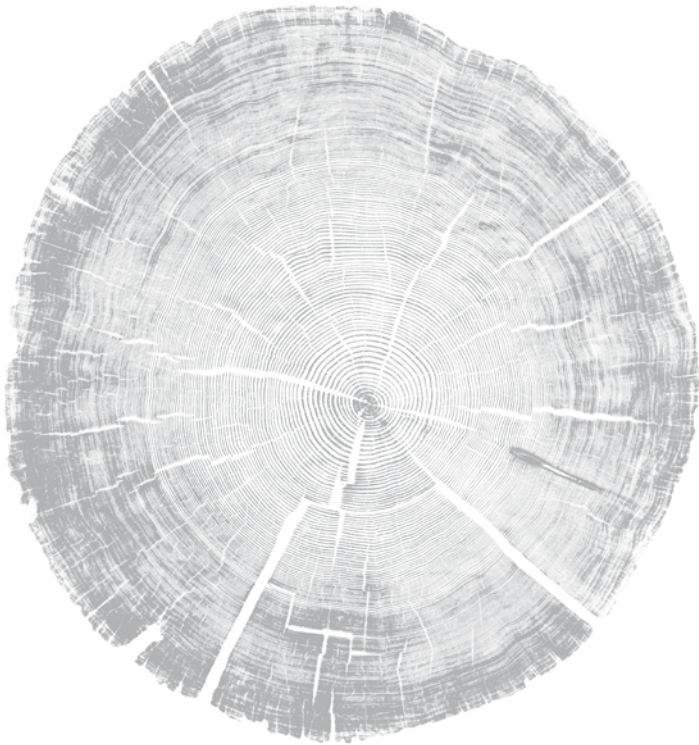


FAMILIEN- 10 UNTERNEHMEN

10 THEMEN
10 EXPERTEN
10 SEITEN

*HERAUSGEGEBEN VON
FLORIAN LANGENSCHIEDT UND PETER MAY*



DEUTSCHE ■
STANDARDS ■

FAMILIEN- UNTERNEHMEN 10

Mit herzlichem Dank für die engagierte und konstruktive Unterstützung an den Beirat:

Friedrich G. Conzen jun.
F.G. Conzen GmbH

Peter Englisch
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Lutz Goebel
DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU e.V.

Karl-Erivan W. Haub
Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG

Stefan Heiddreder
Stiftung Familienunternehmen e.V.

Dr. Jürgen Heraeus
Heraeus Holding GmbH

Prof. Dr. Michael Hüther
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

Dr. Hans-Walter Peters
Berenberg

Prof. Dr. Sabine Rau
WHU – Otto Beisheim School of Management

Maria-Elisabeth Schaeffler
Schaeffler Gruppe

Dr. Martin Wansleben
(DIHK) Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.

Dr. Reinhard Zinkann
Miele & Cie. KG

Herausgeber:
Florian Langenscheidt
Peter May

Chefredaktion:
Olaf Salié

Redaktionsleitung:
Steffen Heemann

Projektleitung und Redaktion:
Nicola Henkel

Gestaltung:
Meiré und Meiré

1 DIE GEFÜHLE		
Gefühle – die unterschätzte Größe		
<i>PROF. DR. ARIST V. SCHLIPPE</i>		1
2 DER NÄCHSTE		
Bestmögliche Gestaltung der Nachfolge		
<i>DR. FLORIAN LANGENSCHIEDT</i>		11
3 DIE NACHKOMMEN		
Von Freud und Leid nachkommen zu müssen und zu dürfen		
<i>PROF. DR. SABINE RAU</i>		21
4 DER AUSSTIEG		
Plädoyer für eine ganzheitliche Herangehensweise		
<i>PETER ENGLISCH MIT JOHANNES RETTIG</i>		31
5 DIE FREMDEN		
Die Chancen gelungener Integration – Externe Manager in Familienunternehmen		
<i>DR. JÖRG K. RITTER</i>		41
6 DAS GELD		
Das große Ganze im Blick		
<i>DR. HANS-WALTER PETERS</i>		51

7 DAS EIGENE	
Die Rolle des unternehmerischen Eigentums für unser Land	
<i>STEFAN HEIDBREDER</i>	61
8 DAS LAND	
Die Neigung zur langen Frist	
<i>PROF. DR. MICHAEL HÜTHER</i>	71
9 DER STANDORT	
Regionale Verwurzelung und Verantwortung in einer globalisierten Wirtschaftswelt	
<i>KARL-ERIVAN W. HAUB</i>	81
10 DIE ZUKUNFT	
Aktuelle Herausforderungen für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien	
<i>PROF. DR. PETER MAY</i>	91
Vorwort der Herausgeber	VI
Autoren	XI
Literatur	XXI
Impressum	XXX

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,



mit dem „Lexikon der deutschen Familienunternehmen“ haben wir dem Rückgrat unserer Volkswirtschaft die große Bühne gebaut. Nie zuvor waren sie wichtiger, nie zuvor wurde das auch von Politik und Presse so gewürdigt, und nie zuvor wurden sie besser gestärkt durch Beratung, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit und Forschung.

Eines jedoch wurde uns in all unseren Beratungsmandaten, Reden, Veröffentlichungen, Kongressen, Gesprächen und auch ganz persönlichen Begegnungen und Erfahrungen klar: Es fehlt eine klare und kompetente Übersicht über die wichtigsten Herausforderungen für Familienunternehmen heute, damit sie auch in Zukunft so stark sein können. Hier ist sie – als persönliches Geschenk für alle, die mit diesem Thema zu tun haben: die Gründer und Patriarchen, die Ehepartner und Gesellschafter, die nächsten Generationen, die Mitarbeiter, die Berater und Dienstleister.

By the way: Wann immer im Buch die männliche Form („Der Nächste“) genutzt wird, ist auch die weibliche gemeint. Beide jedes Mal nebeneinander zu stellen („Der/die

Nachfolger/-in“), ist stilistisch einfach unglaublich unständig.

Aus unserer jahrzehntelangen Auseinandersetzung mit dem Thema erwachsen zehn Themencluster, für die wir zehn Experten mit Weitsicht und Erfahrung gewinnen konnten. Damit es übersichtlich und schnell konsumierbar wird, gewährten wir jedem von ihnen nur zehn Seiten.

Als Titel wählten wir nicht Wortungetüme aus der Wissenschaft, sondern fast archetypische Begriffe, die eher der Märchenwelt zu entstammen scheinen. Denn wenn es um Familienunternehmen geht, jener eigentümlichen Verbindung der Sphären Familie und Wirtschaft, treffen wir auf Archetypisches, uns alle tief Prägendes und Bestimmendes. Natürlich geht es um das klassische Trio Geld, Macht und Liebe, aber noch um viel mehr. Um elterlichen Druck und elterliche Liebe, um Segen und Fluch des Reichtums, um den eigenen und den vorgegebenen Weg. Um wahre, falsche und verborgene Identitäten, um das gelingende Leben, um Dynastien und Patchwork, Treue, Pflichtgefühl und Vermählungsstrategien. Menschlich, allzu Menschliches eben, das wir alle aus den einzigartigen deutschen Märchen kennen, die wir im frühen Familienraum auf dem Schoß von Vater oder Mutter lieben und fürchten lernten.

Wenn Sie Kommentare haben oder Persönliches beisteuern wollen, wenn Wichtiges fehlt oder Sie unsere Unterstützung brauchen, schreiben Sie bitte an:

mail@florian-langenscheidt.de oder
p.may@intes-beratung.de

*HERZLICHST
DR. FLORIAN LANGENSCHIEDT
UND PROF. DR. PETER MAY*

10 THEMEN
10 EXPERTEN
10 SEITEN

DAS EIGENE

DIE ROLLE DES UNTERNEHMERISCHEN EIGENTUMS FÜR UNSER LAND

STEFAN HEIDBREDER

„Why can't we be more like Germany?“, titelte unlängst das britische Magazin „New Statesman“. Es gibt noch mehr des Lobes: Der Begriff „New Wirtschaftswunder“ taucht derzeit in vielen Schlagzeilen der internationalen Presse über Deutschland auf. Es ist ein Wandel ohnegleichen. Vor anderthalb Jahrzehnten noch als „kranker Mann Europas“ bemitleidet, ist das deutsche Wirtschaftsmodell mittlerweile internationales Vorbild. Länder, die zuvor einseitig auf die Finanz- und Dienstleistungsindustrie gesetzt hatten, sehen, dass Deutschland mit vermeintlich altmodischen industriellen Strukturen viel besser fährt. Dafür spricht die herausragende Wirtschaftsleistung, dank der das Land die jüngsten finanz- und staatswirtschaftlichen Krisen ohne nennenswerte Blessuren überstanden hat.

Zum neuen Wirtschaftswunder tragen entscheidend die deutschen Familienunternehmen bei. Selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigen sie sich als Garant wachsender Beschäftigung: Während die Dax-Konzerne zwischen 2006 und 2010 ihre Inlandsarbeitsplätze um 7 Prozent reduziert haben, baute eine andere Königsklasse –

*»Vor anderthalb
Jahrzehnten noch als
›kranker Mann Europas‹
bemitleidet, ist das deutsche
Wirtschaftsmodell mittlerweile
internationales Vorbild.«*

die 500 größten Familienunternehmen – ihre heimische Belegschaft um 9 Prozent aus.¹

Die Frage nach den Ursachen des Erfolgs führt unmittelbar zum unternehmerischen Eigentum der Familienunternehmen, dem „Eigenen“. Tatsächlich bekommt Deutschland in einem internationalen Ranking zur Eigentumsordnung von Ökonomen gute Noten ausgestellt. Laut dem International Property Rights Index (IPRI)² nimmt das Land Platz 14 in einer Liste von 130 Staaten ein. Dänemark, Kanada oder die Schweiz kommen auf noch bessere Ränge und belegen damit, dass auch für Deutschland auf diesem Feld noch Verbesserungspotenzial besteht. Auch darf die momentane wirtschaftlich günstige Lage nicht dazu verleiten, den Blick vor Entwicklungen zu verschließen, die Eigentum und Wohlstand bedrohen. Insbesondere der Staat hat begonnen, sich von seiner ursprünglichen Rolle – der Bewahrung privaten Eigentums – in einer gefährlichen Weise zu entfernen.

Blickt man in die Geschichte, so wird schnell klar, warum diese Funktion so wichtig ist. Der englische

1 „Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen“, herausgegeben von der Stiftung Familienunternehmen, durchgeführt vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, Dezember 2011.

2 <http://www.internationalpropertyrightsindex.org>, September 2013.

Länderindex Stiftung Familienunternehmen / Gesamtergebnis Standortbedingungen

Land	Punktwert	Rang
Schweiz	69,37	1
Finnland	67,91	2
Dänemark	66,92	3
Ver. Königreich	66,32	4
Luxemburg	65,80	5
Schweden	62,19	6
Niederlande	60,56	7
USA	59,58	8
Irland	55,82	9
Österreich	53,84	10
Deutschland	53,11	11
Frankreich	52,02	12
Belgien	51,61	13
Slowakei	50,99	14
Tschechien	50,27	15
Polen	48,38	16
Spanien	42,44	17
Italien	33,35	18

© Stiftung Familienunternehmen

Philosoph der Aufklärung, John Locke (1632–1704), betrachtete Eigentum als ein Naturrecht, das bereits vor dem Staat entstand und dessen Legitimation es nicht bedarf. Seiner Sichtweise zufolge schließen sich Menschen nur deshalb in einem Staatswesen zusammen, weil sie sich davon den Schutz und Erhalt ihres Eigentums versprechen. Dieser liberale Ansatz setzte sich während der beginnenden industriellen Revolution gegenüber anderen Interpretationen durch, die eine stärkere Sozialbindung des Eigentums favorisierten.

Dass in Europa ein Bürgertum und mit ihm erste demokratische Bestrebungen entstanden, ist mit dem Lockeschen Verständnis der Eigentumsordnung eng verbunden. Wirtschaftliche Entwicklung geht Hand in Hand mit dem Aufbau von privatem Eigentum. Das beweist der steile wirtschaftliche Aufstieg, den Westeuropa und die USA im 19. Jahrhundert nahmen. Ganz gegensätzlich

endeten die Experimente des 20. Jahrhunderts mit kollektivem, öffentlichem Eigentum an Produktionsmitteln. Nur in einer Diktatur ließ sich das Bedürfnis des Menschen nach Eigentum unterdrücken. Am Ende stand der wirtschaftliche Niedergang.

*» Wirtschaftliche Entwicklung
geht Hand in Hand mit
dem Aufbau von privatem
Eigentum.«*

Doch nur 25 Jahre nach dem Fall der Mauer und dem Ende des Kalten Kriegs legt sich erneut ein Schleier des Vergessens über diese prägenden Erfahrungen. In vielen Staaten haben sich die Regierenden von ihrer Verpflichtung entfernt, Privateigentum zu erhalten, zu fördern und zu schützen. Wiederum ist es eine Art Kollektivierung, die das Eigentum bedroht, doch diesmal geht es weder um Grund und Boden noch um die Produktionsmittel, sondern um die Vergemeinschaftung von finanz- und staatswirtschaftlichen Großrisiken.

Bankenrettungen weltweit und Staatenrettungen in Europa haben das Finanzsystem vordergründig stabilisiert. Doch die ausgesprochenen Garantien gehen zulasten der Steuerzahler und Sparer, die ihr „Eigenes“ unfreiwillig in Haftung genommen sehen. Mit rund 500 Milliarden Euro haftet Deutschland für die Währungsunion, schätzt das ifo-Institut, die Hilfen der Europäischen Zentralbank und die Target-Salden der Zentralbanken nicht eingerechnet.³

3 Stand August 2013:

<http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/policy/Haftungspegel.html>

*»Staatliche Institutionen,
so scheint es, sind
anfällig dafür, privates
Eigentum als öffentliches
zu missachten.«*

Dass es im Ernstfall nicht nur bei abstrakten Garantien bleibt, zeigte sich am Beispiel Zyperns: Unternehmen, die als Kontoinhaber lediglich am Zahlungsverkehr teilnahmen, sahen sich im Frühjahr 2013 von einem Tag auf den anderen enteignet und für die Bankenrettung zur Kasse gebeten. Ähnlich extreme Maßnahmen können auf internationaler Ebene folgen: So listete der Internationale Währungsfonds in einem seiner Herbstberichte 2013 eine zehnpromtente Vermögensabgabe weltweit als probates Mittel, um die Altlasten der Finanzkrise zu bewältigen.⁴

Angesichts der hohen Schuldenquoten in Europa, aber auch in Deutschland, sind Steuersenkungen für Bürger und Unternehmen nur mit Mühe durchzusetzen. Sie wären aber notwendig, damit Eigentum erhalten bzw. überhaupt erst aufgebaut werden kann. Denn bei der Steuerquote schneidet Deutschland – entgegen weitverbreiteter Ansichten – im internationalen Vergleich eher schlecht ab: Im „Länderindex Familienunternehmen“, der die Standortqualität für Unternehmen dieses Typs misst, erreicht unser Land bei der Unternehmensbesteuerung nur Rang 13 von 18 untersuchten Staaten. Dazu trägt auch die hohe Besteuerung von Erbschaften bei, bei der Deutschland trotz entsprechender Reformen nur den vergleichsweise schlechten Platz 12 von 18 Staaten einnimmt und so den Erhalt intergenerativen Eigentums erschwert.⁵

DAS EIGENE ALS TREIBER FÜR DEN WIRTSCHAFTLICHEN FORTSCHRITT

Staatliche Institutionen, so scheint es, sind anfällig dafür, privates Eigentum als öffentliches zu missachten. Dabei müssten es die staatlichen Entscheider besser wissen. Denn noch ist keine Wirtschaftsordnung erfunden worden, die ohne Schutz von Privateigentum Wachstum und Wohlstand ermöglicht hätte. Die in anderer Hinsicht oft so widersprüchlichen Wirtschaftswissenschaften sind sich hier überraschend einig und liefern empirische Belege. Eine viel beachtete Untersuchung⁶ aus dem Jahr 2001 betrachtete die Entwicklungsverläufe von Schwellenländern: 80 Prozent der Einkommensunterschiede zwischen den Ländern gehen demnach darauf zurück, ob ein Land genügend robuste Institutionen aufweisen kann. Zu diesen zählen vor allem Rechtssystem, politische Teilhabe – und formalisierte Eigentumsrechte. Kultur, geografische Lage und Geschichte seien dagegen weit weniger wichtig als zuvor angenommen.

Zwei Ökonomen der London School of Economics⁷ betrachteten später noch einmal den genauen Einfluss von formalisierten Eigentumsrechten auf die wirtschaftliche Entwicklung. Auch hier findet sich nach der Untersuchung von 172 Staaten ein enger Zusammenhang zwischen der

4 Taxing Times“, Fiscal Monitor, Seite 59, Oktober 2013. Aufgerufen im Dezember 2013: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/02/pdf/fm1302.pdf>.

5 Länderindex der Stiftung Familienunternehmen, 4. Auflage, Januar 2013.

6 „Why many developing countries just aren’t“. Von John Talbott, Global Development Group und Richard Roll, University of California (UCLA), The Anderson School UCLA Finance Working Paper 19-01, November 2001. Abgerufen auf Social Science Research Network (SSRN) am 19.12.2013. <http://ssrn.com/abstract=292140>.

7 „Property rights and economic development“. Von Timothy Besley und Maithreesh Ghatak. In: „Development Economics“, Band 5, Hrsg.: Dani Rodrik, Mark Rosenzweig, 2010.

Höhe des Pro-Kopf-Einkommens und der Qualität von Eigentumsrechten. Neuere Studien⁸ beleuchten, inwieweit die Verteilung und der Zugang zu Eigentumsrechten die wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen. Probleme gebe es auf mittlere Sicht dann, wenn – wie es in einigen Schwellenländern der Fall ist – nur Eliten und internationalen Investoren Eigentumsrechte zugiebilligt würden, dem Rest der Bevölkerung aber nicht. An der Institution des Eigentums als solchem rüttelt die Wissenschaft aber nicht.

»Auch das kommunistische China startete seinen wirtschaftlichen Aufstieg erst, als vor dreißig Jahren wieder privates Unternehmertum zugelassen wurde.«

Bisweilen wird argumentiert⁹, dass Eigentumsrechte erst dann etabliert würden, wenn ein Land eine gewisse wirtschaftliche Entwicklung erreicht hat. Hierfür gibt es aber nur wenige Beispiele. Auch das kommunistische China startete seinen wirtschaftlichen Aufstieg erst, als vor dreißig Jahren wieder privates Unternehmertum zugelassen wurde. Aktuell wandelt sich das Reich der Mitte zur Eigentumsgesellschaft: Die urbane Mittelklasse erwirbt Wohneigentum, und die privaten Unternehmen haben die Staatsfirmen beim Aufbau von Arbeitsplätzen und in ihren Steuerzahlungen überflügelt.¹⁰ Chinas Regierung hat klar verstanden, dass sich die sozialen Gegensätze, an denen das Land leidet, nur dadurch überwinden lassen, indem mehr Bürger und Unternehmer Eigentum bilden und auch

*»Ein Staat kann nur dann
Legitimität beanspruchen,
wenn er das Eigentum seiner
Bürger schützt.«*

behalten dürfen. Diese Ziele finden sich auch im jüngsten Reform- und Entwicklungsplan von Staatschef Xi Jinping aus dem November 2013.¹¹ Hier scheint der Staat also auf dem Weg zu sein, wieder seine ursprüngliche, von liberalen Denkern wie John Locke vorgesehene Grundfunktion – Schutz des Eigentums – wahrzunehmen, wohlgerne unter einem formell kommunistischen System.

DAS EIGENE ALS GRUNDRECHT

Deutschlands Gründervätern war die überragende Bedeutung des Eigentums für eine freiheitliche Ordnung und für die wirtschaftliche Entwicklung wohl bewusst. Nach den Erfahrungen der NS-Diktatur und den Enteignungen in den Ländern in der sowjetischen Besatzungszone wurde es unter den besonderen Schutz des 1949 verabschiedeten Grundgesetzes gestellt. „Das Eigentum und das Erbrecht werden gewährleistet. Inhalt und Schranken werden durch die Gesetze bestimmt“, heißt es in Artikel 14 Absatz 1 des Grundgesetzes. Das Bundesverfassungsgericht bewertet

8 „Property insecurity“. Von Tessa Remer-Lawson, *Brooklyn Journal of International Law*, Januar 2013.

9 „Protection of Property Rights and Growth as Political Equilibria“. Von Andrea Asoni, *Journal of Economic Survey* 22(5), 2008.

10 Laut der regierungsnahen „China Daily“ vom 31. August 2010.

11 „China’s pledge of big reforms cements era of market forces“. Von Tom Mitchell und Lucy Hornby, *Financial Times*, 12. November 2013.

*» Wer das Eigene missachtet,
greift in Bürgerrechte ein,
gefährdet Selbstbestimmung
sowie die Basis von
Innovation und letztlich das
Steuersubstrat.«*

den Eigentumsparagrafen des Grundgesetzes als „elementares Grundrecht, das in einem inneren Zusammenhang mit der Garantie der persönlichen Freiheit steht.“¹² Die Absicht des Grundgesetzes ist klar: Ein Staat kann nur dann Legitimität beanspruchen, wenn er das Eigentum seiner Bürger schützt. Doch trotz rekordhoher Steuereinnahmen¹³ – geschätzte 620,5 Milliarden Euro im Jahr 2013 – werden in Deutschland immer wieder Vermögensabgaben und andere gefährliche Substanzsteuern gefordert. Auch Diskussionen um eine Anhebung des Spitzensteuersatzes, eine Verschärfung der Erbschaftsteuer oder der Grunderwerbs- und Grundsteuer gehen in diese Richtung. Substanzsteuern würden gegen die Eigentumsgarantie des Grundgesetzes verstoßen und seien nur in eng begrenzten Fällen des staatlichen Ausnahmezustands zulässig, schrieb der frühere Präsident des Bundesverfassungsgerichts, Prof. Hans-Jürgen Papier.¹⁴ Dies hinderte jedoch SPD und Grüne nicht daran, verschiedene Pläne für eine einmalige Vermögensabgabe oder sogar dauerhafter Vermögenssteuern in ihre Parteiprogramme zur Bundestagswahl 2013 aufzunehmen. Auch wenn die Wähler diesen Vorhaben eine Absage erteilt haben, sind sie noch lange nicht vom Tisch. Nachdem die FDP an der Fünf-Prozent-Hürde gescheitert ist, sind außer CDU/CSU nur noch linke Parteien im Parlament.

Die deutschen Familienunternehmer sind sich der Sozialpflichtigkeit ihres Eigentums wohl bewusst. Doch sie lehnen es ab, dass ihr Eigentum vom Staat zur Realisierung gesellschaftspolitischer Ideologien missbraucht wird. Durch wachsende Besteuerung ist „Das Eigene“ direkt bedroht. Nicht weniger gefährlich sind aber auch die indirekt wirkenden Eingriffe in die Eigentümerfreiheit. Zu diesen zählen der Mindestlohn, die Frauenquote und die Diskussionen um eine staatliche Begrenzung der Vorstandsbezüge. Es ist mit Blick auf ein verantwortungsvolles unternehmerisches Eigentum eine bedenkliche Entwicklung, wenn in Europa der Ruf nach staatlichem Handeln immer lauter wird. Im Nachbarland Frankreich zum Beispiel wird Privateigentum durch konfiskatorische Steuersätze aufs Spiel gesetzt und der Staat versucht sich durch Beteiligungen selbst als Unternehmer.

Mehr Staat wird in der Tat dringend benötigt – aber nicht zum Umverteilen, sondern zum Schutz historisch bewährter Eigentumsrechte. Wer das Eigene missachtet, greift in Bürgerrechte ein, gefährdet Selbstbestimmung sowie die Basis von Innovation und letztlich das Steuersubstrat. In Deutschland kommt es nun darauf an, dass sich das Land nicht wieder als „kranker Mann Europas“ infiziert, sondern dass das Eigene gestärkt wird. Dies gilt vor allem für das unternehmerische Eigentum in Form der Familienunternehmen, um die uns derzeit die ganze Welt beneidet. ■

12 BVerfG 24, 367ff. Vom 18.12.1968, zitiert in: „Demokratie und Grundrechte.

Elemente zu einer Theorie der Grundrechte“. Von Klaus Grimmer, 1980.

13 Bundesfinanzministerium, Steuerschätzung November 2013.

14 Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), Ausgabe 4/2013.