

Stefan Heidbreder

Der Wert des Verantwortungseigentums und die Rolle der Familienunternehmen für unsere Gesellschaft

Familienunternehmen werden zunehmend auch in der breiten Öffentlichkeit positiv wahrgenommen. Das Besondere daran: Ihr Image basiert nicht auf teuren Werbekampagnen, ausgefeilten Kommunikationsstrategien oder medialem Eifer. Zumeist beruht dieser gute Ruf auf der persönlichen Lebenserfahrung der Menschen: Viele kennen Familienunternehmen als Arbeitgeber, assoziieren damit häufig eine enge Bindung zwischen Unternehmer und Mitarbeiter oder sehen sie gerade in Krisenzeiten als Hort der Stabilität und Solidität. Familienunternehmen stehen auch für lange fortdauernde Tradition, viele sind mit ihrem Namen zur Marke geworden: Brandt, Fielmann, Castell, Miele oder Sixt, um nur einige zu nennen.

Familienunternehmen und der so genannte Mittelstand werden von vielen Politikern jedweder Couleur deshalb auch gerne öffentlich gelobt als das „Rückgrat der Wirtschaft“. Und tatsächlich haben sie einen hohen volkswirtschaftlichen Wert: Sie sind nicht nur der dominierende Unternehmenstypus in Deutschland – 92 % aller deutschen Unternehmen sind familienkontrollierte Unternehmen, sie erzielen 51 % der Umsätze und stellen ca. 60 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland sowie gut 80 % aller Ausbildungsplätze (siehe Studie: „Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen“ der Stiftung Familienunternehmen, München 2011). Familienunternehmen gelten als hochinnovativ, haben ein Standbein oft in ländlichen Regionen und ein Spielbein in der Welt. Viele sind international Marktführer mit ihren Produkten und Dienstleistungen: Sie stehen wie kaum ein anderer Unternehmenstyp für das renommierte Signet »Made in Germany«. Familienunternehmen waren es auch, die entscheidend

dazu beigetragen haben, dass Deutschland die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise besser überstanden hat als viele andere Staaten.

Im Unterschied zu den meisten anderen Industrienationen ist in Deutschland jedoch auch in der Kategorie der sogenannten Großunternehmen (über 50 Mio. Euro Umsatz) jede dritte Firma ein Familienunternehmen. In diesem Größensegment kann Deutschland allein auf über 100 Umsatz-Milliardäre unter den Familienunternehmen verweisen, eine Besonderheit, um die uns die ganze Welt beneidet.

Die Definition von Familienunternehmen

Nach wie vor gibt es keine einheitliche Definition von Familienunternehmen. Sie werden oft mit dem Begriff „Mittelstand“ gleichgesetzt, der eine quantitative Kennzahl, nämlich die Zahl der Beschäftigten oder die Umsatzgröße, wiedergibt. Diese Gleichsetzung ist ebenso falsch wie die Annahme, Familienunternehmen seien an eine bestimmte Rechtsform gebunden. Familienunternehmen gibt es in allen Rechtsformen, und sie spielen überdies auch eine bedeutende Rolle auf dem Kapitalmarkt: Rund die Hälfte aller börsennotierten Unternehmen in Deutschland ist in Familienhand. Sie repräsentieren etwa ein Drittel der Marktkapitalisierung (vgl. Studie: „Börsennotierte Familienunternehmen in Deutschland“ des Center for Entrepreneurial and Financial Studies der TU München im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, Stuttgart 2009).

Es muss daher ein qualitatives Kriterium sein, welches die Familienunternehmen definiert. Seitens der Stiftung Familienunternehmen haben wir uns auf folgende Definition festgelegt:

Die Mehrheit der Entscheidungsrechte des Unternehmens liegt bei einer oder mehreren untereinander verbundenen Familien, wobei die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt bestehen kann. Entscheidend ist der maßgebliche Einfluss auf das Unternehmen.

Familienunternehmen sind durch haftende Eigentümer gekennzeichnet. Und sie verfolgen ein gemeinsames Ziel: die Weitergabe eines ge-

sunden und zukunftsfähigen Unternehmens an die nächste Generation. Familienunternehmen denken also in Generationen und nicht in Quartalen. Sie stehen für das geduldige Kapital. Selbst Unternehmen mit vielen Familienstämmen, die durch eine lange Generationenfolge entstanden sind, binden ihr Eigentum und versuchen, den Fortbestand durch entsprechende Gesellschafterverträge zu sichern. Damit erfüllt Eigentum nicht nur den unmittelbaren Zweck, den eigenen Lebensunterhalt des einzelnen Unternehmers und seiner Familie zu sichern, sondern auch den der nachfolgenden Generationen sowie den der Arbeiter und Angestellten in den Unternehmen.

Die Rolle des Eigentums für unsere Gesellschaft

Das Verständnis von Privateigentum hat sich in unserer westlichen Welt seit der Antike über das Mittelalter und die Herausbildung des Bürgertums im 18. Jahrhundert entwickelt.

Eine Art „Magna Charta“ der bürgerlichen Demokratie und der darin entwickelte Eigentumsbegriff sind auch die „zwei Abhandlungen über die Regierung“ des englischen Philosophen und Ökonomen John Locke (1632–1704). Für ihn war Eigentum ein Naturrecht. Er prägte die Vorstellung, dass „jeder Mensch das Eigentum an seiner Person besitzt“. Eigentum dient dem Lebensunterhalt und bildet dadurch den Schlüssel zur persönlichen Freiheit. Dieses zu schützen ist die treibende Kraft zur Bildung eines Staates: „Das große und hauptsächliche Ziel, zu dem sich Menschen im Staatswesen zusammenschließen, ist die Erhaltung ihres Eigentums.“

Der 16. Präsident der Vereinigten Staaten, Abraham Lincoln (1808–1865), stellte den gesellschaftlichen Bezug von Eigentum her und forderte gleichzeitig den Einzelnen auf, durch Erwerb von Eigentum seine Lebensgrundlage zu schaffen: „Eigentum ist die Frucht von Arbeit. Eigentum ist wünschenswert, ein positives Gut in der Welt. Dass einige reich sind, zeigt, dass andere reich werden können, und das ist wiederum eine Ermutigung für Fleiß und Unternehmergeist.“

Auch in den landwirtschaftlichen Familienbetrieben, die im Grunde die Urform des Wirtschaftens darstellen, wurden die Funktion und der Erhalt des Eigentums erkannt. So ist Ziel und Zweck des Höfe-Erbrechts, dass mit der Übergabe an *einen* Erben eine von der Größe nach überlebensfähige Hofstelle als geschlossene Einheit erhalten bleibt. Auch die späteren Kaufleute übernahmen ähnliche Regelungen, um durch das Primogenitur- oder Ultimogenitur-Prinzip den ungeteilten Bestand von Eigentum zu sichern. Eine Atomisierung und Anonymisierung von Eigentum und Verantwortung galt es auch im Interesse des Allgemeinwohls unbedingt zu vermeiden.

Der Schutz des Eigentums wurde seinerzeit von den Gründervätern der deutschen Demokratie nach dem Zweiten Weltkrieg im Grundgesetz verankert. In Art. 14 Abs. 2 heißt es: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“. Der Schutz des Eigentums sollte auch heute ein fundamentales Kernanliegen unseres Verfassungs- und Wertesystems sein.

Die Verpflichtung des Eigentums zum Allgemeinwohl wird von Familienunternehmen sehr ernst genommen. Sie formulieren häufig ein Bedürfnis, der Gesellschaft etwas von dem zurückzugeben, was sie an unternehmerischem Erfolg erreicht haben. Aber auch das Denken in Generationen ist Motor für ihr gesellschaftliches Engagement. Anders als die oft den Trends folgenden Aktivitäten von anonymen Publikumsgesellschaften – modisch unter der Abkürzung CSR (Corporate Social Responsibility) bekannt geworden – legen Familienunternehmen auch hier auf Nachhaltigkeit und Langfristigkeit großen Wert. So sind Familienunternehmen beispielsweise große Bildungsförderer in Deutschland, wie eine Studie der Stiftung Familienunternehmen und der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2009 belegt. Die Ausformungen ihres Engagements sind dabei so unterschiedlich wie die Familienunternehmen selbst. Prägende Erlebnisse sind oft Anstoß. Überdies spielen sie auch als Stifter eine überragende Rolle: Im Jahr 2010 existieren insgesamt 18.162 Stiftungen in Deutschland. Selbst im Jahr 2009 sind – trotz der massiven Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise – 914 neue Stiftungen in Deutschland gegründet worden, darunter viele

von Familienunternehmern. Das ist die dritthöchste Anzahl an Neugründungen in der Stiftungsgeschichte Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg.

Eigentum, das zeigen Familienunternehmen auf eindrucksvolle Weise, kann gesellschaftlich verantwortungsvoll genutzt werden. Umso unverständlicher sind vor diesem Hintergrund politische Strömungen, die zeigen, dass Eigentum als ein Wert zunehmend missachtet wird, wie bereits ein flüchtiger Blick auf die stetigen Diskussionen um die Einführung einer Vermögensteuer, die Anhebung des Spitzensteuersatzes, eine Verschärfung der Erbschaftsteuer oder die aktuelle Debatte über die Bewertungsansätze bei der Grundsteuer zeigt. Das Eigentum des Bürgers wird durch die ausufernde Staatsverschuldung und die Maßnahmen gegen die aktuelle Währungskrise missachtet. So wird der Bundeshaushalt durch die für Griechenland, Irland und Portugal aufgespannten Rettungsschirme in bisher unvorstellbarer Höhe belastet. Mit 440 Milliarden Euro befindet sich Deutschland bereits im Obligo: 70 Prozent der Steuereinnahmen des Bundes sind schlicht und einfach verpfändet.

Anonymisierung des Eigentums – verantwortungsloses Eigentum: Eine kurze Analyse der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise

Der Weg in die Krisen wurde geebnet durch die Übernahme eines Wirtschaftsmodells, welches dazu geführt hat, dass das Eigentum in unserem Wirtschaftsleben immer anonym wird. Die globale Wirtschaft der letzten Jahrzehnte ist im Wesentlichen auf den Kapitalmarkt fokussiert. Das vorherrschende Leitbild ist die Kapitalgesellschaft in anonymem Streubesitz. Mitte der siebziger Jahre bezeichnete gar der Harvard-Ökonom Alfred Chandler die Familienunternehmen als „unvollkommene Vorstufe“ der kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften.

Anonym bedeutet, dass die Eigentümer in der Regel nicht untereinander verbunden sind. Anonym auch insofern, als es oft keinen natürlichen Anteilseigner gibt, der über die Stimmrechtsmehrheit verfügt

und so die Geschicke des Unternehmens langfristig steuert, kontrolliert und am Ende die Verantwortung trägt. Wer lenkt ein solches Unternehmen? Das ist bei Kapitalgesellschaften durchaus unklar. Das sind zum einen die angestellten Manager und zum anderen mittelbar auch Eigentümer wie Investmentgesellschaften. Der Kleinaktionär ist in der Praxis nicht bei Unternehmensentscheidungen involviert. Sein „Zustimmungsrecht“ beschränkt sich im Wesentlichen auf die jährliche Hauptversammlung, die er im Regelfall selten oder gar nicht besucht. Das ist nicht verwunderlich, denn das Ziel des Aktionärs ist die Geldanlage in der Erwartung von Gewinn. Er betrachtet sich als temporären Investor, nicht als Unternehmer oder Eigentümer. Er will steigende Kurse und ordentliche Dividenden. Wie diese Ziele erreicht werden, ist ihm in aller Regel egal. Werden sie nicht erreicht, steigt er aus. Versprechen andere Geldanlagen höhere Renditen, steigt er um. Es ist kaum verwunderlich, dass diese Form des Eigentums auch als verantwortungsloses Eigentum bezeichnet wird.

Der Trend zu verantwortungslosem Eigentum ist auch der Anfang der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise, der – und hier sind sich alle Experten einig – im sprunghaft gewachsenen nordamerikanischen Immobilienmarkt zu verorten ist. Ironie des Schicksals dabei ist, dass es politischer Wille war, Eigentum zu fördern, das sich nach dem traditionellen US-amerikanischen Traum vor allem in einem eigenen Haus manifestiert. Im Ergebnis wurde jedoch Eigentum vernichtet: Mit der Vergabe von billigen Krediten, mit der mangelnden Prüfung der Zahlungsfähigkeit der Kreditnehmer und mit der zunehmenden Geldmenge im Markt wurde eine Lawine ausgelöst, die letztlich zur größten Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg geführt hat. Nachdem die ersten Kredite ausgefallen waren, wurden diese von den Banken mit Krediten von Schuldern mit besserer Bonität gemischt, in Wertpapieren gebündelt und so „umverpackt“ an den Kapitalmärkten weltweit neu verkauft. Das Ende ist bekannt: Der Schaden wurde kollektiviert. Allein in Deutschland kostete die staatliche Rettung der HypoRealEstate 87 Milliarden Euro. Aber nicht nur die notleidenden Banken wurden gerettet, sondern auch andere, sogenannte systemrelevante Konzerne.

Eine verhängnisvolle Entwicklung, die sich mit den späteren Stabilisierungsmaßnahmen zur Euro-Krise zu perpetuieren droht.

Spekulation statt Verantwortung

Wie stark die weltweite Wirtschaft auf Spekulation statt auf Verantwortung aufgebaut ist, belegen folgende Zahlen: Seit Beginn der achtziger Jahre sind sowohl Aktienbestand wie Aktienhandel stark gestiegen: Um das dreihundertachtzigfache nahm der Aktienhandel zwischen 1980 und 2008 zu, der Aktienbestand vermehrte sich hingegen um das elffache. Die Diskrepanz dieser beiden Größen zeigt, dass Aktien nicht zur Finanzierung von Wachstum und Investitionen oder der langfristigen Vermögensanlage dienen, sondern vor allem auch der Finanzspekulation. Ein weiteres Indiz hierfür ist auch die stetig abnehmende Haltedauer. Die Wertpapiere werden immer schneller ge- und verkauft. Hielten im Jahr 1980 Käufer ihre Aktien im Durchschnitt noch zehn Jahre, wurden sie bereits 2008 durchschnittlich nach gut drei Jahren wieder verkauft (siehe: World Federation of Exchanges (WFE)).

Ein paralleler Trend setzt sich – weil systemimmanent – auch auf der Führungsebene der einzelnen Unternehmen fort. „Volatil“ – hergeleitet aus dem Lateinischen für „flatterhaft“ und „flüchtig“ – sind auch die Führungspositionen der Manager, die getrieben von Quartalszahlen oftmals einzig an kurzfristigen Umsatzsteigerungen gemessen werden. Ihre Sessel erweisen sich in Konzernen in anonymem Streubesitz oftmals als Schleudersitz. So zeigt die Statistik, dass die durchschnittliche Verweildauer von Konzernchefs in den großen Industrienationen seit 1998 von damals 8,3 Jahre auf 4,3 Jahre in 2007 gesunken ist (siehe „CEO Succession Studie“ der Unternehmensberatung Booz & Company, München 2011). Derartig kurze „Gastspiele“ können nicht zu einer langfristig angelegten Unternehmensführung beitragen und befördern vielmehr Kurzatmigkeit und Spekulation statt Nachhaltigkeit.

Kollektiveigentum wird vernachlässigt

Die Folgen aus den geschilderten Befunden sind verheerend. Denn das Vertrauen der Bevölkerung in die wirtschaftlich im Rampenlicht stehenden Akteure schwindet dramatisch und gleichzeitig wird fast reflexartig der Ruf nach einem regulierenden und ordnenden Staat immer lauter. Doch ist der Staat als Unternehmer ein staatstragendes Modell?

Die Antwort lautet: Nein. Das zeigt das Scheitern aller sozialistischen Staaten, die auf einer zentralen Planwirtschaft, einer Einparteienherrschaft und dem Fehlen marktwirtschaftlicher Selbstregulierung basierten. Wie sah die Realität eines Staatskonzerns beispielsweise in der DDR aus? Selbst mit Anreizmechanismen fühlte sich dort kaum jemand für das Wachstum und den Erfolg des Unternehmens, für die Qualität der Produkte oder gar für das Unternehmen selbst verantwortlich, das den Arbeitsplatz sicherte. Die Reihe der Beispiele ließe sich beliebig fortsetzen. Allen gemeinsam ist: Wo es kein Eigentum gibt – dort fehlt auch Verantwortung.

Anonymisierung des Eigentums – Treibsand für die Euro-Krise

Diese Gleichung gilt nicht zuletzt auch für die aus der Finanz- und Wirtschaftskrise erwachsene Euro-Krise. Auch hier scheint das Gesetz der „Großen Zahl“ zu greifen, und das in mehrfacher Hinsicht.

So übersteigen die Staatsschulden aller Länder im Euro-Raum das Vorstellungsvermögen eines gewöhnlichen Sterblichen. Schon die deutsche Staatsverschuldung ist kaum mehr vorstellbar. Sie lag Anfang 2010 bei 2.000 Mrd. Euro.

Wenn die Stabilität einer Währung auf den Faktoren vieler Länder beruht, so fühlt sich keines der Länder für sich selbst verantwortlich und unternimmt kaum unangenehme Anstrengungen, um seine Staatsfinanzen zu konsolidieren. Schlimmer noch: Einige – so zeigt die aktuelle Krise der europäischen Währung – nehmen lieber den bequemeren

Weg und verlassen sich auf die Solidarität der anderen, beispielsweise auf Transferleistungen im Rahmen der Euro-Rettungsschirme.

Aber auch der für 2013 geplante „European Stability Mechanism“, der die Transferunion faktisch ad infinitum festschreibt, ist ein gutes Beispiel für ein Konstrukt, das sich der notwendigen Kontrolle und Verantwortung entzieht. Weithin unbekannt ist der darin enthaltene Passus (Artikel 30), der den Gouverneurratsmitgliedern, Direktoren und Stellvertretern und dem Personal „Immunität von der Gerichtsbarkeit hinsichtlich ihrer [...] Handlungen und Unverletzlichkeit ihrer amtlichen Schriftstücke [...]“ zusichert. Um die unterschiedlichen euphemisierend beschriebenen Stabilitätsmaßnahmen zu unterfüttern, werden Steuergelder verschoben, für die keiner Verantwortung trägt.

Die Bedeutung des Verantwortungseigentums

Es liegt auf der Hand, dass die geschilderten Zusammenhänge von Familienunternehmen kritisch bewertet werden. Speziell Familienunternehmen definieren sich über die Einheit von Eigentum, Risiko, Kontrolle und Haftung und sehen sich als ein diametral entgegengesetztes Unternehmenskonzept zur anonymen Kapitalgesellschaft im Streubesitz.

Udenkbar wäre für Familienunternehmen, ihr Eigentum in der Anonymität der Kapitalmärkte zu verstecken, stehen sie doch oftmals mit ihrem Namen für ihr Unternehmen. Familienunternehmer sind tief in ihrer Region verwurzelt – und dort persönlich bekannt. Familienunternehmer haben ein Gesicht. Hier greift ein für das Zusammenleben von Menschen seit jeher wichtiger sozialer Kontrollmechanismus. Familienunternehmer sind Bestandteil eines Sozialgefüges, das sich zwar im Laufe der Zeit stetig ändert, in seinem Kern aber immer erhalten geblieben ist.

Paradigmenwechsel: Die Förderung von Verantwortungseigentum

Es erscheint daher ein Paradigmenwechsel im Leitbild der Gesellschaft, der Öffentlichkeit und speziell in der Wirtschaftspolitik angebracht. Mehr denn je gilt, Familienunternehmen nicht als eine „unvollkommene Vorstufe“ der Kapitalgesellschaft zu disqualifizieren, sondern sie als eine der Lehren aus der Krise mit ihren Chancen bewusst zu machen, die diese als „Urform des Wirtschaftens“ bieten. Es geht nicht darum, per se alle Errungenschaften des Kapitalmarkts zu verdammen. Er ist einer der Grundpfeiler der freien Marktwirtschaft; Unternehmen am Kapitalmarkt und Familienunternehmen brauchen einander. Genauso wenig geht es darum, die Familienunternehmen als überlegene Unternehmensform zu verklären.

So gesehen gilt es, die negativen Auswüchse zu begrenzen, die durch eine überzogene Anonymisierung des Eigentums entstanden sind, und sich wieder auf die wesentlichen Funktionen zu besinnen, die Eigentum bietet. Auf die Pflichten, die damit verbunden sind, und auf die Verantwortung, die jede Übernahme von Eigentum mit sich bringt.