Ich denke dabei nicht nur an den Beitrag kirchlicher Träger im Gesundheitswesen, sondern auch an ihren Einsatz für Menschen in besonderen Notlagen.

Unübersehbar sind die Folgen für die Wirtschaft und auch für einzelne Unternehmen, wobei sich die Lage für große Unternehmen, mittelständische Betriebe und Familienunternehmen unterschiedlich gestaltet. Lockdowns und sonstige Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie haben das Wirtschaftsleben insgesamt stark beeinträchtigt. Staatliche Gegenmaßnahmen haben manches abgefedert, aber die Folgekosten werden noch auf lange Sicht zu tragen sein, zumal eine zwischenzeitlich zu verzeichnende Erholung durch den Ukraine-Krieg und die Sanktionen gegen den Aggressor Russland schon wieder konterkariert wird. Wirtschaft und Politik kommen aus dem Krisenmodus nicht mehr heraus.

## Vertrauen, Solidarität und Verantwortung

Wenn ich die ethische Herausforderung auf den Begriff bringen soll, sind es die Stichworte Vertrauen, Solidarität und Verantwortung.

**Stichwort Vertrauen:** Die Corona-Krise hat in allen Lebensbereichen eine tiefgehende Vertrauenskrise ausgelöst. Die globale Erschütterung zeigte und zeigt sich als neuartige Erfahrung eines umfassenden Kontrollverlustes, nicht zuletzt in der Politik. Ich werde darauf noch genauer eingehen. Das politische Handeln war darum bemüht, Kontrolle und damit Vertrauen zurückzugewinnen. Das ist jedoch nur partiell gelungen. Die politischen Akteure haben





Die Veranstaltung fand im Sommerrefektorium von Stift Göttweig statt.

es bis heute in vielen Ländern nicht vermocht, eine kohärente und nachhaltige Strategie der Pandemiebekämpfung zu entwickeln, durch die dauerhaft das Vertrauen in die Politik und die politisch Verantwortlichen gefestigt worden wäre. Das ist nicht nur in Österreich zu beobachten. Man denke nur an die Auseinandersetzungen um die Impfpflicht, welche zeitweise das Ausmaß eines Staatsversagens angenommen haben. Der in Teilen der Bevölkerung zu beobachtende Vertrauensverlust in die Politik hat demokratiepolitisch langfristige negative Folgen.

**Stichwort Solidarität:** Anfänglich war das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Bevölkerung groß. Doch im weiteren Verlauf der Pandemie ließen die Bindekräfte nach. Solidarisch Maßnahmen gegen die Pandemie mitzutragen, die mit Freiheitsbeschränkungen und wirtschaftlichen Nachteilen verbunden waren, war und ist nicht mehr selbstverständlich. Der gesellschaftliche Zusammenhalt zeigt Risse, wie die Demonstrationen von Maßnahmegegnern und das Agieren politischer Parteien zeigen, welche die Gegnerschaft gegen das

Regierungshandeln zusätzlich schüren, bis hin zu Verschwörungstheorien mit antisemitischen Untertönen.

Eine Pandemie ist keine Privatsache, wie die Bioethikkommission im Oktober 2021 richtig festgestellt hat. In einer Ausnahmesituation wie der Coronavirus-Pandemie kann auch die Impfung nicht als bloße Privatangelegenheit betrachtet werden. Zwar haben Freiwilligkeit, Informationskampagnen und Anreize, niederschwellige Impfangebote zu nutzen, allemal Vorrang vor Zwangsmaßnahmen. Dennoch ist eine allgemeine Impfpflicht, wie sie in Österreich nur halbherzig eingeführt worden ist – kaum trat das Gesetz in Kraft, wurde sie schon wieder ausgesetzt –, als ultima ratio sowohl rechtlich als auch ethisch gerechtfertigt und verhältnismäßig.

Solidarität ist aber nicht nur auf der individuellen und der nationalstaatlichen Ebene, sondern auch transnational und global gefordert. Am Beginn der Pandemie war die Solidarität unter den Mitgliedsstaaten der EU durchaus ausgeprägt. Man denke an die Strategie der EU, gemeinsam mit den Impfstoffherstellern zu verhandeln und die



„  
Humanität, Solidarität  
und Gerechtigkeit  
dürfen jedoch nicht  
an den Grenzen der  
Einzelstaaten oder  
an den Grenzen  
Europas enden.“

Kontingente einvernehmlich aufzuteilen, sodann gab es den Plan, die Impfungen europaweit zu koordinieren, um möglichst rasch die innereuropäische Freizügigkeit wiederherzustellen und die Grenzen öffnen zu können. Nicht zu vergessen das Hilfspaket der in Höhe von 750 Milliarden Euro zur Unterstützung und Stützung der Mitgliedsstaaten nach einem entsprechenden Verteilungsschlüssel. Das alles konnte aber nicht verhindern, dass es schon bald zu nationalen Alleingängen kam. Es stünde schlimm um Europa, wenn am Ende doch wieder jeder sich selbst der Nächste ist.

Humanität, Solidarität und Gerechtigkeit dürfen jedoch nicht an den Grenzen der Einzelstaaten oder an den Grenzen Europas enden. Solidarität ist auch eine globale moralische Pflicht. In der innenpolitischen Diskussion geraten die ärmeren Länder aus dem Blick. Zu Recht mahnte der frühere deutsche Bundestagspräsident Wolfgang Schäuble: „Wir können unsere Ungeduld nicht zum Maß aller Dinge machen und den Menschen in ärmeren Weltregionen den Impfstoff wegschnappen.“

Die Initiative Covax der zwanzig führenden

Wirtschaftsmächte wollte der Weltgesundheitsorganisation bis Ende des Jahres 2021 zwei Milliarden Impfdosen zur Verfügung stellen. NGOs haben sich in der Initiative „People’s Vaccine Alliance“ zusammengeschlossen. In dieser Frage haben sich auch die Kirchen zu Wort gemeldet. Allerdings hapert es nach wie vor bei der praktischen Umsetzung dieser Programme. Das liegt teilweise an praktischen Problemen, wenn zum Beispiel zwar Impfstoff in ärmere Länder geliefert werden, es aber an der Logistik zur Verteilung und Verimpfung mangelt. Auch sind die abgegebenen Versprechen der reichen Länder bislang nicht in vollem Umfang eingelöst worden.

**Stichwort Verantwortung:** Die ethische und politische Verantwortung besteht darin, Freiheit und Verantwortung in ein angemessenes Verhältnis zu setzen. Das gilt auch in christlicher Perspektive. Das Christentum ist Religion der Freiheit. „Zur Freiheit hat uns Christus befreit!“ schreibt der Apostel Paulus (Galater 5,1). Freiheit im biblischen Sinne ist aber rückgebunden an die Nächstenliebe und die Fürsorge für den Anderen. Das meint Martin Luther, wenn er schreibt, ein Christenmensch sei ein freier Herr

und niemandem untertan, zugleich aber ein dienstbarer Knecht und jedermann untertan. Untertan sein: Das klingt nach autoritärer Gesinnung. Luther geht es freilich nicht um Untertanengeist, sondern um Verantwortungsbewusstsein und um das Gemeinwohl. In der Corona-Krise ist seine Doppelthese hochaktuell.

Die ethische Herausforderung besteht unter anderem darin, den oft bemühten Begriff der Eigenverantwortung neu zu buchstabieren. Verbreitet ist die Auffassung, Eigenverantwortung stehe für eine selbstbestimmte, rein individualistisch verstandene Lebensführung, in die uns niemand hineinzureden habe. So sei eben auch jeder selbst verantwortlich für seine eigene Gesundheit und dafür, welche Risiken er zugunsten seines Freiheitsdrangs in Kauf zu nehmen bereit ist. Eigenverantwortung bedeutet, recht verstanden, aber keineswegs, nur für sich selbst, sondern auch für andere und für das Gemeinwohl Verantwortung zu tragen. Unsere persönliche Verantwortung für das Gemeinwohl können wir nicht an andere, z.B. an den Staat, delegieren. Sie wird durch staatliches Handeln nicht obsolet.

Im Gesundheitswesen schließt Eigenverantwortung das Prinzip der Fürsorge für die Patienten ein, das im Mittelpunkt von Konzepten einer Care-Ethik steht. Eine umfassende Sorgeskultur nimmt aber auch die übrigen Mitarbeiter und die Angehörigen in den Blick. Man kann den Sachverhalt auch verantwortungsethisch darstellen: Eigenverantwortung und Verantwortung für andere, zumal solche, die in besonderer Weise vulnerabel sind, müssen in ein angemessenes Verhältnis gesetzt werden.

## Die Rolle der Kirchen in der Pandemie

Die Corona-Krise ist auch zum Stresstest und zur Bewährungsprobe für Theologie und Kirche geworden. Im Ausnahmezustand entdeckten Gesellschaft

und Politik, wie wichtig nicht nur Ärzte und Pflegekräfte, sondern auch Polizisten, Soldaten und Verkäuferinnen sind. Ihnen wurde öffentlich applaudiert. Von Pfarrern und Pfarrerinnen war nicht die Rede. Von Lockdowns gab es für die Kirchen und andere Religionsgemeinschaften keine Ausnahmen. Religion, so die Lehre der zurückliegenden zwei Jahre, ist in der säkularen Gesellschaft nicht „systemrelevant“. Kirchen, Synagogen und Moscheen wurden während des ersten Lockdowns geschlossen, öffentliche Gottesdienste und das Freitagsgebet untersagt, während Baumärkte und Gartencenter geöffnet blieben oder gleich nach Ostern 2020 wieder aufsperrten durften. Religiöse Familienfeiern mussten weitgehend unterbleiben, Trauungen und Taufen verschoben werden. Beerdigungen durften nur im engsten Familienkreis stattfinden, und die Klinikseelsorge wurde vielfach aus den stationären Einrichtungen ausgesperrt, es sei denn, sie ist fester Bestandteil des Behandlungsteams. Manche Seelsorger in Rufbereitschaft mussten freilich auch die kränkende Erfahrung machen, von Angehörigen gar nicht gerufen zu werden.

Der Soziologe Rudolf Stichweh prophezeite schon bald nach Ausbruch der Pandemie, das „System der Religion könnte sich als der eigentliche Verlierer der Corona-Krise erweisen“, spielten doch religiöse Deutungsversuche für die durch Covid-19 ausgelöste Krise abseits binnenkirchlicher Milieus keine relevante Rolle mehr. Der Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, Gerd Landsberg, hielt dagegen. Die Kirchen seien „im wahrsten Sinne des Wortes systemrelevant“, stünden sie doch gemeinsam mit den Kommunen an vorderster Front bei der Eindämmung der Pandemie und ihrer Folgen.

Allerdings muss man unterscheiden: Diakonie und Caritas als Teil des Sozialstaates und des Gesundheitswesens sind tatsächlich weiter systemrelevant, wenn man nur an Krankenhäuser und

Pflegeeinrichtungen in kirchlicher oder diakonischer Trägerschaft denkt. Offenbar gilt das aber nicht mehr in gleicher Weise für die Kirchen selbst. Und worin die Christlichkeit oder gar Kirchlichkeit heutiger Diakonie besteht, ist bis in das Arbeitsrecht hinein umstritten. Der Glaube, ohne die Kirchen sei letztlich kein Staat zu machen, weil seine moralischen und weltanschaulichen Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann, auf christlich-zivilreligiösem Fundament ruhen, erweist sich als brüchig.

Im Verlust an Systemrelevanz liegt für Kirche und Theologie freilich auch die Chance, aus der babylonischen Gefangenschaft einer auf reine Diesseitigkeit reduzierten Moralanstalt befreit zu werden. Der Glaube ist kein Muss. Er bleibt aber eine Option, wie auch Gott nicht notwendig, sondern – mit dem evangelischen Theologen Eberhard Jüngel gesprochen – mehr als notwendig ist und unseren Wirklichkeitssinn gerade dadurch schärft, dass er uns mit Möglichkeitssinn begabt.

## Paulus in der Talkshow

Es war an einem späten Dienstagabend Ende April 2020, also noch am Beginn der Corona-Pandemie. Markus Lanz moderiert im ZDF die x-te Talkrunde zur Corona-Krise. Im Studio der niedersächsischen Ministerpräsident Stephan Weil, der Virologe Hendrik Streeck aus Bonn sowie die Schriftstellerin und Philosophin Thea Dorn. Zunächst dreht sich das Gespräch um Schutzmasken, um neueste Studien zum Covid-19-Virus und um Prognosen, wie man der Pandemie und den Folgen der Corona-Krise Herr werden kann. Schließlich kommt der Moderator auf Thea Dorns viel beachteten Essay über die Einsamkeit der Sterbenden in den Zeiten von Corona zu sprechen, der einige Wochen zuvor in der ZEIT erschienen ist.

Das Gespräch entwickelt sich unvermutet zu

einer Sternstunde im üblichen Talkshowbetrieb. Woraus können Menschen in der Corona-Krise noch Trost schöpfen, zumal die Sterbenden und ihre Angehörigen? Genau das ist ja die berühmte Eingangsfrage des reformierten Heidelberger Katechismus (1563), den im Studio natürlich niemand auf dem Schirm hat: Was ist dein einziger Trost im Leben und im Sterben? Thea Dorn bekennt offenerherzig, sie sei kein gläubiger Mensch. Sie gehöre eher zu den „strukturell trostlosen Menschen“. Die Autorin legt nach: „Wir sind eine vom Glauben abgefallene Gesellschaft“, die nicht mehr an ein Paradies oder das ewige Leben glaubt.

Aber dann kommt es: Frau Dorn erzählt, wie sie in Hamburg auf dem Weg zum Studio an einer Kirche vorbeigekommen sei. Draußen hing ein großes Transparent mit einem Zitat aus einem der Paulusbriefe. „Und ich“, so die Philosophin, „hätte nicht gedacht, dass ich mal in einem Fernsehstudio sitzen würde und sagen werde: Der klügste Satz, den ich heute gehört habe, war ein Bibelzitat von Paulus! Und zwar stand da drauf: ‚Gott hat uns nicht den Geist der Furcht gegeben, sondern der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit.‘“ Der Satz habe sie „in einer gewissen Weise umgehauen, weil ich den Eindruck habe, wir lassen uns im Augenblick massiv vom Geist der Furcht leiten und nicht vom Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit. Und ich glaube, dass das nicht gut ist, wenn die Gesellschaft anfängt, sich vom Geist der Furcht bestimmen zu lassen.“

Worte nicht etwa eines Bischofs oder einer Theologieprofessorin, sondern einer nicht gläubigen und „eher strukturell trostlosen“ Schriftstellerin. Während Kirchenleitungen im Corona-Krisenmodus erstaunlich defensiv agierten, wurden hier Not und Verheißung der gegenwärtigen Lage mit einem einzigen Satz aus der Bibel in einer Dichtigkeit auf den Punkt gebracht, die unter all den vielen kirchlichen und theologischen Wortmeldungen der ersten

Krisenmonate ihresgleichen suchte. Dass der zweite Timotheusbrief, aus dem das Zitat entnommen ist, nicht von Paulus selbst stammt, sondern von einem unbekanntem Schüler – geschenkt. Paulinischen Geist atmet das Zitat allemal.

Ich habe die denkwürdige Szene bei Markus Lanz als Fügung erlebt, durch die mit einem einzigen Bibelwort das ganze Evangelium auf den Punkt gebracht wurde und gerade dort, wo man es nicht erwartet hätte, seine überraschende Wirkung entfalten konnte. Der Philosoph Jürgen Habermas, der, wie er selbst sagt, alt, aber nicht fromm geworden ist, würde wohl vom „Wahrheitspotenzial“ religiöser Traditionsbestände sprechen.

## Ein pandemisches Zeitalter

Es lohnt sich, das zitierte Bibelwort nicht isoliert zu betrachten, sondern auch den Kontext mitzubedenken, in dem es steht. Der ganze Abschnitt lautet:

*„Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Furcht, sondern der Kraft und der Liebe und der Besonnenheit. Darum schäme dich nicht des Zeugnisses von unserm Herrn noch meiner, der ich sein Gefangener bin, sondern leide mit für das Evangelium in der Kraft Gottes. Er hat uns selig gemacht und berufen mit einem heiligen Ruf, nicht nach unsern Werken, sondern nach seinem Ratschluss und nach der Gnade, die uns gegeben ist in Christus Jesus vor der Zeit der Welt, jetzt aber offenbart ist durch die Erscheinung unseres Heilands Christus Jesus, der dem Tode die Macht genommen und das Leben und ein unvergängliches Wesen ans Licht gebracht hat durch das Evangelium.“*

*(2Tim 1,7-10; Übersetzung: Lutherbibel 2017)*

Das Corona-Virus ist gekommen, um zu bleiben. Es hat das Leben der Menschen weltweit durcheinandergebracht. War am Beginn der Pandemie vom Licht am Ende des Tunnels die Rede, dass man schon nach wenigen Monaten oder doch wenigstens nach Jahresfrist zu erreichen hoffte, so haben neue Mutationen, die inzwischen aufgetreten sind, die Hoffnung auf ein baldiges Ende der Pandemie zunichtegemacht. Experten für Virologie und Epidemiologie entwickeln unterschiedliche Szenarien. Es besteht die Möglichkeit, dass sich das Virus und seine Mutationen abschwächen und auf die Dauer nicht gefährlicher als die jährliche Grippe ist. Es kann aber auch sein, dass zumindest einige Mutanten aggressiver, resistenter und tödlicher werden als das anfängliche Covid-19-Virus. Selbst wenn es gelingen sollte, die in erstaunlich kurzer Zeit entwickelten Impfstoffe rasch an die neuen Mutanten anzupassen, könnte es passieren, dass die Medizin und die Gesundheitspolitik mit dem Virus nicht Schritt halten kann. Ohnehin ist bestenfalls zu erwarten, sich die Pandemie zur Endemie abschwächt.

In jedem Fall kann man schon jetzt sagen, dass die Welt nicht wieder in die alte Normalität vor Ausbruch der Corona-Pandemie zurückfinden wird. Im besten Fall entsteht eine neue Normalität, in der es auf dem Gebiet der globalisierten Wirtschaft und ihrer Warenströme, im Bereich der Mobilität, in der Arbeitswelt wie im Massentourismus zu gravierenden Veränderungen kommen wird. In Anbetracht des Klimawandels sind manche der zu erwartenden Veränderungen durchaus wünschenswert, aber sie werden auch mit sozialen Verwerfungen und möglicherweise auch politischen Umbrüchen verbunden sein.

Wie Sars-CoV-2 (Covid-19) sind auch andere Viren von Tieren auf Menschen übertragen worden. Bei einer Weltbevölkerung von fast 8 Milliarden Menschen, Massentierhaltung und engen Kontakten zu Wildtieren, deren Habitate immer weiter

schrumpfen, ist auch in Zukunft mit derartiger Zoonose von Viruserkrankungen zu rechnen, die zusätzlich durch den Klimawandel begünstigt wird. Nach einer im Februar 2021 veröffentlichten Studie des Potsdam-Instituts für Klimaforschung hat der Klimawandel in den letzten Jahrzehnten zu einem erheblichen Wachstum der Fledermaus-Populationen in der Gegend um Wuhan geführt, also jener Stadt in China, in der Sars-CoV-2 mutmaßlich zum ersten Mal beim Menschen aufgetreten ist.

Möglicherweise ist die Corona-Pandemie „keine Pandemie, wie sie die Menschheit immer wieder mal erlebt, sondern der Beginn einer pandemischen Phase, wie sie die Menschheit bisher noch nicht kannte“. Der Historiker Frank Snowden beruft sich auf das Urteil von Fachleuten, die sich einig sind, dass seit dem Auftreten der Vogelgrippe 1997 „eine gefährliche Periode für die menschliche Gesundheit begonnen hat“. Snowden zitiert die Mediziner Anthony Fauci und Julie Gerberding, die bereits 2005 bei einer Anhörung vor dem US-Senat folgenden Vergleich zogen: „Wer in der Karibik lebt, kann davon ausgehen, dass er einen Hurrikan erleben wird. Man weiß nicht, wann und in welcher Stärke, aber man weiß, dass er kommen wird. Genauso ist es mit Pandemien.“ Snowden hält allerdings einen Trost bereit, nämlich dass wir uns auch auf Pandemien vorbereiten könnten.

In dieser Lage haben die Worte aus dem 2. Timotheusbrief besonderes Gewicht. Denn dass uns von Gott der Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit gegeben ist, wird uns gerade jetzt gesagt, und es wird uns allen gesagt. Es ist der Auftrag der Kirche und eines jeden Christenmenschen, in Wort und Tat Zeugnis für das Evangelium abzulegen. Und wenn auch unsere Gesellschaft zunehmend säkular geworden ist, was sich in der Corona-Pandemie überdeutlich gezeigt hat, gibt es keinen Grund, nur noch verschämt und kleinmütig vom Glauben zu sprechen.

„  
**Gerade jetzt braucht es Menschen, die aus dem Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit leben.**

Gerade jetzt braucht es Menschen, die aus dem Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit leben und sich ebenso kraftvoll wie liebevoll und besonnen der Pandemie und ihren Folgen in Gesellschaft, Wirtschaft und Familie stellen.

Hoffnung, die im Glauben an Jesus Christus gründet, ist mehr als bloßer Optimismus, den Politiker, Wirtschaftsfachleute, Psychologen und Zukunftsforscher zu verbreiten versuchen. Es ist eine Hoffnung, die nicht in menschlichem Selbstvertrauen gründet, sondern im Vertrauen auf Gott als der Alles bestimmenden Wirklichkeit. Sie gründet im Vertrauen darauf, dass wir nicht einem namenlosen Schicksal oder den unbeherrschbaren Kräften der Natur ausgeliefert sind, sondern dass wir fest mit Gottes Gegenwart und seinem Wirken in der Welt rechnen dürfen. Die Welt mag bisweilen so erscheinen, als gebe es keinen Gott. Menschen mögen auch ihre Gründe haben, nicht an Gott zu glauben. Aber die Welt ist nicht gottlos. Sie wird Gott nicht los, der sie geschaffen hat und in Jesus Christus Mensch geworden ist, weil er sie so sehr geliebt hat, wie es im Johannesevangelium heißt. Gegen allen Augenschein steht der Glaube, dass wir nicht in einer gottverlassenen Welt leben. Das zu gilt es zu bezeugen und vorzuleben. In unseren Familien, in unserem privaten und beruflichen Umfeld, in der Gesellschaft.



## Wissenschaft und Expertentum

Die Lehren der Corona-Pandemie für die Wissensgesellschaft sind hochgradig paradox. Einerseits nimmt die Wissenschaft in der Pandemiebekämpfung eine Schlüsselfunktion ein. Die Politik ist auf das Expertenwissen von Virologen, Epidemiologen, Vakzinologen und Intensivmedizinern, von Simulationsforschern, Komplexitätsforschern und Modellrechnern, von Ökonomen, Sozialforschern und Psychologen angewiesen. Andererseits produziert das Covid-Virus ein Ausmaß an Ungewissheiten, das der Wissensgesellschaft und ihrer Politik eine große Kränkung zufügt. Die nächste Virusmutation kann alle wissensbasierten Prognosen und Öffnungspläne über den Haufen werfen. Kollektiv verunsichernd wirkt die Erfahrung des Kontrollverlustes, und alle mühsamen Versuche, die Kontrolle über das Geschehen zurückzugewinnen, werden durch die permanente Ungewissheit der weiteren Entwicklung in Frage gestellt. Die Vorstellung, alles sei planbar und beherrschbar, ist tief erschüttert.

Die Corona-Krise ist, wie schon eingangs

erwähnt, zur Vertrauenskrise geworden. Erschüttert ist das Vertrauen in die Politik, die den Bürgern verspricht, aus der Ungewissheit einer globalen Gefahr zumindest ein planbares Risiko zu machen. Die Politik wiederum misstraut den Bürgerinnen und Bürgern, welche je länger desto weniger bereit sind, harte Maßnahmen zur Eindämmung des Virus einzuhalten. Gesunken ist auch das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger untereinander, weil sich diejenigen, welche noch die Verordnungen der Regierungen und Behörden befolgen, als die Dummen vorkommen, wenn sich andere über die Vorschriften hinwegsetzen, ohne dass es für sie persönliche Folgen hat.

Wem kann man in der Krise noch vertrauen? Die Frage hat letztlich eine geradezu metaphysische Dimension. Bestes Beispiel ist die Ökonomie. Vieles auf den Finanzmärkten ist reine Glaubenssache. An den Börsen wird auf die Zukunft spekuliert. Aktienkurse sind keineswegs nur ein Index für zusammengetragene Informationen, sondern immer auch ein Indikator für Zukunftshoffnungen und -ängste. Der Wert des Geldes ist eine Frage des Vertrauens

in den Staat, die Banken und die Währungshüter. Jeder Kredit ist buchstäblich eine Glaubenssache, kommt doch das Wort vom lateinischen „credo“ (ich glaube). Die Kreditwürdigkeit eines Kunden ist nur bis zu einem gewissen Punkt objektiv kalkulierbar. Letztlich spielt immer auch die persönliche Vertrauenswürdigkeit des Kreditnehmers und die Vertrauensbereitschaft des Gläubigers eine Rolle. Zwischen Gläubiger und Gläubigem besteht eben eine innere Verwandtschaft.

Die Corona-Pandemie konfrontiert Unternehmen und die in ihnen Tätigen mit der Frage, wie mit der kostbaren Ressource Vertrauen in Krisenzeiten pfleglich umzugehen ist, worauf Vertrauen gründet und wie Vertrauen in die Zukunft entstehen kann. Dabei bestehen zwischen börsennotierten Konzernen und Familienunternehmung gewisse Unterschiede. Vertrauen unter Familienmitgliedern ist anders zu bestimmen als in einem Konzernvorstand oder Aufsichtsrat, wenngleich es natürlich auch vorkommt, dass Familienkonflikte zur Quelle zerstörerischen Vertrauensverlustes werden. Risikobereitschaft und die Bereitschaft, Durststrecken gemeinsam durchzustehen, können in einem durch Familienbande und Tradition geprägten Unternehmen anders ausgeprägt sein als in einer Aktiengesellschaft, was aber natürlich nicht bedeutet, dass die Gesetze der Ökonomie durch Familienzusammenhalt außer Kraft gesetzt werden. Jedenfalls ist die Corona-Krise der Bewährungsfall für Vertrauen nicht nur untereinander im Unternehmen, sondern auch für das Vertrauen in die Zukunft und seine Gründe.

In der Wissensgesellschaft lautet der politische Appell, „der Wissenschaft“ zu vertrauen. Die gleiche Forderung erheben Klimaschützer. Der Glaube an „die“ Wissenschaft kann geradezu religiöse Züge annehmen, wie wir sie aus dem Positivismus des 19. Jahrhunderts und andererseits aus dem Marxismus und seiner vermeintlich streng wissenschaftlichen

materialistischen Geschichtsphilosophie kennen. Interessant ist, in welchem Maße auch Theologie und Kirche wie selbstverständlich die gesellschaftliche und politische Dominanz der Wissenschaft in der Corona-Krise akzeptieren, etwa wenn es um das Aussetzen von Gottesdiensten geht.

Um nicht missverstanden zu werden: Die Kirchen taten und tun gut daran, Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie in der Bevölkerung und die Impfkampagne zu unterstützen. Dergleichen haben die Kirchen übrigens auch schon zu früheren Zeiten getan, beispielsweise während der Pestepidemien im 17. Jahrhundert oder bei der Einführung von Impfungen gegen die Pocken im 18. Jahrhundert.

Problematisch ist es, wenn mit dem Verweis auf „die Wissenschaft“ die Alternativlosigkeit des geforderten Handelns behauptet und dabei ignoriert wird, dass in demokratisch verfassten Gesellschaften das politische Handeln nicht allein durch wissenschaftliche Expertise bestimmt wird, sondern eine Frage von Aushandlungsprozessen und Kompromissen ist. Das ist der Preis der Freiheit.

Der Wiener Soziologe Alexander Bogner beobachtet eine um sich greifende „Epistemisierung des Politischen“ (von griechisch episteme = Wissen/Wissenschaft), was bedeutet, dass politische Probleme und Konflikte als Kampf um das bessere Wissen ausgetragen werden. Als „Epistemokratie“ (Wissenschaftsherrschaft) bezeichnet Bogner den inzwischen verbreiteten Glauben, „dass viele der gegenwärtigen Krisen, Konflikte oder Streitfragen erst dann richtig begriffen oder richtig formuliert werden können, [...] wenn wir sie als Wissensprobleme verhandeln.“ Zugleich wird der Streit um das bessere Wissen moralisch aufgeladen. Wer wissenschaftlichen Hypothesen oder den aus ihnen gezogenen Schlussfolgerungen widerspricht, folgt nicht nur einer mangelhaften wissenschaftlichen Theorie, sondern handelt unmoralisch. Darin besteht eine Gefahr für die freiheitliche Demokratie, führt doch

besseres Wissen keineswegs automatisch zu einer richtigen oder besseren Politik.

Experten sind nicht unbedingt die besseren Politiker. Expertengremien sind in einer funktionierenden Demokratie weder Schattenregierung noch Ersatzparlament. Ein Studienabschluss ist kein Muss, um Bundeskanzler zu werden. Dass bisweilen Mediziner als Gesundheitsminister fungieren, sagt noch nichts über ihr politisches Geschick. Man kann auch ohne medizinische Fachkenntnisse ein guter Gesundheitspolitiker sein, vorausgesetzt, man hat einen guten Beraterstab von Fachleuten, Managementqualitäten, lösungsorientiertes Verhandlungsgeschick, Weitblick, ein Verständnis für größere politische Zusammenhänge, Durchsetzungskraft und zugleich die Fähigkeit zum Kompromiss. Politiker sollten aber auch unbestechlich und moralisch integer sein.

Vertrauen in der Corona-Krise ist allerdings auch eine philosophische und religiöse Frage, wenn wir nur an die mehr als 19.000 Toten in unserem Land denken. Die existenzielle Frage, was unser einziger Trost im Leben und im Sterben ist, sucht nach einer anderen Antwort als dem Appell, „der Wissenschaft“ zu folgen.

## Der Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit

Kirche und Diakonie haben die Aufgabe, der Welt durch ihre Verkündigung wie durch ihr praktisches Tun das Evangelium und Gottes bedingungslose Hinwendung zu den Menschen und zu seiner Schöpfung zu bezeugen. Das Evangelium von Jesus Christus ist eine Ressource des Glaubens, der Liebe und der Hoffnung, nicht nur der Resilienz, sondern auch der Solidarität und Zuwendung zu den Menschen, die unserer Hilfe bedürfen.

Unsere Zeit ist in starkem Maße vom Geist der Furcht beherrscht. Das wird uns gar nicht immer

bewusst. Zwar herrschen in der Welt Krieg und Not, aber in unseren Breitengraden können wir weithin ein Leben in Sicherheit und Wohlstand führen. Der Rechtsstaat und seine Organe sorgen für die äußere und innere Sicherheit. Im Krankheitsfall können wir uns auf ein Gesundheitssystem verlassen, von dem die Menschen in anderen Länder, zum Beispiel in Afrika, nur träumen können.

Und doch lauert in allen Lebensbereichen der Geist der Furcht. Zwar können Menschen nicht ohne Vertrauen leben, und ohne Vertrauen kann keine Gesellschaft und kein Staat bestehen. Aber wie sagt man: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Eine hochkomplexe Gesellschaft wie die unsere ist immer auch risikofähig. Also bauen wir Kontrollsysteme auf, die ihrerseits durch weitere Kontrollsysteme kontrolliert werden, und so weiter und so fort. Letztlich versuchen wir, die ganze Welt unter Kontrolle zu bringen. Das ist nicht etwa nur ein Ausdruck von Verantwortungsbewusstsein. In unseren Versuchen, Herr des Geschehens zu bleiben, steckt immer auch der Geist der Furcht.

In der Corona-Krise ist uns auf dramatische Weise bewusst geworden, wie wenig es uns Menschen gelingt, die ganze Welt und unser eigenes Leben unter Kontrolle zu bringen. Das Virus ist zur Einbruchsstelle des Unverfügbaren und Unbeherrschbaren geworden.

Das Erschütternde an der Corona-Pandemie ist der plötzlich eingetretene Kontrollverlust. Das alltägliche Leben ist aus dem Tritt geraten. Berufliche Existenzen wurden vernichtet. Die Politik musste zu drastischen Maßnahmen greifen, um nicht völlig die Kontrolle über das Infektionsgeschehen mit all seinen Folgen zu verlieren. Auch das Gesundheitssystem geriet unter Druck. In manchen Ländern drohte es völlig zu kollabieren. Man erinnere sich noch an die Bilder der vielen Toten und der Schwerkranken auf den Intensivstationen in Italien oder Spanien am Beginn der Pandemie.

Der Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit soll uns nun keineswegs zur Sorglosigkeit und Leichtfertigkeit verleiten. Wer zum Beispiel die Gefahr, die vom Corona-Virus ausgeht, leugnet, vielleicht auch noch irgendwelche Verschwörungstheorien verbreitet, und Schutzmaßnahmen missachtet, wie sie von staatlichen Stellen vorgeschrieben werden, zeigt sich damit nicht glaubensstark, sondern verantwortungslos.

Der Glaube weiß aber, dass unsere Macht in der Welt begrenzt ist. Er bestreitet auch keineswegs, dass es im Leben immer wieder Grund zur Sorge gibt. Aber er hält sich an das Wort aus dem 1. Petrusbrief: „Alle Sorge werft auf Gott, denn er sorgt für euch“ (1Petr 5,7). Nicht Leichtsinns, sondern Gelassenheit zeichnet den Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit aus.

Der Geist der Kraft ist nicht mit Kraftmeierei zu verwechseln. Er zeigt sich als innere Stärke und Souveränität, die ein Mensch gerade nicht aus sich selbst hervorbringt sondern im Vertrauen auf Gott als seiner wahren Kraftquelle schöpft. Aus dem Vertrauen auf Gott dürfen wir Mut schöpfen, und es ist eine christliche Aufgabe, Menschen zum Leben zu ermutigen, gerade in der Corona-Pandemie.

Der Geist der Liebe ist nicht mit romantischer Schwärmerei zu verwechseln. Er zeigt sich in der tätigen Nächstenliebe. Die Liebe, die von Gott kommt, zeigt sich aber auch darin, dass und wie wir einander ertragen. Sie zeigt sich in der Bereitschaft einander zu vergeben. Dazu gehört, wie ich meine, auch ein barmherziger Umgang mit denen, die in den schwierigen Zeiten, die wir gerade durchleben, politische Verantwortung tragen. Wo während der Pandemie Fehler gemacht worden sind, müssen diese offen benannt und abgestellt werden. Aber wir sollten auch Nachsicht mit den Politikern üben, die sich einer Situation stellen mussten, für die es keine Blaupause gab. Politiker mussten und müssen weiter schwerwiegende Entscheidungen

## „Der Glaube weiß aber, dass unsere Macht in der Welt begrenzt ist.“

treffen, auch auf die Gefahr hin, das Falsche zu tun. Bemerkenswert fand ich einen Satz, den der deutsche Gesundheitsminister Spahn im April 2020 äußerte. Er sagte: „Wir werden in ein paar Monaten wahrscheinlich viel einander verzeihen müssen.“ Das ist ein zutiefst christlicher Gedanke.

Der Geist der Besonnenheit ist nicht mit Trägheit oder Zögerlichkeit zu verwechseln. Er passt durchaus zu einem entschlossenen Handeln. Besonnenheit zeigt sich aber darin, wie wir auch die Folgen unseres Tuns und Lassens bedenken. Sie spricht aus der Bereitschaft so zu handeln, dass wir uns auch noch durch die Folgen unseres Tuns korrigieren lassen können. Besonnenheit zeigt sich im Wissen um die eigenen Grenzen und um die Zwiespältigkeiten und Dilemmata des Lebens. Besonnenheit ist die Folge von Besinnung. Sich im christlichen Geist zu besinnen heißt, sich auf Jesus Christus zu besinnen und ihm im Leben und Tun zu entsprechen suchen. Ganz so sagt es Paulus im Philipperbrief: „Seid so unter euch gesinnt, wie es auch der Gemeinschaft in Jesus Christus entspricht“ (Phil 2,5). So untereinander gesinnt zu sein: Das ist der Geist der Besonnenheit, von dem ich mir wünsche, dass er nicht nur die Kirchen, sondern auch die Gesellschaft im Ganzen durchdringt. •

O. Univ. Prof. Dr. DDr. h.c.  
Ulrich H. J. Körtner

Institut für Systematische Theologie und Religionswissenschaft,  
Evangelisch-Theologische Fakultät, Universität Wien,  
Schenkenstraße 8–10, 1010 Wien

Vorstand des Instituts für Ethik und Recht in der Medizin,  
Universität Wien, Spitalgasse 2–4, Hof 2.8, 1090 Wien  
<https://ierm.univie.ac.at/>

[ulrich.koertner@univie.ac.at](mailto:ulrich.koertner@univie.ac.at)  
[etfst.univie.ac.at/ueber-uns/team/ulrich-koertner/](https://etfst.univie.ac.at/ueber-uns/team/ulrich-koertner/)

# Nachfolge im Familien- unternehmen

VON PROF. DR. CHRISTINA HOON



Familienunternehmen sind längst als Rückgrat einer stabilen und wachstumsstarken Wirtschaft anerkannt. Nicht nur in Deutschland, Österreich oder der Schweiz sondern auch weltweit sind Unternehmen, die im Eigentum und unter der Führung und Kontrolle von Unternehmerfamilien stehen, eine anerkannte Unternehmensform.

Das zentrale Merkmal von Familienunternehmen ist die intergenerationale Intention, also das Bestreben der jetzigen Generation, das Unternehmen an die nächste Generation zu übergeben. Dabei ist nicht nur die Weitergabe eines finanziellen Wertes von Relevanz, sondern für Familien ist das eigene Unternehmen weitaus mehr als nur ein finanzielles Invest. Nicht selten stellt das Unternehmen ein sogenanntes sozio-emotionales Vermögen da, das eng mit der eigenen Familiengeschichte verbunden

ist und die Mitglieder der Unternehmerfamilie auch noch Generationen später mit Stolz und Freude erfüllt. Die Familie fühlt sich dem Gründer oder der Gründerin emotional verbunden und als Verwalter dem Erhalt und des Wachstums des Unternehmens verpflichtet. Die Weitergabe dieser Verantwortung an die nächste Generation ist zum einen die Stärke von Familienunternehmen, wenn die NextGen in die Nachfolge eintritt. Mittlerweile ist es keine Selbstverständlichkeit mehr, dass die Söhne - wie früher - zwangsläufig das Familienunternehmen übernehmen. Allerdings sind es immer noch deutlich zu wenige Töchter, die das familieneigene Unternehmen übernehmen und in die nächste Generation überführen. Als erfolgreiche Familienunternehmerinnen sind Töchter oft hochqualifiziert, sehr gut ausgebildet und treten aktiv für die Werte ein, die die DNA eines Familienunternehmens auszeichnen wie beispielsweise langfristiges Denken und Handeln, dynamisches Wachstum und ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber den Mitarbeitern.

Gleichzeitig ist jede Nachfolge allerdings immer dann auch ein Risiko für den Fortbestand des Unternehmens, wenn sich aus den Reihen der Familie keine Nachfolger finden oder kein (geeigneter) Nachfolger zur Verfügung steht. Mitglieder der NextGen schlagen zunehmend einen anderen beruflichen Weg ein als den der Unternehmensnachfolge. In einer Studie der KfW wird deutlich, dass mehr als die Hälfte der übergabereifen mittelständischen und kleinen Handwerksbetriebe gerne in die familieninterne Nachfolge gehen würden, allerdings der eigene Nachwuchs für die Übernahme des heimischen Betriebs nicht zur Verfügung steht. Neben dem Willen in die aktive Nachfolge zu gehen, ist allerdings nach wie vor entscheidend, dass Nachfolgende unternehmerisches Können, Kompetenz und eine hohe Motivation haben, die Verantwortung für das Familienunternehmen zu übernehmen.

## Nachfolge ist kein unternehmerisches Phänomen, sondern ein soziales

Nachfolge wurde nicht selten anhand von drei Prinzipien in der Form praktiziert, dass der Unternehmer entschieden, wer aus der nächsten Generation das Unternehmen übernimmt, wann er den Staffelfstab abgibt und wie die Altersvorsorge geregelt wird. Die Entscheidung, wer von den Kindern in die Fußstapfen der Elterngeneration tritt, wird so vom Unternehmer getroffen und dann an den oder die Auserwählte herangetragen. „Und am nächsten Tag kam dann der Notar“, wird häufig erklärt, wenn Unternehmer von ihren eigenen Nachfolge berichten.

Langfristig erfolgreiche Nachfolge ist allerdings keine rationale unternehmerische Entscheidung. Oder kritischer: radikale Lösungen in der Nachfolge funktionieren nicht. Denn eine Nachfolge ist kein unternehmerisches Phänomen, sondern ein soziales. Nicht nur für die Kinder verschieben sich durch die Nachfolge die Beziehungen innerhalb der Unternehmerfamilie, sondern auch für die Elterngeneration verändern sich die Rollen. Die (jung)Gesellschafter nehmen Platz in der Gesellschafterversammlung, die Altgesellschafter verlieren Macht und Kontrolle. Gerade die NextGen braucht Unterstützung, um diesen Übergang vom Küchentisch an den Konferenztisch zu erlernen. Denn Nachfolge bedeutet nicht nur, dass sich Geschwister oder Cousinen und Cousins zu kompetenten Neugesellschafter entwickeln müssen, sondern im besten Fall übernimmt jemand aus dieser Gruppe heraus auch die Leitungsposition im Unternehmen. So tritt jemand in die erste Reihe und muss sich zur kompetenten Familienunternehmerin oder Familienunternehmer entwickeln und zwischen den Interessen von Familie, Eigentum und Unternehmen vermitteln.

„  
**Wenn Nachfolge  
 gelingen soll  
 muss der Prozess  
 der Übergabe aktiv  
 gestaltet werden**“



### Ins kalte Wasser werfen? Nein!

Wenn Nachfolge gelingen soll muss der Prozess der Übergabe aktiv gestaltet werden.

Das bedeutet, der nächsten Generation die Chance zu geben, das Unternehmen besser kennen zu lernen, zu erfahren, welche Rollen und Aufgaben zu füllen sind und in diese Rollen reinzuwachsen. Das braucht Zeit und Reflektion miteinander und im Austausch mit der übergebenden Generation. Um die NextGen auf die neue Rolle vorzubereiten, ist es empfehlenswert, den Nachfolgeprozess auf die Bedürfnisse der NextGen abzustimmen.

### Der erfolgreiche Nachfolgeprozess

Der Nachfolgeprozess beginnt idealerweise, wenn erste Gesellschafteranteile an die NextGen übergeben worden sind oder die Übergabe von Eigentumsanteile kurz bevor steht. Es kann allerdings insbesondere bei großen, verzweigten Unternehmerfamilien auch sinnvoll sein, den Prozess noch vor Übergabe von Kapitalanteilen zu beginnen.

#### Nachfolgestrategie

In einem ersten Modul geht es um die gemeinsame Erarbeiten einer Nachfolgestrategie. Es ist empfehlenswert, in der Unternehmerfamilie gemeinsam einen Zeitrahmen für den Nachfolgeprozess zu erarbeiten. Häufig starten solche Module ergebnisoffen, d.h. es ist zu dem Zeitpunkt bewusst die konkrete Entscheidung ausgeklammert, wer die Führung des Unternehmens übernehmen könnte und welche Auswahlkriterien dabei angewendet werden sollen. Das Ziel des Moduls ist es vielmehr, dass die NextGen das Unternehmen kennen lernt, ein erster intensiver Austausch zwischen den Alt- den Neugesellschaftern startet und erste Schritte im Prozess zwischen den Übergebern und den Übernehmern vereinbart werden.

#### Familienverfassung

In einem zweiten Modul zur Familienverfassung bietet es sich an, dass die Mitglieder der Unternehmerfamilie über die Generationen hinweg die Rollen, Ziele und Werte des Unternehmens erarbeiten und sich über die Rollen, Werte und Ziele

abstimmen, die für die Unternehmerfamilie selber gelten sollen. Diese gemeinsame Arbeit an den Fragen zur Verfassung ermöglicht neben der Definition der Rollen auch die Definition der Eigentumsverhältnisse – ebenso wie Haftungsfragen, die Festlegung von wirtschaftlichen Kennzahlen oder die Abgrenzung zwischen operativen/strategischen Aufgaben. Dabei ist es wichtig, dass auch die teils unterbewussten Aspekte und das Verhältnis der Familienmitglieder untereinander erkannt werden.

Das Herausfordernde bei einer familiären Nachfolge ist v.a., dass das Unbewusste bewusst gemacht wird. Konfliktträchtige Themen wie Familienloyalität, der Wunsch nach elterlicher Anerkennung oder geschwisterliche Rollenzuschreibungen können so bearbeitet und spätere Spannungen vermieden werden. Denn eine emotionale Verstrickung zwischen den Familienmitgliedern kann dazu führen, dass das Unternehmen nicht im besten Sinne weitergeführt werden kann.

#### Juniorencampus

In einem dritten Modul, der sogenannte Juniorencampus, werden die Mitglieder der NextGen gezielt auf die zukünftigen Rollen und Aufgaben vorbereitet. Die Arbeit im Juniorencampus umfasst insbesondere Schulungsbausteine zur Gesellschafterkompetenz oder zur Gremienkompetenz. Häufig kommen auch betriebswirtschaftliche Grundlagen, Kommunikations- und Konflikttechniken dazu sowie vertiefte Einblicke in das Unternehmen.

#### Seniorencampus

Das vierte Modul umfasst den Seniorencampus. Die NextGen muss in die Rolle hineinwachsen, die übergebende Generation allerdings auch aus der Rolle hinaus. Verantwortung abzugeben, über den eigenen Exit nachzudenken und diesen zu planen fällt vielen Unternehmern schwer. Auch wenn es dem übergebenden Elternteil verständlicherweise oft schwerfällt loszulassen (das Unternehmen ist oft ihr Lebenswerk), so ist das Loslassen extrem wichtig für die Akzeptanz und Durchsetzungskraft der neuen Familienunternehmerin.

”

**Durch einen aktiven Nachfolgeprozess haben die Mitglieder aus der NextGen die Möglichkeit, das Unternehmen mit ihrem eigenen Führungsstil zu gestalten.**

Nicht selten muss Nachfolge auch im Unternehmen selber stattfinden. Haben externe Manager in zentralen Führungspositionen gemeinsam mit dem jetzigen Unternehmer ihre Aufgabe gestartet, so stehen auch in diesen Positionen Nachfolgen an. Im Rahmen einer strategischen Personalplanung ist zu klären, wer intern auf welchen Positionen nachzubesetzen ist und wie die NextGen in das Unternehmen einsteigen könnte. Hier gilt es auch, Karrierewege für die familiären Nachfolgenden zu definieren, auf die er oder sie sich perspektivisch hinentwickeln kann.

#### **Nachfolgefahrplan:**

Das abschließende Modul ist der Nachfolgefahrplan. Zu diesem Zeitpunkt im Nachfolgeprozess ist nicht selten bereits eine Nachfolgeentscheidung getroffen worden. Dieses Modul ist der Ort, an dem gegenseitige Erwartungen geklärt werden und die einzelnen Familienmitglieder gegenüber dem zukünftigen Familienmanager Commitment, Loyalität und Vertrauen aussprechen. Die deutliche Akzeptanz der Nachfolgeentscheidung ist insbesondere

dann wichtig, wenn in der NextGen zwar mehrere Mitglieder Eigentum übertragen bekommen, aber nur ein oder zwei „den Karren ziehen“. Der Nachfolgefahrplan ist für diejenigen am bedeutsamsten, die die Führungsverantwortung übernehmen, denn häufig ist mit dem Einstieg ins Unternehmen auch die Kündigung des bisherigen Jobs und/oder ein privater Umzug verbunden. Die Abstimmung des privaten Fahrplans der Übernehmer mit dem der Übergeber kann durch den Nachfolgefahrplan frühzeitig berücksichtigt werden.

Neben einer klaren Staffelstabübergabe (alte Generation geht und neue Generation übernimmt) treffen Familien immer häufiger für sich die Entscheidung, den Generationswechsel überlappend zu organisieren. So kommt die NextGen ins Unternehmen und arbeitet für eine begrenzte Zeit mit der alten Generation zusammen, bevor diese dann das Unternehmen verlässt. Wichtig bei dieser Nachfolgestrategie ist, dass die Abgrenzungen von beiden Seiten akzeptiert werden und ein fester Fahrplan für die vollständige Übergabe des Unternehmens an die NextGen vereinbart und umgesetzt wird.



### Nachfolge von der NextGen aus denken

Die eigenen Kinder mit der Verantwortung für das Unternehmen zu überfordern ist in vielen Familien eine zentrale Angst. Mit Nachfolgeentscheidungen geht oftmals einher, dass die Elternteile aus einem „Beschützerinstinkt“ heraus dazu neigen, „Sicherheitspolster“ für die Kinder einbauen zu wollen wie z.B. durch die Hinzunahme externer Manager. Auch schrecken Elternteile aus Gerechtigkeitsgründen häufig davor zurück, eine Nachfolgeentscheidung zu treffen oder von den Kindern einzufordern. Von Seiten der übernehmenden Generation ist das Einfordern der Übergabe von Verantwortung für das Unternehmen auf gegenseitiger Augenhöhe wichtig, um Wertschätzung zu erfahren und sich gegenüber der weiteren Familie durchzusetzen. Durch einen aktiven Nachfolgeprozess haben die Mitglieder aus der NextGen die Möglichkeit, das Unternehmen mit ihrem eigenen Führungsstil und im Einklang mit der eigenen familiären und persönlichen Situation zu gestalten und selbstverantwortlich zu führen.

Ein aktiv gestalteter Nachfolgeprozess ist besonders hilfreich in Familien, in denen über die Zeit ein großer Anteil an Köpfen nachgewachsen ist. Insbesondere, wenn sich in Unternehmerfamilien Stämme herausgebildet haben, ist das gemeinsame Arbeiten im Nachfolgeprozess mit Blick auf Verteilung und Übernahme von Verantwortung hilfreich. Das Arbeiten in den Nachfolgemodulen ist auch hilfreich für den Abbau bestehender Unsicherheiten der (Jung)Gesellschafter über die eigene Rolle sowie für die Bewahrung des Familienfriedens, insbesondere, wenn es in der Vergangenheit bereits zu ernsthaften Konflikten innerhalb der Familie gekommen ist. •

Prof. Dr. Christina Hoon

Inhaberin des Stiftungsinstitutes für BWL, insbes. Führung von Familienunternehmen an der Universität Bielefeld.



**KATHREIN**  
**PRIVATBANK**



**Gut beraten.  
In allen Lebenslagen.**

**FAMILY KONSULT**