



Familienunternehmen – Was bleibt, was wird?

Tagungsband der 1. EMF-Konferenz
für Familienunternehmen

EDITION EMF

Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin
Herausgeberin: Prof. Dr. Birgit Felden



Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Sie halten mit dieser Schrift den ersten Band der Schriftenreihe des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut) in der Hand. Lange hat es gedauert, viele Stunden sind mit der Erstellung der Texte, den Layoutentwürfen, dem Redigieren und der Suche nach Verlag und Fertigstellung verbunden gewesen. Bereits an dieser Stelle möchte ich allen danken, die dazu beigetragen haben, dass dieser Band – nach einer langen Anlaufphase – nun endlich entstehen konnte.

Mein Dank gilt zuerst allen Autorinnen und Autoren, die sich bereit erklärt haben, nach einem Vortrag ihre Gedanken und Erkenntnisse auch noch zu Papier zu bringen. Danken möchte ich auch meiner Forschungsassistentin Frau Yasemin Kural, die die undankbare Aufgabe übernommen hat, alle Texte zeitnah zusammenzubringen und in einen ersten Gesamtentwurf zu bündeln. Auch allen anderen Mitarbeiter des Instituts, die diese Arbeit unterstützt haben, sei herzlich gedankt. Schließlich kann ein solcher Tagungsband nicht entstehen ohne fachkundiges Lektorat und die technische Umsetzung – hier gilt mein Dank Frau Sigardt Nachtigall und besonders meinem langjährigen Freund Dr. Jens Junge, in dessen Verlag unsere Schriftenreihe nun ihre Heimat gefunden hat.

Diese Schriftenreihe wird nun in unregelmäßigen Abständen Forschungsergebnisse veröffentlichen und interessante Beiträge aus den Veranstaltungen des EMF-Instituts publizieren.

Das EMF-Institut ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut, das die Forschungsaktivitäten der HWR Berlin in den Themenbereichen Familienunternehmen, Mittelstand, Entrepreneurship und Unternehmensnachfolge bündelt und intensiviert. Dazu gehört insbesondere:

- die HWR Berlin langfristig mit einer bundesweiten Expertise in diesen Forschungsfeldern zu versehen,
- die Praxisorientierung und -anbindung durch gezielte Bündelung der Netzwerkkontakte sowie konkrete Projekte in Unternehmen auszuweiten,
- konkreten Handlungsbedarf für die Lehre zu identifizieren und in innovative Lehrinhalte und -formen vor allem für die HWR-Studiengänge umzusetzen.

Eine der Veranstaltungen, deren Ergebnisse in dieser Schriftenreihe veröffentlicht werden, ist die jährliche EMF-Konferenz zum Thema Familienunternehmen, die Praktiker aus

Familienunternehmen, Wissenschaftler und Studierende zusammenbringt. Die Vision dieser Veranstaltungsreihe, die sich auch in diesem Band wiederfinden soll, ist es, die verschiedenen Ansichten und Erfahrungshintergründe von Wissenschaft und Wirtschaft, gepaart mit der Neugier der Studierenden, zusammenzubringen und Diskussionsrunden zum Nutzen aller Teilnehmer anzubieten. Bereits im ersten Jahr fanden rund 100 Teilnehmer dieses Konzept spannend und erlebnisreich.

Das Thema der Konferenz lautete – vor dem Hintergrund der gerade stattfindenden Wirtschaftskrise – „Familienunternehmen – was bleibt, was wird?“ und stellte die ganz speziellen Themen von Familienunternehmen im Bereich der Führung, ihre Stärken und deren konsequente Umsetzung, was die Flexibilität (auch im Denken), die schlanken Strukturen und die besondere persönliche Integrität betrifft, heraus.

Diese Schrift enthält – ganz im Sinne der Konferenz – keine rein wissenschaftlichen Abhandlungen, sondern einen bunten Mix aus neuen, praxisrelevanten wissenschaftlichen Fragestellungen (wie die nach der Moral in der Wirtschaft) und Erfahrungsberichten und Meinungen von Familienunternehmern (wie die Aussage, dass Unternehmer Optimisten sein müssen). Die provokative Antwort eines Konferenzteilnehmers lautete: Ja, den Unternehmern bleibt ja gar nichts anderes mehr übrig in diesen Zeiten! Ist das Wissenschaft? Ist es Praxis? Nur der gelebte Dialog holt die Wissenschaft immer wieder aus dem Elfenbeinturm, gibt ihr Anregungen für neue Themen und Aspekte und andererseits der Praxis Impulse für neue Wege und Lösungen. Dafür stehen das EMF-Institut, die Veranstaltungen des Instituts und hoffentlich auch diese neue Schriftenreihe.

Ihre Prof. Dr. Birgit Felden

Begrüßungsworte von Hans-Jürgen Kulartz, Vorstandsmitglied der Landesbank Berlin zur 1. EMF-Konferenz Familienunternehmen am 26. Januar 2009

Meine Damen und Herren,

ich möchte Sie ganz herzlich im Namen der Landesbank Berlin und der Berliner Sparkasse zu dieser ersten EMF-Konferenz „Familienunternehmen“ begrüßen. Wir freuen uns, dass Sie so zahlreich der Einladung von Frau Professor Felden in unser Dienstleistungszentrum gefolgt sind.

Seit 1994 sind hier ca. 2000 Mitarbeiter der Landesbank Berlin und der Berliner Sparkasse für unsere Kunden tätig. Viele Berliner unter Ihnen werden sich sicherlich noch an das AEG-Werksgelände erinnern, welches über viele Jahrzehnte den Stadtbezirk Wedding geprägt hat.

Doch die Anfänge gehen viel weiter zurück. In Aufzeichnungen aus dem 16. Jahrhundert wird über Schlachthäuser und Viehmärkte berichtet. Ende des 19. Jahrhunderts übernahm die AEG das ehemalige Schlachthof-Gelände und errichtete hier eine Fabrikstadt. 1896 entstand an der Brunnenstraße das „Beamtenor“ als repräsentativer Eingang. Dieser Eingang ist heute das Letzte, das noch an die AEG erinnert. Nach dem wirtschaftlichen Aus erwarb 1984 der Computer-Hersteller Nixdorf Teile des Geländes und errichtete diesen riesigen gläsernen Neubau. Im Zuge der Übernahme von Nixdorf durch Siemens wurde der Standort aufgegeben. Heute werden hier vor allem unsere zentralen Geschäftsbereiche beherbergt.

Was verbindet die Hochschule für Wirtschaft und Recht mit diesem Veranstaltungsort? Nun, dem Engagement von Frau Professor Felden ist es zu verdanken, dass die Landesbank Berlin gemeinsam mit der Berliner Sparkasse seit knapp einem Jahr Kooperationspartner ihres Studiengangs Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge ist.

Wir möchten mit Frau Professor Felden gemeinsam die Thematik Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge in unserer Region Berlin/Brandenburg fördern. Unsere Kooperation ist Ausdruck der aktuellen Entwicklung der deutschen Hochschullandschaft: der zunehmenden Verknüpfung von Wissenschaft und Wirtschaft. Gemeinsam unterstützen wir junge, innovative Existenzgründer sowie nachfolgesuchende Unternehmer und Unternehmerinnen bei der Verwirklichung ihrer Ideen.

So stellen wir nicht nur heute Räumlichkeiten zur Verfügung, sondern veranstalten auch gemeinsam verschiedene Events. Im Sommer letzten Jahres fand beispielsweise zum ersten Mal unsere Veranstaltung „Gründer von heute und morgen“ statt. Hier hatten Studierende des Studiengangs Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge Gelegenheit, mit Existenzgründern der Berliner Sparkasse ihre Gründungserfahrungen auszutauschen. Eine Fortsetzung dieser Veranstaltungsreihe ist bereits geplant.

Weiterhin arbeite ich sehr gern im Studiengangsrat des Studienganges Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge mit, um auch hier zusammen mit weiteren Erfahrungsträgern die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft zu fördern.

Ein weiterer Eckpfeiler unserer Zusammenarbeit ist die Mitwirkung von Mitarbeitern unseres KompetenzCenters Gründungen und Unternehmensnachfolge in Vorlesungen des Studiengangs.

Auch heute haben Sie Gelegenheit, einem Vortrag von Dr. Christian Segal, dem Leiter unseres KompetenzCenters Gründungen und Unternehmensnachfolge zu besuchen. Er befasst sich mit dem Thema der Finanzierung von Nachfolgelösungen in Familienunternehmen. Außerdem erwarten Sie heute noch viele andere Vorträge mit Schwerpunkten rund um die Familienunternehmen. Erfahrene Praktiker wie Unternehmer und Berater sowie Experten aus der Wissenschaft möchten mit Ihnen diskutieren.

Ich wünsche Ihnen hierbei viel Freude, viele neue Einblicke, Erkenntnisse und auch Kontakte. Ihnen, Frau Professor Felden, wünsche ich eine erfolgreiche 1. EMF-Konferenz „Familienunternehmen – Was bleibt? Was wird?“

Inhalt

1	Humor als Ressource im Unternehmen	12
2	Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen	22
3	Die Erbschaftsteuerreform – und was die Politik von Unternehmern hält	34
4	Familienunternehmen und Finanzen	40
5	Gesellschaftliches Engagement von Familienunternehmen	48
6	Führungskräfte in Familienunternehmen gewinnen und halten	58
7	Die Balanced Scorecard in Familienunternehmen	66
8	Das MoMiG in Familienunternehmen	76
9	Unternehmer müssen Optimisten sein!	88
10	Braucht Ökonomie eine gute Moral?	94

1 Humor als Ressource im Unternehmen

Von Eva Ullmann und Kareen Klein, Deutsches Institut für Humor, www.humorinstitut.de

Manch einer mag Humor am Arbeitsplatz für überflüssig oder gar unerwünscht halten. Doch Tatsache ist: Er kommt in Unternehmen häufig vor – und wird oft sogar bewusst eingesetzt. Zum Beispiel kann Humor in der Kommunikation mit Mitarbeitern oder Kunden ein wichtiges Hilfsmittel sein, das eine gemeinsame Grundlage schafft: Wahrnehmung ist subjektiv, wir haben alle unterschiedliche "Weltsichten", aber wir können versuchen, unsere subjektiven Realitäten aneinander anzunähern – mit und durch Humor.

Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Rolle der Ressource Humor im Unternehmen. Zunächst werden einige Fakten über das Lachen und die Humorforschung im Allgemeinen präsentiert, dann geht es um die praktische Anwendung und Beispiele, bei denen Humor erfolgreich im Unternehmensalltag eingesetzt wurde.

Zunächst ein kleiner Exkurs in die Biologie. Was passiert eigentlich genau, wenn wir lachen? Beim Lachen atmen wir besonders stark ein und beginnen dann mit einer Abfolge kürzerer Atemstöße, die von Geräuschen begleitet werden. Dabei wird die gesamte Luft mit hohem Druck aus der Lunge gepresst.¹ Neben den positiven Nebenwirkungen durch die verstärkte Sauerstoffzufuhr und den Einsatz von nahezu 300 Muskeln kommt es dabei unter anderem zur Ausschüttung von Glückshormonen wie Serotonin. Dies senkt den schädlichen Anteil der Stresshormone Adrenalin, Cortisol und von Wachstumshormonen. Dazu kommt eine erhöhte Endorphinausschüttung und eine verstärkte Immunglobulin-A-Bildung. Ebenfalls erhöht sich die Anzahl natürlicher Killer-Zellen und Antikörper.² Von einigen Forschern wird auch eine

1 Martin H. Brutsche, Willibald Ruch et al.: "Impact of laughter on air trapping in severe chronic obstructive lung disease", International Journal of COPD 3-1 (2008), S. 185ff.

2 Lee S. Berk et al.: "Modulation of Neuroimmune Parameters during the eustress of humor-associated mirthful laughter", Alternative Therapies 7-2 (2001), S. 62ff.

verringerte Cortisolausschüttung postuliert, das sind die Hormone, die der Körper bei erhöhtem Stress ausschüttet. Bislang fehlen allerdings noch eindeutige empirische Beweise für diese Art von immunstärkender Auswirkung auf die Zellen und die Stärkung des Immunsystems insgesamt.

Was bringt uns zum Lachen?

- Überraschung: z.B. die überraschende Wendung in der Pointe eines Witzes. Das Unerwartete lässt uns lachen.
- Inkongruenz: Etwas passt nicht zusammen, ergibt keinen Sinn. Wir lachen.
- Manchmal äußert sich im Lachen auch die gefühlte Überlegenheit: Wir fühlen uns schlauer als z.B. der Protagonist eines Witzes, und wir lachen, *weil* wir uns überlegen fühlen.
- Lachen ist auch eine Form der Entspannung: Eine Situation (dies kann auch ein Witz sein) baut eine Spannung auf; wenn diese gelöst wird, lachen wir.³

Humorwissenschaftler begnügen sich allerdings bei Weitem nicht mit diesen physikalischen (und psychologischen) Fakten. Hier also ein kurzer Einblick in die Humorforschung, ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Bei der Untersuchung von Humor mit wissenschaftlichen Methoden ist es unter anderem wichtig, diesen von Optimismus oder Fröhlichkeit zu differenzieren. Lachen ist nicht automatisch gleichzusetzen mit Humor.⁴

Erste Lachforschungen führte der französische Arzt Guillaume-Benjamin Duchenne im neunzehnten Jahrhundert durch.⁵ Mit Hilfe elektrischer Gesichtsstimulation seiner Patienten stellte er ein echtes und ein falsches Lächeln fest. Für das echte Lächeln verwendet der Mensch im Gegensatz zum falschen Lächeln zwei Muskeln: den *M. zygomaticus major* und den *M. orbicularis oculi*, den Wangenmuskel und den Augenringmuskel. Es sind viele weitere Muskeln beteiligt, aber diese beiden sind für die Unterscheidung wesentlich. Die Humorforschung hat dieses Lächeln zu Ehren des Anatomen Duchenne-Lächeln genannt.

3 Werner Wicki: "Humor und Entwicklung: Eine kritische Übersicht", Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie 32-4 (2000), S. 173ff.

4 Humor ist auch nicht immer nur positiv. Er kann z.B. als Waffe eingesetzt werden. Ein Beispiel dafür lieferten die aufgedeckten Folterungen amerikanischer Soldaten im Irak 2004. Auf die Frage, wie es zu den Folterfotos gekommen sei, antwortete die amerikanische Soldatin Lynndie England: "Wir fanden, dass es lustig war." Hier wird dem Opfer der Folterung durch das Auslachen auch der letzte Rest an Würde genommen. Humor und Lachen sind also nicht per se positiv.

5 Guillaume-Benjamin Duchenne: *Mécanisme de la physionomie humaine* (Paris: Bailliere, 1862).

Den Wissenschaftszweig, der sich mit Lachen beschäftigt, nennt man Gelotologie. Lach- und Humorforscher treffen sich auf Kongressen, sind in Verbänden, Vereinen, Wissenschaftszentren und Instituten organisiert und haben es in vielen Ländern bereits geschafft, die Lachtherapie auch als anerkannte Heilungsform durchzusetzen. So finanzierte z.B. der englische Staat bereits 1999 Lachtherapien in Krankenhäusern.⁶

Einer der Vorreiter der heutigen Humorforschung ist Willibald Ruch. Er gilt als der führende Humorexperte Europas und lehrt und forscht an der Universität Zürich. Mit seinem ursprünglich musikalischen Hintergrund stellte er fest, dass Konzertmusiker deutlich ernster waren als Jazzmusiker, die einen Hang zum Improvisieren hatten. Diese an sich nicht wirklich überraschende Einsicht führte bei Ruch dazu, dass er seinen Beruf wechselte und Humorexperte wurde.

Nach seinem Psychologiestudium spezialisierte er sich auf das Thema Humor. Denn "es brauchte schließlich keinen tausendsten Depressionsforscher und der Humor war als Forschungsgebiet bis dahin noch weitgehend unentdeckt."⁷ Ruch hatte nämlich festgestellt, dass es deutlich mehr Studien zu negativen Themen als zu positiven Themen gibt. Im Zeitraum von 1887 bis 2001 wurden folgende Themen in Psychologie-Zeitschriften behandelt:

9.760 Studien zu Ärger	-	781 Studien zu Mut
20.686 Studien zu Angst	-	1.021 Studien zu Freude
65.531 Studien zu Sorge	-	3.522 Studien zu Glück
79.154 Studien zu Depression	-	4.129 Studien zu Lebenszufriedenheit
207.110 Studien zu Behandlung	-	31.019 Studien zu Prävention ⁸

Seither forscht der Schweizer mit modernsten Methoden zu Themen wie der Dauer und Breite eines Lächelns oder dem Einfluss von Humor auf das Schmerzempfinden.

Lachen ist gesund, sagt der Volksmund.⁹ Und in der Tat belegen Studien,¹⁰ dass Menschen, die Humor leicht in diversen Lebenssituationen erkennen oder bemerken, auch angeben, weniger

6 Focus 22 (31.05.1999)

http://www.focus.de/politik/ausland/grossbritannien-lachen-auf-rezept_aid_175295.html (12.05.2009).

7 Tages-Anzeiger (4.6.2007).

8 Nach David Myers: "Negative versus positive topics in psychology journal articles 1887 to 2001" (2003).

9 Allerdings gab es auch Studien, die andere Ergebnisse hervorbrachten (siehe S. 12).

10 Nicholas A. Kuiper und Sorrell Nicholl: "Thoughts of feeling better? Sense of humor and physical health", Humor 17-1/2 (2004), S. 37ff.

Krankheitssymptome zu haben. Menschen, die Humor zur Bewältigung von Problemen benutzen,¹¹ melden ebenfalls weniger Krankheitssymptome.

Humor hilft auch, das Schmerzempfinden zu reduzieren.¹² Im Zuge seiner Recherche hat Ruch Studien im Bereich der Schmerzreduzierung durchgeführt. Probanden tauchten ihre Hände in eiskaltes Wasser, bis sie einen Schmerz verspürten. Dann ließen sie ihre Hände so lange im kalten Wasser, wie es für sie erträglich war. Anhand dieser Zeitspanne konnte die Schmerztoleranz gemessen werden. Danach schaute sich eine Gruppe dieser Probanden einen lustigen, eine zweite Gruppe einen traurigen Film und die dritte Gruppe gar keinen Film an. Anschließend wurde der Schmerztest wiederholt. Bei der Humorfilmgruppe konnte eine länger anhaltende Schmerzreduzierung festgestellt werden als bei den anderen Probanden. Ruch hat diese Studie mittlerweile verfeinert und ausgeweitet, z.B. in Bezug auf verschiedene Arten des Lachens und des Sinns für Humor.¹³

Michael Miller der Universität Maryland hat außerdem gezeigt, dass beim Lachen die Innenwände der Blutgefäße gestärkt werden. Dies wirkt sich positiv auf den Blutkreislauf aus und verringert das Risiko von Herzkrankheiten.¹⁴ Wie schon der Komiker Groucho Marx in den 30er-Jahren sagte: "Lachen ist wie Aspirin, es wirkt nur doppelt so schnell."

Lachtherapie wird inzwischen auch bei Lungenkranken eingesetzt. So hat eine weitere Studie von Ruch und seinem Team gezeigt, dass Lächeln und leichtes Lachen das Lungenvolumen reduzieren kann.¹⁵ Bei Patienten mit chronisch obstruktiver Lungenerkrankung (COPD) wird Luft in der Lunge „gefangen“ („Luftfalle“). Eine Reduktion des Lungenvolumens durch Lachen lindert also die Symptome der Krankheit. In dieser Studie wurden die Teilnehmer durch einen Clown gezielt zum Lachen gebracht. Das Resultat bestätigte, dass Lachen selbst für Patienten mit schweren Symptomen ungefährlich ist.

11 "Coping humor" im englischen Original.

12 Siehe z.B. Rod A. Martin: "Humor, laughter, and physical health: Methodological issues and research findings", *Psychological Bulletin* 127 (2001), S. 504ff; Paul E. McGhee: *Humor, health and the amuse system* (Dubuque, Iowa: Kendall Hunt, 1999); James. J. Walsh: *Laughter and Health* (New York: Appleton, 1928).

13 K. Zweyer, B. Velker und W. Ruch: "Do cheerfulness, exhilaration and humour production moderate pain tolerance? A FACS study", *Humor* 17 (2004), S. 67ff.

14 Pressemitteilung University of Maryland Medical Center (7.5.2005); <http://www.umm.edu/news/releases/laughter2.htm> (12.5.2009).

15 Martin H. Brutsche, Willibald Ruch et al.: "Impact of laughter on air trapping in severe chronic obstructive lung disease", *International Journal of COPD* 3-1 (2008), S. 185ff.

Humor macht auch tatsächlich schlauer. Die geistige Leistungsfähigkeit steigert sich, man wird kreativer.¹⁶ Psychoneuroimmunologen haben in Untersuchungen mit Schauspielern festgestellt, dass unser gesamtes Nerven- und Immunsystem sowie alle Regionen des Körpers bereits auf rein positive oder negative Gedanken reagieren. Einige Forscher gehen davon aus, dass eine fröhliche Einstellung das eigene Immunsystem stärkt.¹⁷ Sie postulieren, dass Optimisten, die gerne herzlich lachen, auch länger leben.¹⁸

Weitere Studien stellten fest, dass bei Lächeln und Lachen der Botenstoff Dopamin ausgeschüttet wird. Dieser versetzt in Hochstimmung. Lachen aktiviert das "Belohnungs-Zentrum" im Gehirn und hat somit denselben Effekt wie die Aussicht auf Geld, der Anblick eines attraktiven Gesichts oder ein Hochgefühl nach Drogenkonsum.¹⁹

Es gibt also viele positive Nebeneffekte von Lachen und Humor. So ist der Einsatz von Humor in vielen Krankenhäusern bereits Realität. Eine Studie bestätigte z.B., dass Kinder, die generell Humor im Alltag zur Bewältigung ihrer Probleme benutzen, diesen auch gut im Krankenhaus einsetzen können, um ihr Schmerzempfinden nach einer Operation zu verringern.²⁰ Die Studie stellte allerdings auch heraus, dass Kinder, wie Erwachsene, verschiedene Arten von Humorempfinden haben und der Einsatz von Humor am Krankenbett dementsprechend angepasst werden sollte. Krankenhausclowns sind heutzutage nicht nur in Kinderkliniken im Einsatz, sondern auch in der Therapie Erwachsener.

Allerdings muss sich Humor nicht immer zwingend positiv auf die Gesundheit auswirken. Wie gesund man zu sein glaubt, und wie gesund man wirklich ist – dazwischen können Welten liegen. Es gab bereits Studien, die belegt haben, dass Leute mit mehr Humor gefährlicher leben und weniger auf ihre Gesundheit achten.²¹ Nur wenige wissenschaftliche Beweise finden sich dafür, dass Humor gut für die tatsächliche (und nicht nur die gefühlte) Gesundheit ist. Humor hilft bekanntlich, das Leben nicht ganz so ernst zu nehmen; daher ist es aber auch möglich, dass besonders humorvolle Leute sich als gesünder wahrnehmen als sie wirklich sind. Außerdem können verschiedene Arten von Humor verschiedene Auswirkungen haben. In

16 Siehe z.B. Thomas Holtbernd: Der Humorfaktor: Mit Lachen und Humor das Leben erfolgreich meistern (Junfermann Verlag, 2002).

17 Siehe z.B. Kay Uwe Kämmerer: Wirkprinzipien der Naturheilkunde (Urban&FischerVerlag, 2008), S. 54.

18 Martin P. Seligman: Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben (Lübbe, 2005).

19 Dean Mobbs und Allan Reis, Universität Stanford, (Stanford Report, 10.12.2003); <http://news-service.stanford.edu/news/2003/december10/laughter.html> (13.5.2009).

20 Belinda Goodenough und Jennifer Ford: "Self-reported use of humor by hospitalized pre-adolescent children to cope with pain-related distress from a medical intervention", Humor 18-3 (2005), S. 279ff.

21 Leslie R. Martin et al.: "A life course perspective on childhood cheerfulness and its relation to mortality risk", Personality and Social Psychology Bulletin 28-9, (2002) S. 1155ff.

einem Artikel von 2004 forderten daher Nicholas Kuiper und Sorrell Nicholl ein multidimensionales Humormodell, das benutzt werden soll, wenn die Auswirkungen von Humor auf die Gesundheit analysiert werden.²² Zum Beispiel wirkt sich positiver, gutmütiger Humor positiv auf die Gesundheit aus, während negativer, herabsetzender Humor eher mit Gesundheitsproblemen in Verbindung gebracht wird. Auch können verschiedene Arten von Lachen (vom Lächeln zum Kichern zum lauten Lachen) völlig verschiedene Einflüsse auf die Gesundheit haben.

Wie also misst man Humor? Inzwischen gibt es mehr als 60 wissenschaftlich anerkannte Methoden zur Messung von Humor. Persönliche Humorstile werden in verschiedenen Kategorien unterschieden, etwa a) selbst erhebend, b) sozial orientiert, c) aggressiv oder d) selbst verteidigend.²³ Der norwegische Forscher Sven Svebak hat die Humordefinition nach drei unterschiedlichen Dimensionen differenziert: eine kognitive, eine soziale und eine physische.²⁴ Bei der kognitiven Dimension handelt es sich um die Fähigkeit, witzige, überraschende Gedanken selbst zu entwickeln, diese Gedanken zu erkennen und auf sie angemessen zu reagieren. Diese Dimension ist laut Svebak die wichtigste. Bei der sozialen Dimension geht es darum, sich gern mit Menschen zu umgeben, die Sinn für Humor haben. Bei der physischen Dimension wird analysiert, wie oft jemand lacht, woraus sich für die Beurteilung, ob jemand Humor hat oder nicht, allerdings keine Rückschlüsse ergeben. Denn, wie Kuiper und Nicholl es auch beschreiben: Lachen ist nicht gleich Lachen. Ein Lachen aus Unsicherheit oder ein zynisches Lachen ist nicht gleichzusetzen mit Humor.

Doch die hier entscheidende Frage lautet: Wie kann man Humor effektiv im (Berufs-)Alltag einsetzen und nutzen? Im Arbeitsumfeld ist Humor wichtig und hat viele Funktionen. Humor kann Stress und Mobbing reduzieren,²⁵ aber auch Kreativität und Kommunikation, Arbeitszufriedenheit und Vertrauen fördern. Eine spielerische Atmosphäre kann den Mitarbeitern helfen, neue Energie zu tanken.²⁶

Um Humor bewusst zu benutzen, muss man ihn zunächst entdecken *wollen* und im täglichen Leben offen sein für humorvolle Situationen: "Kannst Du es weder akzeptieren noch ändern, versuch darüber zu lachen!" (Ashleigh Brilliant)

22 Nicholas A. Kuiper und Sorrell Nicholl: "Thoughts of feeling better? Sense of humor and physical health", *Humor* 17-1/2 (2004), S. 37ff. Siehe auch nächste Fußnote.

23 Siehe, z.B. Nicholas A. Kuiper et al.: "Humor is not always the best medicine: Specific components of sense of humor and psychological well-being", *Humor* 17-1/2 (2004), S. 135ff.

24 Sven Svebak: "A theory of sense of humor", *Scandinavian Journal of Psychology* 15 (1974), S. 99ff.

25 Millicent H. Abel: "Humor, stress, and coping strategies", *Humor* 15-4 (2002), S. 365-ff.

26 Barbara Plester und Mark Orams: "Send in the clowns: The role of the joker in three New Zealand IT companies", *Humor* 21-3 (2008), S. 253ff.

Es kommt oft darauf an, wie man die Dinge betrachtet: Sich einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen bzw. zu erlauben, kann oft hilfreich sein. Auch hilft es, sich selbst nicht allzu ernst nehmen, und auch anderen zu erlauben, über sich zu lachen. Arbeitsalltag mit Humor bedeutet folglich: Humor bewusst zu entdecken, Humor als Ressource zuzulassen und schließlich, Humor gezielt und effektiv einzusetzen.

Zum Beispiel hat die Computerfirma Adaptec sich eines eher langweiligen Dokuments angenommen, dem Jahresabschlussbericht. Um ihn interessanter zu machen, wählte der Hardwarehersteller aus Kalifornien ein völlig neues Format: 1995 erschien der Bericht als Comic, im Jahr darauf als Kinderbuch. Der Erfolg war durchschlagend. Unter Einsatz von Humor wurden Inhalte präsentiert, die ansonsten vielleicht weniger anziehend wirken würden.

In der Business-Welt kann Humor auch gezielt von Führungskräften eingesetzt werden, um ihren Mitarbeitern Regeln oder Ermahnungen in einer ungewöhnlichen Verpackung zu servieren.²⁷ In ihrer Studie zu diesem Thema unterscheiden Janet Holmes und Meredith Marra zwei Arten von Humor. Erstens, Humor, dessen Ziel es ist, Solidarität in Arbeitsverhältnissen zu stärken: Hier wird der Teamcharakter gefördert, eine Gruppe kann z.B. zusammen eine humorvolle Episode kreieren – das verbindet. Und zweitens, Humor, der Hierarchie- und Machtverhältnisse am Arbeitsplatz stärkt: Hierbei wird der Stolz des Adressaten (und auch des Redners) nicht verletzt. So kann z.B. Folgendes abgeschwächt werden: Anweisungen an einen Untergebenen, ein kritischer Kommentar oder das Zugeben eines Fehlers oder unangemessenes Verhaltens. Ein humorvoller Kommentar kann trotzdem einen seriösen und komplexen Inhalt vermitteln. Folgende Beispiele haben die Autoren in neuseeländischen Firmen beobachtet:

Während eines Meetings fällt draußen vor dem Fenster etwas herunter.

Will : Oh, oh, es ist etwas vom Dach gefallen.

Vivian : Das war der Chef. Es steht wohl schlimmer als wir dachten.

(Alle lachen)

Hier führt ein äußeres Ereignis zur Zusammenarbeit an einer Humorsequenz, und nicht etwas, das mit dem Meeting zu tun hat. Dies ergibt eine kurze (und willkommene) Ablenkung vom Geschehen. Anschließend kann das Team mit neuen Kräften weiterarbeiten.

Ein höher gestellter und erfahrener Mitarbeiter (Aidan) kommentiert den Bericht eines jüngeren Kollegen (Vince).

Aidan: Und davon abgesehen hab' ich genau das [geschrieben], was du hast, nur in wesentlich weniger Worten.

(Beide lachen)

Es ist für Aidan wichtig, seine Botschaft klar zu vermitteln, aber dadurch, dass er Humor benutzt, schwächt er seine Kritik ab. So wird Vincens Stolz nicht verletzt.

27 Janet Holmes and Meredith Marra: "Humor and leadership style", *Humor* 19-2 (2006), S. 119ff.

Der Chef hat ein fehlerhaftes Dokument erstellt, und verteidigt sich durch einen humorvollen Kommentar: "Ich finde es echt schwer, in allem perfekt zu sein."

Nicht nur in Unternehmen, sondern auch im Gerichtssaal kann Humor bewusst eingesetzt werden. Pamela Hobbs erklärt sehr anschaulich, dass Witz, Esprit und Humor notwendige Werkzeuge eines Anwalts sind und wie deren Anwendungen auf ungewöhnliche Weise zum Erfolg führen können.²⁸

Im amerikanischen Anwaltsmilieu spielt Humor nämlich eine wichtige Rolle. Witz, Esprit und Redegewandtheit sind sehr wichtig für den Erfolg und das Ansehen eines Anwalts oder einer Anwältin. Ein Anwalt mit Humor wird als kompetent angesehen, es finden gar Humor-Wettkämpfe statt, innerhalb und außerhalb des Gerichtssaals. Die Anwendung von Humor hat viele Vorteile für einen Anwalt: erstens, das Überraschungselement (die Worte des Anwalts werden eher in Erinnerung bleiben), zweitens zeugt die Nutzung von Humor von Kreativität und einem gewissen Wagemut (die rhetorischen Fähigkeiten des Anwalts werden betont) und drittens steht der Anwalt als eine Art Künstler („performance artist“) da.

Im Gerichtssaal bekommt jeder Fall in der Argumentation eine Art Motto, ein Mantra, das immer wiederholt wird, und das dem Richter und der Jury einleuchten muss. Hobbs stellt in ihrem Artikel Fälle vor, in denen das Motto der Verteidigung "Diese Klage ist ein Witz" war. Was der Kläger fordert, ist so lächerlich, dass es ein Witz ist – und einen Witz kann man per Definition nicht ernstnehmen. Sie geht gar nicht auf den Kläger ein, nimmt ihn gar nicht ernst; denn wenn man ernst argumentieren würde, würde dies sofort den Kläger legitimieren. Diese eher aggressive Anwendung von Humor hat auch schon Freud beschrieben: Dadurch, dass wir unseren Feind als klein, lächerlich und komisch darstellen, können wir ihn mit Freude besiegen.²⁹ Folglich werden zwei Strategien kombiniert: den Kläger als lächerlich darzustellen, und sich selbst in einer komischen Inszenierung als redigewandt und überzeugend in den Mittelpunkt zu stellen.

Um wieder zum Humor im Unternehmen zurückzukommen: In manchen Firmen besteht sogar eine regelrechte Humorkultur. Barbara Plester und Janet Sayers beobachteten und analysierten die Funktionen von Humor in drei neuseeländischen IT-Firmen.³⁰ Sie zeigen dabei auf, wie wichtig Hänkeln und Scherzen vor allem in diesen Firmen ist, und wie sehr diese Art Humor die Firmenkultur prägt und den Zusammenhalt von Angestellten kräftigt. IT-Firmen gelten also besonders hip und lustig („fun“). Ihre Hierarchie ist unkompliziert, meist gibt es nur zwei Ebenen: den Chef und die Mitarbeiter. Das Arbeitsklima ist dementsprechend locker und Humor spielt eine wichtige Rolle. Humor, und insbesondere Hänkeln und Necken sind

28 Pamela Hobbs: "Lawyers' use of humor as persuasion", *Humor* 20-2 (2007), S. 123ff.

29 Allerdings ist auch Freuds Humordefinition nicht unumstritten.

30 Barbara A. Plester und Janet Sayers: "'Taking the piss': Functions of banter in the IT-industry", *Humor* 20-2 (2007), S. 157ff.

wichtige Faktoren, die die "kulturellen Systeme" der Firmen formen und bestärken. Scherzen hilft beim Aufbau von sozialen Netzwerken und verstärkt das Gefühl der Kameradschaft. Lachen ist wichtig, um eine lockere Atmosphäre herzustellen, in der kreativ und produktiv gearbeitet werden kann. Allerdings kann es auch eine schmerzhaft Erfahrung sein, wenn man an den Scherzen nicht teilnimmt und dadurch ausgegrenzt wird.

Die Mitarbeiter der untersuchten Firmen waren stolz auf ihre humorvolle Arbeitskultur. Die Angestellten bewerteten sie als positiv und „fun“. Die am meisten angewandte Form des Humors waren scherzvolle Beleidigungen und Witze auf Kosten anderer Mitarbeiter. Für Plester und Sayers hat diese Art des Humors mehrere Funktionen: Informationen zu übermitteln, gegen Langeweile vorzugehen, Unterschiede hervorzuheben, Status zu definieren und zu betonen und die Kultur der Firma zu präsentieren. Außerdem spielte Humor auch eine wichtige Rolle bei der Sozialisierung neuer Angestellter.

Eine weitere Form des Humors, die häufig am Arbeitsplatz anzutreffen ist, ist subversiver (oder umstürzlerischer) Humor. Holmes und Marra analysierten subversiven Humor im Freundeskreis und im Arbeitsumfeld und stellten fest, dass er in letzterem Kontext wesentlich weiter verbreitet ist.³¹

Wenn sich Freunde treffen, ist der Anteil von humorvollen Bemerkungen im Gespräch erwartungsgemäß höher (22,2 Prozent) als im Arbeitsumfeld (2,2 Prozent bis 3,1 Prozent). Humor während der Arbeit wird als Ausnahme angesehen, er wird nur geduldet; im Umgang mit Freunden hingegen wird er geradezu erwartet. Allerdings ist (innerhalb des gesamten Humorteils von Gesprächen) der Anteil von subversivem Humor im Arbeitsumfeld deutlich höher (40 Prozent) als im Freundeskreis.

Holmes und Marra haben subversiven Humor in zwei neuseeländischen Firmen untersucht. Sie stellen den subversiven Humor dem verstärkenden Humor gegenüber. Verstärkender Humor unterstützt bestehende Solidaritätsverhältnisse sowie bestehende Hierarchieverhältnisse. Subversiver Humor hingegen hilft Mitarbeitern, auf indirekte Weise ihren Chef oder ihre Firma zu kritisieren, oder einfach mal Dampf abzulassen.

Subversiver Humor wird z.B. benutzt, um eine Person humorvoll zu "ermahnen", ein Team oder eine Organisation wird kritisiert, die gesamte Firma oder Gesellschaft wird angeprangert. Dabei benutzt der Sprecher Übertreibung oder Ironie, imitiert andere Personen (Rollenspiel) oder wechselt betont die Sprachebene (wird z.B. betont förmlich).

Eine andere Form des Humors am Arbeitsplatz spiegelt sich im "Firmennarr" wider. So legen Barbara Plester und Mark Orams in einer weiteren Studie dar, wie wichtig Mitarbeiter sind, die als Narren innerhalb einer Firma fungieren.³² Die Funktionen des historischen Hofnarren

31 Janet Holmes und Meredith Marra: "Over the edge? Subversive humor between colleagues and friends", Humor 15-1 (2002), S. 65ff.

32 Barbara Plester und Mark Orams: "Send in the clowns: The role of the joker in three New Zealand IT companies", Humor 21-3 (2008), S. 253ff.

spiegeln sich im modernen Firmennarr wider. Wie ein Hofnarr kann der Firmennarr es sich erlauben, respektlos zu sein und Dinge zu sagen, die er nicht wirklich meint. Für ihn gelten gemeinhin andere Regeln – er³³ profitiert von der Narrenfreiheit.

Narren und ihre Humorkompetenzen werden von Kollegen und meist auch von ihren Vorgesetzten hoch geschätzt. Manche Firmen unterstützen sogar die Idee eines offiziell engagierten "Firmencloowns". Gleichzeitig werden die Narren jedoch als albern und somit als Außenseiter abgetan. Dies hat auch zur Folge, dass ein Narr selten befördert wird, da er als unseriös gilt.

Einige Aufgaben des Narren sind z.B.: Er bringt Probleme aufs Tapet, die sonst vielleicht verschwiegen worden wären. Er vermittelt auch zwischen Chef und Mitarbeitern. Der Chef kann die Scherze des Narren nicht ignorieren, ohne als Spielverderber dazustehen. Die Mitarbeiter erwarten geradezu, dass der Narr für sie spricht. So gelingt es dem Narren z.B., die Aufmerksamkeit des Chefs von ernsten Themen abzulenken. Der Narr darf Grenzen testen und sie überschreiten. Er zeigt auf, was die Regeln und Werte der Firmenkultur sind. Seine Aufgabe ist es auch, diese Firmenkultur mitzugestalten, indem er komische Ereignisse wieder und wieder erzählt – so dass gemeinsame Geschichten kreiert werden. Auf diese Weise werden auch Neuankömmlinge schnell integriert.

Der Narr hat häufig ein ganzes Repertoire an Witzen, Streichen u. ä., die seinen Status als Narr bestätigen und die als Basis für weitere Witzeleien dienen. Zum Beispiel beschreiben Plester und Orams einen Firmennarr, der die Figur „Barry die Singende Socke“ erfand und seine Mitarbeiter regelmäßig mit dieser einfachen Handpuppe unterhielt: Er sang, erzählte Unsinn und machte Witze über den Arbeitsplatz im Allgemeinen oder einzelne Personen im Besonderen. Narren wissen, welche Witze besonders beliebt sind, und wer welche Art von Spaß versteht. Natürlich sind die Narren auch häufig selbst Zielscheibe von Witzen, verstehen es aber, sich auch über sich selbst lustig zu machen. Außerdem wehren sie Kritik häufig mit Hilfe von Humor ab.

Humor hat also in einem Unternehmen viele verschiedene Anwendungsmöglichkeiten.³⁴ Auch in der Psychotherapie (z.B. durch Provokation) und in der Pädagogik (z.B. durch humorvolle Präsentation ernster Inhalte) finden sich viele Beispiele, wo Humor erfolgreich benutzt wird. Wer im Alltag Augen und Ohren für Humor offen hält, wird bald viele Möglichkeiten entdecken, wie Humor gezielt und effektiv eingesetzt werden kann, und somit die Kommunikation und den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden erleichtern kann.

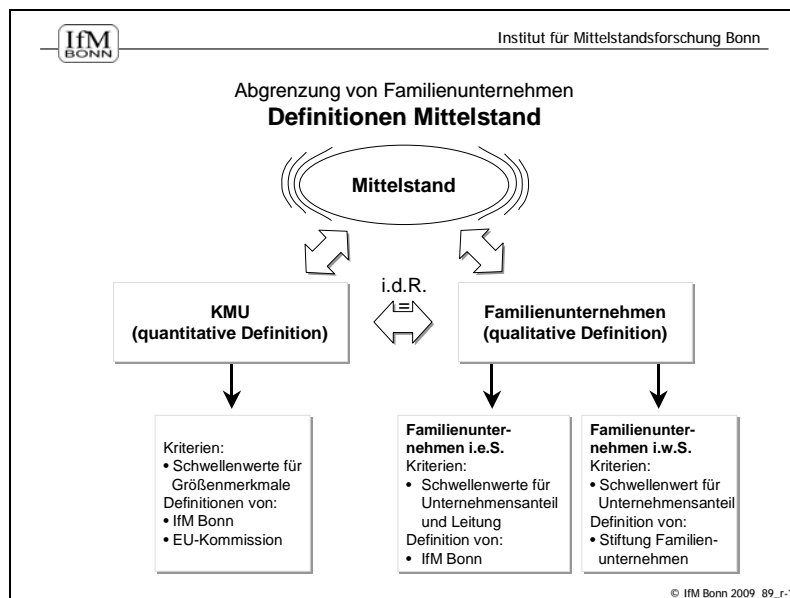
33 In den untersuchten Betrieben waren allen Narren männlich.

34 Weiterführende Literatur zum Humor in der Arbeitswelt: Albrecht Kresse und Eva Ullmann: Humor im Business - Gewinnen mit Witz und Esprit (Berlin: Cornelsen, 2008)

2 Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen

Von Prof. Dr. Frank Wallau, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, www.ifm-bonn.org

Die herausragende Bedeutung des Mittelstandes für Beschäftigung, Wachstum und Strukturwandel der deutschen Volkswirtschaft wird immer wieder in der öffentlichen Diskussion betont. Der Mittelstand, häufig als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet, genießt einen hohen Stellenwert, seine Bedeutung erlangt er – im Gegensatz zu den öffentlichkeitswirksamen Publikumsgesellschaften – jedoch weniger aus der Einzelbetrachtung eines Unternehmens, sondern eher als Gesamtpopulation.



Häufig synonym zum Begriff Mittelstand werden die Wörter Familienunternehmen und kleine und mittlere Unternehmen verwendet. Zwar sind in der Praxis viele kleine und mittlere Unternehmen auch Familienunternehmen, gleichwohl sind die zwei Begriffe unterschiedlich definiert. Kleine und mittlere Unternehmen sind durch bestimmte Größengrenzen festgelegt. Die Einordnung eines Unternehmens in eine bestimmte Größenkategorie erfolgt hierbei aus Praktikabilitätsgründen typischerweise anhand der Anzahl der Beschäftigten und/oder der Höhe des Umsatzes. Andere Messzahlen wie Bilanzsumme, Wertschöpfung oder Eigenkapital sind denkbar. Familienunternehmen sind hingegen durch Eigentums- und Leitungsstrukturen charakterisiert. Sie unterliegen also keinerlei Größenbeschränkungen. Entsprechend sind definitorisch die kleinen und mittleren Unternehmen (auch quantitative Mittelstandsdefinition) sowie Familienunternehmen (qualitative Definition) zu unterscheiden.

Kleine und mittlere Unternehmen

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn definiert unabhängige Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz bis unter 50 Mill. Mio. € als kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Gesamtheit der KMU setzt sich somit aus allen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und 50 Mill. Mio. € Jahresumsatz zusammen.

IfM BONN		Institut für Mittelstandsforschung Bonn	
Quantitative Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn			
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/Jahr	
Klein	bis 9	bis unter 1 Mio. €	
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mio. €	
Mittelstand (KMU) zusammen	bis 499	bis unter 50 Mio. €	
Groß	500 und mehr	50 Mio. € und mehr	
Quelle: IfM Bonn 2004			
Definition von KMU durch die EU			
Unternehmensgröße	Beschäftigte	UND	ODER
Kleinstunternehmen	bis 9	bis 2 Mio. €	bis 2 Mio. €
Kleinunternehmen	bis 49	bis 10 Mio. €	bis 10 Mio. €
Mittleres Unternehmen	bis 249	bis 50 Mio. €	bis 43 Mio. €
KMU zusammen	unter 250	bis 50 Mio. €	bis 43 Mio. €
Und: Das Unternehmen darf nicht zu 25 % oder mehr in Besitz eines (oder mehrerer) Unternehmen stehen, das nicht die EU-Definition erfüllt.			
Quelle: EU-Kommission 2003		© IfM Bonn 2009 89_r-2	

Abweichend von der IfM-Definition, die sich aus langjähriger Übung und Zweckmäßigkeit zur nationalen Definition in Deutschland entwickelt hat, wurde später von der Europäischen

Kommission (EU) eine davon abweichende Definition geprägt (vgl. Abbildung 2). Gemäß einer Kommissions-Empfehlung vom 6. Mai 2003³⁵ wird in der EU ein Unternehmen als KMU betrachtet,³⁶ wenn es

- nicht mehr als 249 Beschäftigte und
- entweder weniger als 50 Mill. Mio. € Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Mill. Mio. € hat und
- (weitgehend) unabhängig ist.³⁷

Unternehmen, die zu Unternehmensgruppen gehören, zählen aufgrund des Unabhängigkeitskriteriums gemäß der EU-Definition nicht zu den KMU.

Familienunternehmen

Im Gegensatz zu den KMU sind Familienunternehmen qualitativ definiert und unterliegen keinen Größengrenzen. Das IfM Bonn hat eine enge Begriffsdefinition geprägt. Gemäß der IfM-Definition sind Familienunternehmen diejenigen Unternehmen, die durch Einheit von Eigentum und Leitung geprägt sind. D.h., der/die kapitalmäßig oder kontrollrechtlich maßgeblichen Eigentümer leitet/leiten sein/ihr Unternehmen selbst oder gemeinsam mit Fremdmanagern.³⁸ Ausgeschlossen sind demnach alle Unternehmen, die nur von Fremdmanagern geleitet werden. Ebenso nicht enthalten sind Unternehmen, bei denen die geschäftsführenden Eigentümer bzw. deren Familien keinen maßgeblichen Anteil am Kapital oder entsprechende Kontrollrechte halten. Gemäß der Definition des IfM Bonn handelt es sich somit um eigentümergeführte Familienunternehmen bzw. Familienunternehmen im engeren Sinne.

Neben der „engen“ Definition des IfM Bonn gibt es weitere Definitionen mit weniger strengen Kriterien. In der Definition der Stiftung Familienunternehmen werden auch bestimmte Unternehmen eingeschlossen, bei denen zwar eine Trennung zwischen Eigentum und Leitung besteht, das Unternehmen aber von einer überschaubaren Anzahl natürlicher Einzelpersonen oder Familien kontrolliert wird. Die Definition der Stiftung

35 Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG).

36 Es ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der KMU-Definition der EU um ein Beihilfekriterium handelt, um in einem konkreten Einzelfall zu überprüfen, ob ein bestimmtes Unternehmen Förderprogramme für KMU in Anspruch nehmen kann. Im Rahmen volkswirtschaftlicher Analysen erfolgt mangels Daten häufig eine Beschränkung auf das Kriterium Beschäftigte oder Umsatz.

37 Entsprechend der Kommissionsempfehlung bedeutet Unabhängigkeit, dass Unternehmen, die selbst die KMU-Definition nicht erfüllen, nicht mit mehr als 25 % an dem betreffenden Unternehmen beteiligt sein dürfen.

38 Vgl. Kayser/Schwarting (1981), S. 1f.

Familienunternehmen schließt also bestimmte Fälle ausschließlich fremdgesteuerter Unternehmen ein. Es handelt sich bei dieser weniger strengen Definition um Familienunternehmen im weiteren Sinne.³⁹

Bisher wurde abstrakt definiert, wann von einem Familienunternehmen im engen oder weiten Sinne gesprochen werden kann. Tatsächlich sind die idealtypischen Fälle – ein Inhaber leitet sein Unternehmen alleine (eigentümergeführtes Familienunternehmen) oder die Erben eines Firmengründers beauftragen einen Manager, der sich um die Geschicke des Unternehmens kümmert (managergeführtes Familienunternehmen) – häufig.

Allerdings findet sich in der Praxis auch eine Vielzahl von Grenzfällen. Eine ergänzende praktikable und operationalisierbare Anwendungsdefinition ist unerlässlich. Diese muss ferner "handhabbar" sein, d.h. sie muss mit den zur Verfügung stehenden Daten eine möglichst objektive und nachvollziehbare Abgrenzung von Familien- zu anderen Unternehmen ermöglichen.

Für die Klassifizierung als Familienunternehmen i.e.S. müssen nach den vom IfM Bonn entwickelten Operationalisierungsbedingungen folgende Annahmen erfüllt sein: Bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienmitglieder halten mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens und diese natürlichen Personen gehören der Geschäftsführung an.⁴⁰

Für die weniger strenge Definition der Familienunternehmen sind diese Operationalisierungsbedingungen zu restriktiv. Für Familienunternehmen gemäß der Definition der Stiftung Familienunternehmen werden daher die modifizierten Annahmen getroffen, dass sich ein Unternehmen dann in Familienbesitz befindet, wenn maximal drei natürliche Personen mindestens 50 % am stimmberechtigten Kapital eines Unternehmens halten.

Zwischenergebnis

Quantitative Mittelstandsdefinitionen, d.h. KMU-Definitionen, sind Behelfe, um sich dem Wesen von Familienunternehmen, sei es in der Abgrenzung des IfM Bonn (Familienunternehmen im engeren Sinne) oder im weiten Sinne zu nähern. Sachgerechter wäre statt dessen die Wahl qualitativer Abgrenzungskriterien. Letztere haben jedoch den Nachteil, nur schwer operationalisierbar zu sein. So kann der quantitativ definierte Mittelstand (KMU) relativ problemlos – wie der nachfolgende Abschnitt zeigt – anhand amtlicher Datenquellen berechnet werden. Die Eigentums- und Leitungsverhältnisse hingegen lassen sich nur im Einzelfall bestimmen. Gesamtwirtschaftliche Größenordnungen für Familienunternehmen können nur anhand aufwendiger Stichprobenverfahren berechnet werden.

39 Eine genaue Beschreibung befindet sich in Hennerkes (2004), S. 16 ff.

40 Auf der Basis der umfassenderen Definition der Stiftung Familienunternehmen ergeben sich zwangsläufig höhere Anteilswerte. Es liegen allerdings keine Daten vor, die es erlauben würden, hierzu quantifizierbare Aussagen zu tätigen.

Die heutzutage üblichen Größenkriterien⁴¹ waren ursprünglich reine Hilfskriterien, weil die qualitativen Merkmale von Familienunternehmen naturgemäß schlecht erfassbar sind. Im Laufe der Zeit sorgte dann eine Art Gewöhnungseffekt dafür, dass Größenkriterien als konstitutiv für ein mittelständisches Unternehmen galten.

Die wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands in Deutschland

Die zentrale Bedeutung der Familienunternehmen i.e.S. bzw. der KMU für die deutsche Wirtschaft wird immer wieder betont. Nachfolgend wird diese Behauptung durch statistische Befunde reflektiert. Hierbei wird zunächst die volkswirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen dargestellt. Im Anschluss werden originäre Zahlen des IfM Bonn vorgestellt, die die wirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen i.e.S. aufzeigen.

Die Datenbasis zur Ermittlung der wirtschaftlichen Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen innerhalb der deutschen Volkswirtschaft bildet das vom Statistischen Bundesamt geführte Unternehmensregister.⁴² Mit Hilfe des Unternehmensregisters können die Unternehmen erstmalig sowohl nach Umsatz- als auch nach Beschäftigtengrößenklassen differenziert ausgewiesen werden. Die aktuellste Sonderauswertung des Unternehmensregisters erfasst Unternehmen, die zum 31.12.2006 am Markt aktiv waren.⁴³

Das Unternehmensregister weist für Deutschland einen Unternehmensbestand von rund 3,55 Mio. Unternehmen für das Jahr 2006 aus. Abbildung 3 weist die Anzahl der Unternehmen im Jahr 2006 in Deutschland differenziert nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen aus. Legt man allein das Umsatzkriterium zugrunde, fallen 10.203 der insgesamt 3,55 Mio. im Unternehmensregister ausgewiesenen Unternehmen in die Größenklasse 50 Mill. Mio. € und mehr Jahresumsatz. Wird das Beschäftigtenkriterium (mindestens 500 Beschäftigte) isoliert angewendet, so ergibt sich eine Anzahl von 4.956 rechtlich selbstständigen Großunternehmen. Bei der kombinierten Anwendung beider Kriterien der KMU-Definition des IfM Bonn sind fast 99,7 % der Unternehmen den kleinen und mittleren Unternehmen zuzurechnen, bei Anwendung der EU-Definition 99,5 %.

41 Insbesondere Umsatz und Beschäftigte.

42 Das Unternehmensregister ist eine regelmäßig aktualisierte Datenbank, die zum einen Dateien aus Verwaltungsbereichen wie der Bundesagentur für Arbeit oder den Finanzbehörden und zum anderen Angaben aus einzelnen Fachbereichsstatistiken zusammenführt. Kleinstunternehmen ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und mit einem Umsatz von weniger als 17.500 € bleiben unberücksichtigt.

43 Unternehmen, die in dem Zeitraum 2006 bis 2008 neu hinzugekommen sind, sowie Unternehmen, die 2006 existierten, aber 2008 nicht mehr bestanden, werden nicht berücksichtigt.

Unternehmen mit Umsatz von ... bis ... Euro ¹⁾		Unternehmen mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten					Unternehmen insgesamt ²⁾
		0 – 9 ³⁾	10 – 49	50 – 249	250 – 499	500 und mehr	
Anzahl							
bis 1 Mio.	3.119.903	95.202	12.369	1.316	776	3.229.566	
über 1 Mio. – 2 Mio.	81.716	56.896	1.844	189	162	140.807	
über 2 Mio. – 10 Mio.	43.666	75.243	16.059	629	438	136.035	
über 10 Mio. – 25 Mio.	3.903	7.860	12.293	643	344	25.043	
über 25 Mio. – 50 Mio.	1.027	1.576	5.546	1.122	315	9.586	
über 50 Mio.	713	859	3.272	2.438	2.921	10.203	
insgesamt	3.250.928	237.636	51.383	6.337	4.956	3.551.240	

¹⁾ Umsatz für Organkreismitglieder geschätzt.
²⁾ Unternehmen mit steuerbarem Umsatz und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2006.
³⁾ Einschließlich Unternehmen ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2006, aber mit steuerbarem Umsatz 2006.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregister-Systems 95 mit Auswertungsstichtag 31.12.2008 im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden 2009; Berechnungen des IfM Bonn S102-04b06
© IfM Bonn 2009 89_r-3

Neben der Anzahl der Unternehmen lassen sich aus dem Unternehmensregister auch die Beschäftigten- und Umsatzzahlen der dort erfassten Unternehmen ermitteln. Wie Abbildung 4 zeigt, waren im Jahre 2006 in den im Unternehmensregister ausgewiesenen Unternehmen in Deutschland rund 24,4 Mill. Mio. Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt.⁴⁴

Wird für die KMU-Abgrenzung nur das Beschäftigtenkriterium (weniger als 500 Beschäftigte) zugrunde gelegt, so entfallen auf diese über 16 Mill. Mio. Beschäftigte. Bei kombinierter Anwendung beider Abgrenzungskriterien für KMU nach der IfM - Bonn Definition sind rund 60 % der sozialversicherungspflichtigen Personen in KMU beschäftigt. Unter Zugrundelegung der EU-Grenze von 250 Beschäftigten immerhin noch 55 %.

44 Die Zahlen zu sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Unternehmensregisters weichen von den Zahlen der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit ab. Die Bundesagentur für Arbeit weist rund 27 Mio. Beschäftigte aus. Die Abweichungen zwischen den Zahlen der Bundesagentur für Arbeit und dem Unternehmensregister erklären sich aus den unterschiedlichen Erfassungseinheiten. Im Unternehmensregister sind die rechtlichen Einheiten der Wirtschaftszweige Land-, Forstwirtschaft und Fischerei sowie die rechtlich selbstständigen Unternehmen, die 2006 existierten, aber 2008 nicht mehr bestanden, nicht enthalten.

Unternehmen mit Umsatz von ... bis ... Euro ¹⁾		Beschäftigte in Unternehmen mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten					Beschäftigte insgesamt ²⁾
		0 – 9 ³⁾	10 – 49	50 – 249	250 – 499	500 und mehr	
Anzahl							
bis 1 Mio.	3.534.122	1.598.531	1.228.830	449.289	827.301	7.638.073	
über 1 Mio. – 2 Mio.	328.282	973.886	155.368	69.031	191.524	1.718.091	
über 2 Mio. – 10 Mio.	151.781	1.792.727	1.348.366	209.221	581.149	4.083.244	
über 10 Mio. – 25 Mio.	10.411	230.678	1.263.187	217.101	461.176	2.182.553	
über 25 Mio. – 50 Mio.	2.601	45.661	729.133	364.896	398.569	1.540.860	
über 50 Mio.	1.237	23.624	473.897	877.315	5.822.009	7.198.082	
insgesamt	4.028.434	4.665.107	5.198.781	2.186.853	8.281.728	24.360.903	

¹⁾ Umsatz für Organkreismitglieder geschätzt.
²⁾ Unternehmen mit steuerbarem Umsatz und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2006.
³⁾ Einschließlich Unternehmen ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2006, aber mit steuerbarem Umsatz 2006.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregister-Systems 95 mit Auswertungsstichtag 31.12.2008 im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden 2009; Berechnungen des IfM Bonn S102-06b06
© IfM Bonn 2009 89_r-3

Von den knapp 4,9 Bill. € die im Jahre 2006 von den Unternehmen in Deutschland umgesetzt wurden, entfielen rund 40 % auf Unternehmen mit Jahresumsätzen von weniger als 50 Mio. €

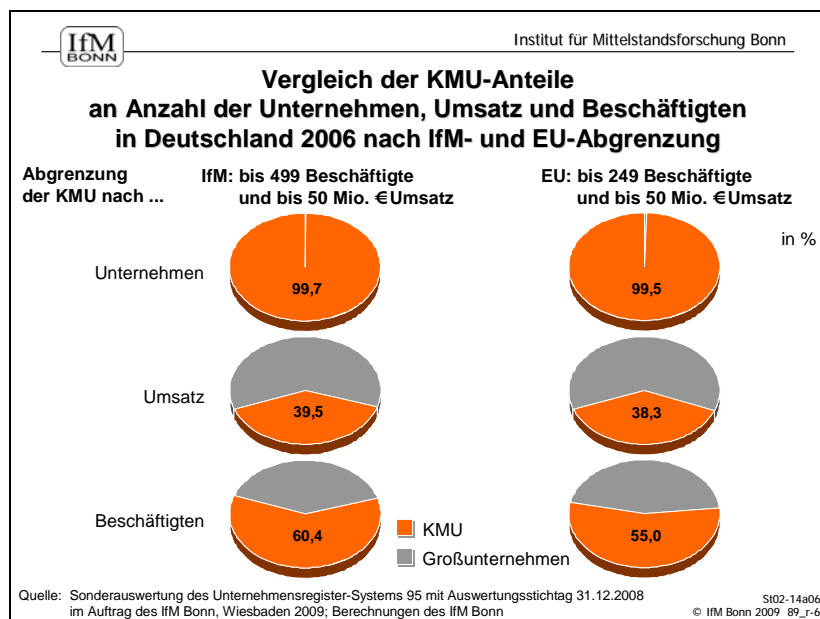
Unternehmen mit Umsatz von ... bis ... Euro ¹⁾		Umsatz in Unternehmen mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten					Umsatz insgesamt ²⁾
		0 – 9 ³⁾	10 – 49	50 – 249	250 – 499	500 und mehr	
in Mio. €							
bis 1 Mio.	427.181	33.175	1.025	198	111	461.690	
über 1 Mio. – 2 Mio.	111.866	82.040	2.802	272	241	197.221	
über 2 Mio. – 10 Mio.	161.674	305.383	92.708	3.753	2.141	565.659	
über 10 Mio. – 25 Mio.	58.590	115.276	196.559	10.700	5.959	387.083	
über 25 Mio. – 50 Mio.	35.363	53.473	190.942	42.148	11.317	333.244	
über 50 Mio.	139.214	128.339	455.170	369.618	1.835.174	2.927.515	
insgesamt	933.887	717.685	939.207	426.689	1.854.943	4.872.410	

¹⁾ Umsatz für Organkreismitglieder geschätzt.
²⁾ Unternehmen mit steuerbarem Umsatz und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2006.
³⁾ Einschließlich Unternehmen ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2006, aber mit steuerbarem Umsatz 2006.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregister-Systems 95 mit Auswertungsstichtag 31.12.2008 im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden 2009; Berechnungen des IfM Bonn S102-05b06
© IfM Bonn 2009 89_r-4

Fazit

Insgesamt ist folgendes Zwischenergebnis aus der Auswertung des Unternehmensregisters festzuhalten: Im Jahr 2006 gab es in Deutschland 3,5 Mio. Unternehmen, die einen Jahresumsatz von weniger als 50 Mill. Mio. € aufwiesen. Diese Unternehmen beschäftigten rund 60 % aller sozialversicherungspflichtigen Personen und erzielten rund 40 % aller Jahresumsätze. Im Folgenden ist zu klären, welche Bedeutung den Familienunternehmen im engeren Sinne in der deutschen Volkswirtschaft zukommt.



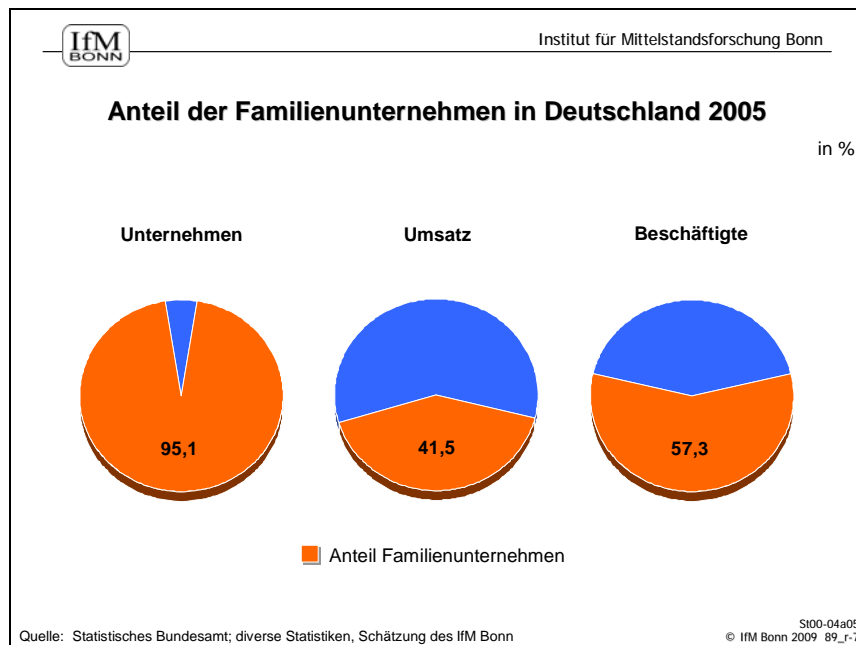
Das Gewicht von Familienunternehmen

Familienunternehmen gemäß der qualitativen Definition des IfM Bonn sind — wie bereits erörtert — eigentümergeführte Unternehmen. Bei der Berechnung der auf Familienunternehmen i.e.S. entfallenden Anteilswerte kann — im Gegensatz zu den entsprechenden Berechnungen für kleine und mittlere Unternehmen — nicht direkt auf Daten der amtlichen Statistik zurückgegriffen werden. Insofern hat das IfM Bonn auf diesem Gebiet Pionierarbeiten geleistet, indem es durch umfangreiche Stichprobenziehungen aus Unternehmensdatenbanken die entsprechenden Werte hochgerechnet hat. Mittels einer Stichprobe wurden — verteilt auf fünf Wirtschaftsbereiche und fünf Umsatzgrößenklassen —

eine Stichprobe von über 13.000 Unternehmen gezogen und auf ihre Eigentums- und Leitungsstrukturen hin untersucht.⁴⁵ Über alle Größenklassen und Branchen hochgerechnet, trifft das Merkmal der Einheit von Eigentum und Leitung auf 95,1 % aller Unternehmen in Deutschland zu.

Mittels der für die verschiedenen Größenklassen ermittelten Anteilswerte wurden auch die von den Familienunternehmen i.e.S. getätigten Umsätze sowie ihr Beschäftigtenbeitrag errechnet. Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn beschäftigen die Familienunternehmen i.e.S.

- 57,3 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und generieren
- 41,5 % der Umsätze aller Unternehmen.



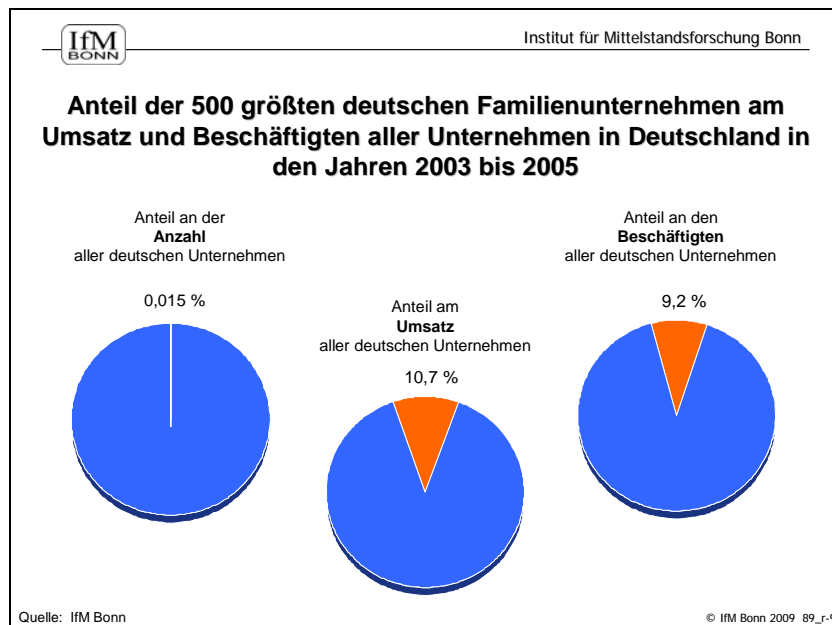
Im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen wurde erstmals für Deutschland eine Liste der 500 größten Familienunternehmen i.w.S. erstellt.⁴⁶ Die Top 500 Familienunternehmen zeichnen 2005 mit rund 2,2 Mio. Mitarbeitern für mehr als 9 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten aller deutschen Unternehmen und für rund 11 %

⁴⁵ Kay/Günterberg/Holz/Wolter (2003), S. 43ff.

⁴⁶ Haunschild et al. (2007), S. 1ff.

aller Umsätze verantwortlich. Innerhalb der Gruppe der Großunternehmen mit 50 Mio. € und mehr Jahresumsatz stellen sie fast ein Viertel aller Arbeitsplätze.

Die 500 größten Familienunternehmen haben sich im Zeitraum 2003 bis 2005 erfolgreich von dem allgemeinen Trend einer rückläufigen Beschäftigung abgekoppelt. Während in diesem Zeitraum die Beschäftigung aller deutschen Unternehmen um jahresdurchschnittlich 1,5 % abnahm, legte die Beschäftigung der Top 500 Familienunternehmen mit jahresdurchschnittlich 4,8 % kräftig zu. Die DAX-Unternehmen haben von 2003 auf 2005 ihre Belegschaften mit 1,8 % p.a. noch stärker abgebaut als die Gesamtwirtschaft. Mithin schneiden die Top 500 Familienunternehmen im Vergleich zu den DAX-Unternehmen noch besser ab als im Vergleich zu allen deutschen Unternehmen.



Dieser äußerst positive Beitrag der Top 500 Familienunternehmen zur Beschäftigung in Deutschland ist verbunden mit ihrem weltweiten Wachstum. Während die DAX-Unternehmen ihre weltweite Beschäftigung von rund 3,2 Mio. nur zu Lasten der Inlandsbeschäftigung durch Verlagerung ins Ausland aufrechterhalten konnten, haben die 500 größten Familienunternehmen nicht nur weltweit ein Beschäftigungswachstum erzielt: Ihre weltweite Beschäftigungszunahme um 400.000 Mitarbeiter geht darüber hinaus mit einer kräftigen Ausweitung der Inlandsbeschäftigung um 200.000 Mitarbeiter einher. Die 500 größten Familienunternehmen trugen damit ganz wesentlich zur Schaffung neuer Arbeitsplätze in Deutschland bei.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Anzahl der Familienunternehmen i.e.S. zwar geringer ist als die der kleinen und mittleren Unternehmen, mit einem Anteilswert von rund 95 % stellen sie aber dennoch das Gros der deutschen Unternehmen. Familienunternehmen sind somit nicht nur der dominierende Unternehmenstyp in der deutschen Unternehmenslandschaft, sondern bilden auch die tragende Säule für Wachstum und Beschäftigung.

Literaturverzeichnis

Haunschild, Ljuba.; Wallau, Frank.; Hauser, Eduard; Wolter, Hans-Jürgen (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien/IfM-Materialien Nr. 172, Bonn.

Hennerkes, Brun-Hagen (2004): Die Familie und ihr Unternehmen; Strategie, Liquidität, Kontrolle, Frankfurt, New --York.

Kay, Rosemarie; Günterberg, Brigitte; Holz, Michael; Wolter, Hans-Jürgen (2003): Unternehmerinnen in Deutschland, BMWA-Dokumentation Nr. 522, Berlin.

Kayser, Gunter; Schwarting, Uwe (1981): Definitive Ansätze zur Klärung des Begriffs "Kleine und mittlere Unternehmen" in: Unternehmensgrößenstatistik 1981/82 -- Daten und Fakten, BWVI Studien-Reihe 34, Bonn.

3 Die Erbschaftsteuerreform – und was die Politik von Unternehmern hält

Von Karsten Schulze, HARU Reise OHG Hans Rudek, www.harureisen.de

Gut 95 Prozent aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen. Sie beschäftigen rund 60 Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland.⁴⁷ Und die Politik liebt den deutschen Mittelstand – sagt sie⁴⁸. In regelmäßigen Abständen beschwören Politiker die Bedeutung des Unternehmertums. „Mehr Freiheit sollen die Unternehmer wagen.“ Dabei ist es erklärtes Ziel der Politik, den Mittelstand zu entlasten und dessen Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Ein Kerninstrument soll(te) die Reform der Erbschaftsteuer sein. Die Politik wollte dadurch Impulse für mehr Wachstum, Innovation und Beschäftigung setzen. Da sie gerade die mittelständischen Familienunternehmen adressiert, wird die Erbschaftsteuerreform einen erheblichen Einfluss auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung des deutschen Mittelstands haben.

Die Kritik an der Erbschaftsteuerreform seitens der Unternehmer reißt jedoch nicht ab. Anlass für die massive Kritik sind weniger die Besteuerung selbst oder die Art und Höhe der Modalitäten, sondern vor allem die Regeln für die Berechnung des zu versteuernden Vermögens: Von „Realitätsferne“ bis hin zum „Gnadenstoß für kranke Unternehmen“ reichen die Kommentare. Was ist passiert?

Steuerliche Fragen haben einen großen Einfluss auf die Strukturierung und Abwicklung einer Unternehmensübergabe. Die steuerlich optimale Form entscheidet in letzter Konsequenz über

47 Die Bedeutung von Familienunternehmen in der deutschen Wirtschaft, Vortrag von Prof. Dr. Frank Wallau am 26. Januar 2009 in Berlin.

48 Vgl. auch Angela Merkel am 04.08.2006 in dem Podcast der Bundesregierung im Rahmen der Mittelstandsoffensive.

das wirtschaftliche (Weiter-)Überleben eines Unternehmens mit. Daher ist die Reform der Erbschaftsteuer ein zentral wichtiges Thema für die Familienunternehmen in Deutschland.

Am 5. Dezember 2008 hat der Bundesrat dem Gesetz zur Reform des Erbschaftsteuer- und Bewertungsrechts (Erbschaftsteuerreformgesetz – ErbStRG) zugestimmt, welches zum 1. Januar 2009 in Kraft trat. Für Erbfälle in der Zeit vom 1.1.2007 bis zum 31.12.2008 ist ein Wahlrecht zwischen altem und neuem Recht vorgesehen, das spätestens bis zum 30.7.2009 ausgeübt werden muss. Die erhöhten persönlichen Freibeträge sind bei Wahl des neuen Rechts auf diese Erbfälle nicht anwendbar.

Die Reform der Erbschaftsteuer wird das komplizierte deutsche Steuerrecht noch unverständlicher machen. Vor allem im Rahmen der Bewertung des Betriebsvermögens wird es schwieriger. Für das Grundvermögen als auch beim Betriebsvermögen werden nicht Buch-, sondern Verkehrswerte angesetzt. Diese zu ermitteln ist in der Regel komplex (und teuer). In der Folge dürfte sich beim Grundvermögen der erbschaftsteuerpflichtige Ansatz im Vergleich zum alten Recht verdoppeln. Bei Betrieben ist in vielen Fällen mit noch höheren Werten zu rechnen.

Allein der geschätzte Aufwand zur Ermittlung der Verkehrswerte von übertragenen Immobilien beläuft sich auf rund 1 Milliarde Euro pro Jahr.⁴⁹ Die Erhebung des Verkehrswerts wird nicht problemlos verlaufen. Daher wird mit einer Vielzahl von gerichtlichen Auseinandersetzungen zu rechnen sein.⁵⁰ Darüber hinaus wird mit einem massiven Anstieg der Verwaltungskosten für den Staat und den Unternehmer(erben) gerechnet.

Das große Plus – so die Politik: Die (weitgehende) Befreiung von der Erbschaftsteuer, sofern das Unternehmen (mit seinen Mitarbeitern) über einen längeren Zeitraum vom Erwerber fortgeführt wird. Diese Vergünstigungen werden durch die Wahl zwischen zwei Erbschaftsteuermodellen umgesetzt. Der Übernehmer muss sich im Erb- oder Schenkungsfall verbindlich zwischen dem 7-Jahres-Modell und dem 10-Jahres-Modell entscheiden. Ein späterer Wechsel zwischen diesen Optionsmodellen ist nicht möglich. Die meisten Erben werden sich für das 7-Jahres-Modell entscheiden. Hier ist ein 85%-iger Bewertungsabschlag (Verschonungsabschlag) und ein betrieblicher Abzugsbetrag von 150.000 Euro vorgesehen. Die Voraussetzungen für das zweite Modell der vollständigen Steuerfreiheit im Erbfall (10-Jahres-Variante) sind höher.

Gegenwärtig sind folgende Kernpunkte für die Unternehmen von besonderem Interesse:

7-Jahre-Modell

Diese Variante sieht die sofortige Versteuerung von 15 Prozent des zu besteuerten Betriebsvermögens vor. Wird das Unternehmen vom Erben dann sieben Jahre gehalten, bleiben die restlichen 85 Prozent nach sieben Jahren steuerfrei, wenn es keine gravierenden

49 Vgl. Gespräch mit Gewinnus, Jens, Referent Bereich Finanzen, Steuern im DIHK, Berlin 2009.

50 Ebd.

Rückgänge bei der Lohnsumme gibt. Die Anforderungen sind dann erfüllt, wenn die Summe der Löhne und Gehälter während der sieben Jahre mindestens 650 Prozent der ursprünglichen Lohnsummengrenze beträgt. Der Rückgang der Lohnsumme darf pro Jahr nur 7 Prozent ausmachen. Das Verwaltungsvermögen muss bei dieser Variante unterhalb der 50-Prozent-Grenze liegen.⁵¹

10-Jahre-Modell

Im Rahmen des Modells können Unternehmen völlig steuerfrei vererben. Sie müssen 10 Jahre lang den Erhalt der Arbeitsplätze (Erhalt der Lohnsumme) garantieren und einen hohen Anteil des Produktionsvermögens fortführen. Hier gilt: Die Summe der Löhne und Gehälter muss während des 10-Jahres-Zeitraums mindestens 1000 Prozent der ursprünglichen Lohnsummengrenze betragen und das Verwaltungsvermögen muss unterhalb der 10-Prozent-Grenze liegen.⁵²

Maximales Verwaltungsvermögen

Das so genannte Verwaltungsvermögen darf einen bestimmten Prozentsatz, gemessen am Gesamtvermögen, im Erbfall nicht übersteigen. Gehört zu einem Betrieb mehr als 50 Prozent Verwaltungsvermögen, wird der gesamte Betrieb als verwaltend angesehen. Auch Beteiligungen an Unternehmen, deren Vermögen zu mehr als 50 Prozent aus Verwaltungsvermögen bestehen, führen zur Einstufung des Unternehmens als Verwaltungsunternehmen. Damit soll Steuermisbrauch durch die Übertragung von Privatvermögen in das Betriebsvermögen verhindert werden. Zum Verwaltungsvermögen gehören zum Beispiel auch vermietete Immobilien, liquide Mittel oder Wertpapiere. An dieser Stelle ist bereits abzusehen, dass es zu Abgrenzungsschwierigkeiten kommen wird. Unternehmen mit einem hohen Bedarf an Working Capital sind darüber hinaus besonders benachteiligt, da ggf. höhere momentane liquide Mittel zum (bekanntermaßen nicht planbaren) Zeitpunkt des Erbfales das Unternehmen schnell an oder über die jeweilige Grenze bringen.⁵³

Abschmelzmodell

Das Abschmelzmodell beschreibt die Regelung zur Steuerreduzierung und findet seine Anwendung in einer kumulierten Betrachtung der Lohnsummenregelung. Wenn am Ende des zu betrachteten Modells ein Verstoß festgestellt wird, erfolgt eine anteilige Nachversteuerung.

Freibeträge

51 Vgl. Erbschaftsteuerreformgesetz, DIHK, Gewinnus, Jens, Folie 5, Berlin 2009.

52 Ebd.

53 Gespräch mit Prof. Birgit Felden, Direktorin des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin 2009.

Die Freibeträge werden signifikant angehoben. Sie betragen in Steuerklasse I für Ehegatten 500.000 Euro und für Kinder 400.000 Euro sowie für Enkel 200.000 Euro. In Steuerklasse II und III sind es jedoch nur je 20.000 Euro pro Erbe.

Die tatsächliche Steuerschuld ergibt sich erst auf Basis der stark erhöhten Bemessungsgrundlage nach Abzug der Freibeträge in Kombination mit dem jeweiligen Steuertarif. Der Tarif für die Steuerklassen II und III wird deutlich erhöht und zu einem neuen Zweistufen-Steuertarif (30 Prozent; oberhalb 6 Millionen Euro 50 Prozent) zusammengefasst. Für Betriebserben ist wichtig, dass die Tarifvergünstigung für nichtverwandte Übernehmer erhalten bleibt (Steuerklasse I).⁵⁴

Die Erbschaftsteuerreform sollte die Situation des Mittelstandes verbessern. Ein näherer Blick zeigt jedoch: Es herrscht noch immer ein tiefer Verständnisgraben zwischen Politik und Unternehmern. Das Familienunternehmen wird von (fast) allen Parteien liebevoll umschmeichelt. Sind es doch die Unternehmer, die über Generationen hinweg für ihre Region sorgen und die deutsche Volkswirtschaft zum Exportmeister machen. Im Rahmen des Gesetzes werden jedoch Voraussetzungen angenommen, die in der mittelsständischen Wirtschaft nicht zu finden sind.

Als oberster Kritikpunkt ist hier die Planbarkeit zu nennen. Die Gesetzgebung zwingt Unternehmer zu einem Besteuerungsmodell, das eine gewisse Planbarkeit impliziert. Besonders deutlich wird dieser Gedanke bei der Lohnsummenregelung. Das Gesetz nimmt den durchschnittlichen Lohnaufwand während der letzten fünf Jahre vor dem Erbfall bzw. der Schenkung zum Maßstab. Volkswirtschaftlich übersetzt heißt dies:

1. die Auftragslage und die Gewinne müssen stabil sein und
2. der Unternehmer muss sich zu seiner aktuellen Unternehmensstruktur (Anzahl der Beschäftigten und Entlohnungsmodell) bekennen.

Für Unternehmer und Nachfolger ergeben sich an dieser Stelle hohe Risiken, verbunden mit einer Zwangslage. Um (zu) hohe Zahlungen im Rahmen der Erbschaftsteuer zu vermeiden, werden Unternehmen versuchen, schon während der Jahre vor der Übergabe die Lohnkosten zu senken. Der bewusste Abbau von Arbeitsplätzen in Form von Outsourcing und/oder Verlagerung der Arbeitsplätze ins Ausland sind mögliche Mittel. Die neuen Regelungen werden damit kontraproduktiv auf die deutsche Volkswirtschaft einwirken.

Zu der Lohnsumme gehören laut Gesetzgeber auch alle Geld- und Sachleistungen, also insbesondere auch einmalige Zahlungen wie Weihnachtsgeld, Prämien, Provisionen und geldwerte Vorteile wie die verbilligte Vermietung einer Betriebswohnung oder das subventionierte Kantinenessen. Ebenso werden Erhöhungen des entsprechenden Tariflohnes berücksichtigt.⁵⁵ Dies sind Leistungen, die dem Arbeitnehmer zugute kommen.

54 Vgl. Erbschaftsteuerreformgesetz, DIHK, Gewinnus, Jens, Folie 5, Berlin 2009.

55 Gespräch mit Gewinnus, Jens, Referent Bereich Finanzen, Steuern, Berlin 2009.

Die Regelungen zur Lohnsummengrenze wirken folglich hemmend auf den Ausbau von arbeitnehmerfreundlichen Betrieben. Die Grundgedanken der sozialen Marktwirtschaft werden an dieser Stelle ausgebremst und Anreize für eine Übernahme (aufgrund niedriger Belastungen und stabilen Gewinnaussichten) werden reduziert.

Die gegenwärtige Wirtschaftskrise zeigt zudem als deutliches Beispiel, dass die Regelungen die Schwankungen einer Volkswirtschaft nicht berücksichtigen. Werden Unternehmen durch die Marktentwicklung gezwungen, ihre Lohnkosten zu senken und erfüllen die Vorgaben nicht, sind Steuerzahlungen die Konsequenz. Der Unternehmer ist somit zweifach „gestraft“. Sinkende Produktion sowie sinkende Gewinne haben zusätzliche Steuerzahlungen zur Folge.

Auch die Begrenzung des Verwaltungsvermögens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit volkswirtschaftliche Risiken nach sich ziehen. Um der hohen Besteuerung des Verwaltungsvermögens entgegenzuwirken, werden Unternehmer versuchen, ihr Vermögen umzuschichten bzw. ihr Verwaltungsvermögen zu reduzieren. Dies kann durch eine Umwandlung in Produktivvermögen geschehen oder durch Auslagerung des Verwaltungsvermögens in externe Gesellschaften.⁵⁶

Hohe Bürokratiekosten und gegebenenfalls der Verlust von Arbeitsplätzen werden die Folge sein. Darüber hinaus ist im Rahmen der Vermögensumstrukturierung mit zahlreichen Streitfällen zu rechnen. Besonders heikel wird die Bewertung und steuerliche Einordnung von Familienimmobilien sein. Das Thema „Familienimmobilien“ gewinnt in der aktuellen Krise eine besondere Bedeutung. Immobilien stellen für Familienunternehmen eine wichtige Ressource für die nötige Kapitalgewinnung dar. Die eindeutige Zuteilung zum Betriebs- oder Verwaltungsvermögen ergibt aus der Sicht eines Familienunternehmens daher nur bedingt Sinn. Die im Rahmen einer Übernahme mögliche höhere Besteuerung der Immobilie wird sich jedoch kontraproduktiv auf die Übernahmemotivation auswirken.

Auch das vorgeschlagene vereinfachte Ertragswertverfahren wird zukünftige Übernahmen negativ beeinflussen. Der vom Bundesfinanzministerium veröffentlichte Basiszins von 3,61 Prozent für das Jahr 2009 führt zu einem, im Vergleich zu betriebswirtschaftlich und praktisch anerkannten Zinssätzen, zu überhöhten Kapitalisierungsfaktoren und damit gerade nicht zu einer am Verkehrswert orientierten erbschaftsteuerlichen Bemessungsgrundlage. Es kommt hinzu, dass in der aktuellen Rezessionsphase die Unternehmen durch die vergangenheitsorientierte Betrachtung im vereinfachten Ertragswertverfahren auf Basis vergangener Boom-Jahre bewertet werden, die die aktuelle Entwicklung nicht berücksichtigen.⁵⁷ Auch das konterkariert die Vorgabe einer verkehrswertorientierten Bewertung.

Ein weiterer Kritikpunkt: die Ungleichbehandlung der verschiedenen Betriebsvermögenstypen, die dazu führt, dass die Bewertung von Familienunternehmen im Hotelgewerbe, der Wohnungswirtschaft oder der Landwirtschaft systematisch zu unterschiedlichen

56 Ebd.

57 Gespräch mit Gewinnus, Jens, Referent Bereich Finanzen, Steuern, Berlin 2009.

Steuerzahlungen führen wird. Es stellt sich die Frage, ob die unterschiedliche Behandlung der Branchen gewollt ist.

Schließlich negiert die Erbschaftsteuerreform ein wichtiges gesellschaftliches Phänomen, das gerade für Unternehmer eine große Herausforderung darstellt: den demographischen Wandel. Immer mehr Unternehmer haben Schwierigkeiten, ihr Unternehmen an ihre direkten Nachkommen (Töchter und Söhne) zu vererben. Entfernte Verwandte treten verstärkt die Übernahme an. Problematisch hier: Der Gesetzgeber behandelt Nichten und Neffen erbschaftsteuerrechtlich wie fremde Dritte.

Auch wenn das Betriebsvermögen an entfernte Verwandte/fremde Dritte im Rahmen der Verschonung in Steuerklasse I versteuert wird, verschärfen die neuen Bewertungsregeln zudem das Risiko für Verwandte außerhalb des engsten Familienkreises bzw. für fremde Dritte, da im Falle der Nachversteuerung von Betriebsvermögen (Verstoß gegen Lohnsummen-/Verhaftungsregeln) die Besteuerung auf Basis der Steuersätze der günstigeren Steuerklasse I rückwirkend entfällt und die höheren Steuersätze der Klassen II und III greifen.

Fazit: Das neue Erbschaftsteuerrecht kann das Vererben von Betrieben begünstigen oder benachteiligen. Bevorzugt werden Unternehmen, die keinen großen Schwankungen unterliegen. Unternehmen, die jedoch anfällig für wirtschaftliche Schwankungen sind, müssen auch in Zukunft mit einer Reihe von Widrigkeiten leben.

Für die betroffenen Unternehmen geht das große Rechnen und Rätseln weiter: Zwar ist die geplante Abschlagsregel auf den ersten Blick geeignet, die Standortverbundenheit der Unternehmen zu stärken. Wenn davon jedoch nur Betriebe profitieren können, die mehrheitlich „produktives Betriebsvermögen“ besitzen und dadurch der Dienstleistungssektor von Handel und Gastronomie über Banken und Versicherungen bis zur Wohnungswirtschaft von dieser Abschmelzregel weitgehend ausgeschlossen würde, dann entstehen hier Ungleichgewichte, die volkswirtschaftlich nicht zu rechtfertigen sind.

Der Bürokratieaufwand wird in jedem Fall zunehmen. Das Betriebsvermögen muss in der Fortführungsphase über 15 Jahre permanent überwacht werden. Der Staat muss prüfen, ob die Verschonungsgründe eingehalten werden. Darüber hinaus werden rationale Anpassungen an sich ändernde Märkte nur unter Beobachtung des Finanzamts möglich sein.

Das entbehrt jeglicher betriebswirtschaftlicher Logik und macht das politische Gängelband deutlich. Kein Unternehmer weiß, ob sein Betrieb in fünf oder zehn Jahren noch marktfähig ist oder ob es besser wäre, sein Unternehmen neu aufzustellen. Wenn die Erbschaftsteuerfalle nachträglich zuschnappt, führt das zu weiteren Liquiditätsabflüssen, die das Ende des Unternehmens bedeuten können. Gegenwärtig wird die Erbschaftsteuer zu einer großen Herausforderung, die nur mit Hilfe intensiver Beratung beherrschbar ist.

„Mehr Freiheit wagen“ – Dieser Satz gilt auch im Umkehrschluss. Gerade in Krisenzeiten muss die Politik den Unternehmen mehr unternehmerische Freiheiten einräumen. Unternehmer können nur freiheitlich agieren und Mehrwert schaffen, wenn die Politik sie lässt. Benjamin Franklin sagte einmal: „Wer die Freiheit aufgibt, um Sicherheit zu gewinnen, wird am Ende beides verlieren.“

4 Familienunternehmen und Finanzen

Von Dr. Christian Segal, Landesbank Berlin, www.lbb.de und Prof. Dr. Birgit Felden, EMF-Institut, www.emf-berlin.org

Familienunternehmen spielen in der deutschen Wirtschaft eine besondere Rolle: Rund 95 Prozent der mittelständischen Unternehmen sind im Familienbesitz.⁵⁸ Die mit dieser Tatsache einhergehende wirtschaftliche Bedeutung geht jedoch über den reinen quantitativen Aspekt hinaus. Familienunternehmen können als prägender Bestandteil der deutschen Wirtschaftskultur angesehen werden. Die Errungenschaften der sozialen Marktwirtschaft wären ohne das Engagement der Familienunternehmen nicht möglich gewesen.⁵⁹ Ausgehend von dieser Tatsache scheinen Familienunternehmen über besondere Eigenschaften zu verfügen, die sie von anderen Unternehmen unterscheiden. Diese Besonderheiten sorgen auch dafür, dass es in manchen Feldern, so auch im Bereich der Finanzierung, spezielle Rahmenbedingungen und Fragestellungen für Familienunternehmen gibt.

Familienunternehmen stellen eine Wirtschaftsorganisation dar, die ihre Umgebung auf vielfältige Art und Weise beeinflussen. Ausschlaggebend hierfür ist das in der Regel ausgeprägte Wertesystem in einem Familienunternehmen. Verallgemeinernd werden Familienunternehmen typischerweise z.B. folgende Werte zugeschrieben: Tradition, Kontinuität, Eigenständigkeit, Verantwortungsgefühl und Sparsamkeit.⁶⁰ Diese Werte bilden kumuliert die Unternehmenskultur, die für die wirtschaftliche und soziale Performance des Familienunternehmens verantwortlich ist. Wie prägend diese in den einzelnen Bereichen sein kann, zeigen folgende Forschungsergebnisse:

58 Die Bedeutung von Familienunternehmen in der deutschen Wirtschaft, Vortrag von Prof. Dr. Frank Wallau am 26. Januar 2009 in Berlin, Folie 11.

59 Anna Meyer: Unternehmerfamilien und Familienunternehmen erfolgreich führen, Wiesbaden 2007, S. 11ff.

60 Anna Meyer: Unternehmerfamilien und Familienunternehmen erfolgreich führen, Wiesbaden 2007, S. 54ff.

Im Gegensatz zu den Nichtfamilienunternehmen engagieren sich Familienunternehmen überdurchschnittlich für ihre Region. Soziale Einrichtungen und sonstige regionale Belange erfahren großzügige und regelmäßige Unterstützungen.⁶¹ Auch in Bezug auf die Arbeitsplätze zeigt sich, dass Familienunternehmen oftmals eine andere Strategie verfolgen als Nichtfamilienunternehmen. Der Erhalt sowie der Ausbau von Arbeitsplätzen ist in den meisten Familienunternehmen ein festes Ziel der Firmenkultur. Während Großunternehmen einen stärkeren Fokus auf kurzfristige Renditegesichtspunkte legen, orientieren sich Familienunternehmen stärker an längerfristiger Ergebniskontinuität. Die Stabilität in der Mitarbeiterstruktur – auch in Zeiten der Krise – erklärt sich dadurch. So sind folgende Zahlen auch nicht verwunderlich: In den jüngsten Jahren stieg die Anzahl der Mitarbeiter in Familienunternehmen um 4,8 Prozent. Zeitgleich nahm die Beschäftigung gesamtdeutsch jedoch um 1,5 Prozent ab.⁶²

Die Gründe für solch ein Wertesystem sind in der Person des Eigentümers sowie in dessen starker Stellung im Unternehmen zu sehen. Verkürzt ausgedrückt: Der Eigentümer ist das Unternehmen. Damit ergibt sich – systemisch betrachtet – auch die Überlappung zwischen Eigentümer/Familien und Unternehmen. Beide werden in der Literatur zwar als Systeme mit eigenen Werten und Normen angesehen, jedoch führt die strukturelle Verquickung (z.B. Personal und Kapital) dazu, dass sich beide Systeme gegenseitig durchdringen. Dies gilt auch für die Finanzperspektive in Familienbetrieben. Gerade in kleinen Unternehmen zeigt sich oftmals eine unmittelbare finanzielle Verzahnung, so dass die Grenzen zwischen Privat- und Betriebsvermögen verwischen. Im Hinblick auf die Messung und Erfolgskontrolle ergeben sich hier Probleme. Für externe Akteure, seien es Kreditinstitute oder auch zukünftige Übernehmer, stellt diese Situation eine komplexe Lage dar, die in vielen Fällen mit weitreichenden Problemen behaftet sein kann.

Dies gilt insbesondere für die Unternehmensnachfolge und lässt sich am Beispiel der Unternehmensbewertung und damit zusammenhängend am zu zahlenden Preis für das Unternehmen erläutern. Es gibt eine Vielzahl von Bewertungsmethoden. Die Auswahl der jeweiligen Methoden wird nach Absprache zwischen Verkäufer (Eigentümer) und Käufer (Nachfolger) oder durch externe Gutachter gewählt. Durchgesetzt hat sich für die Bewertung gerade kleinerer Unternehmen in Deutschland das Ertragswertverfahren.⁶³ Als Grundlage der Bewertung zur Beurteilung der wirtschaftlichen Situation werden die Jahresabschlüsse sowie Planzahlen zugrunde gelegt.⁶⁴ Die Praxis zeigt jedoch, dass bei Bewertungen von kleineren

61 Braun, Sebastian; Kukuk, Marc: Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Berlin 2007, S. 12.

62 Schlömer, Nadine, Kay, Rosemarie: Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebener und Übernehmern, S. 96ff; Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2008.

63 Felden, B./Pfannenschwarz, A.: Unternehmensnachfolge Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis, 2008, S.111.

64 Felden, B./Pfannenschwarz, A.: Unternehmensnachfolge Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis, 2008, S. 79ff.

und mittleren Familienunternehmen stärker als bei Nichtfamilienunternehmen Korrekturen aufgrund von qualitativen Kriterien vorgenommen werden müssen. Dazu gehören z.B. inadäquate Miet- oder Pachtzahlungen für betrieblich genutzte, im Privatvermögen gehaltene Immobilien sowie ebensolche Arbeitsverträge mit Familienmitgliedern.

Die Übernahme kann durch Mittel aus dem Unternehmen selbst oder durch externe Mittel finanziert werden. Im Rahmen der Innenfinanzierung wird die Übernahme aus den Mitteln des Unternehmens finanziert. Als Finanzierungsquelle dienen dabei ausschüttbare Gewinne sowie Abschreibungen, Rückstellungen und mögliche Mitarbeiterkapitalbeteiligungen.⁶⁵ Diese Art der Finanzierung ist typisch für Nachfolger, die aus dem direkten Umfeld der Familie stammen. Renten- und Ratenzahlungen sind Beispiele für derartige Finanzierungen.

Besteht diese Möglichkeit nicht, weil der Erwerber z.B. nicht aus dem Umfeld des Unternehmens kommt, so wird in der Regel keine laufende Übernahme aus dem Cash-flow des Unternehmens möglich sein. Auch wird ein Erwerber typischerweise nicht in der Lage sein, den Kaufpreis vollständig aus eigenen Mitteln aufzubringen. Im Rahmen der dann erforderlichen Außenfinanzierung erfolgt die Kapitalbeschaffung über unternehmensexterne Quellen. Hier gibt es diverse Möglichkeiten, angefangen bei Beteiligungsgesellschaften über öffentliche Fördermittel hin bis zu Finanzierungsangeboten der Hausbank.

Um Kapitalgeber zu gewinnen, benötigt der Nachfolger einen Business-Plan. Dieser stellt allgemein verständlich das bestehende Unternehmen, seine Historie, die derzeitige Marktposition und die angestrebte künftige Entwicklung dar. Gleichzeitig werden die Eckpunkte der geplanten Unternehmensübernahme erläutert. Vielfach ergeben sich an dieser Stelle schon die ersten Schwierigkeiten. Erfahrungsgemäß müssen die Businesspläne gemeinsam mit dem Finanzpartner überarbeitet werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das „Finanzierungsgespräch“. Wie z.B. beim Immobilienerwerb allgemein bekannt, hängt die Finanzierbarkeit von den individuellen Finanzierungsmöglichkeiten des Erwerbers ab. Daher ist es sinnvoll, rechtzeitig mögliche Kapitalgeber anzusprechen. Noch bevor die Verhandlungen mit dem Verkäufer über den Kaufpreis und die sonstigen Bedingungen der Unternehmensübernahme abgeschlossen werden, sollte er geklärt haben, welcher Kaufpreis finanzierbar ist. Dabei zeigt die Praxis, dass die Prüfung der Unterlagen bei der Hausbank oder sonstiger Kapitalgeber zeitintensiv sein kann. Insbesondere bei Einbeziehung öffentlicher Fördermittelprogramme ist zu berücksichtigen, dass mehrere Institutionen jeweils eine eigenständige (Kredit-)Entscheidung herbeiführen müssen.⁶⁶

Im quantitativen Teil des Business Plans werden – aufbauend auf den letzten zwei Jahresabschlüssen des Unternehmens – Gewinn- und Verlustpläne sowie Liquiditätspläne für

65 Felden, B./Pffannenschwarz, A.: Unternehmensnachfolge Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis, 2008, S. 85ff.

66 Neumaier, Robert F: Geregelt Unternehmensnachfolge, Empfehlungen für die Betriebsübergabe, 13. A., 2007, S. 49.

die nächsten drei Jahre erstellt. Die Planung der Gewinn- und Verlustrechnung und die Liquiditätsplanung zumindest des ersten Jahres sollten auf Monatsbasis erfolgen. Ergänzt werden die Unterlagen durch Plan-Bilanzen.

Der Finanzierungsbedarf findet im Business-Plan eine besondere Berücksichtigung. Aus dem Business-Plan leitet sich der konkrete Finanzierungsbedarf ab. Er ergibt sich zum einen aus der Höhe des Kaufpreises und zum anderen aus einem eventuellen Liquiditätsbedarf für das operative Geschäft. Dabei sollte der Nachfolger finanzielle Puffer für unvorhergesehene Planabweichungen einkalkulieren. Beispielhaft seien hier die Kosten für die Ablösung bestehender Verträge genannt.⁶⁷

Die Planung der Erträge sowie der Ein- und Auszahlungen setzt gedanklich auf den Ergebnissen des Unternehmens zum Zeitpunkt der Übernahme auf. Dabei ist zu berücksichtigen, inwieweit das Ausscheiden des bisherigen Eigentümers zu Umsatzeinbußen führen kann und ob es dem Nachfolger gelingen kann, die Kontakte zu Schlüsselkunden nahtlos zu übernehmen. Erfahrungsgemäß zeigt sich, dass dieser Punkt häufig unterschätzt wird. Um ein solches Risiko auszuschließen, wird der Verkäufer in der Praxis z.B. über ein Beratungsmandat noch für eine gewisse Zeit an das Unternehmen gebunden.

Neben den laufenden Ausgaben sind notwendige Investitionen oder zusätzliche Betriebsmittel zu bedenken. Auch dieser Punkt wird in der Praxis häufig vernachlässigt oder zu knapp eingeplant. Es gibt Fälle, bei denen der Verkäufer in den letzten Jahren Erneuerungsinvestitionen unterlassen hat und ein Investitionsstau zum Zeitpunkt der Unternehmensübergabe vorhanden ist. Das erkennt der Käufer nur, wenn er eine sorgfältige Bestandsanalyse vornimmt. Aufbauend darauf sollte dann der Modernisierungsbedarf sorgfältig und eher großzügig kalkuliert werden.

Erwartet der Übernehmer, dass die Umsätze und Erträge nach der Übernahme deutlich gesteigert werden können, so muss er dies in seinem Business-Plan umfassend und plausibel erläutern. Als Instrument hierfür bietet sich eine Markt- und Wettbewerbsanalyse an.⁶⁸ Auf dieser Basis lassen sich die eigene Position im Vergleich zu den wesentlichen Wettbewerbern und die Wettbewerbspotenziale anschaulich präsentieren.

Der Business-Plan für einen Nachfolger muss – anders als beim Gründer – auch Annahmen über die Höhe des Kaufpreises und die Art der Finanzierung enthalten. Werden Teile des Kaufpreises durch Kredite finanziert, so müssen Zins- und Tilgungsleistungen in der Planung berücksichtigt werden. Allen Kapitalgebern ist bewusst, dass dies Annahmen sind, die nach Feststehen der endgültigen Finanzierungsstruktur gegebenenfalls angepasst werden müssen. Ergeben sich im Laufe der Verhandlungen Veränderungen des Kaufpreises, eine andere

67 BMWi, Unternehmensnachfolge, Die optimale Planung, 2007, S. 17f.

68 Felden, B./Pfannenschwarz, A.: Unternehmensnachfolge, Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis, 2008, S. 79ff.

Finanzierungsstruktur oder verändern sich die Marktzinsen, so wird dies im späteren Verlauf in den Business Plan eingearbeitet.⁶⁹

Zusätzlich zu berücksichtigen sind einmalig anfallende Kosten im Rahmen der Unternehmensübernahme. Viele Nachfolger „vergessen“ beispielsweise die Kosten für Notararbeiten und Beratungen.⁷⁰

Aus den Finanzierungsbedürfnissen heraus ergeben sich die Anforderungen an die Finanzierungsinstrumente. Die wesentlichen sind:

Eigene Mittel des Nachfolgers: Generell verlangen externe Kapitalgeber, dass Nachfolger eigene Mittel aus dem Privatvermögen für die Finanzierung einsetzen. Häufig werden hier Mindestprozentsätze von 10 Prozent oder 15 Prozent genannt. Dies können aber nur Richtwerte sein, die im Einzelfall konkretisiert werden. Die genaue Höhe hängt von den finanziellen Möglichkeiten des Gründers, der Höhe des Kaufpreises, der im Unternehmen bereits bestehenden Verbindlichkeiten und dem betriebswirtschaftlichen Risiko der Unternehmensübernahme ab.

Externes Eigenkapital: Seit Anfang der neunziger Jahre haben die Aktivitäten der Beteiligungsgesellschaften in Deutschland stark zugenommen. Unterschieden wird dabei zwischen renditeorientierten Beteiligungsgesellschaften und Beteiligungsgesellschaften mit öffentlich-rechtlichem Hintergrund, die auch das Ziel der Stärkung des Mittelstandes verfolgen. In den vergangenen Jahren nahm die Bedeutung von Beteiligungsgesellschaften auch für die Finanzierung von KMU zu. Immer mehr Nachfolger ziehen deshalb auch sog. Private Equity bei der Kapitalbeschaffung in Betracht. Beteiligungsgesellschaften erwerben einen Anteil am Unternehmen gegen Zahlung eines Teils des Kaufpreises. Vorteile für den Nachfolger sind, dass das Eigenkapital gewinnabhängig verzinst wird und langfristig zur Verfügung steht.

Trotz der gestiegenen Anzahl ist das Geschäft der Beteiligungsgesellschaften kein Massengeschäft. Nicht alle Übernahmen von Familienunternehmen erfüllen die Voraussetzungen für eine direkte Beteiligung. Hierzu gehört eine attraktive Renditeerwartung oder eine attraktive Wachstumsperspektive. Hinzu kommt, dass viele Käufer von Familienunternehmen nicht bereit sind, einer Beteiligungsgesellschaft Gesellschafterrechte einzuräumen.⁷¹ An dieser Stelle wird die eingangs erwähnte kulturelle Besonderheit von Familienunternehmen deutlich. Für Familienunternehmen typische Werte wie Freiheit und Unabhängigkeit beeinflussen auch die Art und Weise der Kapitalbeschaffung.

69 Neumaier, Robert F: Geregelte Unternehmensnachfolge, Empfehlungen für die Betriebsübergabe, 13. A., 2007, S. 42ff.

70 Neumaier, Robert F: Geregelte Unternehmensnachfolge, Empfehlungen für die Betriebsübergabe, 13. A., 2007, S. 41.

71 Hüther, Michael: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Private Equity, S. 30ff, in: BVK: Private Equity „made in Germany“, Betrachtungen und Reflexionen; Festschrift zum 15jährigen Bestehen, 2004.

Mezzaninekapital: Unter Mezzaninekapital versteht man Mischformen zwischen Fremd- und Eigenkapital. Dazu gehören insbesondere stille Beteiligungen und Nachrangdarlehen. Diese haben in der Regel eine lange Laufzeit und werden mit einem Rangrücktritt gegenüber „normalen“ Krediten versehen. Das Unternehmen zahlt bei einer stillen Beteiligung vereinbarungsgemäß eine fixe Vergütung oder erfolgsabhängige Vergütung an den Kapitalgeber, die in der Regel steuerlich abzugsfähig ist. Aufgrund der Nachrangigkeit werden aus Bankensicht stille Beteiligungen und Nachrangdarlehen dem Eigenkapital bzw. den eigenkapitalähnlichen Mitteln zugerechnet und erhöhen so die Eigenkapitalquote des Unternehmens.⁷²

Kredite: Die häufigste Finanzierungsform einer Übernahme ist die Finanzierung durch Kredite von Banken und Sparkassen. Sie machen ihre Kreditentscheidung davon abhängig, ob der BusinessPlans überzeugend ist und davon auszugehen ist, dass mit dem Vorhaben der Kreditbetrag in der vereinbarten Frist zurückgezahlt und die anfallenden Zinsen pünktlich bedient werden können. Viele Institute, so auch die Landesbank Berlin mit der Berliner Sparkasse, haben eigene Abteilungen aufgebaut, die sich auf die Finanzierungsstrukturierung von Unternehmensübernahmen/Nachfolgelösungen im Mittelstand spezialisiert haben. Kommen sie nach der Analyse des Business-Plans und der weiteren Unterlagen – dazu gehören u.a. der Lebenslauf des Nachfolgers, eine Vermögensübersicht des Nachfolgers, die letzten Jahresabschlüsse des Unternehmens und eine aktuelle Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) – zu der Überzeugung, dass eine Finanzierung grundsätzlich darstellbar ist, so entwickeln sie aus den genannten Bausteinen einen Vorschlag für eine mögliche Finanzierungsstruktur. Dieser wird dann mit dem Käufer, gegebenenfalls seinem Berater und auch mit dem Verkäufer besprochen. Bei der Finanzierung wird die Bank auch mögliche Fördermittel einbeziehen.⁷³

Öffentliche Fördermittel: Um Nachfolgelösungen im Mittelstand zu erleichtern, gibt es eine Reihe von staatlichen Fördermitteln, die auch bei der Übernahme eingesetzt werden können. Die Fördermittel werden in der Regel nach dem Hausbankprinzip vergeben, d.h. der Nachfolger stellt den Antrag bei seiner Hausbank, die diesen prüft und anschließend an die vergebende Stelle weiterleitet.

Zu den am häufigsten genutzten Förderprogrammen gehören:

Das ERP-Kapital für Gründungen: Existenzgründer und auch Nachfolger können zum Beginn oder in den ersten zwei Jahren nach der Geschäftsaufnahme/Geschäftsübernahme eigenkapitalähnliche Mittel in Form langfristiger Nachrangdarlehen beantragen. Das ERP-Kapital für Gründungen wird von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) über die Hausbank vergeben. Die KfW stellt eine wichtige Institution innerhalb des

72 Zabel, Jürgen: Mezzaninekapital, ein Finanzierungsbaustein der mittelständischen Beteiligungsgesellschaften für kleine und mittlere Unternehmen, S. 50ff, in: BVK; Jahrbuch 2007.

73 Neumaier, Robert F: Geregelt Unternehmensnachfolge, Empfehlungen für die Betriebsübergabe, 13. A., 2007, S. 42ff.

Gründungsprozesses dar. Eine ihrer Hauptaufgaben ist es, den deutschen Mittelstand zu fördern. Vor diesem Hintergrund bietet die KfW eine Vielzahl von Fördermöglichkeiten an. Die maximale Laufzeit des ERP-Kapitals beträgt 15 Jahre, wobei spätestens nach sieben Jahren mit der Tilgung begonnen werden muss. Der Nachfolger haftet für diese Mittel persönlich. Die Hausbank wird von der Haftung komplett freigestellt. Der Höchstbetrag beträgt 500.000 Euro. Das ERP-Kapital für Gründungen wird immer in Kombination mit anderen Mitteln vergeben, da maximal 40 Prozent des Kapitalbedarfs hierdurch finanziert werden können⁷⁴.

KfW-Startgeld: Ein wichtiger Baustein gerade für kleine Vorhaben ist das KfW-Startgeld. Hierbei handelt es sich um Darlehen für Nachfolger, deren Finanzierungsbedarf 50.000 Euro nicht übersteigt. Eine Kombination mit anderen Förderprogrammen ist nicht möglich. Es müssen bankübliche Sicherheiten gestellt werden. Das Darlehen ist standardmäßig mit einer 80-prozentigen Haftungsfreistellung für die Hausbank versehen. Der Höchstbetrag liegt bei 50.000 Euro pro Antragssteller.⁷⁵

KfW-Gründerkredit: Hierbei handelt es sich um ein zinsgünstiges Darlehen der KfW, das länderspezifisch um weitere Komponenten ergänzt werden kann.

Ebenfalls in den einzelnen Bundesländern werden Bürgschaften der Landesbürgschaftsbanken vergeben: Stehen dem Nachfolger keine ausreichenden Sicherheiten zur Verfügung, können betriebswirtschaftlich sinnvolle Vorhaben von den Bürgschaftsbanken unterstützt werden. Bürgschaftsbanken sind Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft. Generell bürgt eine Bürgschaftsbank für den Kredit bis zu einer Höhe von 80 Prozent gegenüber der Hausbank. Für die restlichen 20 Prozent muss die Hausbank selbst das Risiko übernehmen. Anfang 2009 wurde im Rahmen des Konjunkturpaketes der Bundesregierung die Möglichkeit geschaffen, dass die Bürgschaftsbanken befristet bis Ende 2010 ihre Bürgschaft über 80 Prozent hinaus erhöhen können.⁷⁶

Mit Blick auf die vorgestellten Finanzierungsmöglichkeiten ergibt sich eine breite Palette an Alternativen. Und doch gibt es immer wieder Fälle, in denen der verhandelte Kaufpreis durch Banken oder andere Kapitalgeber nicht vollständig finanzierbar ist. Soll die Übernahme nicht zwangsläufig scheitern, sind kreative Lösungen gefragt.

Eine Alternative ist das Verkäuferdarlehen, bei dem der Verkäufer einen Teil des Kaufpreises finanzierbar. Im Gegensatz zur Ratenfinanzierung, bei der ein Teil des Kaufpreises erst in den kommenden Jahren an den Verkäufer gezahlt wird, legt der Verkäufer hier einen Teil des vollständig gezahlten Kaufpreises in das Unternehmen ein, oder – was die interessantere Alternative ist – stellt diesen Betrag als privates Darlehen dem Erwerber zur Verfügung, der

74 BMWi: Unternehmensnachfolge, Die optimale Planung, 2007, S. 20.

75 BMWi: Unternehmensnachfolge, Die optimale Planung, 2007, S. 21f.

76 Schlömer, Nadine, Kay, Rosemarie: Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebener und Übernehmern, S. 96ff ;Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2008.

damit seine Eigenkapitalquote erhöht. Der Verkäufer übernimmt somit einen Teil des Risikos. Gleichzeitig wird die Liquiditätsbelastung für den Nachfolger und das Unternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme reduziert.

Schätzt die finanzierende Bank oder der Erwerber die Ertragsperspektiven geringer ein als der Veräußerer, kann ein Besserungsschein vereinbart werden. In diesem Fall wird ein Teil des Kaufpreises nur unter der Voraussetzung gezahlt, dass das Unternehmen sich nach der Unternehmensübernahme planäquivalent entwickelt und bestimmte Umsatz- oder Ertrags Erwartungen erfüllt. Häufig ist es allerdings schwierig, eine vertragliche Regelung zu finden, die die Kriterien für das Fälligwerden des Besserungsscheins eindeutig regelt.⁷⁷

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es eine Reihe von Finanzierungsmöglichkeiten von Familienunternehmen gibt. Keine Nachfolgeregelung scheitert daher an der Finanzierung – so oft dies auch mit Blick auf die vermeintlicherweise risikoscheuen Banken – postuliert wird. Allerdings sind die finanziellen Fragen nicht der einzige Erfolgsfaktor einer gelungenen Nachfolgeregelung. Damit sich die Finanzierungskosten auch langfristig rentieren und aus der Übernahme auch eine erfolgreiche Unternehmensgeschichte wird, muss der gesamte Übernahmeprozess – gemeinsam mit dem Familienunternehmen – systematisch und strukturiert geplant werden.

⁷⁷ Schlömer, Nadine, Kay, Rosemarie: Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergeber und Übernehmern, S. 96ff ; Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2008.

5 Gesellschaftliches Engagement von Familienunternehmen

Von Hans Wall, Wall AG, Berlin, www.wall.de, und Yasemin Kural, EMF-Institut der HWR Berlin, www.emf-berlin.org

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen kann auf eine lange Tradition verweisen. Es genügt ein Blick in die italienische Geschichte, um zu sehen, wie bedeutend die Rolle der Unternehmen sein kann: Ohne die Medici hätte es die künstlerischen und wissenschaftlichen Errungenschaften der Renaissance nicht gegeben.⁷⁸

Der Gedanke, dass der Unternehmer als „guter Bürger“ agiert und mit seinem Handeln aktiv das soziale und politische Gemeinwesen gestaltet, bestimmt gegenwärtig die politische und wirtschaftliche Debattenlandschaft. Unter dem Motto „Corporate Social Responsibility“ werden die Aktivitäten der Unternehmen bewertet und zudem seit geraumer Zeit auch wissenschaftlich untersucht..

Die Bereitstellung von Unternehmensressourcen (Sachmittel, Personal, Geldmittel) soll dazu beitragen, eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Akteuren aus der Gesellschaft zu etablieren. Zu den Aktivitäten zählen freiwillige Leistungen, die zum Nutzen einer Gesellschaft erbracht werden, mit dem Ziel, gesellschaftliche Probleme gemeinsam auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene effektiv zu lösen. In Folge der Verbindung von gesellschaftlichem Engagement und wirtschaftlichen Zielen kann eine Win-win-Situation für alle Beteiligten entstehen: Das Verhältnis Wirtschaft und Gesellschaft wird durch das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen neu gestaltet. Unternehmen unterstützen durch ihre Aktivitäten zahlreiche und unterschiedliche Aktivitäten, die anderweitig vielleicht nicht finanziert werden könnten.⁸⁰

78 So die Meinung verschiedener Schriftsteller, u.a. Manuel Vazquez Montalban, der für seine Renaissanceschriften bekannt ist.

80 Braun, Sebastian; Kukuk, Marc, Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Berlin 2007, S. 12.

Eine Studie der Universität Paderborn ergab, dass rund 96 Prozent der untersuchten Unternehmen sich gesellschaftspolitisch engagieren, darunter überdurchschnittlich viele Familienunternehmen. Deutlich wird ebenso, dass gesellschaftliches Engagement in Familienunternehmen einen starken regionalen Bezug hat. Nur selten findet das Engagement auf nationaler Ebene statt.⁸¹ Die These belegen auch Beispiele aus der Berliner Praxis. Zahlreiche Berliner Unternehmer konzentrieren ihr Engagement auf die Spreemetropole.

Anhand des Beispiels der Berliner Wall AG, eines großen deutschen Familienunternehmens, wird deutlich, wie vielfältig das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmers sein kann und wie sehr es „seine Region“ beeinflusst. Die Wall AG setzt für ihr Engagement jährlich einen zweistelligen Millionenbetrag ein, der rund 10 Prozent des Umsatzes beträgt. Thematisch konzentriert sich das Unternehmen auf die Schwerpunkte „Denkmalschutz“, „Stadtgestaltung“, „Bildungs- und Kulturförderung“ sowie der Förderung von sozialen Einrichtungen. Für die strukturschwache Stadt Berlin ist dieses Engagement ein wichtiger Beitrag.⁸²

Am Beispiel Denkmalschutz zeigt sich dies deutlich: Denkmäler spielen in jeder Stadt eine wichtige Rolle, da sie das kollektive Gedächtnis einer Stadt widerspiegeln und zugleich identitätsstiftend sind. Der Bürger findet sich und seine Geschichte im urbanen Raum wieder.⁸³ Die Wall AG hat diesen Zusammenhang erkannt und widmet sich daher der Sanierung und Wartung von 80 Berliner Brunnenanlagen, der Finanzierung der Weihnachtsbeleuchtung auf dem Kurfürstendamm und dem Tauentzien sowie der Pflege historischer Denkmäler und die Errichtung von Mahn- und Gedenkorten.⁸⁴

Es stellt sich die Frage, welche gesellschaftspolitischen und welche unternehmensbezogenen Ziele die Unternehmen mit ihren Aktivitäten verfolgen. Viele Unternehmen wählen bevorzugt Themenfelder, die das direkte Umfeld (hierzu zählen auch potenzielle Kunden) beeinflussen. Eine Untersuchung der Bertelsmann Stiftung ergab, dass mit der Größe des Unternehmens auch die strategische und aktive Ausrichtung seines gesellschaftlichen Engagements wächst.⁸⁵

Allerdings zeigt die Praxis auch, dass sich die allermeisten Unternehmen eher reaktiv engagieren: Ideen, Projekte und Wünsche werden an das Unternehmen herangetragen und dann im bzw. mit Hilfe des Unternehmens umgesetzt. Nur wenige Unternehmen planen ihr gesellschaftliches Engagement aktiv und systematisch. Dies gilt besonders für kleine und

81 Ebd.

82 Hans Wall im Rahmen seines Vortrages auf der EMF-Konferenz am 26.01.2009 in Berlin.

83 Exemplarisch kann die Architektur in Berlin genannt werden. Der Funkturm im Westen symbolisiert für viele Westberliner das Berlin vor der Wende. Der Fernsehturm im Ostteil der Stadt entfaltet die gleiche Wirkung für die Bewohner der östlichen Stadtteile.

84 Hans Wall im Rahmen seines Vortrages auf der EMF-Konferenz am 26.01.2009 in Berlin.

85 Braun, Sebastian; Kukuk, Marc, Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Berlin 2007, S. 30.

mittlere Betriebe, die meist nicht über die entsprechenden Ressourcen verfügen, um „eigene“ Projekte zu planen und umzusetzen.

Mit Blick auf die Einsatzmittel für das gesellschaftliche Engagement zeigt sich ein deutlicher Schwerpunkt von Geld- und Sachmitteln.⁸⁶ Auch für die Wall AG trifft dies zu. Im Bereich ihrer Bildungsförderungsaktivitäten entwickelte sie ein Förderprojekt für die Jens-Nydahl-Grundschule. Mit finanziellen Mitteln wurden Lehrer so qualifiziert, dass deren spezieller Unterricht es ermöglicht, 60 Kinder mit Migrationshintergrund gezielt zu fördern. Ziel ist es, das Bildungsniveau so weit zu heben, dass die bestehenden strukturellen Nachteile (z.B. Sprachlücken einhergehend mit Wissenslücken) beseitigt werden.⁸⁷

Auch hier wird sichtbar, wie sich unternehmerische Ziele mit gesellschaftlichen Bedürfnissen vermischen. Finanzschwache Städte sind auf das private Engagement von Unternehmern angewiesen. Das Problem geringer Qualifikation und hoher Arbeitslosigkeit innerhalb der Migranten-Communities kann offensichtlich seitens des Staates allein nicht gelöst werden. Das geringe Bildungsniveau der nachkommenden Generationen wiederum reduziert die Wettbewerbsfähigkeit der Städte erheblich und stellt nicht zuletzt die Unternehmen vor ein Personalproblem: Nur gut ausgebildete Jugendliche können im Unternehmen zielgerichtet ausgebildet und eingesetzt werden.

In den letzten Jahren entwickelte sich eine neue Form des Engagements: das sog. Corporate Volunteering.⁸⁸ Unternehmen stellen dabei innerbetriebliches Know-how und die Zeit ihrer Mitarbeiter zur Verfügung.⁸⁹ Der Begriff „innerbetriebliches Know-how“ kann an dieser Stelle weit gefasst werden. Je nach Branche bringt das Unternehmen seine konkrete unternehmerische Kompetenz ein. So stellt die Berliner Wall AG seit Jahren Berliner Kulturinstitutionen kostenlos Plakatflächen zur Verfügung. Verbunden mit der Bereitstellung der Plakatflächen ist auch der Einsatz der fachlichen Kompetenz der Wall AG-Mitarbeiter: das Planen und die Koordination der Anzeigen in den jeweiligen Stadtmöbeln. Die kulturelle Bandbreite der Kooperationspartner ist groß. Neben Berliner Theaterhäusern können auch die

86 Braun, Sebastian; Kukuk, Marc, Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Berlin 2007, S. 33.

87 Hans Wall im Rahmen seines Vortrages auf der EMF-Konferenz am 26.01.2009 in Berlin.

88 Abgrenzend hierzu das freiwillige Engagement der Mitarbeiter in ihrer Freizeit. Dieses wird von den meisten Unternehmen begrüßt, findet jedoch keine konkrete Unterstützung durch das Unternehmen. Als Beispiel kann das Unternehmen „The Bodyshop“ genannt werden. Das Unternehmen unterhält zahlreiche Hilfsprojekte in Rumänien. Die Mitarbeiter können vor Ort freiwillig in ihren Ferien die Hilfsprojekte unterstützen.

89 Braun, Sebastian; Kukuk, Marc, Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Berlin 2007, S. 15ff.

Staatlichen Museen zu Berlin auf das „innerbetriebliche Know-how“ der Wall AG zurückgreifen.⁹⁰

Anhand des Praxisbeispiels wird ein weiteres Merkmal des Zusammenspiels zwischen Unternehmen und gesellschaftlichem Akteur deutlich. Große Familienunternehmen verfügen über feste Kooperationspartner. Ihr gesellschaftliches Engagement ist fest strukturiert und damit auch strategisch planbar. Kleine Unternehmen hingegen setzen ihr gesellschaftliches Engagement meist in Form von „lockeren“ Partnerschaften um. Diesem Engagement liegt zudem auch keine strategische Ausrichtung zugrunde. Im Rahmen dieser Partnerschaften beschränkt sich das Unternehmen in den meisten Fällen auf Spenden (kleinere Geldbeträge oder einzelne Sachmittel).⁹¹ Mit Blick auf die Kooperationspartner zeigt sich, dass Kindergärten, Schulen und Krankenhäuser sowie Wohlfahrtsverbände zu den präferierten Partnern gehören. Internationale Hilfsorganisationen werden nur in geringem Ausmaß unterstützt.

An dieser Stelle wäre durchaus stärkeres staatliches Engagement hilfreich, um die brachliegenden Potenziale auch in den kleineren Unternehmen zu nutzen. Die Ergebnisse einer Studie der Europäischen Union verdeutlichen das Ausmaß einer „Kommunikationslücke“ in diesem Bereich: 48 Prozent der befragten Unternehmen hatten vor der Befragung den Begriff CSR noch nie gehört. In rund 72 Prozent der Unternehmen fand keine inhaltliche Auseinandersetzung mit diesem Thema statt. Aus diesem Ergebnis können jedoch keine Rückschlüsse auf das gesellschaftliche Engagement gezogen werden. Die Untersuchung zeigt, dass die befragten Unternehmen vielfältige gesellschaftliche Aktivitäten verfolgen – allerdings sind diese nicht unter dem Begriff „CSR“ gebündelt.

Dabei ist jedoch Folgendes erkennbar:

1. Das Thema CSR erfährt eine wachsende Bedeutung in kleineren und mittleren Unternehmen. Rund 75 Prozent der befragten Unternehmen der EU-Studie gaben an, dass die Bedeutung zunehmen wird. Nur vier Prozent gehen davon aus, dass die Bedeutung gleich bleiben wird.
2. Die ökologischen und sozialen Anforderungen an die Unternehmen werden steigen. 63 Prozent der Unternehmen stimmten dieser Aussage zu.
3. CSR wird zunehmend zu einem unternehmensrelevanten Faktor. 47 Prozent stimmen dieser Aussage zu.

Obwohl diese Aussagen positiv sind und auch die aufgeführten Beispiele aus der Praxis das hohe Engagement von Familienunternehmen in Einzelfällen aufzeigen, sind fehlende personelle Ressourcen und mangelnde Kenntnisse bezüglich der Umsetzung von CSR-

90 Hans Wall im Rahmen seines Vortrages auf der EMF-Konferenz am 26.01.2009 in Berlin.

91 Braun, Sebastian; Kukuk, Marc: Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Berlin 2007, S. 15ff.

Instrumenten das Hauptproblem – so die Untersuchung der EU. Allerdings nennen auch 42 Prozent der Unternehmen mangelndes Interesse der Kunden und 27 Prozent seitens der Mitarbeiter als Hemmnis für ein stärkeres Engagement. Positiv formuliert heißt das, dass die Mehrheit in diesen Punkten keine gravierenden Schwierigkeiten sieht.

Interessanterweise haben lediglich 22 Prozent den Eindruck, dass sich CSR-Maßnahmen betriebswirtschaftlich nicht rechnen. Weitere 22 Prozent konnten hierzu keine Aussage treffen und die Mehrheit der Befragten stimmte dieser Aussage nicht zu.

Es gibt eine Reihe von positiven Entwicklungen seitens der Unternehmen aber auch durch den Staat oder einzelner Stiftungen. Gemessen an der betriebswirtschaftlichen Relevanz aber auch an den Bedürfnissen der Kunden und Mitarbeiter sind diese Entwicklungen jedoch noch nicht dynamisch genug. Ein Pilotprojekt der Beratungsgruppe TÜV Rheinland versucht hier strukturelle Abhilfe zu schaffen. Unternehmen sollen im Rahmen der Projekte näher an die Theorie geführt werden und umgekehrt. Wissenschaftler sollen Entwicklungen aus der Unternehmenswelt in die Weiterentwicklung ihrer Theorien einfließen lassen.

Doch weitere Aktivitäten wären wünschenswert: Staatliche Stellen könnten die Struktur und den strategischen Rahmen bereitstellen, in dem kleinere Unternehmen ihre Aktivitäten gezielt einbringen könnten. So gibt es in Köln z.B. den sog. „Kölner Freiwilligentag“. Zu dieser jährlichen Veranstaltung bringt die Stadt Köln eine Reihe Anfragen von Institutionen, die Hilfe bei verschiedensten Aktivitäten benötigt, mit Unternehmen zusammen, deren Mitarbeiter bereit sind, sich im Rahmen des Freiwilligentags zu engagieren. Die Unterstützung reicht von der Restaurierung eines Off-Theaters bis zum Lesenachmittag im regionalen Kinderkrankenhaus. Die Stadt fungiert als eine Art Makler, der Angebot und Nachfrage zusammenbringt. So können sich auch kleinere Unternehmen im Rahmen dieser jährlichen Veranstaltung systematisch und sinnvoll engagieren.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen großen und kleinen Unternehmen hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Engagements ist das Investitionsbudget und das damit verbundene Controlling. Großunternehmen implementieren kostenintensive Corporate Citizenship-Maßnahmen. Der Mittelwert der Investitionssumme liegt zwischen 10.000 und 50.000 Euro.⁹² Bemerkenswert ist, dass die meisten Unternehmen keine konkreten Angaben über die Ausgaben und Kosten ihrer Corporate Citizenship Projekte machen können. Offensichtlich ist das Controlling des gesellschaftlichen Engagements nur gering ausgeprägt. Auffallend ist, dass auch die „großen“ Unternehmen mit oftmals umfangreichen eigenen Controllingabteilungen diese Aktivitäten nicht in das Controlling aufgenommen haben.⁹³

92 Selten übersteigen die Beiträge dabei die Millionengrenze. Vgl. hierzu auch: Braun, Sebastian; Kukuk, Marc: Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Berlin 2007, S. 21

93 So eine Umfrage der Universität Paderborn vgl. auch hierzu Braun, Sebastian; Kukuk, Marc: Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Berlin 2007, S. 25ff

In kleineren Unternehmen erklärt sich die mangelnde Kenntnis über CSR-Aktivitäten neben einem ohnehin nur gering ausgeprägten Controlling in der ebenso gering ausgeprägten strategischen Ausrichtung des CSR. Was nicht geplant wird, kann auch nicht gesteuert werden – so kann man es sehr simpel auf einen Punkt bringen.

Obwohl kleinere, in der Regel familiengeführte, Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement nur bedingt strukturieren, ist das qualitative Niveau des Engagements jedoch recht hoch. Ein Grund für die hohe Affinität zum Thema „gesellschaftliches Engagement“ liegt im persönlichen Wertesystem der Inhaberfamilie. In den meisten Fällen entscheidet die Führung über das „Ob“ und „Wie“ des Engagements. So ergibt sich eine Beeinflussung bzw. Ausprägung des gesellschaftlichen Engagements auf zwei Wegen: direkt über die Inhaber/Unternehmerfamilie oder über das Management, deren Werte jedoch ebenfalls stark durch die Unternehmerfamilie geprägt werden. Hinzu kommt die häufige Personenidentität gerade in den kleineren Betrieben: So findet das Engagement dann auch auf den kleinen „Dienstweg“ statt. Neben der Geschäftsführung sind keine weiteren Abteilungen involviert.

Das hat jedoch auch negative Auswirkungen, betrachtet man CSR als Managementprozess: Eine kritische Abstimmung oder gar eine Prüfung der Kompatibilität zu den Unternehmenszielen kann so nicht stattfinden. Dies kann Konsequenzen auf die Qualität des unternehmerischen gesellschaftlichen Engagements haben. Während große Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement z.B. auch für PR-Zwecke verwenden, kommunizieren kleinere Unternehmen ihre Aktivitäten kaum.⁹⁴ So ist es denn auch nicht verwunderlich, dass ein Großteil der Unternehmer die Ansicht vertritt, dass die Öffentlichkeit ihre Aktivitäten nicht wahrnimmt. Nur langsam findet hier ein Umdenken statt.

Im Rahmen der vorhandenen CSR-Kommunikation werden Medien zukünftig eine stärkere Rolle spielen. Unternehmen planen einen Ausbau ihrer Kommunikation über das Internet, erstellen Broschüren über ihre Aktivitäten (oftmals als Werbemaßnahme für die von ihnen unterstützten Institutionen) und setzen zunehmend professionelle Marketingkampagnen ein. Der Status quo verdeutlicht jedoch, dass die meisten Unternehmen ihr Kommunikationsverhalten verbessern könnten. Nur 32 Prozent der Befragten einer EU-Studie gaben an, ihre CSR-Aktivitäten auf ihrer Internetseite zu präsentieren. Ein ähnliches schwaches Bild zeichnet sich im Bereich „Firmenbroschüren“ ab. Lediglich 24 Prozent der Unternehmen kommunizieren über dieses Medium ihr gesellschaftliches Engagement. Und nur vier Prozent der Befragten geben einen eigenen CSR-Bericht heraus.⁹⁵

Ein wichtiger Impuls für die Implementierung gesellschaftlichen Engagements kommt aus dem Umfeld des Unternehmens. Basierend auf den schwachen Kommunikationsaktivitäten

94 Braun, Sebastian; Kukuk, Marc: Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Berlin 2007, S. 27

95 Europäische Kommission: Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklungen, Gilde GmbH, Februar 2007, S. 18.

verwundert jedoch nicht, dass die Aktivitäten – wenn überhaupt – auch nur in diesem Umfeld bekannt sind.⁹⁶ Dies gilt auch für den Berliner Raum. Das gesellschaftliche Engagement der Wall AG am Unternehmensstandort wird außerhalb der Stadt kaum wahrgenommen.

Die Kältehilfekampagne zur Unterstützung Obdachloser im Winter ist im Berliner Aktionsgebiet bekannt, entfaltet jedoch keine Wirkung auf die benachbarten großen Städte wie z.B. Hamburg, mit ebensolchem Bedarf. Mit Blick auf den Grundcharakter des gesellschaftlichen Engagements ist dies zu bedauern. Das Problem der Obdachlosigkeit ist ein bundesweites Problem. Die Lösungsansätze der Wall AG müssten demnach auch bei einer breiten Öffentlichkeit auf Interesse stoßen. Hier wäre eine bessere Unterstützung bei der Verbreitung von BestPractise-Beispielen wünschenswert.

Die Bertelsmann-Stiftung hat sich in einem aktuellen Projekt diesem Problem gewidmet. Unter der Schirmherrschaft von Liz Mohn wurde im Jahr 2008 der Initiativkreis „Unternehmen für die Region“ gegründet. Unter der Ägide des Initiativkreises baut die Stiftung Strukturen auf, die einerseits eine bundesweite Vernetzung der Unternehmer sowie ihrer Kooperationspartner und andererseits die öffentliche Kommunikation bereits bestehender Corporate Social Responsibility-Projekte fördert.⁹⁷

Über eine Internetplattform können sich die Interessierten bundesweit einen Überblick über bestehende Aktivitäten verschaffen. Mittlerweile nehmen über 1000 Unternehmen mit ca. 500.000 Mitarbeitern an dieser Initiative teil.⁹⁸ Per Mausklick erscheinen die Region sowie die teilnehmenden Unternehmen. Erfreulich ist die Tatsache, dass Unternehmen aus den verschiedensten Branchen teilnehmen. So sind in Berlin Friseurläden und Unternehmensberater neben dem Filmpark Babelsberg verzeichnet.⁹⁹

Die wissenschaftliche Untersuchung des Projektes hat dabei gezeigt, dass es drei Stufen des Engagements gibt.

In der ersten Stufe engagieren sich Unternehmen durch Geld- oder Sachmittel auf Spendenbasis. Dies geschieht meist im Rahmen eines speziellen Ereignisses. Es entstehen auch keine festen Partnerschaften.

In der zweiten Stufe arbeiten die Unternehmen mit festen Partnern zusammen und lösen zielgerichtet Probleme, die die jeweiligen Akteure nicht allein bewerkstelligen können. Hier liegen dem gesellschaftlichen Engagement Strategien und Bewertungsgrundlagen zugrunde.

96 Gespräch mit Dr. Carmen Giese, TÜV Rheinland, Berlin 2009.

97 Bertelsmannstiftung: Prinzipien des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen, Berlin 2007, S. 1.

98 Ebd.

99 <http://www.unternehmen-fuer-die-region.de/136.0.html>.

Neben diesen beiden Formen gibt es noch die dritte Stufe, die sog. „Verantwortungspartnerschaften“. Diese zeichnen sich durch ein hohes Maß an Strategie und Know-how aus. Die Unternehmen und verschiedenen Akteure einer Region bündeln ihre Kompetenzen und entwickeln gemeinsame Projekte. Dieses Zusammenarbeiten ist in vielen Fällen branchenübergreifend.¹⁰⁰ Dabei ergeben sich große Synergieeffekte aber auch eine Reihe von Schwierigkeiten, für die die Bertelsmann Stiftung eine speziell entwickelte Prozessmoderation erarbeitet und implementiert hat.¹⁰¹ Sie soll den Unternehmen helfen, ihre CSR-Prozesse zu steuern und zu optimieren.

Neben dem Trend zum regionalen CSR-Engagement hat die Bertelsmann Stiftung auch Untersuchungen zum Thema „globales CSR“ durchgeführt. Obwohl, wie bereits erwähnt, diese Form des Engagements noch recht rudimentär verbreitet ist, ist eine steigende Tendenz zu beobachten.¹⁰² Viele Unternehmen haben zum Beispiel festgestellt, dass ihre Konsumenten sensibel auf Umweltverstöße innerhalb der Wertschöpfungskette reagieren, auch wenn diese größtenteils im Ausland stattfinden.¹⁰³ Ihre Aktivitäten zielen daher darauf ab, umweltschonende Produktionsmethoden zu implementieren, selbst wenn dies in den Produktionsländern selbst nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Dasselbe gilt für Themen wie Kinderarbeit oder die gesundheitlichen Rahmenbedingungen in der Produktion.

So haben Unternehmen festgestellt, dass Konsumenten die Prozesse der Wertschöpfungskette im Ausland genauer beobachten. Finden innerhalb der Produktion zum Beispiel Verstöße gegen den Umweltschutz statt, so kann sich dieses negativ auf die Absatzzahlen des Unternehmens auswirken. In vielen Unternehmen wird CSR als Qualitätsmerkmal und Kaufanreiz noch zu wenig beachtet. Nach den Untersuchungen des TÜV Rheinland geben Konsumenten das soziale und ethische Engagement von Unternehmen als Kaufgrund nach Qualität und Preis an.

Die skizzierten erfolgreichen Initiativen dürfen aber nicht über die immer noch bestehende mangelnde Vernetzung der CSR-Aktivitäten vieler Unternehmen und die mangelhafte strategische Ausrichtung hinwegtäuschen. Die aktuelle Studie des TÜV Rheinland verdeutlicht dies. Nur 15 Prozent aller mittelständischen Unternehmen planen ihre CSR-Projekte strategisch in ihr Unternehmenskonzept ein. Ebenso wenige managen ihre CSR-Projekte nach klaren Managementvorgaben.¹⁰⁴ An der Spitze stehen Projekte zur Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation (78 Prozent) gefolgt von Maßnahmen zur Nachwuchsförderung (72

100 Bertelsmann Stiftung: Verantwortung. Gemeinsam. Gestalten. Ein Wegweiser für das gesellschaftliche Engagement von kleineren und mittleren Unternehmen, Gütersloh 2009, S. 11.

101 Ebd.

102 Ebd.

103 http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-1271FD4D-36777290/bst/xcms_bst_dms_27317_27318_2.pdf

104 TÜV Rheinland Impuls GmbH, Bonne Nouvelle Unternehmenskommunikation, Bonn 2008, S. 16.

Prozent). Es zeigt sich, dass der Mittelstand das Thema „CSR“ noch nicht verinnerlicht hat. „CSR“ kann mehr sein.¹⁰⁵

Das Beispiel der Berliner Wall AG zeigt, wie vielfältig und innovativ CSR sein kann: Im Rahmen ihres Umweltengagements entwickelte die Wall AG eine umweltfreundliche Bushaltestelle. Das Bushaltestellendach hat eine integrierte Photovoltaikanlage, die tagsüber Sonnenenergie in das öffentliche Netz einspeist und abends für die Lichtfunktionen der Bushaltestelle genutzt wird. Mit dieser Technik verbindet das Unternehmen gleich verschiedene Aspekte des CSR-Gedankens. Nachhaltiges Wirtschaften mit Umweltressourcen, Implementierung innovativer Techniken zur Förderung des Standortes Berlin, Förderung von hochwertigen Werbeflächen für die Berliner Unternehmen, Bereitstellung von kostenlosen Stadtmöbeln für die Berliner Bevölkerung.

Diese CSR-Elemente hat die Wall AG in ihre Unternehmensmarkenstrategie eingebunden. Die mehrfachen PR-Auszeichnungen für die CSR-Projekte zeigen, dass das Unternehmen den Nutzen von CSR erkannt hat und profitabel umsetzen konnte.¹⁰⁶

Mit Blick auf den Mittelstand und seine CSR-Aktivitäten kann zusammenfassend festgestellt werden, dass es eine Reihe von BestPractice-Beispielen gibt. Zunehmend entstehen Netzwerke, die den CSR-Gedanken weiter in den Mittelstand tragen werden. Es zeigt sich jedoch auch, dass viele kleinere und mittlere Unternehmen immer noch einen großen Entwicklungsbedarf haben. An dieser Stelle ist eine größere Verquickung von Unternehmen und Experten vonnöten.

Aus Unternehmenssicht, aber auch aus der Sicht des Konsumenten, lässt sich zudem ergänzend feststellen, dass der Erfolg im Bereich CSR von zwei Komponenten abhängig ist: von der Idee und von dem Engagement Einzelner. Der Gedanke des gesellschaftlichen Engagements muss auch an zukünftige Unternehmergegenerationen weitergereicht werden.

105 Ebd, S. 34.

106 Hans Wall im Rahmen seines Vortrages auf der EMF-Konferenz am 26.01.2009 in Berlin.

6 Führungskräfte in Familienunternehmen gewinnen und halten

Von Yasemin Kural, EMF-Institut der HWR-Berlin, www.hwr-berlin.de und Graf Alexander Graf Matuschka, Senior Manager, von Rundstedt & Partner GmbH www.rundstedt.de

Familien und Unternehmen stellen zwei Systeme dar, die im Rahmen eines Familienunternehmens zusammenkommen. Beide Systeme sind durch unterschiedliche Mechanismen und Operationsweisen gekennzeichnet.

Das System Unternehmen wird mit den Attributen „ergebnisorientiert“, „rational“ und „objektiv“ beschrieben.¹⁰⁷ Familien hingegen gelten z.B. als emotional. Treffen nun beide Systeme aufeinander, entsteht ein drittes Konstrukt: das Familienunternehmen. So beeinflusst die Emotionalität die betrieblichen Entscheidungsprozesse und kann unter Umständen zu Entscheidungen führen, die ohne den Einflussfaktor Familie nicht getroffen worden wären. Mitunter kann diese Emotionalität auch zu negativen Konsequenzen für das Unternehmen führen.

Jedes Familienunternehmen und inhabergeführte Unternehmen ist in seinen Strukturen einzigartig. Die Familie prägt die Innovationsfähigkeit, die Unternehmenskultur sowie die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens. Diese gegenseitige Interaktion ist entscheidend für die weitere Entwicklung des Unternehmens.¹⁰⁸

107 Ralph Wiechers: Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie, Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen, Heidelberg 2006, S. 160.

108 Ebd. S. 161.

Zu dieser Entwicklung zählen auch Organisationsentwicklungen und damit Personalentscheidungen.¹⁰⁹ Untersucht man die beiden Systeme Familie und Unternehmen im Kontext von Personalentscheidungen, ist ein Aspekt besonders interessant: Wie verhalten sich Familienunternehmen mit einem externen Management? Und worauf sollten und müssen externe Manager achten, die in einem Familienunternehmen arbeiten?

Der Prozess des Führens ist sehr komplex und kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Vereinfacht ist Führung eine spezifische Form der organisationalen Kommunikation. Mittels dieser Form der Kommunikation werden innerbetriebliche und eventuell auch außerbetriebliche Entscheidungen getroffen.¹¹⁰ Führung erwirkt Veränderungen im Unternehmen und nimmt sich den aktuellen Kommunikationsbedürfnissen (Beispiel: betriebliche Fragestellungen) an. In einem Unternehmen, in dem Führung implementiert ist, finden folglich Führungsprozesse statt. Diese betreffen typischerweise die Bereiche Controlling, Strategiemangement, Marketing, Ressourcenmanagement, Organisationsentwicklung und Personalmanagement.¹¹¹

Einen besonderen Schwerpunkt des Managements stellen strategische Aufgaben dar. Strukturen zu überdenken und/oder neu festzulegen und für die hierfür notwendige Stimulation und Aufrechterhaltung der relevanten Prozesse zu sorgen, ist die Hauptaufgabe. Hierzu zählen auch die Unternehmensvision und Mission. Innerhalb dieser Strategieprozesse müssen die verwendeten und benötigten Ressourcen des Unternehmens optimiert werden. Die Handhabung dieser Ressourcen (unter Betrachtung der Rentabilität) entscheidet über die weitere wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und im Extremfall über die Existenz oder Nichtexistenz.

„Existenz“ wird dabei aus Sicht eines Familienunternehmens unter verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Die unabhängige Existenz bedeutet, dass das Unternehmen autark agieren kann und in der Entscheidungsgewalt der Familie verbleibt. Im Rahmen der abhängigen Existenz agiert der Betrieb nicht mehr autonom. Sein Wirtschaftsleben ist von anderen Akteuren (z.B. Mutterunternehmen) abhängig.

In Familienunternehmen wird man daher von einer Art „Eignerstrategie“ sprechen.¹¹² Im Rahmen der Eignerstrategie entfalten sich auch die Mission und Vision des Unternehmens. Indirekt geben sie Auskunft über folgende Fragen: Was sind die gesellschaftlichen und unternehmerischen Aufgaben des Unternehmens? Welche erachtet die Familie als wertvoll und sinnvoll? Was sind die Grundwerte der Familie? Welche Ziele sind damit für das Unternehmen verbunden?

109 Ebd. S. 72.

110 Ralph Wiechers: Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie, Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen, Heidelberg 2006, S. 115.

111 Ebd. S. 122.

112 Malik, St Gallen

Gerade für Familienunternehmen ist die individuelle Gestaltung dieser Existenzfrage von großer Bedeutung. Die meisten verfolgen eine langfristige Firmenstrategie und existieren daher auch schon seit mehreren Generationen.¹¹³

Für das Management ergibt sich in Familienunternehmen ein komplexes Spannungsfeld, das verschiedene Konfliktarten generieren kann. So verwendet die Literatur die Begriffe Zielkonflikt, Bewertungskonflikt, Verteilungskonflikt, persönlicher Konflikt, Beziehungskonflikt, Rollenkonflikt und Interessenskonflikt.¹¹⁴ Die Unterscheidung erfolgt nach Akteurszusammensetzung und Sachlage:

In der Regel treten diese Konflikte zwischen bestimmten Akteuren auf. Diese sind die aktiven und inaktiven Gesellschafter, Familienstämme, Generationen (insbesondere im Rahmen der Nachfolge), Ehepaare, Kleingruppen bzw. Interessensgruppen sowie Fremdmanager.¹¹⁵ Im Mittelpunkt der Konflikte stehen naturgemäß die führenden Akteure. Seien es die entscheidenden Familienmitglieder oder die maßgeblichen externen Mitarbeiter.

Ein wichtiges Strukturmerkmal ist hierbei der Grad des Vertrauens.¹¹⁶ Vertrauen entsteht nur unter bestimmten Voraussetzungen. Über einen längeren Zeitraum erproben die Akteure die gegenseitigen Handlungen. Sie fangen mit begrenzten Risiken an, erfahren Bestätigung bzw. Halt und spiegeln das gewonnene Vertrauen zukünftig in erhöhtem Maße weiter.¹¹⁷

Bezogen auf die beiden Systeme Familie und Unternehmen kann Vertrauen bzw. Misstrauen für die langfristige Existenz ausschlaggebend sein. Wenn ein Unternehmen darauf vertraut, dass die Familie hinter Entscheidungen des Unternehmens steht, wird auch das Unternehmen Managemententscheidungen im Sinne der Familie treffen.¹¹⁸ Dieser Vertrauensbonus gilt in besonderem Maße für Unternehmen, in denen externe Führungskräfte wichtige Positionen innehaben.

Die Besetzung einer Managementposition in einem Familienunternehmen ist demnach eine hoch komplexe Aufgabe. Allein von der Tatsache ausgehend, dass Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund unterschiedlich entscheiden, zeigt schon, welche weitreichenden Konsequenzen eine Personalentscheidung haben kann. Juristen treffen

113 Ebd.

114 Anna Meyer: *Unternehmerfamilien und Familienunternehmen erfolgreich führen*, Wiesbaden 2007, S. 147.

115 Ebd.,

116 Ebd., S. 168 ff

117 Ebd., S. 169

118 Ebd.,

Entscheidungen anders als Ingenieure¹¹⁹. Mit Blick auf das System Familienunternehmen kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu: das unternehmensprägende Wertesystem.

Aus Sicht der Familie zielt die Besetzung offener Stelle darauf ab, Personen zu finden, die durch ihre Handlungen bzw. Entscheidungen (Führung) zum Erhalt des Unternehmens bzw. Familienvermögens beitragen. Die Familie stellt damit indirekt Erwartungen an das System Unternehmen und nimmt so einen großen Einfluss auf die Organisationskultur des Unternehmens.

Die Organisationskultur ist anhand von Umgangsformen unter den Mitarbeitern erkennbar. Wie kommunizieren die Mitarbeiter miteinander? Beispielsweise offen oder verdeckt? Ferner trägt zur Organisationskultur auch die räumliche Gestaltung des Unternehmens bei.¹²⁰ Bekanntes Beispiel ist hier die Regelung, dass Bürotüren immer offen sein müssen. Die Organisationskultur kann sich auch in Bildern oder Texten des Unternehmens äußern. Gerade in Familienunternehmen spielen Bilder eine große Rolle. So findet man in den Familienunternehmen vielfach Bilder des Gründers und seiner Familie. Sie signalisieren den Mitarbeitern auch die Familienwerte.

Neben diesen Merkmalen wird die Organisationskultur aber auch durch den Führungsprozess bestimmt. Führungsstil sowie Führungsstabilität prägen die Organisationskultur. Luhmann spricht hier von kognitiven Routinen.¹²¹ Ein Führungswechsel, sei es durch ein internes Familienmitglied, das einen veränderten Wertekanon einführt oder durch externe Manager können für Brüche in der kognitiven Routine führen. Je nach Ausprägung haben diese Brüche weitreichende betriebliche Konsequenzen bis hin zur Abwanderung von hochqualifizierten Führungskräften.

Erfahrungsgemäß scheitern viele externe Führungskräfte während der ersten 100 Tage im neuen Job. Dabei spielt eine mangelnde fachliche Qualifikation meist keine Rolle. Vielmehr sind die Anpassung an das Unternehmen und das Verhältnis zu den neuen Mitarbeitern, Kollegen und Chefs für die Führungskräfte wesentliche Stolpersteine.¹²² Dies gilt insbesondere für den Einsatz in Familienunternehmen.

Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, können verschiedene Instrumente aus dem Personalbereich eingesetzt werden. Insbesondere bietet ein zielgerichtetes Coaching vielfältige Ansätze. Auf die Integration von Führungskräften in Familienunternehmen konzentriert sich das sog. On-Boarding-Coaching. Dabei kann es sich um eine neue Position in einem neuen

119 Anna Meyer: *Unternehmerfamilien und Familienunternehmen erfolgreich führen*, Wiesbaden 2007, S. 250

120 Ralph Wiechers: *Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie, Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen*, Heidelberg 2006, S. 254.

121 Ebd.

122 Graf Matuschka, Rundstedt und Partner, auf der EMF-Konferenz 2009.

Unternehmen handeln oder aber um eine neue Führungsposition im alten Unternehmen. Um den veränderten Rollen- und Leistungserwartungen schneller und besser entsprechen zu können, findet das Coaching in der Regel während der ersten 100 Tage statt.

In dieser Zeit entscheidet sich, ob die Karriere im Unternehmen fortgesetzt wird und wie die Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter die Führungskraft wahrnehmen. Das On-Boarding-Coaching schafft die Möglichkeit, die Situation mit einem neutralen Dritten zu analysieren, Lösungen und Handlungswege für die berufliche Situation zu finden sowie leistungsadäquat und mit Fingerspitzengefühl die neuen Aufgaben erfolgreich anzugehen. So kann der Eingliederungsprozess externer Führungskräfte in Familienunternehmen unterstützt werden.

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass externe Manager für ihre Entscheidung, in einem Familienunternehmen zu arbeiten, bestimmte Werturteile zugrunde legen. So schätzen sie in Familienunternehmen die größere Berechenbarkeit in Krisenzeiten. Ferner bewerten sie das nachhaltige Wirtschaften der Unternehmen sowie die kurzen Entscheidungswege als positiv. Ein weiterer ausschlaggebender Punkt für eine Tätigkeit im Familienunternehmen sei die hohe Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen.

Diesen positiven Einschätzungen stehen allerdings auch negative Werturteile gegenüber: So schreckt viele externe Manager der Einfluss der Familie im Familienunternehmen ab. Diese trafen viele Entscheidungen basierend auf Emotionen und berücksichtigen dabei nur bedingt betriebliche Notwendigkeiten. Externe Entscheidungsträger befürchten daher, dass Familienmitglieder die betrieblichen Strukturen final beeinflussen und damit die eigene Machtposition geringer ist als in Nichtfamilienunternehmen.

Diese Fragestellung reicht bis zur eigenen beruflichen Existenz: Werden wichtige Führungspositionen seitens der Familie überhaupt an Externe vergeben? Oder behält sich die Familie diese Positionen – ungeachtet der Qualifikation der Bewerber – vor? Darüber hinaus rückt die Frage einer möglichen Kapitalbeteiligung in den Fokus, die für externe Manager in kleineren Unternehmen eine interessante Alternative zum Aktienwerb in einem Großkonzern erscheint. Vor dem Hintergrund der Eigentümerstrukturen der Familienunternehmen ist diese Möglichkeit jedoch nicht immer auch attraktiv.

Wesentlich für die Zusammenarbeit sind daher einige „Grundregeln“ für externe Manager, die es zu beachten gilt:

Externe Führungskräfte sollten eine reservierte und professionelle Haltung zur Eigentümerfamilien einnehmen. Der Aufbau von emotionalen Bindungen birgt eine Reihe von Gefahren für die Gestaltung der Führungsposition. Das System Familie ist von zahlreichen internen Konflikten geprägt, die ein Außenstehender nur bedingt wissen und begutachten kann.

Vor diesem Hintergrund sollte die externe Führung auch die verschiedenen Interessen der Familie oder der Familienstämme strikt gleichbehandeln. Diese neutrale Haltung gilt auch in Bezug auf die Familienwerte. Einige diese Werte sind bestimmend für das Unternehmen und müssen deshalb beachtet und eingehalten werden. Beispielhaft seien hier Begrüßungsrituale oder Sprachregelungen genannt.

Wenngleich emotionale Beziehungen zwischen Familie und externen Managern leicht zu Schwierigkeiten führen, ist der Aufbau einer tragfähigen Vertrauensposition eine wichtige Rolle. Die Familie ist ein geschlossenes System. Jedes geschlossene System reagiert zu Beginn distanziert auf neue Elemente. Dies gilt auch für das Verhältnis externe Manager und Familie. Vertrauen, das im Verhältnis Familie und Unternehmen eines der verbindenden Elemente darstellt, muss durch Signale wie offenes Handeln, Entscheiden und Kommunizieren aufgebaut werden.

In vielen Familien steht Sparsamkeit auf einer hohen Stufe des Wertekanons. Das führt im Gegensatz zu Großkonzernen, die ihre Führungskräfte mit einem großzügigen Spesenkonto ausstatten, in Familienunternehmen zu einer Entlohnungspolitik, die Führungskräfte hinsichtlich ihrer Ausgabemöglichkeiten eher limitiert oder die Verwendung der Gelder stark reglementiert.

Der demographische Wandel sorgt dafür, dass auch Familienunternehmern sich vermehrt intensiv mit Personalfragen beschäftigen müssen. Immer weniger Nachfolger stehen für eine familieninterne Nachfolge zur Verfügung – sei es durch die Tatsache, dass es in der eigenen Familie keinen qualifizierten Nachfolger gibt, oder weil die möglichen Nachfolger andere berufliche Pläne verfolgen.¹²⁷

Vor diesem Hintergrund rücken unternehmensinterne Personalentwicklungsmaßnahmen in den Fokus des Familienunternehmens. Wo familieninterne Nachfolger fehlen, sind Mitarbeiter, die Familie und Unternehmen kennen, denen die Spielregeln geläufig sind und die das erforderliche Vertrauen (auf beiden Seiten) mitbringen, eine attraktive Alternative zur Fremdeinstellung. Eine systematische Auswahl, Förderung und Entwicklung von qualifizierten Mitarbeitern ist die Voraussetzung für den Erfolg derartiger Optionen.

Diese Entwicklung von speziellen Personalstrategien für Familienunternehmen ist daher eine wichtige (und neue) Aufgabe. Diese sollten klare Ziele bezogen auf das Personalmarketing, die Personalauswahl sowie die Personalentwicklung verfolgen. Prozessunterstützend wirken regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Personalpolitik. Diese können zum Beispiel in Form von strukturierten Interviews erfolgen. Ergänzend dazu sollten die Personalmaßnahmen transparent und unter Teilnahme der Mitarbeiter umgesetzt werden.

127 IfM Bonn

129 Gilles, Michael: Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt am Main, 2002, S. 188.

Als ein weiterer Punkt sind kommunikationsfördernde Maßnahmen zu nennen. Zur Intensivierung der Mitarbeiterbindung empfiehlt es sich, die unternehmensrelevanten Maßnahmen transparent, ausführlich und regelmäßig zu kommunizieren. Die regelmäßige kommunikative Einbindung der Mitarbeiter erleichtert es gerade für familienfremde Manager, einen fundierten Einblick in die Organisationskultur und in das Wertesystem des Familienunternehmens zu erhalten.

7 Die Balanced Scorecard in Familienunternehmen

Von Robert Döring-Strohscheer, Hermes AG, Berlin, www.hermes-hausverwaltung.de und Prof. Dr. Birgit Felden, EMF-Institut der HWR-Berlin, www.emf-berlin.de

Viele kleine und mittlere Unternehmen erfahren aktuell schmerzlich, was es heißt, abhängig vom klassischen Bankkredit zu sein. Wenn wichtige Bilanzkennzahlen sich verschlechtern, drohen ungünstigere Vertragskonditionen oder – im schlechtesten Fall – sogar die Gefährdung bestehender Kredite. Daher stellen sich viele mittelständische Unternehmen derzeit die Frage nach ihrer aktuellen und zukünftigen Finanzkraft. Diese Unsicherheit führt nicht selten dazu, dass selbst dringend notwendige Investitionsvorhaben verschoben werden. Ein klassisches Managementinstrument – die Balanced Scorecard (BSC) – hilft in dieser Situation, Klarheit zu schaffen und damit die Finanzierungsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern.

Doch auch wenn die Geschäfte gut laufen, rücken Steuerungsinstrumente als Optimierungswerkzeuge in den Mittelpunkt des Interesses. Immer mehr kleine und mittlere Unternehmen haben erkannt, dass eine BSC hilft, Strategien – die oftmals aus dem Bauch heraus entwickelt und gelebt werden – zielführend und systematisch einzusetzen. Die BSC verwendet strategische Messgrößen, die eine Strategie definieren und zu deren Zielsetzung führen.

Auch im Rahmen von Integrationsprozessen, Unternehmenszusammenschlüssen und Nachfolgen in Familienunternehmen kann die BSC eine erfolgsichernde Rolle spielen. Ein wesentliches Kernproblem der meisten Nachfolgeregelungen ist der Wegfall von Know-how durch das bisherige Management. Die Einführung einer Balanced Scorecard während des Nachfolgeprozesses kann auf der einen Seite einen Wissensaustausch auf strategischer und operativer Ebene zwischen Übergeber und Übernehmer sicherstellen. Auch erkennbar unterschiedliche Zielvorstellungen können so zum Wohle des Unternehmens systematisch diskutiert werden. Oftmals weichen die Vorstellungen der Übernehmer hinsichtlich ihrer Vision und zukünftigen Unternehmensstrategie sowie deren Umsetzung von denen des Übergebers ab. Auf der anderen Seite wird mit der BSC ein Instrument implementiert, das dem Nachfolger für die Zukunft eine aktive Unternehmenssteuerung ermöglicht.

Bei einem Führungswechsel verliert das Unternehmen daher nicht nur die bisherigen Unternehmer als Personen mit weitreichenden Einflussbereichen und Beziehungsgeflechten, sondern darüber hinaus in großem Maße auch deren Wissen und Erfahrungen. Diese sind in der Regel über Jahre erarbeitet worden: Damit ist nicht nur das fachliche Know-how gemeint, sondern sowohl unternehmens- und branchenspezifische Kenntnisse, umfangreiche Berufserfahrung als auch viele persönliche Kontakte. Kleine und mittlere Unternehmen sind von einem derartigen Wissensverlust meist härter getroffen als große Unternehmen, denn dort gibt es kein Wissensmanagement, das wertvolles und betriebsrelevantes Know-how dokumentiert.

Die Implementierung einer BSC setzt unter anderem an dieser Lücke an. Sie stellt den instrumentellen Verbindungsknoten zwischen der strategischen und der operativen Ebene sowie zwischen der abgehenden und der nachfolgenden Generation dar. Die BSC implementiert dabei keine neue Strategie, sondern fixiert und führt – bezogen auf strategische Maßnahmen - die vorhandenen Elemente zusammen. Vielfach stößt die bisherige Strategie jedoch an ihre Grenzen und muss den Marktveränderungen angepasst werden. Das BSC-Projekt muss bereits an diesem Punkt ansetzen, denn nur eine Strategie, die an den Chancen des Marktes und gleichzeitig an den Stärken des Unternehmens ausgerichtet ist, sichert langfristig die Finanzkraft des Unternehmens.

Im Rahmen einer Untersuchung gaben 85 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie vor der BSC-Einführung schon ein strategisches Planungssystem hatten. 97 Prozent der Unternehmen verfügten über ein operatives Planungssystem.¹²⁹ Der Einsatz einer BSC ist in fast allen Branchen möglich. Ein konzentrierter Einsatz findet im TK-Sektor und in der Pharmabranche statt.

Die meisten BSC-Anwender sind Betriebe, die über eine mittlere bis größere Betriebsgröße verfügen. Nur ein kleiner Prozentsatz der Anwender hat weniger als 100 Mitarbeiter.¹³⁰ Für Familienunternehmen in Deutschland ist die BSC ein vergleichsweise „junges“ Strategieinstrument. Dies erklärt sich zum Teil sicher aus der traditionellen Distanz gegenüber neuen Managementinstrumenten.¹³¹ Schwerer wiegt jedoch die hohe Belastung im Tagesgeschäft durch knappe betriebliche Managementressourcen, die die Implementierung neuer Steuerungsinstrumente behindert. Die derzeitig vorliegenden Erkenntnisse geben jedoch einen interessanten Einblick in das Thema und bestätigen ein zunehmendes Interesse aus der Praxis.¹³²

130 Ebd.

131 Gespräch mit Dr. Christian Segal, Berliner Sparkasse/Landesbank Berlin AG, Geschäftsbereich Firmenkunden, im Rahmen der Konferenz.

132 Das aktuelle Forschungsprojekt der Johannes Kepler Universität Linz mit der Hochschule für Wirtschaft und Recht zum Thema „Familienunternehmen und Controlling“ widmet sich dieser Forschungslücke.

Typischerweise werden jedoch in Familienunternehmen ausschließlich auf das operative Geschäft bezogene Controllingsysteme eingesetzt, die sich überwiegend an der Vergangenheit des Unternehmens orientieren. Langfristige Wertschöpfungsindikatoren können auf diesem Wege nicht erfasst werden. Immaterielle und intellektuelle Vermögenswerte, die unter anderem als Treiber des zukünftigen Wachstums gelten können, spiegeln sich in den herkömmlichen Controllingzahlen nicht wider. Wichtige Kausalitäten innerhalb des Unternehmens bleiben im Verborgenen und finden keinen Eingang in die Managementebene. Auch fehlt es an der Rückkopplung der aktuellen Ergebnisse mit der Strategie. Zusammenfassend gilt für viele Unternehmen: Die bestehenden Kennzahlensysteme sind für die zukünftige Entwicklung eines Betriebes nicht ausreichend.

Zentrales Ziel der Einführung einer BSC ist daher die Verbesserung der strategischen Umsetzungskompetenz.¹³³ Ferner soll mittels der BSC die Optimierung der betrieblichen Leistungsmessung erfolgen. Im Fokus steht die Schaffung von Transparenz und Kommunikation. Die Unternehmensprozesse (Ursache-Wirkungsbeziehungen) sollen sichtbar gemacht und damit einhergehend die Unternehmensziele auf allen Mitarbeitererebenen kommuniziert werden.

Von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg einer BSC ist die Entscheidung und Forcierung der Einführung durch die Geschäftsleitung. Sie muss die Notwendigkeit im Unternehmen erläutern und kommunizieren und den damit verbundenen Aufwand tragen und rechtfertigen. Üblicherweise werden dann Mitarbeiter aus dem Controlling- oder Rechnungswesen als BSC-Verantwortliche bestimmt, die über die notwendigen (zeitlichen) Ressourcen und Qualifikationen verfügen müssen. Die Überzeugungskraft „von oben“ unterstützt dabei, auch der Belegschaft den Nutzen dieses Instruments näherzubringen; die Gespräche mit dem Betriebsrat wird die Geschäftsleitung sinnvollerweise ebenfalls führen. Des Weiteren ist hilfreich, die Hausbank und die weiteren potenziellen Finanzierungspartner über den geplanten Einsatz der BSC und das damit verbundene Ziel der Finanzkraftstärkung zu informieren.

Um die Effektivität der BSC sicherzustellen, müssen bereits vorhandene und weiter verwendete betriebswirtschaftliche Instrumentarien in die BSC integriert werden. Die Herausforderung ist, zwischen allen Führungsstufen die Konsistenz der Ziele und Kennzahlen zu sichern und gleichzeitig die notwendigen Gestaltungsräume im Unternehmen zu erhalten. Wesentlich für die Steuerung eines Unternehmens sind die Erkenntnisse, durch welche Indikatoren und Entwicklungen das Finanzergebnis zustande kommt. In welchen Bereichen effizient bzw. ineffizient gearbeitet wurde und welche Maßnahmen zur konsequenten Strategieumsetzung im Tagesgeschäft getroffen werden.

Ein geeignetes Instrumentarium zur Strategieentwicklung ist die klassische SWOT-Analyse. Denn nur eine Strategie, die an den Chancen des Markts und gleichzeitig an den Stärken des Unternehmens ausgerichtet ist sowie die Schwächen und Risiken des Unternehmens beachtet, trägt langfristig zum betriebswirtschaftlichen Erfolg bei. In der BSC kann das Unternehmen

133 Ebd., S. 189.

dann seine sog. KPIs (Key Performing Indicators) festlegen. In der Regel sind das Indikatoren aus den Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter.

Die Perspektive der Mitarbeiter ist wichtig, weil qualifizierte und motivierte Mitarbeiter die Basis des (finanziellen) Erfolgs bilden. Für kleine und mittlere Betriebe gilt dies in besonderem Maße, da sie sich im Gegensatz zu den großen Unternehmen keine kostspieligen Personalschulungen leisten können. Darüber hinaus sind auch kleinere und mittlere Familienunternehmen von der demographischen Entwicklung und dem daraus zu erwartenden Mangel an Beschäftigten betroffen. Die Förderung der Mitarbeiter zählt daher zu den wichtigsten Maßnahmen eines Unternehmers. Typische KPIs in diesem Bereich sind die Motivation (Zufriedenheit), die Kompetenz (Weiterbildung), die Arbeitsatmosphäre (Vorschlagswesen) sowie das Informationssystem (Hard- und Softwareausstattung).¹³⁴

Die Berücksichtigung der Prozessperspektive ist sinnvoll, da durch eine stärker prozessorientierte Arbeitsweise die Effizienz erhöht und in vielen Fällen der erforderliche Kapitalbedarf verringert werden kann.

Zufriedene Kunden sichern langfristig das Geschäft und ermöglichen einen stetigen Finanzfluss. Kleine und mittlere Unternehmen haben in der Regel eine sehr enge Bindung zu ihren Kunden. Die relevanten KPIs können dabei aus folgenden Fragestellungen abgeleitet werden: Wie ist die Kundenzufriedenheit ausgeprägt (Messung des Zufriedenheitsgrades hinsichtlich Service, Qualität, Preis-Leistungsverhältnis)? Wie gestaltet sich das Marktimage (Messung der Wahrnehmung des Unternehmens seitens des Nichtkunden)? Wie werden neue Kunden akquiriert (Verhältnis Abschlüsse/Kontakte sowie relativer Zuwachs an neuen Kunden)? Ebenso wird die Kundentreue analysiert (Messung von dauerhaften Kundenbeziehungen). Auch die Untersuchung der Marktanteile kann Bestandteil sein.

Diese Perspektiven vereinen sich im Finanzergebnis; gute Finanzkennzahlen sind Ausdruck für Wachstum, gute Renditen und geschäftliche Unabhängigkeit.

Die Strategie der jeweiligen Perspektive muss in einem nächsten Schritt konkretisiert werden. Dabei lautet die Devise: Weniger ist mehr. Sinnvoll sind nicht mehr als vier strategische Ziele pro Bereich.

Vor dem Hintergrund der Verbesserung der Finanzkraft könnten für die Finanzperspektive folgende strategische Ziele definiert werden, die sich eng an quantitativen Ratingfaktoren orientieren:

- Eigenkapitalquote erhöhen,
- Cash-Flow steigern,
- Working Capital optimieren.

134 Pichler, Hans; Pleitner, Jobst Hans; Schmidt, Karl-Heinz (Hrsg.): Management von KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen; Wien 2000, S. 80ff.

Weitere (quantitative und qualitative) Ratingfaktoren wie die Auftragslage, die Qualität der Geschäftsprozesse oder die Unternehmensorganisation können in den weiteren Perspektiven berücksichtigt werden. Für die Kundenperspektive könnten beispielsweise diese Teilstrategien gelten:

- Neukunden gewinnen,
- Kundenbindung erhöhen,
- Dienstleistungsqualität erhöhen.

Für die Mitarbeiterperspektive könnten diese Teilstrategien gelten:

- Mitarbeiterqualifikation erhöhen,
- Mitarbeitermotivation steigern,
- Eigenverantwortung selektiv fördern.

Weitaus schwieriger ist in der Praxis der nächste Schritt: die Visualisierung der Unternehmensstrategie in ihren Wirkungszusammenhängen. So hat etwa eine höhere Mitarbeitermotivation positive Auswirkungen auf die Produktqualität und damit die Kundenzufriedenheit und das Finanzergebnis. Diese Verbindungen müssen deutlich gemacht werden. Der aktuelle Zielerreichungsgrad kann im Reporting beispielsweise durch die Ampelfarben rot, grün und gelb dargestellt werden. Vermieden werden sollten zu viele Informationen ohne klare Kerninformationen, fehlende Symbolik, falsche Zuordnung von Farben, Zahlen und Symbolen.

Die Erarbeitung der Wirkungszusammenhänge bedarf einer intensiven Diskussion unter den Beteiligten. Es geht letztendlich um die Fixierung und Dokumentation der zukünftigen Unternehmensstrategie in Form einer Strategiekarte.

Der nächste Schritt ist die Festlegung konkreter Kennzahlen, mit denen der Zielerreichungsgrad einzelner Ziele gemessen werden kann. Durch die Definition von Kennzahlen soll das Verhalten der Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung beeinflusst werden.

Theoretisch lässt sich jedes Ziel messen: Es geht nur um die Frage der Praktikabilität und der Kosten. So wird man für eine monatliche Wissensüberprüfung der Mitarbeiter keine Zustimmung vom Betriebsrat bekommen oder eine vierteljährliche Kundenbefragung aufgrund zu hoher Kosten ablehnen. Es geht also darum, dass der Informationsgehalt der Kennzahlen den Aufwand der Erfassung rechtfertigt und Kreativität und Experimentierfreudigkeit bei der Auswahl aussagekräftiger Kennzahlen eingesetzt werden.

Im Idealfall lässt sich ein strategisches Ziel durch genau eine Kennzahl messen. Um auch hier die Komplexität möglichst gering zu halten, sollte die Anzahl der Kennzahlen auf maximal drei pro Ziel beschränkt werden. Auswahlkriterium sollte sein, nicht alle Sachverhalte umfassend mit den Kennzahlen abzubilden, sondern die für das Management wirklich relevanten.

Erst durch die Festlegung eines Zielwertes ist ein strategisches Ziel vollständig beschrieben. Dabei werden die einzelnen Kennzahlen mit anspruchsvollen, ehrgeizigen, aber glaubhaften Zielvorgaben hinterlegt. Gute Zielwerte sind solche, nach denen man sich „strecken“ muss, um sie zu erreichen, sie jedoch erreichbar sind.

In den meisten mittelständischen Unternehmen liegen für die Kennzahlen der Finanzperspektive bereits Zielwerte vor. Diese sollten - sofern noch nicht vorhanden - um Kennzahlen, die die Finanzkraft des Unternehmens ausdrücken, erweitert werden. Für alle anderen Perspektiven müssen diese in der Regel noch bestimmt werden.

Die Akzeptanz der Zielwerte im Unternehmen kann erhöht werden, wenn entsprechende Vergleichswerte vorhanden sind. Diese können aus Benchmarks, Branchenvergleichen, aktuellen oder vergangenen Werten und Mitarbeiter- und Kundenbefragungen gewonnen werden. Wenn ein Unternehmen über eine fundierte Datenbasis verfügt, können klare Zielvorstellungen definiert werden. Ansonsten sind Zielwerte zu schätzen und sobald erste Werte vorliegen, entsprechend anzupassen. Generell gilt bei der Erarbeitung von Zielwerten jedoch, dass ungenaue Vorstellungen besser sind als gar keine.

Der eigentlich wichtige Teil ist die Umsetzung der BSC. Die Erreichung der einzelnen Zielwerte muss durch operative Maßnahmen im Tagesgeschäft sichergestellt werden. Unterstützend werden in der Regel IT-Lösungen herangezogen zur:

- Erleichterung der Dateneingabe,
- Verschlankeung des Berichtswesens und
- Unterstützung der Analyse für Steuerung und Führung.

Der Markt bietet ein sehr breites Angebot an softwaretechnischer Unterstützung. Derartige Software dient aber eben immer nur der Unterstützung und macht die BSC nicht zum „Selbstläufer“, denn die BSC ist nun mal kein bloßes Kennzahlensystem, sondern lebt gerade von der Kommunikation und Akzeptanz der Mitarbeiter. Gerade in der Einführungsphase muss man sich die Frage nach dem Nutzen eines solchen ausgefeilten Software-Programms stellen. Einfache und übersichtliche, meist Excel-basierte Systeme bieten für Familienunternehmen oft den wirkungsvollsten und schnellsten Einstieg. Eine einfache Bedienung und der Fokus auf die relevanten Inhalte in einem übersichtlichen Management-Reporting sollten die Kernelemente der ausgewählten Software sein.

Für den kontinuierlichen Vergleich von Zielen und Maßnahmen legt der BSC-Verantwortliche die internen Arbeitsprozesse und Auswertungsroutinen fest, damit die regelmäßige Erhebung und Auswertung der Kennzahlen sichergestellt wird. In dieser Phase ist es erneut wichtig, mögliche Vorbehalte unter den Mitarbeitern aufzuspüren und durch eine klare Informations- und Einbeziehungs politik zu entkräften. Denn Veränderungsprozesse gehen häufig mit Ängsten der Belegschaft einher.

Der Erfolg der Einführung einer BSC ist in erster Linie von der Prozessgestaltung abhängig. Die BSC muss in die Organisationskultur passen, ihre Elemente müssen auf Verständnis und Akzeptanz stoßen. Ausschlaggebend hierfür ist die Einbeziehung aller relevanten

Unternehmensakteure. Von besonderer Bedeutung ist hierbei das oberste Management, das bereit sein muss, alle erforderlichen Ressourcen zur Einführung der BSC zur Verfügung zu stellen.¹³⁵

Eine große Gefahr liegt in der Umsetzung der BSC. Werden die Inhalte der BSC vielleicht nur einmalig kommuniziert, kehren die Beteiligten in der Regel schnell zum operativen Tagesgeschäft zurück und legen die BSC ad acta. Erst durch die Einbindung der BSC in das Management- und Steuerungssystem wird ein Prozess der kontinuierlichen Kommunikation im Unternehmen in Gang gehalten.

Ein Problem in vielen Unternehmen besteht darin, dass operative Maßnahmen nicht auf die Erreichung der strategischen Ziele abgestimmt sind, sondern oft miteinander um die ohnehin meist knappen Ressourcen und die Anerkennung beim Top-Management konkurrieren. Bei der Entwicklung zielorientierter Maßnahmen ist in einem ersten Schritt ein Überblick über bereits laufende Projekte zu gewinnen: Wer arbeitet mit welchem Aufwand an welchem Projekt und wann enden diese? Eine Zuordnung der Maßnahmen zu einzelnen strategischen Zielen verdeutlicht, welche Ressourcen an welcher Stelle gebunden sind.

Nicht strategierelevante Aktivitäten gilt es zu beenden, wodurch gleichzeitig neue Ressourcen frei werden, die dann in ausschließlich der Strategieumsetzung dienende Maßnahmen und Projekte investiert werden können. Sehr umfangreiche und komplexe Maßnahmen werden in Projekten zusammengefasst. Werden jedoch zu viele Maßnahmen gleichzeitig angegangen, kommt es zur Überbeanspruchung der dafür benötigten Ressourcen. Dies macht eine Priorisierung anhand eines Kosten-Nutzen-Vergleichs und nach der Dringlichkeit unvermeidlich.

Die Umsetzung der BSC im Familienunternehmen birgt ein hohes Konfliktpotenzial. Untersuchungen ergaben, dass in den meisten Implementierungsprozessen folgende Hemmnisse genannt werden: Mangel an Akzeptanz, fehlendes Wissen, geringe Motivation sowie unzureichende Kommunikation. Ferner wird bemängelt, dass es in den Unternehmen keine ausreichende Datenlage bzw. Kennzahlen gibt. Ebenso wird von vielen Initiatoren die Ressource Zeitkapazität kritisch gesehen. Oftmals reichen die Managementkapazitäten nicht aus, um die Implementierung einer BSC ausreichend und detailliert zu gestalten.¹³⁶ Gerade in kleinen und mittleren Familienunternehmen ist der Faktor Zeit von besonderer Bedeutung.

Wie erfolgreich die Implementierung, aber auch der weitere Einsatz der BSC sind, hängt darüber hinaus von folgende Faktoren ab: allgemeine Unterstützung im Unternehmen, weitreichende Kommunikation der BSC unter den Mitarbeitern, Existenz einer logischen und adäquaten Strategie sowie ein allgemeiner Wille zur Veränderung im Unternehmen.¹³⁷ Diese

¹³⁵ Ebd., S. 202.

¹³⁶ Praxiserfahrungen der Verfasser

¹³⁷ Gilles, Michael: Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt am Main, 2002, S. 201.

einzelnen Faktoren lassen sich unter dem Stichwort „offene Unternehmenskultur“ zusammenfassen.

An dieser Stelle rückt erneut das „System“ Familienunternehmen in den Mittelpunkt. Familienunternehmen sind besonders stark von Werten geprägt. Sie verfügen über eine eigene Unternehmenskultur und damit einhergehend auch über eine eigene Sprache. Hier gilt es, dieser „Familienkultur“ Rechnung zu zollen. Diese kann – je nach Ausprägung – die Einführung neuer Managementsysteme erleichtern oder hemmen. Um eine hemmende Haltung im Rahmen der BSC-Einführung im Unternehmen zu vermeiden, ist eine intensive Kommunikation daher unabdingbar. Daher spielt die Kommunikationsstrategie zur Einführung neuer Methoden und Instrumente eine besondere Rolle. Die Einführungszeit der BSC variiert je nach Einsatz. Untersuchungen haben ergeben, dass die Durchschnittszeit rund acht Monate beträgt.¹³⁸ Im Rahmen einer Nachfolge ist der zu planende Zeitraum oftmals länger.

Wie ausschlaggebend Kommunikationsmaßnahmen für den Erfolg der BSC sein können, verdeutlichen die Ergebnisse einer Befragung zum Thema „Erwartungen an die BSC“. Das Top-Management kommuniziert hohe Erwartungen an die Einführung, hingegen stehen das mittlere Management sowie die kaufmännischen und gewerblichen Mitarbeiter der BSC eher kritisch gegenüber. Externe Akteure im Unternehmensumfeld bewerten die BSC weitgehend positiv. Im Rahmen einer Untersuchung sieht die Mehrheit der Befragten in der BSC ein geeignetes Instrument zur Verbesserung der strategischen Umsetzung. Deutlich über 50 Prozent beurteilen die BSC als ein adäquates Instrument zur Unterstützung des organisatorischen Wandels. 49 Prozent der Befragten geben an, dass die BSC hilfreich für die Optimierung der betrieblichen Leistungsmessung sei.¹³⁹

Die Kosten für die Implementierung der BSC sind je nach Größe und Situation des Unternehmens sehr unterschiedlich. Untersuchungen zeigten, dass die Unternehmen bestimmte Hauptkostentreiber identifizieren konnten: Zeitaufwand der Mitarbeiter (hierbei insbesondere des oberen Managements), Kommunikationsmaßnahmen, Analysetätigkeiten, Schulungsveranstaltungen und IT-Prozesse.¹⁴⁰

Fazit: Die Einführung einer BSC ist gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage und der steigenden Anforderungen an die Unternehmen seitens ihrer Finanzierungspartner anzuraten. Die Anforderungen an die Liquiditätsausstattung, Rentabilität, Eigenkapitalstärke oder den Verschuldungsgrad sind allerdings mehr als bloße Kriterien, die für eine Finanzierung erfüllt werden müssen; sie sollten vielmehr als originäre Unternehmensziele verstanden und bei allen strategischen und operativen Entscheidungen zugrunde gelegt werden.

Gerade in mittelständischen Unternehmen, in denen effiziente Instrumente zur Unternehmenssteuerung oft fehlen, helfen die klaren Zielvorgaben, Maßnahmen und

138 Ebd., S. 205.

139 Ebd., S. 189.

140 Ebd., S. 205.

Verantwortlichkeiten in einer BSC, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. So werden originäre Finanzierungsspielräume geschaffen und über die Transparenz und Steuerungsmechanismen Möglichkeiten für zusätzliche klassische oder alternative Finanzierungswege eröffnet.

Der Nutzen sowie der Sinn der BSC als strategisches Steuerungsinstrument in kleinen und mittleren Familienunternehmen ist den Entscheidern bewusst. Es bleibt abzuwarten, wie sich die BSC als Optimierungsinstrument bewährt. Gerade im Hinblick auf neue Themen, wie Umweltschutz oder Corporate Social Responsibility, wäre eine strukturelle Erweiterung der BSC für Familienunternehmen wünschenswert.

8 Das MoMiG in Familienunternehmen

Von Prof. Dr. Susanne Meyer, EMF-Institut der HWR Berlin, www.emf-berlin.org

Das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG)¹⁴¹ ist am 1. November 2008 in Kraft getreten. Es enthält wichtige Änderungen des Gesellschaftsrechts, insbesondere des GmbH-Rechts, die nicht zuletzt für Familienunternehmen von besonderer Bedeutung sind. Die unternehmensrelevanten Teile der Reform werden im hier vorliegenden Beitrag dargelegt.

Das Gesetz verfolgt im Wesentlichen drei Ziele: Die Gründung einer GmbH soll erleichtert werden, durch Deregulierung soll die Wettbewerbsfähigkeit der GmbH als Rechtsform erhöht werden und nicht zuletzt sollen Missbräuche der Rechtsform GmbH, die insbesondere bei Kapitalgesellschaften in der Krise zunehmend vorkommen, verhindert werden.¹⁴² In Verfolgung dieser Ziele hat der Gesetzgeber ein Reformpaket erlassen, das zu Recht als größte Reform des GmbH-Rechts seit Schaffung der GmbH bezeichnet wird.¹⁴³

Nachfolgend wird in einem ersten Teil eine Übersicht über die durch das MoMiG eintretenden Änderungen im GmbH-Recht gegeben. Im zweiten Teil werden jene Modifikationen, die aus der Sicht der Verfasserin für Familienunternehmen von besonderer Bedeutung sein könnten, erläutert.

Die durch das MoMiG veranlassten Änderungen des GmbH-Rechts lassen sich unter die einleitend bereits genannten drei Gesetzgeberschutzziele einordnen. Die Regelungen dienen entweder der Gründungserleichterung, dem Schaffen einer größeren Wettbewerbsfähigkeit der

141 BGBl I 2008, 2026.

142 BT-Drucks. 16/6140 v. 25.7.2007, S. 1.

143 Hirte, NJW 2009, 415, 417.

GmbH oder der Bekämpfung von Missbräuchen¹⁴⁴. Im Einzelnen sieht das Gesetz dazu folgende Veränderungen vor:

Gründungserleichterung: Gründern soll der Zugang zu einer Kapitalgesellschaft mit Haftungsbeschränkung erleichtert werden. Das geschieht durch Einführung einer neuen Unterform der GmbH, der Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt), für die kein Mindestkapital vorgeschrieben ist. Im Interesse des Gläubigerschutzes muss die Unternehmergesellschaft den Firmenzusatz „haftungsbeschränkt“ ohne Abkürzung in der Firma führen. Auch besteht die Pflicht, ein Viertel des jeweiligen Jahresgewinnes in eine gesetzliche Rücklage einzustellen, also nicht an die Gesellschafter auszuschütten. Damit soll die Haftungsmasse zu Gunsten der Gläubiger erweitert werden.¹⁴⁵ Ist die Rücklage auf mindestens 25.000 Euro angewachsen oder erhöhen die Gesellschafter das Kapital auf diesen Betrag, kann die Gesellschaft ohne Weiteres in eine GmbH umfirmiert werden. Eine Pflicht hierzu besteht allerdings nicht. Ein Rechtsformwechsel ist damit nicht verbunden.

Die Gründung wird weiter dadurch erleichtert, dass Verfahrensregelungen verschlankt werden.¹⁴⁶ So besteht die Möglichkeit, eine GmbH allein auf Basis der vom Gesetzgeber vorgegebenen Musterprotokolle zu gründen, in denen die erste Gesellschafterversammlung bereits enthalten ist. Außerdem wird der Prüfungsumfang des Handelsregisters im Zusammenhang mit der Kapitalaufbringung reduziert. Die Vorlage von Einzahlungsbelegen oder von Nachweisen über die Werthaltigkeit von Sacheinlagen ist nicht mehr erforderlich. Ist eine öffentlich rechtliche Genehmigung zur Verfolgung des Gesellschaftszwecks erforderlich, muss diese bei Anmeldung der Gesellschaft nicht vorliegen. Bei Gründung einer Ein-Mann-GmbH muss keine Sicherheit mehr bestellt werden, wenn die Einlage nicht voll erbracht wurde.

Erhebliche Entlastungen bei der Gründungsphase werden vermutlich dadurch eintreten, dass der Gesetzgeber bei den so genannten verdeckten Sacheinlagen und beim Hin- und Herzahlen im Zusammenhang mit der Einlageleistung eine Klarstellung vorgenommen hat: Wird das Kapital eingezahlt, fließt es aber sodann an die Gesellschafter zurück, kann zwar immer noch ein Fehler bei der Kapitalerbringung vorliegen, das führt aber nicht zur Nichtigkeit und Rückabwicklung der genannten Geschäfte, sondern nur gegebenenfalls zu einer Haftung des Gesellschafters in Höhe der eventuell auftretende Wertdifferenz zwischen der an die Gesellschaft erbrachten Leistungen und dem von dieser hierfür erlangten Preis.¹⁴⁷

Verbesserung der Attraktivität der GmbH: Die Attraktivität der GmbH möchte der Gesetzgeber durch Flexibilisierung, Internationalisierung und erleichterte Finanzierung der Gesellschaft erreichen. Flexibler wird die GmbH, weil die Gestaltungsfreiheit der

144 Goette: Einführung in das neue GmbH-Recht, 1. Auflage 2008, Rdnr. 5.

145 Kindler, NJW 2008, 3249, 3250.

146 Vgl. hierzu z.B. Oppenhoff, BB 2008, 1630.

147 Kindler, NJW 2008, 3249, 3251.

Gesellschafter steigt. Geschäftsanteile können jeden beliebigen Umfang haben.¹⁴⁸ sie können leicht zusammengelegt und aufgeteilt werden. Flexibler wird die GmbH als Rechtsform auch dadurch, dass der Erwerb von Anteilen erleichtert wird. Das geschieht durch einen Gutgläubenschutz, der neuerdings zu der dem Handelsregister einzureichenden Gesellschafterliste hinzukommt und den das GmbHG zuvor nicht kannte. Auf diese wichtige Regelung soll noch im Einzelnen eingegangen werden. Sie spart erhebliche Transaktionskosten beim Erwerb von Geschäftsanteilen.

Der Internationalisierung dient die Möglichkeit, den Verwaltungssitz der Gesellschaft ins Ausland zu verlegen.

Auch die Unternehmensfinanzierung wird erheblich erleichtert. Das gilt etwa für Kapitalerhöhungen. Hier ist ein genehmigtes Kapital vorgesehen und die Aufbringung dieses Kapitals wird (wie schon bei der Gründung) erleichtert. Auch sichert der Gesetzgeber die rechtliche Möglichkeit ab, durch Einbringung von Liquidität in ein Cash-Pool-System innerhalb eines Konzerns Zinsersparnisse und damit Kostenvorteile zu realisieren.¹⁴⁹ Gesellschafterdarlehen sind als Finanzierungsquellen nicht mehr mit den erheblichen rechtlichen Unsicherheiten in Zusammenhang mit Fragen des Eigenkapitalersatzes behaftet. Dieser Familienunternehmen direkt betreffende Komplex sei unten näher dargestellt.

Bekämpfung von Missbräuchen: Nicht zuletzt dient das MoMiG auch der Bekämpfung von Missbräuchen, die in erheblichem Umfang in Zusammenhang mit der Gesellschaftsform der GmbH aufgetreten sind. Dem tritt der Gesetzgeber durch die Pflicht jeder GmbH entgegen, eine verbindliche inländische Geschäftsanschrift vorzuhalten, auch wenn der Verwaltungssitz im Ausland liegt. Ist die Gesellschaft führunglos, trifft die Gesellschafter die Pflicht, einen Insolvenzantrag zu stellen. Im Vorfeld der Insolvenz haftet der Geschäftsführer schärfer als vor Inkrafttreten des MoMiG für Zahlungen an Gesellschafter, die die Insolvenz herbeiführen. Nicht zuletzt sind die Ausschlussgründe für Geschäftsführer erheblich erweitert worden. Vorsätzlich begangene Insolvenzstraftaten wie Insolvenzverschleppung, Bankrott, Verletzung von Buchführungspflichten und Betrugsdelikten begründen nunmehr eine Amtsunfähigkeit des Geschäftsführers.

Manche der im Überblick angerissenen Änderungen sind für Familienunternehmen von besonderer Bedeutung. Familienunternehmen werden hier verstanden als Unternehmen, bei denen die Mitglieder einer Familie maßgeblichen unternehmerischen Einfluss haben. Diese Unternehmen haben in der Regel die Entscheidung über die Rechtsformwahl bereits getroffen. Alle mit der Erleichterung der Gründung zusammenhängenden Fragen werden daher das bereits gegründete Familienunternehmen weniger betreffen. Anders ist dies jedoch bei Fragen der Unternehmensfinanzierung. Zu diesem Themenkomplex seien daher im Folgenden einige vertiefte Überlegungen angebracht. Zudem ergeben sich aus der Möglichkeit des gutgläubigen

148 Es entfällt die Regelung, dass der Betrag des Geschäftsanteils durch 50 teilbar sein muss.

149 Habersack/Schürnbrand, NZG 2004, 689, 690.

Erwerbs von Geschäftsanteilen zusätzliche Obliegenheiten für Gesellschafter und Geschäftsführer, auf die hinzuweisen ist.

Sollen Geschäftsanteile erworben werden, stellt sich für den Erwerber die Frage, ob er sichergehen kann, dass derjenige, der Geschäftsanteile anbietet, überhaupt imstande ist, diese auch zu übertragen. Ein Erwerber muss sicher sein, dass die Gesellschaft, von der er Anteile kaufen möchte, überhaupt existiert. Er muss zudem sicher sein, dass der Veräußerer selbst Inhaber der Anteile ist. Diese scheinbare Selbstverständlichkeit kann rechtliche Schwierigkeiten begründen. Sicherheit lässt sich noch erlangen, wenn es um die Frage geht, ob die Gesellschaft überhaupt existiert. Schon vor Inkrafttreten des MoMiG ging die Rechtsprechung davon aus, dass die Handelsregistereintragung der GmbH selbst dann eine Gesellschaft zur Existenz bringt, wenn der Gesellschaftsvertrag nichtig ist.¹⁵⁰ Das Handelsregister kann nach dieser Rechtsprechung zum Beleg für die Existenz der Gesellschaft herangezogen werden, dies jedenfalls dann, wenn auch ein Gesellschaftsvertrag vorgelegt wird.¹⁵¹ Anders ist dies bei der Frage, ob der Veräußerer auch Inhaber der Anteile ist: Hier konnte der Erwerber nie ungeprüft von einer Gesellschafterstellung des Veräußerers ausgehen. Es gab keinerlei verlässlichen Beleg dafür, dass ein Veräußerer tatsächlich Inhaber des entsprechenden Anteils war. Ein öffentliches Gesellschafterregister, aus dem sich ein Gutgläubensschutz für den Erwerber ergeben könnte, existiert nicht.

In der Praxis führte das zu einer aufwendigen Überprüfung der Gesellschafterstellung durch den Erwerber. Er musste alle Übertragungsakte seit Gründung der Gesellschaft auf Lückenlosigkeit hin überprüfen. Anderenfalls riskierte er, von einem Veräußerer einen Geschäftsanteil zu erlangen, den dieser überhaupt nicht innehatte. Er hätte Geld für etwas ausgegeben, das er entweder nicht erhalten konnte oder das möglicherweise überhaupt nicht existierte. Selbst bei sorgfältiger Due-Diligence-Überprüfung bestand immer die Gefahr eines unbekannt gebliebenen, unwirksamen Zwischenerwerbs. Daraus resultierende Gewährleistungsansprüche gegen den Verkäufer konnten wertlos sein, wenn vom Veräußerer nichts (mehr) zu erlangen war.

Dieses Risiko soll durch das MoMiG mit Hilfe der Gesellschafterliste aufgefangen werden. Diese Liste war auch nach dem vor dem MoMiG geltenden Recht durch den Geschäftsführer und den an einer Anteilsübertragung mitwirkenden Notar zum Handelsregister zu reichen. Sie wird durch das MoMiG aber erheblich aufgewertet. Sie wird zur „Legitimationsbasis“ für die Gesellschafterstellung.¹⁵²

So gilt gegenüber der Gesellschaft fortan nur als Gesellschafter, wer in die Gesellschafterliste eingetragen ist. Nur diese Person kann in der Gesellschafterversammlung ein Stimmrecht geltend machen bzw. Ansprüche aus Gewinnbezugsrechten erheben. Die Gesellschafterliste

150 BGHZ 21, 378, 381f. – Anderes gilt nur, wenn einer der in § 75 Abs. I genannten Nichtigkeitsgründe erfüllt ist.

151 Ebenso KG, NZG 2001, 225ff.

muss von jedem Notar, der an einem Gesellschafterwechsel mitwirkt, zum Handelsregister gereicht werden. Daneben haftet der Geschäftsführer für das Vorliegen einer jeweils aktuellen Gesellschafterliste beim Handelsregister. Die Wirksamkeit von Anteilsübertragungen bleibt allerdings von der Liste unberührt. Die Eintragung in der Liste ist also nur deklaratorisch, nicht aber konstitutiv für die Erlangung der Gesellschafterstellung.

Nicht nur die Gesellschaft, auch Anteilserwerber können sich auf die Gesellschafterliste berufen. Gegenüber einem Anteilserwerber gilt derjenige als Inhaber des Anteils, der in der Gesellschafterliste vermerkt ist. Das gilt unter der Voraussetzung, dass diese Eintragung bereits seit drei Jahren besteht und niemand Widerspruch gegen die Eintragung in der Liste erhoben hat. Letzte - selbstverständliche - Voraussetzung ist, dass der Erwerber gutgläubig ist, also nicht seinerseits positive Kenntnis davon hat, dass der Veräußerer nicht der Anteilseigner ist.

Die Regelung hat eine doppelte Folge: Sie vereinfacht die Due Diligence, es werden also bei der Unternehmensübertragung Transaktionskosten gespart, weil eine gesellschaftsrechtliche Überprüfung in der Regel nur noch für die vergangenen drei Jahre erfolgen muss.¹⁵³ Für Gesellschafter und Geschäftsführer bedeutet die Regelung allerdings eine zusätzliche Last: Sie müssen regelmäßig die Richtigkeit der Liste prüfen, denn anderenfalls droht der Verlust der Gesellschafterstellung. Diese Obliegenheit trifft auch den Geschäftsführer, denn er ist für die Richtigkeit der Liste verantwortlich. Übersieht er eine Fehlerhaftigkeit und verliert ein Gesellschafter daraufhin seine Gesellschafterstellung durch gutgläubigen Erwerb, würde er diesem zwangsweise ausgeschiedenen Gesellschafter gegenüber auf Schadensersatz haften.

Die für das Familienunternehmen möglicherweise wichtigsten Veränderungen finden sich in dem Bereich der Finanzierung des Unternehmens. Hier gibt es verschiedene Verbesserungen, die die Gesellschaft für sich in Anspruch nehmen kann. Im Folgenden soll auf die erleichterte Kapitalerhöhung, Straffungen der Kapitalaufbringungsvorschriften, das Cash-Pooling und die Vereinfachungen bei Gesellschafterdarlehen eingegangen werden.

Kapitalerhöhung: Durch das MoMiG wird auch für die GmbH ein genehmigtes Kapital eingeführt. Der Geschäftsführer kann danach im Gesellschaftsvertrag ermächtigt werden, das Kapital der Gesellschaft um maximal 50 Prozent zu erhöhen. Die Gesellschafter können ihm hierfür im Gesellschaftsvertrag eine Frist von maximal fünf Jahren setzen.

Die Regelung schafft Flexibilität bei der Kapitalaufbringung: Wenn ein günstiger Zeitpunkt für die Kapitalerhöhung gekommen ist, kann der Geschäftsführer, wenn er in der Satzung entsprechend ermächtigt ist, ohne erneute Beurkundung das Kapital erhöhen. Erforderlich ist lediglich die notarielle Beglaubigung der Anmeldung. Die Gesetzesbegründung erwartet hiervon eine Erleichterung der Kapitalerhöhung und damit der Finanzierung der GmbH. Da die Anmeldung durch den Geschäftsführer selbst erfolgt, sei es nicht erforderlich, auf ein Zusammentreffen der Gesellschafter zu warten. Die günstige Gelegenheit könne mithin ohne

153 Oppenhoff, BB 2008, 1630, 1633.

Zeitverzug vom Geschäftsführer allein genutzt werden. Zudem würden die Kosten der Beurkundung eines Kapitalerhöhungsbeschlusses gespart.

Es ist umstritten, ob diese Regelung einen großen Anwendungsbereich haben wird.¹⁵⁴ Der kleinere Gesellschafterkreis der GmbH macht die Einberufung einer Gesellschafterversammlung im Vergleich zur Abhaltung einer Hauptversammlung weniger aufwändig, so dass auch mit weniger Zeitverzug zu rechnen ist. Auch der Kostenvorteil muss relativiert werden. Bei Beurkundung der Satzung ist der Betrag des genehmigten Kapitals dem Gegenstandswert hinzuzurechnen. Ein Kostenvorteil entsteht daher lediglich durch die degressive Berechnung der notariellen Gebühren.

Kapitalaufbringungsvorschriften: Wie bei der Gründung stellt sich auch bei der Kapitalerhöhung immer das Problem, dass die wirksame Aufbringung des nunmehr erhöhten Stammkapitals der Geschäftsführung uneingeschränkt zur freien Verfügung stehen muss. Zahlt die Gesellschaft in engem zeitlichen Zusammenhang mit der Aufbringung des Erhöhungsbetrages dem Gesellschafter einen Betrag aus, so stellt sich immer die Frage, ob der Kapitalerhöhungsbetrag der Geschäftsführung überhaupt einmal zur freien Verfügung gestanden hat. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem sog. Hin- und Herzahlen. Auch die Umgehung von Sacheinlagevorschriften durch sog. verdeckte Sacheinlagen ist unzulässig. Dabei wird eine Einlage zwar in bar geleistet, sie fließt jedoch an den Gesellschafter im Rahmen eines weiteren Geschäfts zurück, bei dem der Gesellschafter der Gesellschaft einen Vermögensgegenstand veräußert.

Sowohl beim Hin- und Herzahlen als auch bei der verdeckten Sacheinlage ging die Rechtsprechung vor Inkrafttreten des MoMiG davon aus, dass die im Zusammenhang mit diesen Vorgängen getroffenen Vereinbarungen unwirksam seien. War eine verdeckte Sacheinlage erbracht, galt die Einlage als nicht geleistet, der Anspruch auf diese bestand mithin fort. Die Vereinbarungen über die Leistung des anderen Gegenstandes aber waren in entsprechender Anwendung von § 27 Abs. 3 AktG als unwirksam anzusehen. Daher konnte der Gesellschafter nur die Rückerstattung des von ihm gezahlten Betrages bzw. der von ihm geleisteten Gegenstände von der Gesellschaft verlangen. Eine Aufrechnung der beiden Ansprüche allerdings schied aus, weil mit der Einlageverpflichtung nicht aufgerechnet werden darf.

Das führte in der Regel dazu, dass der Gesellschafter gezwungen war, doppelt an die Gesellschaft zu leisten. Er wurde zur Einlageleistung herangezogen, konnte den Erstattungsanspruch aber oft nicht mehr geltend machen, weil die entsprechenden Sachverhalte in der Regel erst zutage traten, wenn der Rückerstattungsanspruch wegen der Insolvenz der Gesellschaft nicht mehr werthaltig war. Dasselbe galt beim Hin- und Herzahlen: Man ging davon aus, dass zu keinem Zeitpunkt die Mittel zur freien Verfügung der Geschäftsführung

¹⁵⁴ Vgl. Kindler, NJW 2008, 3249, 3254f.

standen, weil vorab festgelegt hätte, wofür die Geschäftsführung den Betrag ausgibt.¹⁵⁵ Auch damit sei die Einlageleistung nicht erfüllt.

Im Zusammenhang mit dem sog. Hin- und Herzahlen war die Situation noch weiter erschwert. Eine Verwendungszweckabrede, die die wirksame Einlageleistung hätte entfallen lassen, wurde nämlich durch die Rechtsprechung bei engem zeitlichen und sachlichen Zusammenhang zwischen der Einzahlung durch den Gesellschafter und der Auszahlung an diesen vermutet.¹⁵⁶ Bedenkt man, dass der enge zeitliche Zusammenhang schon angenommen wurde, wenn bis zu sechs Monate zwischen den beiden Zahlungen lagen,¹⁵⁷ sieht man das erhebliche Risiko, das der Gesellschafter einging, wenn er ein ganz normales Verkehrsgeschäft mit seiner Gesellschaft abschließt.

Das MoMiG trägt dem Umstand Rechnung, dass die geschilderte Sanktion überschießend ist.¹⁵⁸ Es geht nunmehr davon aus, dass das Verkehrsgeschäft bei der verdeckten Sacheinlage wirksam bleibt. Besteht eine Differenz zwischen dem Wert der eingebrachten Sache und dem von der Gesellschaft hierfür entrichteten Preis, so muss der Gesellschafter der Gesellschaft diese Differenz erstatten. Allerdings muss der Gesellschafter beweisen, dass die Gesellschaft ihrerseits einen vollwirksamen und jederzeit fälligen, also werthaltigen Anspruch gegen den Gesellschafter hatte. Es wird mithin nicht mehr formal, sondern unter Berücksichtigung bilanzieller Kriterien entschieden, ob die Einlageleistung wirksam war oder nicht.

Hin- und Herzahlen ist zulässig, wenn der Gesellschaft ein vollwertiger und jederzeit fälliger Anspruch gegen den Gesellschafter zu Gebote steht. Ist das nicht der Fall, ist die Einlage nicht bewirkt. Anderenfalls ist die Einlageleistung wirksam erbracht. Das ist insbesondere für die unten noch im Einzelnen darzustellende Einbringung liquider Mittel in ein Cash-Pool-System von Bedeutung. Eine Differenzhaftung gibt es hier nicht, es gilt das Prinzip „alles oder nichts“.¹⁵⁹ Wiederum trägt nach herrschender Auffassung der Gesellschafter die Beweislast, auch, wenn das im Gesetz nicht ausdrücklich geregelt ist.¹⁶⁰

Von praktischer Bedeutung sind diese Regelungen bei jeder Kapitalmaßnahme. Zu bedenken ist insbesondere, dass der Gesellschafter imstande sein muss, die Werthaltigkeit seiner Leistung zu beweisen. In der Regel wird er daher gehalten sein, bei Veräußerung eines Gegenstands an die GmbH ein Gutachten über den Wert desselben vorzuhalten oder

155 BGHZ 153, 107; BGHZ 165, 113.

156 BGH, NJW 1996, 1286, 1288.

157 Lutter/Hommelhoff, GmbHG, § 5 Rdnr. 40, 43; Baumbach/Hueck, GmbHG, 15. Aufl., § 19 Rdnr. 30 a.E., § 5 Rdnr. 19.

158 Vgl. Lutter/Hommelhoff, GmbHG § 5 Rn. 47; Bayer, ZIP 1998, 1985, 1989f.

159 Tebben, RNotZ 2008, 441, 460.

160 Heckschen, DStR 2009, 166, 173.

Originalrechnungen vorzulegen.¹⁶¹ Für das Hin- und Herzahlen ist dieser Weg nicht gangbar. Der Beweis der Werthaltigkeit des gegen den Gesellschafter bestehenden Anspruchs ist daher schwieriger zu erbringen. Hier wird man auf Stellungnahmen von Wirtschaftsprüfern oder auf das Vorliegen von Garantien oder anderen Sicherheiten zu verweisen haben. Maßgeblicher Zeitpunkt ist die Vereinbarung des Darlehens bzw. die Auszahlung des eingelegten Betrags an den Gesellschafter. Auf spätere Verschlechterungen der wirtschaftlichen Lage kommt es nicht an. Im Cash-Pool könnte daher die Vorlage von Auszügen aus den Konten des Poolführers zur Erfüllung der Beweislast genügen.

Cash-Pooling: Das MoMiG führt eine Klarstellung im Zusammenhang mit dem Cash-Pooling ein. Cash-Pooling ist ein Mittel des Liquiditätsmanagements in Unternehmensgruppen. Ein Poolführer, in der Regel die Konzernmutter, erhält von allen konzernangehörigen Gesellschaften deren überschüssige Liquidität und gleicht Liquiditätslücken durch Darlehen an die Poolmitglieder aus. Dadurch können Zinsvorteile erreicht werden, die in der Regel allen dem Pool angehörenden Gesellschaften zugute kommt. Der Poolführer ist in der Regel Gesellschafter der poolangehörenden Gesellschaften oder steht diesen so nahe, dass er einem Gesellschafter gleichzustellen ist.

Vor Inkrafttreten des MoMiG war daher streitig, ob das Einbringen von Liquidität in einen Cash-Pool als Einlagenrückgewähr nach § 30 GmbHG unzulässig ist bzw. zu einer Erstattungspflicht des Poolführers nach § 31 GmbHG führt. Erfolgte das Einbringen unmittelbar im Zusammenhang mit einer Gründung oder Kapitalerhöhung, konnte zudem der Grundsatz der effektiven Kapitalaufbringung missachtet worden sein, weil ein Hin- und Herzahlen anzunehmen wäre. Die Diskussion wurde angestoßen durch das sog. „Novemberurteil“¹⁶² des BGH aus dem Jahr 2003. Danach ist die Auszahlung an einen Gesellschafter eine unzulässige Kapitalrückzahlung. Das galt selbst dann, wenn ein vollwertiger Gegenleistungsanspruch der Gesellschaft bestand. Man betrachtete also nicht bilanziell, ob die Gesellschaft Vermögenswerte verloren hatte, sondern rein formal, welche Vermögensbestandteile ausgezahlt wurden. Diese Rechtsprechung ist kritisiert worden.¹⁶³ Dies besonders, weil allgemein die Einbringung von Liquidität in ein Cash-Pool-System als wünschenswerte Maßnahme des Managements von Liquidität angesehen wird. Gleichwohl war seit der Entscheidung des Bundesgerichtshofes die Zulässigkeit von Cash-Pool-Systemen höchst streitig.

Hier hat der Gesetzgeber durch das MoMiG versucht, Klarheit zu schaffen. Die Regelungen zur Kapitalerhaltung und zur Kapitalaufbringung sind hier durch klarstellende Zusätze modifiziert worden.¹⁶⁴ Nunmehr kann das Einbringen von Beträgen in ein Cash-Pool-System

¹⁶¹ Ebenso Marquardt, BB 2008, 2414, 2418.

¹⁶² BGHZ 157,72 ff.

¹⁶³ Vgl. Langner, GmbHR 2005, 1017ff.; Grothaus/Halberkamp, GmbHR 2005, 1317ff.; Michael Winter, NJW Spezial 2006, 267ff.

¹⁶⁴ Meyer, BB 2008, 1742, 1744.

nicht mehr als verbotene Einlagenrückerstattung angesehen werden, wenn die Gesellschaft für ihre Zahlung an den Poolführer einen vollwertigen und jederzeit fälligen Gegenleistungsanspruch erhält. Dann wird die Einbringung als bloßer Aktivtausch angesehen, der gesellschaftsrechtlich neutral ist. Im Zusammenhang mit der Kapitalaufbringung gilt die Einlage auch dann als bewirkt, wenn die Mittel wieder abfließen, sofern die Gesellschaft dafür einen gleichwertigen, vollwirksamen und jederzeit fälligen Gegenleistungsanspruch erhält. Die Rechtspraxis kann also nunmehr mit Sicherheit davon ausgehen, dass Cash-Pooling prinzipiell zulässig ist.

Geschäftsführer und Gesellschafter haben allerdings das bereits oben angesprochene Problem zu lösen, dass die Vollwertigkeit des Gegenanspruchs zu beweisen ist.

Gesellschafterdarlehen: Das Recht der Gesellschafterdarlehen war vor Inkrafttreten des MoMiG durch eine hohe Rechtsunsicherheit gekennzeichnet.¹⁶⁵ Es bestand ein Nebeneinander gesetzlich geregelter und durch die Rechtsprechung entwickelter Grundsätze, deren Grundgedanke gleich, deren Anwendung im Einzelnen aber unterschiedlich war. Der Gesellschafter hatte danach Zahlungen zu erstatten, die auf einer Rückführung von eigenkapitalersetzenden Gesellschafterdarlehen beruhen. Eigenkapitalersetzend sind Gesellschafterdarlehen, die in einer Krise des Unternehmens gewährt oder stehen gelassen werden. Deren Rückzahlung war von Gesetzgeber und Rechtsprechung als unzulässig und damit rückabzuwickelnd angesehen worden.

Grundlage dieser Haftung des Gesellschafters ist nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs die Finanzierungsverantwortung bzw. Finanzierungsfolgenverantwortung des Gesellschafters.¹⁶⁶ Wählt der Gesellschafter innerhalb der ihm zustehenden Finanzierungsfreiheit eine bestimmte Art und Weise der Unternehmensfinanzierung aus, so hat er die Folgen dieser Entscheidung zu tragen. Es steht dem Gesellschafter frei, ob er der Gesellschaft neue Mittel zuführt oder darauf – auch auf die Gefahr einer Insolvenz hin – verzichtet. Es steht ihm weiter frei, ob er Eigen- oder Fremdkapital zuführt. Entscheidet sich der Gesellschafter für die Finanzierung mit Fremdkapital, so hat dies zur Folge, dass die Mittel, wenn sie in der Krise gewährt sind, als Risikokapital einzustufen sind, dass sie also gegebenenfalls verloren sind, wenn der Zweck, den der Gesellschafter mit der Finanzierung verfolgt, nicht erreicht wird.¹⁶⁷ Der Gesellschafter kann mit den Fremdkapitalgebern und sonstigen Gläubigern nicht gleichgestellt werden, denn er ist ihnen gegenüber im Vorteil. So hat er einen leichteren und schnelleren Zugang zu Informationen und wird daher vor den

165 Zum früheren Rechtszustand Goette, Einführung in das neue GmbH-Recht, 1. Auflage 2008, Rdnr. 54ff.

166 BGH, NJW 1990, 516 ff.; BGH, NJW 1995, 326, 329; Goette, Die GmbH, 2. Aufl. München 2002, § 4 Rdnr. 19.

167 Röhrich, ZIP 2005, 505, 511; K. Schmidt, GmbHR 2005, 797, 798; Scholz/K. Schmidt, GmbHG, 9. Aufl., 2000, § 32 a, b Rdnr. 3.

sonstigen Gläubigern in der Lage sein, seine Forderungen noch zu realisieren.¹⁶⁸ Zudem kann die Gesellschafterentscheidung zur Finanzierung der GmbH ein Fortbestehen des unwirtschaftlichen Geschäftsbetriebs und damit einen weiteren Verlust von Haftungsmasse zu Lasten der Gesamtheit der Gläubiger bedeuten.¹⁶⁹ Dann soll die Haftungsmasse wenigstens nicht noch mit Rückzahlungen an die Gesellschafter bzw. mit deren Forderungen belastet werden.¹⁷⁰

Diese nachvollziehbaren Überlegungen haben im Einzelfall zu erheblichem Beratungsbedarf geführt.¹⁷¹ Das galt insbesondere für die Einordnung eines Gesellschafterdarlehens als eigenkapitalersetzend. Es setzte jeweils voraus, dass sich das Unternehmen in einer Krise befindet, also Kapital zu den Konditionen des Gesellschafterdarlehens nicht am Fremdkapitalmarkt zu beschaffen gewesen wäre. Die Beurteilung dieses Wertungen offenstehenden Sachverhaltes erwies sich als schwierig. Hinzu kam das Nebeneinander von gesetzlichen Regelungen (sog. Novellenregeln) und den durch die Rechtsprechung entwickelten Prinzipien.

Ohne Aufgabe des Grundsatzes, dass der Gesellschafter eine Finanzierungsfolgenverantwortlichkeit trägt, ist das Recht der Gesellschafterdarlehen daher durch das MoMiG durchgreifend verändert worden: Die Rechtsprechungsregeln entfallen¹⁷² auf vielfach in der Literatur geäußerten Wunsch,¹⁷³ die Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen wird insolvenzrechtlich derart geregelt, dass alle Rückzahlungen solcher Darlehen anfechtbar sind, die im letzten Jahr vor Insolvenzantragstellung erfolgt sind.¹⁷⁴ Nicht zurückgezahlte Darlehen treten im Rang zurück.¹⁷⁵ Die Unterscheidung von eigenkapitalersetzenden und anderen Gesellschafterdarlehen entfällt vollständig. Die Frage nach der Einordnung muss also künftig nicht mehr gestellt werden. Darlehensgewährungen zum Zweck der Unternehmenssanierung und solche von Gesellschaftern, deren Beteiligung 10

168 Goette, Die GmbH, 2. Aufl. München 2002, § 4 Rdnr. 7.

169 Altmeppen, NJW 2005, 1911, 1913.

170 Altmeppen, NJW 2005, 1911, 1913; Bayer/Graff, DStR 2006, 1654, 1655.

171 Zur Kritik statt vieler Körber/Kliebisch, JuS 2008, 1041, 1043.

172 § 30 Abs. 1 S. 3 GmbHG – MoMiG lautet: „Satz 1 ist zudem nicht anzuwenden auf die Rückgewähr eines Gesellschafterdarlehens und Leistungen auf Forderungen aus Rechtshandlungen, die einem Gesellschafterdarlehen wirtschaftlich entsprechen“. Damit sollen die Rechtsprechungsregeln unanwendbar sein, vgl. Begründung zum Regierungsentwurf S. 100.

173 Grunewald, GmbHR 1997, 7 ff.; Koppensteiner, AG 1998, 308 ff.; Vetter, ZGR 2005, 788, 828; Altmeppen, NJW 2005, 1911, 1912; K. Schmidt, GmbHR 2005, 797, 798; zustimmend auch Römermann, GmbHR 2006, 673, 677.

174 § 135 InsO – MoMiG.

175 § 39 Abs. 1 Nr. 5 InsO – MoMiG.

Prozent nicht übersteigt, bleiben von den Regelungen ausgenommen, wie sie auch vom Eigenkapitalersatzrecht ausgenommen waren.

Im Ergebnis bedeutet das eine deutliche Vereinfachung der Rechtsanwendung, weil jedes Gesellschafterdarlehen erfasst ist, das im letzten Jahr vor Stellung des Insolvenzantrags zurückgezahlt worden ist. Umgekehrt ist mit der Vereinfachung auch verbunden, dass die Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen, die unabhängig von einer Krise zu marktüblichen Konditionen gewährt worden sind, gleichwohl keinen Bestand haben, wenn aus irgendeinem Grund doch ein Insolvenzantrag im auf die Rückzahlung folgenden Jahr gestellt wird. Die Vereinfachung ist also mit einer Vergrößerung verbunden: Es hängt von Zufälligkeiten bei der Wahl des Zeitpunktes des Insolvenzantrags ab, ob der Gesellschafter die Rückzahlung behalten darf. Das ist insbesondere für den Insolvenzgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit von Bedeutung, der keine Insolvenzantragspflicht, aber ein Recht zu einem solchen Antrag begründet.

Gleichwohl wird man aus Sicht der Praxis des Familienunternehmens diese Änderung begrüßen können: Sie hält Rechtsberatungskosten und Rechtsunsicherheit gering und leistet damit einen Beitrag zur Vereinfachung von Finanzierungsentscheidungen.

Fazit: Die GmbH-Reform verändert die Situation von Familienunternehmen, die in der Rechtsform der GmbH geführt werden, erheblich. Geschäftsführer solcher Unternehmen müssen mit einem erhöhten Haftungsrisiko rechnen. Gleichzeitig kann man von einer deutlichen Verbesserung ausgehen, weil Rechtsunsicherheiten, etwa im Zusammenhang mit dem Cash-Pooling und der Behandlung von Gesellschafterdarlehen entfallen. Das mindert etwa Rechtsberatungskosten. Insgesamt ist die Reform daher auch aus Sicht von Familienunternehmen zu begrüßen, diese sind jedoch auch gehalten, sich mit dem Inhalt der neuen Regelungen und den Konsequenzen für das eigene Unternehmen auseinanderzusetzen.

9 Unternehmer müssen Optimisten sein!

Von Walter Lindenmaier, Lindenmaier AG, Laupheim www.lindenmaier.com

Der Wind der öffentlichen Meinung hat sich mit Blick auf die Rolle des Unternehmers in den letzten Jahrzehnten mehrmals gedreht. Deutschland hat genügend Common sense eingespeist, so dass die Menschen in diesem Land wissen, wie fragwürdig, wie manichäerhaft schwarz oder weiß, gut oder böse der Unternehmer in unserem Land angesehen wird und ist. Aufgrund der globalen Finanzkrise schießt im Moment die Häme wieder etwas ins Kraut, aber auch das wird sich wieder legen. Man müsste ein eigenes Barometer erfinden für die Stimmungen und öffentlichen Gefühlslagen pro und contra den Unternehmer.

Das „gestörte Verhältnis der Deutschen zu ihrer ökonomischen Elite“, das der Spiegel einst feststellte, wurde erst kürzlich wieder offenbar, als Adolf Merckle vor seinem tragischen Ende beinahe täglich unter seinem Foto in den Zeitungen den Namen „Abzocker“ lesen musste. Die öffentliche Meinung wechselt ihre Gesinnung sehr schnell, wenn die Gelegenheit günstig ist, einen Unternehmer an den Pranger zu stellen. Im Wesentlichen hat deshalb Winston Churchill den Nagel auf den Kopf getroffen, als er einmal sagte: „Manche halten den Unternehmer für einen rüdisigen Wolf, den man totschiagen müsse; andere meinen, er sei eine Kuh, die man ununterbrochen melken könne; nur wenige sehen in ihm ein Pferd, das den Karren zieht.“

Es ist halt so wie üblich. Die wenigen sehen es richtig. Der Unternehmer muss also tüchtig sein, umsichtig, nüchtern. Er darf sich nicht täuschen lassen, am wenigsten von sich selbst. Er braucht Tugenden und Werte, die ihn über den Tag hinaussehen lassen. Er darf seinen Betrieb nicht aus den Augen lassen, er braucht Vertrauensleute und Mitarbeiter, die ihm dabei helfen. Er muss aber in zunehmendem Maße auch im Auge behalten, wie die Öffentlichkeit, wie das Umfeld denkt und plant und welchen Spleens und Marotten sie anheim fällt - denn in diesen Umständen ist sein Unternehmen angesiedelt. Diese Umstände, Zeichen und Krankheiten drängen in alle Bereiche und gesellschaftlichen Räume hinein, der Unternehmer kann sich mit seinem Betrieb weniger denn je davon abschotten oder sich isolieren. Das wäre eine Illusion, die den Unternehmer teuer zu stehen käme.

Er muss Generalist sein, pragmatisch denken und handeln können, sich vielseitig fortbilden und informieren. Er muss Kommunikator sein, denn: Je mehr er von der Welt und von den

anderen in seiner unmittelbaren Umgebung versteht, desto besser kann er die Risiken, die er eingehen muss, erkennen, mindern und absichern.

Doch was haben diese Ausführungen mit der Frage, warum der Unternehmer Optimist sein muss, zu tun? Weil das unternehmerische Tun prinzipiell auf die Zukunft ausgerichtet ist, die nächste wie die mittelfristige und die ferne Zukunft. Und bei allen düsteren Wolken, die diese Zukünfte immer wieder unsicher und bedrohlich erscheinen lassen, muss der Unternehmer im Innersten seines Wesens von einer Zuversicht erfüllt sein, die sich mit seinen Willenskräften verbündet und ihm versichert: Die Wolken werden wieder abziehen, meine Erfahrung ist, ich habe aus allen schwierigen Lagen immer wieder herausgefunden und ich werde es auch dieses Mal schaffen. So des Unternehmers Credo - täglich und manchmal auch stündlich, und oft sogar nächtens.

Neugier, Vertrauen, prinzipielle Orientierung an der Zukunft. Das bedeutet überhaupt nicht, dass Zukunftsglaube blind sein muss, dass diese Zuversicht alle realistischen Prognosen, die oft sehr negativ ausfallen, in den Wind schlagen und ignorieren soll. Nein. - Was den erfolgreichen Unternehmer charakterisiert, ist keine Schönfärberei, kein bloßes Faible für rosarote Landschaften und Lebenserinnerungen.

Ja, natürlich bekenne ich mich als Unternehmer dazu: In dem einen und anderen Fall hat mich meine Begeisterung zum Risiko hingerissen, das sich als zu hoch erwies. In der einen und der anderen Personalentscheidung wäre mehr Misstrauen meinerseits angebracht gewesen. Nur daraus, aus diesen Fehlern lässt sich kein risikofreies Rezept für die Zukunft basteln, keine Theorie des genau richtig dosierten Misstrauens entwickeln. Denn wie viele Male führt Begeisterung zum größten Erfolg. Unternehmerische Intuition lässt schnell erkennen, was richtig ist. Der Unternehmer hat es mit Menschen zu tun und die lassen sich nicht auf genau kalkulierbare mathematische Größen reduzieren. Ich weiß, das wird versucht, aber meines Erachtens ist das zum Scheitern verurteilt.

Der Unternehmer interessiert sich für die Schlachtordnung von morgen - wesentlich mehr als für die Fehler, von denen die Experten soviel wissen, die darauf abonniert sind, hinterher immer wissenschaftlich genau sagen zu können, warum ihre Prognosen falsch sein mussten. Den Unternehmer interessieren die Fehler, die er in seiner Vergangenheit beging, durchaus, aber immer mit Blick auf das Morgen. Er will nicht wissen, warum er Fehler machen musste, wer oder welche Umstände außer ihm noch an ihnen beteiligt waren, er hat sie gemacht. Basta, weiter geht es, diesen Fehler wird er nicht wiederholen.

Eine Firma, bestehend aus lauter Bedenkenträgern und Berufspessimisten, wie man sie in bürokratischen Anstalten oft antrifft, kann sich fehlerlos dünken, aber doch nie lange mit Erfolg bestehen. Es sei denn, der Staat subventionierte sie kräftig, wie manche Institution hierzulande. Ich halte es eher mit dem ernsthaftesten Komiker Karl Valentin, der einmal sagte: „Ein Optimist ist ein Mensch, der die Dinge nicht so tragisch nimmt, wie sie sind.“ Diese Definition schlägt nun allen Fässern auf einmal den Boden aus. Und da diese Erkenntnis überhaupt nie zu falsifizieren sein wird, also die größte Gewissheit in sich trägt, kann man von ihr aus nur die Flucht antreten. Denn die Ausweglosigkeit der Welt, mit der wir es zu tun

haben, ist nicht zu widerlegen. Genauso wenig ist die Notwendigkeit abzuwenden, in dieser einzigen Welt, die wir haben, dennoch Wege finden müssen, die uns hoffen lassen.

An dieser Stelle muss noch ein anderes Wort fallen. Ein Wort, das eigentlich allen Optimismus, allen Glauben an die Chancen, die wir haben, ausmacht: es ist das Zauberwort der Technik. Die Technik hat einen Januskopf, der sich auf unsere gläubig daran gebundenen Rollen überträgt. Selbst Eberhard von Kuenheim, der bekannte BMW-Manager und Vorstandsvorsitzende, also wahrlich kein Technikfeind, stellte fest: „Die Technik hat die politische Unschuld verloren.“

Heißt das, der Unternehmer hat den Glauben an die Technik verloren? Nein, er ist nach wie vor und trotz allen Gefahren, die deutlich geworden sind, die Grundlage der Zuversicht, des optimistischen Blicks in die Zukunft. Doch ist dieser Glaube jetzt mit einem guten Schuss Skepsis und Vorsicht vermischt. Die Technik ist und bleibt unser Schicksal, das kann alle Reflexion auf die Gefahren, die mit ihr verbunden sind, nicht ausräumen, sie hat so viele Abschiede von liebgewonnenen Idyllen verordnet, wie sie uns segensreiche Gaben brachte. Sie hat Plagen und Zerstörungen, die sie verursacht hat, mit ihren Innovationen auch wieder ausgeräumt - was ohne sie niemand vermocht hätte. Sie ist wahrhaft ambivalent in ihrem Wesen.

Einstein sagte: „Schämen sollen sich die Menschen, die sich gedankenlos der Wunder der Wissenschaft und Technik bedienen und nicht mehr davon geistig erfasst haben als die Kuh von der Botanik der Pflanzen, die sie mit Wohlbehagen frisst.“ Natürlich ist die beklagte Gedankenlosigkeit ein allzu weites Problemfeld. Es ist ja auch nicht so, dass man dieses weite Feld der Technik bewältigen, überschauen oder letztgültig beurteilen könnte. Keiner kann das, die Technik umfängt uns, wir sitzen mitten drin in ihrem Entfaltungsprozess, es gibt keine Fluchtmöglichkeit, so sehr auch einige von uns auf sie fluchen und sie verdammen mögen.

Warum ist das so? Warum wird bei jeder technischen Neuheit sofort die Angst vor dem Weltuntergang wach? Die Technik stört, wenn sie neu ist, die Gewohnheiten der Menschen, sie müssen sich umstellen und sich ihr anpassen. Das gefällt ihnen nicht und dann werden sie Zug um Zug bekehrt und sind ohne die neuesten Errungenschaften gar nicht mehr vorstellbar. Heute hat jeder ein Handy. Als man es einführte, sagte jeder Zweite, so etwas brauche ich nie. So geht das von Anfang, von der Lokomotive an. Dann hat man sie umgewertet, sie wurde zum Symbol des Fortschritts überhaupt...

Gleichzeitig werden die Risiken deutlich und erwecken Ängste. Kampagnen werden angefacht, Kreuzzüge setzen sich in Bewegung. Eine Ambivalenz: Hier die große Hoffnung, der Krebs könnte besiegt werden, dort, dicht daneben die Angst, der Mensch könnte Monster schaffen, die neue furchtbare Schrecken in die Welt brächten.

Das ist die Erfahrung mit der Technik und dennoch bleibt sie der Träger unserer unternehmerischen Zuversicht. Denn immer wieder schafft sie es, auf ihrer Grundlage Lösungen zu schaffen, die alle Argumente gegen sie aus dem Weg räumt.

Und doch bleibt auch wahr, was Norbert Wiener, der amerikanische Mathematiker und Begründer der Kybernetik, prophezeite: „Die Rechenautomaten haben etwas von den

Zauberern im Märchen. Sie geben einem wohl, was man sich wünscht, doch sagen sie einem nicht, was man sich wünschen soll."

Das Problem wiederholt sich stets auf neuer Stufe. Doch ohne sie, die Technik, wäre es als Problem, als Frage gar nicht erkennbar geworden. Die Technik stellt uns vor Probleme, die uns die Welt reicher und erfahrbarer machen, und die ohne ihr Mitwirken nicht beantwortet werden könnten. Wir müssen die Technik verstehen, sie geistig erfassen lernen, nicht nur bequem konsumieren und egoistisch von ihr profitieren wollen.

Der Unternehmer darf sich durch die Technik und ihren Komfort nicht von sich selbst verabschieden. Es mag unbemannte Weltraumraketen geben und Roboter, die die Arbeit, Umstände und Bedingungen auf fremden Sternen besser bewältigen können als er bzw. seine Mitarbeiter. Doch die Frage, warum sie das tun sollen für uns und was wir uns damit versprechen, bleibt eine spezifisch menschliche Frage, die uns die Technik nicht abnehmen darf.

Der Unternehmer muss sich anstrengen, immer neu lernen, was die Technik zu lernen gibt. Der Anpassungszwang an ihre Errungenschaften und Innovationen ist unvermeidlich. Das heißt aber nicht, dass die Unternehmer blind werden dürften. Der Unternehmer bzw. der Mensch muss nicht alles machen, was sie uns vorgibt. Wir können aber unsere Ziele schneller und effektiver erreichen, wenn wir die Ziele der Technik als Motor vorspannen. Doch ihre grundlegende Realität und Basis unserer Zuversicht zu leugnen, würde uns auf die andere Weise erblinden lassen.

Wir müssen freilich mit Vorsicht und großer Verantwortung mit ihr umgehen. Das lernen wir aus der Vergangenheit und der Unternehmer ist hier an vorderster Front gefragt.

Technik hat einen ambivalenten Charakter. Dennoch gibt es keine Alternative zu ihr. Insofern ist die Technik die Grundlage dessen, was Optimismus heißen kann. Sie stützt, fördert, beflügelt ihn. Sie ist wie der Glaube an Gott im Mittelalter, wozu es auch keine Alternative gab und insofern der Glaube gar keine Fragen aufwarf.

Die Technik ist die Grundlage unseres Daseins, die Voraussetzung aller Dinge, die uns bewegen, die uns zugleich verführen und bedenklich erscheinen. Das weiß ich als Unternehmer und Zulieferer der Autoindustrie nur allzu gut. Und wenn diese Industrie revolutioniert wird, dann hängt das weniger von unseren Moralkriterien als eben von technischen Innovationen ab, wie und wann das geschehen kann. Technik ist die Voraussetzung optimistischer Denkungsart.

Damit ist alles wieder offen. Man könnte paradoxerweise die Parole ausgeben: Es ist nichts zu machen, also tut etwas!! Denn die Debatte: Ist die Welt die bestmögliche aller Welten, wie Leibniz, der große Mathematiker, sie eindeutig sah und bejahte, oder ist sie abgrundtief verwerflich, gefährlich und schlecht?, mag philosophisch interessant sein. Für die Handelnden, und wer wäre hier, wenn nicht der freie Unternehmer, als Protagonist besser anzusprechen, kommt keine andere Antwort als die erste in Frage: Ja, es ist die beste aller Welten, wir haben keine andere. Packen wir es an, rollen wir den Stein wie Sisyphos immer wieder den Berg hinauf.

Davon, von diesem credo- quia absurdum, scheint der große Unternehmer Adolf Merckle am Ende nicht mehr überzeugt gewesen zu sein und er suchte die Flucht in eine andere Dimension. Er, Merckle, sah, dass die Mitwelt ihn nicht mehr verstand und fürchtete, dass sie ihn auch gar nicht mehr verstehen wollte.

Es wird deutlich: Der Unternehmer muss auch Kommunikator sein, möglichst viel von der Welt und von den anderen in seiner unmittelbaren Umgebung wahrnehmen und verstehen.

Dabei geht es ganz besonders darum, in die Mitarbeiter hineinzuhören und zu erfühlen, was sie denken und wie es ihnen geht. Wie sie mit ihrer Arbeit zurecht kommen, ob sie Hilfe brauchen oder ihrer Meinung nach gut unterwegs sind. Als guter Unternehmer frage ich nach ihren Familien, wenn ich weiß, dass die Frau krank ist nach deren Befinden, nach den Kindern in ihrem Studium und interessiere mich für ihre Gesundheit. Auch hinterfrage ich, ob sie sich im Unternehmen wohlfühlen oder was sie vielleicht bedrückt bzw. an unseren strategischen Entscheidungen nicht verstehen. Im Gesprächsverlauf ist es mir dann möglich, unsere Zuversicht, basierend auf unseren Neuentwicklungen und Neuaufträgen bzw. solchen, die kurz vor dem Abschluss sind, hinzuweisen. Es ist mir dabei wichtig, den Mitarbeitern die eigene unternehmerische Zuversicht, die mich trägt und leitet, weiterzugeben, um die Menschen in die Gedanken- und Entscheidungswelt einzubinden.

Aber diese regelmäßige und aktive Kommunikation kann nur unzureichend bzw. annäherungsweise erfüllt werden durch eine Unternehmensschrift oder Ähnliches. Das dort geschriebene Wort führt zu keinem Dialog, ja es wird häufig in der Bedeutung gar nicht so wahrgenommen, wie es angenommen wird, oft sogar nicht einmal gelesen. Durch praktiziertes Management hält der Unternehmer die Menschen auf Zug und informiert. Sie bekommen das Gefühl, hautnah eingebunden zu sein und werden damit Teil unserer unternehmerischen Gedankenwelt. Im Übrigen führt diese Methode dazu, dass ich mich im Betrieb in vielen Vorgängen auskenne und bei anstehenden Fragen und Entscheidungen im Management weiß, wovon ich rede.

Ich bin überzeugt, dass diese Art, mit Menschen regelmäßig zu kommunizieren, die beste ist, um ihre Fragen zu beantworten und ihnen ihre Ängste, Nöte, Sorgen, Unsicherheiten und Vorbehalte zu nehmen und sie bestens informiert und mit großer Zuversicht, die der unseren entspricht, auf unsere Reise in die Zukunft mitzunehmen. Unternehmer müssen darauf achten, was ihre Mitbewerber, Mitarbeiter, ja auch, was die Öffentlichkeit draußen vor ihren Toren verstehen bzw. verstehen wollen. Denn diesen müssen sie ihre Entscheidungen vermitteln können.

Es ist nicht allein die Welt und ihr wie immer fragiler, übler oder besserer Zustand, der den Optimismus in Unternehmern begründet oder ihn verneinen lässt. Eher ist es die Herkunft, das Gottvertrauen, das man gelernt hat, die einigermaßen schöne Kindheit und Jugend, die einem die Kraft gibt, die Menschen, mit denen man sich befreundet und verbunden fühlt. Auch die Arbeit, für die einen ein leidenschaftliches Interesse gepackt hat, spielt eine große Rolle. Im Grunde gibt es keinen monokausalen Grund für die prinzipielle Zuversicht des Unternehmers. Im Grunde sind es all diese genannten Faktoren, die zusammenspielen müssen in seiner

Persönlichkeit, die Steherqualitäten wie sie der Boxer im Ring entwickelt durch die Freude, die Leidenschaft im Kampf.

Der Unternehmer hat mit sich selbst, ganz unabhängig von allen Außenansichten auf ihn, die wie ich eingangs bemerkte, häufig wechseln und von jeweiligen Modeerscheinungen der Bewusstseinsindustrie abhängen, der Unternehmer hat mit sich selbst, mit seinen Kräften und Ideen prinzipiell gute Erfahrungen gemacht, die ihm sagen: Es ist oft hart und unwegsam, was ich zu tun habe, aber ich bin ein freier Mann, ich entscheide selbstständig, wohin die Reise geht. Das können nur Optimisten!

10 Braucht Ökonomie eine gute Moral?

Von Prof. Dr. Dorothea Schmidt, EMF-Institut der HWR Berlin, www.emf-berlin.org

Moral ist derzeit gefragt: Ihre geringe Verbreitung scheint vielen als Grundübel einer Zeit, in der, so wird vielfach beklagt, Gier, Eigennutz und Vergnügungssucht tagtäglich triumphieren. Der frühere Tagesthemen-Moderator Ulrich Wickert hat 1994 ein Buch geschrieben, das den Titel trägt „Der Ehrliche ist der Dumme – Über den Verlust der Werte“ und bis 2005 nicht weniger als 19 Auflagen erlebt hat.

Für den Bereich der Wirtschaft gilt die allgemeine Diagnose des Werteverfalls vielen Beobachtern als besonders schlüssig. Hier wird auf die schwarzen Kassen des Siemens-Konzerns für Bestechungsgelder an potenzielle Auftragsgeber verwiesen oder auf die millionenschweren Abfindungszahlungen für Manager, die ihren Firmen finanzielle Verluste und ihren Beschäftigten den Verlust des Arbeitsplatzes gebracht haben. Der Ausbruch der Finanzkrise im Herbst 2008 hat dem Ruf nach Moral weiteren Auftrieb verschafft und seither wurde es in vielen Medien populär, Manager, insbesondere Banker, die noch einige Zeit zuvor als Heilsbringer und Förderer des allgemeinen Wohlstands gesehen und vielfach als „Manager des Jahres“ ausgezeichnet wurden, nun als „Abzocker“ zu titulieren. Fragte die Bild-Zeitung am 11. Februar 2009 „Kennen die denn keinen Anstand?“, um in einer großen Balkenüberschrift zu klagen: „Gierige Banker klagen Millionen-Prämien ein“, so widmete Der Spiegel dieser Gruppe und dem selben Anlass eine Titelgeschichte: „Die Schamlosen – Innenansichten einer unbelehrbaren Zunft“ (Heft 8/2009). Braucht Ökonomie also mehr Moral? Und was wäre eine *gute* Moral? Oder werden hier Ansprüche und Erwartungen an die gesellschaftliche Moral herangetragen, die weit über das hinausgehen, was sie zu leisten imstande ist und besser an die politischen Entscheidungsträger zu adressieren wären, um strukturelle Änderungen des Wirtschaftssystems in Gang zu setzen?

Gibt es also einen Verfall der Werte? Werfen wir zunächst einen Blick auf die Wickert-Diagnose des Werteverfalls. Sie begegnet einem häufig in der Form, dass mit leisem Bedauern oder kräftigem Schaudern festgestellt wird, wir lebten seit einigen Jahrzehnten in einer Ellbogen- oder auch in einer Spaßgesellschaft. Der Materialismus habe sich nun auf breiter

Front durchgesetzt, jeder sei nur noch auf seinen eigenen Vorteil bedacht, der Gemeinsinn sei verkümmert, kurzum, der *homo oeconomicus* in Reinkultur sei nun das Leitbild der Epoche, diese wandelnde Rechenmaschine, die permanente Preis-Leistungsvergleiche durchführe und nichts als die eigene Nutzenmaximierung im Kopf habe.

Doch Soziologen und Soziologinnen, die den gesellschaftlichen Wandel der letzten Jahrzehnte genauer untersucht haben, teilen diesen Kulturpessimismus keineswegs. Helmut Klages hat repräsentative Befragungen darüber angestellt, welche Wertorientierungen in der deutschen Gesellschaft 1987 und 1997 vorherrschend waren. Nach seinen Ergebnissen waren den Befragten zu beiden Zeitpunkten Partnerschaft, Familie und Freunde am wichtigsten, aber auch Werte wie Unabhängigkeit und Kreativität wurden hochgeschätzt. Dagegen rangierten am unteren Ende der Skala die Bedeutung eines hohen Lebensstandards sowie der Wunsch sich durchzusetzen oder Macht und Einfluss auszuüben. Zwischen beiden Zeitpunkten waren keine großen Veränderungen zu erkennen.

Anders als es die These vom Werteverfall behauptet, sieht Klages langfristig eher eine zunehmende Verbreitung von gegensätzlich erscheinenden Werten; zudem gebe es in der Bevölkerung keinen generellen Gleichklang der Orientierungen, sondern ein Nebeneinander verschiedener Gruppen. Seien einzelne davon nach ihrer Selbstauskunft zwar als traditionell oder hedonistisch und materiell oder auch als perspektivlos resigniert einzuschätzen, so sei die stärkste Gruppe diejenige der „aktiven Realisten“, die Widersprüchliches in sich vereinigten: das Erfolgsstreben, aber gleichzeitig auch die subjektive Wichtigkeit von Soziabilität und Kommunikation.¹⁷⁶ Auch die längerfristigen Veränderungen des Wandels der Erziehungswerte dokumentieren keinen Werteverfall, sondern die anhaltende Bedeutung traditioneller Tugenden wie Fleiß und Ordnungsliebe bei gleichzeitig zunehmender Abkehr von autoritären Leitbildern.

Diesen Befragungen kann man entgegenhalten, in ihnen käme lediglich zum Ausdruck, welche Werte die Betroffenen im Prinzip für wichtig halten oder auch, welche sie bei den Befragungen für erwünscht halten (und daher dem Befrager/der Befragerin zuliebe äußern), keineswegs jedoch, wie sie sich tagtäglich verhalten. Aber in gewissen Bereichen gibt es durchaus Bestätigungen für die von Klages behauptete Wertesynthese auch auf der Ebene des realen Verhaltens, so etwa bei der Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements. Entgegen gängigen Annahmen ist in den letzten Jahren die Zahl derjenigen, die ehrenamtliche Arbeit übernehmen, gestiegen, aber auch die Motive dafür haben sich im Vergleich zu dem, was plakativ als „altes Ehrenamt“ bezeichnet wird, geändert: Nicht mehr das Pflichtgefühl oder der moralische Auftrag, Gutes zu tun, stehen für viele im Vordergrund, sondern häufig der „Spaß“ an der Sache, die Möglichkeit, interessante und erfüllende Erfahrungen zu machen. Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und die Bereitschaft, sich für andere zu engagieren, erweisen sich hier als miteinander vereinbar und nicht als unüberbrückbare Gegensätze.¹⁷⁷

176 Vgl. Klages 2001, S. 7ff..

177 Vgl. Hacket/Mutz 2002.

Wenn die Behauptung des allgemeinen Werteverfalls auf tönernen Füßen steht, wie sieht es damit bei einzelnen Gruppen der Gesellschaft, insbesondere bei Managern und anderen Beschäftigten, aus?

Die „Gier der Manager“ wurde im letzten Jahr häufig als tiefere Ursache der Finanzkrise diagnostiziert, so etwa von US-Präsident Barack Obama in seiner Antrittsrede am 20.1.2009: „Unsere Wirtschaft ist schwer geschwächt – als Folge von Habgier und Unverantwortlichkeit auf Seiten einiger, aber auch wegen unseres kollektiven Versagens, schwere Entscheidungen zu treffen und die Nation auf eine neue Art vorzubereiten.“ In diesem Sinn äußerte sich ebenfalls der EU-Kommissionspräsident José Manuel Barroso im Februar dieses Jahres: „Exzessive Bonuszahlungen verleiten Finanzmanager dazu, unverantwortbare Risiken einzugehen. Die Folgen sehen wir jetzt in der Finanzkrise.“ Und im August befand ein Reporter von stern.de nach einem Besuch in New York: „Jetzt geht die Zockerei weiter! Die Finanzkrise schien die Gier der Wall Street-Händler zu bremsen. Doch das ist vorbei. Ein Streifzug durch New York zeigt: Sie feiern und prassen wieder.“¹⁷⁸

Ähnliche Befunde gab es rund um 2000, nach dem New Economy-Boom, der in den USA und in anderen Ländern von einer Reihe von Bilanzskandalen begleitet war: Bilanzfälschungen, fiktive Geschäfte, überhöhte Gewinnangaben bei den Firmen WorldCom, Enron und Xerox. Auch in Deutschland waren derartige Praktiken keineswegs unbekannt, so bei Flowtex und MTV. Man meinte damals wie später, die Ursache aller Fehlentwicklungen läge in den Charakterfehlern einiger Topmanager, die mit allen Mitteln danach trachteten, die Gewinne der Firmen und somit ihre persönlichen Bonuszahlungen zu steigern. Das System der Konkurrenz blieb bei diesen Betrachtungen jenseits aller Kritik – aber die Akteure verhielten sich nicht so, wie sie sollten.¹⁷⁹

Auf dieser Ebene wurde vielfach auch das Problem der Korruption diskutiert, hier im Sinn des deutschen Strafgesetzbuches verstanden als „Vorteilsgewährung“ (also „Bestechung“) sowie als Vorteilsannahme von Amtsträgern, sei es durch finanzielle oder andere materielle Zuwendungen. Nach dem deutschen Recht können korrupte Personen bestraft werden, nicht aber Unternehmen – diese werden als „Opfer“, nicht als „Täter“ gesehen. Diese Sichtweise herrscht gleichfalls bei Beratungsgesellschaften vor, die seit einigen Jahren regelmäßig untersuchen, inwieweit Unternehmen „Opfer krimineller Handlungen“ wurden. So berichtete etwa PricewaterhouseCoopers 2003, rund 40 Prozent der befragten Unternehmen hätten in den vergangenen Jahren unter Veruntreuung, Cybercrime, Produktpiraterie, Korruption, oder Falschbilanzierung zu leiden gehabt. Als Täter wurden in erster Linie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, außerdem Konkurrenten identifiziert.¹⁸⁰

178 Die Obama-Antrittsrede, www.dw-world.de/article/0,,3963993,00.html, Barroso will Manager-Gier zügeln, www.focus.de/politik/ausland; Wir sind wieder im Rausch, www.stern.de/wirtschaft/geld.

179 Kaufmann 2005

180 Schauensteiner 2003, S. 195.

Doch mehrere Korruptionsfälle, an denen die Firma Siemens beteiligt war, zeigen, dass es sich dabei meist keineswegs um Initiativen von fehlgeleiteten Siemens-Angestellten handelte, die sich damit im Widerspruch zu den Zielen des Konzerns persönliche Vorteile verschaffen wollten, sondern dass es hier um eine gezielte Geschäftspolitik ging (so schwierig dies im einzelnen häufig nachzuweisen ist, insbesondere vor Gericht). Als in den 1980er Jahren ein größerer Klärwerksbau in München anstand, wandte sich ein früherer Siemens-Vertriebsingenieur an seine frühere Firma und fragte an, ob diese Interesse an einem Kontakt zur städtischen Verwaltung habe, den er herstellen könne. Damit stieß er bei Siemens auf offene Ohren. Der Verwaltungsangestellte verschaffte Siemens mehrfach geheime Ausschreibungsunterlagen, so dass das Unternehmen sein Angebot entsprechend ausrichten konnte, um als scheinbar günstigster Anbieter den Zuschlag zu erhalten. Siemens revanchierte sich bei dem städtischen Angestellten wie bei dem Vermittler mit den üblichen drei Prozent der Auftragssumme, die als Schmiergeld gezahlt wurden. Dieses lief über ein Schweizer Konto der Firma, wobei als Grund für die Zahlung fingierte ausländische Aufträge angeführt wurden. An diesem Vorgehen zeigt sich, dass die Bestechungen in den höheren Etagen bekannt waren und gebilligt wurden. Dies zeigte sich auch daran, dass die Firma, als es 1992 zum Prozess gegen die Siemens-Manager kam, Kautionen für alle neun Angeklagten ebenso wie einen Rechtsprofessor als Verteidiger bezahlte. Der Vorstandsvorsitzende von Siemens kritisierte die ergangenen Urteile schließlich als „besonders hart“ (mehrere Siemens-Mitarbeiter erhielten Gefängnisstrafen bis zu drei Jahren). Sämtliche Manager behielten ihre Positionen bei der Firma.¹⁸¹

Solche Vorfälle blieben bei Siemens nicht einzigartig. Mitte der 1990er Jahre hatten zwei Manager 6 Millionen Euro Schmiergeld gezahlt, um von dem staatlichen Energiekonzern Enel einen Auftrag für Gasturbinen zu bekommen. Doch 2006 wurde offenbar, dass diese Summen noch relativ bescheiden waren im Vergleich zu denen, die der Konzern bei Scheinfirmen in den USA und auf den Virgin Islands sowie auf Konten in der Schweiz, in Österreich und in Liechtenstein untergebracht hatte, und die sich auf rund 200 Millionen Euro belaufen sollten. Sie waren dafür gedacht, bei der internationalen Akquisition von Aufträgen eingesetzt zu werden, insbesondere im Bereich Telekommunikation und Kraftwerksbau (z.B. mit der Cyprus Telecommunication Authority). Im August 2007 wurde bekannt, dass interne Ermittler einer US-Kanzlei bei der Firma auf sehr viel höhere dubiose Zahlungen stießen, nämlich von mehr als 1 Milliarde Euro. Die Spitzen des Managements beriefen sich bei den bisherigen Prozessen auf ihre Unkenntnis dieser Vorgänge, so Joe Kaeser, Finanzvorstand bei Siemens, vor dem Landgericht München im Juni 2008: „Ich hätte solche schwarzen Kassen niemals geduldet, geschweige denn habe ich davon gewusst.“ Er zeigte sich „erschüttert“ vom Ausmaß des Skandals und vertrat, dass es sich hier wohl nicht um das Werk einzelner handeln konnte: „Das war systemisch und mit einer beachtlichen Akribie geplant.“ Damit meinte er nicht, dass diese Planungen von oben vorgenommen wurden, sondern dass Mitarbeiter auf niedrigeren Ebenen sich zu ruchlosem Tun zusammengefunden hatten. Er konnte allerdings nicht erklären, wie es möglich war, dass ein Finanzvorstand keinerlei Kenntnis von dem Verbleib solch gewaltiger Summen hatte. So kann angenommen werden, dass es sich bei der langjährigen Praxis der

181 Scholz 1995, S. 56ff..

Bestechungen zum Zweck der Akquisition von Aufträgen um ein Verhalten handelte, das von oben stillschweigend erwartet wurde, wenn es auch nicht ausdrücklich direkt angeordnet worden war.¹⁸²

Die beiden Fälle der Finanzspekulation unter Eingehung waghalsiger Risiken und der Bestechung von potenziellen Auftraggebern haben unterschiedliche Auswirkungen. Im ersten Fall sind es die Anleger, die draufzahlen – seien diese Vermögende oder kleine Sparer, außerdem institutionelle Finanzinvestoren und Teile des Bankensystems, die in Mitleidenschaft gezogen werden. Im zweiten Fall sind die Geschädigten die Konkurrenten, die nicht willig oder fähig sind, bei den Bestechungszahlungen mitzubieten, aber auch meist die Bevölkerung, auf die diese Zahlungen über Gebühren (z.B. für die Nutzung von Infrastruktur) abgewälzt werden. Gemeinsam ist beiden Fällen jedoch, dass die Akteure, deren löchrige Moral beklagt wird, seit etlichen Jahren unter Bedingungen agieren, die sich gegenüber den ersten drei Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg erheblich unterscheiden.

Statt die Spieler in den Mittelpunkt zu stellen, sollen nun die Spielregeln betrachtet werden, da die bisher referierten Positionen offenbar stets von autonomen und freien Entscheidungen ausgehen: Moralische Ansprüche können jedoch nur dann an Individuen gestellt werden, wenn sie über gewisse Handlungsspielräume verfügen. Der Wirtschaftsethiker Karl Homann kommt daher zu dem Schluss, eine Handlungsethik (wie etwa die aristotelische Tugendlehre, die beim Einzelnen ansetzt) könne in der Moderne stets nur an zweiter Stelle kommen: „Der systematische, nicht der einzige Ort der Moral in der Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung. Man kann nur solche Handlungen vom Einzelnen erwarten, für die er nicht aufgrund der Bedingungen systematisch benachteiligt wird. Wenn der Ehrliche immer der Dumme ist, wird es in der Gesellschaft bald keine Ehrlichkeit mehr geben. „So gesehen kommt der Handlungsethik innerhalb der Ordnungs-, Strukturen- oder Institutionenethik die ‚Funktion der Fein- und Reststeuerung zu‘.“

Was wird in dieser Situation aus den „großen normativen Leitideen der abendländisch-christlichen Moral wie Menschenwürde, Nächstenliebe oder Solidarität“? Sie sind Homann zufolge „nicht als unmittelbare Handlungsanweisungen zu betrachten, sondern als Denk- und Suchanweisungen für eine neue soziale Ordnung, in der die Probleme institutionell einer moralisch akzeptablen Lösung nähergebracht werden können. Diese normativen Leitideen dienen gewissermaßen als Polarstern, an dem man sich auf der Suche nach geeigneten institutionellen Arrangements orientiert.“¹⁸³ Man muss Homann bei seiner plakativen Gegenüberstellung von Vormoderne und Moderne ebenso wenig folgen wie bei seiner Aussage, Privateigentum sei grundsätzlich „sozialer“ als Gemeineigentum: „Private Gewinne und privater Reichtum fördern die Solidarität mit Nichtgewinnern, wiederum nicht

182Siemens-Finanzvorstand Kaeser: Keine Kenntnis von schwarzen Kassen; www.wiwo.de/unternehmer-maerkte.

183 Homann 2000, S. 26f.

handlungstheoretisch, sondern über den Prozess der Marktwirtschaft.“¹⁸⁴ Dennoch erscheint seine Diskussion von Handlungs- und Bedingungsethik schlüssig.

Wie hat sich der Ordnungsrahmen der Marktwirtschaft bzw. des Kapitalismus in den letzten Jahrzehnten nun verändert? Kennzeichen dieser Epoche ist zunächst eine wachsende internationale Konkurrenz bei der Produktion von Industriegütern. Seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts kam es in den damals am weitesten fortgeschrittenen Ländern – dominiert von England, dem *workshop of the world* – zu einem starken Anstieg der Industrieproduktion, und der Handel zwischen diesen Ländern entwickelte sich dazu im Gleichschritt. Das vorherrschende Muster des Austauschs war der komplementäre Tausch zwischen Industriestaaten und Agrar- bzw. Rohstoffländern, insbesondere in der Form der Beziehungen zwischen Kolonien und den sie ausbeutenden "Mutterländern".

Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es zu einer starken Expansion des intra-industriellen Handels und der Handel zwischen Industrieländern wurde zum Kern des Welthandels, da Produktdifferenzierung eine immer größere Rolle spielte: Die exportierten und importierten Warenkörbe der Industrieländer glichen sich zunehmend an, der substitutive Tausch wurde wichtiger als die komplementäre Spezialisierung. Der durchschnittliche Internationalisierungsgrad führender kapitalistischer Industrieländer lag bereits vor 1914 ähnlich hoch wie Ende der 1970er Jahre. Seither überstieg er das frühere Maß der Verflechtung, denn nun kam es zu einer Reihe von Maßnahmen, mit denen Zollschränken und andere Hemmnisse des Handels abgebaut wurden. Gleichzeitig traten aber auch neue Länder auf den Plan, die Industrieprodukte günstiger herstellten als die mittlerweile traditionellen Industrieländer (die westeuropäischen Länder und die USA), insbesondere Japan und die übrigen „asiatischen Tiger“ wie Hongkong, Südkorea, Taiwan und Singapur, im letzten Jahrzehnt auch die VR China und Indien. Was dort, ähnlich wie die englische Industrialisierung im 19. Jahrhundert, mit der Produktion von Textilien seinen Anfang nahm, setzte sich anderen Branchen wie der Unterhaltungselektronik und dem Schiffbau fort¹⁸⁵.

Parallel zu diesen Entwicklungen veränderten sich auch die internationalen Kapitalbeziehungen. Im 19. Jahrhundert war Großbritannien der größte Kapitalexporteur, daneben agierten hier noch Frankreich und Deutschland. Meist handelte es sich dabei um Portfolio-, selten um Direktinvestitionen, also dem Aufbau industrieller Anlagen im Ausland. Ähnlich wie bei den Handelsbeziehungen konzentrierten sich die Kapitalexperte der entwickelten Industrieländer auf Länder mit vergleichbarem Entwicklungsstand. In den 1920er Jahren wurden die USA zum größten Kapitalexporteur und blieben dies für Jahrzehnte.

Seit den 1970er Jahren kam es zu einer wachsenden Bedeutung der Direktinvestitionen, wobei die Erwartung von Kosteneinsparungen ebenso eine Rolle spielte wie der Zugang zu neuen Märkten. Doch gerade in den letzten Jahren haben sich bisherige Kapitalbeziehungen und

184 Homann 2000, S. 31.

185 Vidal (1998), Menzel, o.J.

Rangordnungen dramatisch umgekehrt: Die USA wurden zum größten Nettokapitalimporteur, die VR China zum größten Nettokapitalexporteur¹⁸⁶.

Diese Veränderungen der Zahl der „mitspielenden“ Länder im internationalen Wirtschaftsgeschehen wurden begleitet von einem strukturellen Wandel der jeweiligen Gewichte von Finanz- und Realwirtschaft. War die Wirtschaft in allen entwickelten Ländern noch bis zu den 1990er Jahren um die Produktion von Gütern und allen Arten von Dienstleistungen zentriert, so emanzipierte sich seither ein Teilbereich dieser Dienstleistungen, nämlich die Finanzdienstleistungen, um gegenüber der übrigen Wirtschaft eine zunehmend dominante Rolle einzunehmen. In den USA, wo diese Entwicklung besonders rasant voranschritt, stiegen zwischen 1980 und 2005 die Gewinne in der Finanzwirtschaft doppelt so schnell wie das nominale Bruttosozialprodukt und die Gewinne außerhalb der Finanzwirtschaft. Bestand die Rolle dieses Sektors bis dahin in erster Linie darin, Geld für die Finanzierung von Projekten der Realwirtschaft einzusammeln und dieser zur Verfügung zu stellen, so etablierte sich das Investmentbanking nun als glamouröse Sparte, die mit der ständigen Erfindung neuer Finanzprodukte prunkte, wobei die Versprechungen immer größer, die Risiken aber immer undurchsichtiger wurden.¹⁸⁸

Die fabelhaften Erfolge der Branche setzten auch alle anderen unter Druck, da sich vor allem solche Unternehmen, deren Aktien frei gehandelt werden, mit ihren Gewinnaussichten dem stetigen Vergleich mit ihren Konkurrenten der eigenen wie anderer Branchen ausgesetzt sehen. So legte der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank Josef Ackermann mit seinem vollmundigen Versprechen aus dem Jahr 2005, die Eigenkapitalrendite dieser Bank auf 25 Prozent zu steigern, nicht nur die Latte für das Unternehmen, dem er vorstand, recht hoch, sondern ebenso für alle anderen, denen diese Zahl nun als neuer Standard zu gelten hatte.¹⁸⁹

All dies fand vor dem Hintergrund dramatisch veränderter Rahmenbedingungen für den nationalen und internationalen Wettbewerb statt. Seit Mitte der 1970er Jahre hat der Neoliberalismus sich als wirtschaftspolitische Doktrin nahezu weltweit durchgesetzt: Auf allen Ebenen gelten Märkte seither als besonders effiziente und leistungsgerechte Institution für das Wirtschaften, während alle staatlichen Eingriffe zum Schutz von Branchen oder zur Absicherung von Arbeitsverhältnissen auf ein Mindestmaß zurückgedrängt werden sollten. Für die meisten Bereiche der Wirtschaft hieß das: stärkere Preiskonkurrenz, Strategien des „cost-cutting“, aggressive Vermarktungstechniken, notgedrungen kurzfristige Orientierungen.

Bereits 1990 fand die Zeitschrift *The Economist* für die Marktwirtschaft, die zunehmend durch das Geschehen auf den Aktienmärkten angetrieben wurde den Begriff „punter’s capitalism“ – der Kapitalismus, der nach dem System der Pferdewetten funktioniert. Wenn Lucky Star, auf den jemand beim ersten Rennen gesetzt hat, nicht gut gelaufen ist, dann wird der gewiefte

186 Enderlein (2009), Zeller (2004).

188 Emunds/Reichert (2009).

189 Unmut über Ackermann (2004).

„*punter*“ beim zweiten Rennen eben auf ein anderes Pferd setzen. Er hat keinerlei Interesse am weiteren Schicksal von Lucky Star. Anleger, die sich am kurzfristigen Erfolg orientieren und der Entwicklung und Zukunft der Firmen, deren Aktien sie kaufen, ganz gleichgültig gegenüberstehen, mischen in ähnlicher Weise ihre Aktienportfolios ständig neu, was die Firmen, die attraktiv bleiben wollen, dazu drängt, sich mit immer waghalsigeren Versprechungen zu ihren Gewinnaussichten zu übertreffen. Selbst für große, international tätige Firmen und auch für die Deutsche Bank gilt: Die Jäger sind selbst Gejagte. Allerdings gelingt es manchen Firmen zumindest zeitweilig, den Abstand zu ihren Verfolgern relativ groß zu halten. Uneinholbar wird ihre Position dadurch jedoch keineswegs: Von den international 100 größten Unternehmen des Jahres 1912 gehörten 1995 nur noch 21 Prozent zur Gruppe der zu diesem Zeitpunkt 100 größten, lediglich 28 Prozent waren 1995 größer als 1912. Diese Art von Turbulenzen dürfte im vergangenen Jahrzehnt eher noch stärker zugenommen haben.¹⁹⁰

Was bedeutet dieser Befund der verschärften internationalen Konkurrenz für die Handlungsspielräume der an dem System Beteiligten und deren Moral? Betrachten wir als illustratives Beispiel die Situation von Anlageberatern bei Banken, deren Handeln neuerdings zunehmend im Fokus der Kritik stand, vor allem nachdem bekannt wurde, dass Zertifikate von Lehman Brothers besonders häufig an ahnungslose Senioren als sicherer Geheimtipp verkauft worden waren. Handelte es sich hier um besonders gewissenlose Bankangestellte? Aussagen von Insidern der Branche, die im letzten Jahr im Manager Magazin und in der WirtschaftsWoche erschienen sind und solche, die auf einer Website der Gewerkschaft ver.di für Nordrhein-Westfalen gesammelt wurden, ergeben ein anderes Bild.

Angestellte, die in diesem Bereich tätig waren oder sind, beschreiben darin, wie es zu derartigen Falschberatungen kommen konnte. So bekamen sie von ihren Vorgesetzten oftmals Vorgaben, Produkte des eigenen Unternehmens oder Hedgefonds-Zertifikate anzupreisen, ebenso „Ladenhüter“ oder besonders riskante Anlageformen zu empfehlen, dagegen von günstigen Index-Fonds oder von Fremdprodukten abzuraten. Auch die häufige Depotumschichtung war ein gängiges Verfahren, da dabei abermals Provisionszahlungen anfielen. Wenn es keine ausdrücklichen Vorgaben gab, dann sorgte der finanzielle Erfolgsdruck dafür, dass Ergebnisse erzielt wurden, die rein gar nichts mit der stets im Munde geführten (oder auf der Homepage von Finanzinstituten verkündeten) „Kundenorientierung“ zu tun hatten, viel jedoch mit den Umsatz- und Renditezielen von einzelnen Filialen oder des Gesamtunternehmens. Als „Zuckerbrot“ wurden Mitarbeitern etwa Reisegutscheine (für ein Formel 1-Rennen oder eine Fernreise) angeboten, und der Druck verstärkte sich zudem dadurch, dass in manchen Fällen bis zu 50 Prozent des Jahresgehalts leistungsabhängig als Bonus gezahlt wurde. Es wurde aber auch von weiteren „Peitschen“ berichtet: das Aushängen von Listen mit Verkaufszahlen einzelner Mitarbeiter, wöchentliche Runden mit Ergebnispräsentationen oder die Drohung von Bonuskürzungen für das gesamte Team¹⁹¹.

190 Punter's Capitalism 1990, , Hannah 1998, S. 517.

191 Das große Abkassieren (2008); www.verdi.de/fidi/verkaufsdruckneidanke.

Dem Ausbruch der Finanzkrise folgte zunächst Erschrecken und Ratlosigkeit, dann einige zerknirschte Äußerungen von Bankern zu ihren eigenen Geschäftsgepflogenheiten. Viele Beobachter erwarteten nun, die bisherige Linie der hohen Gewinnversprechen (mit all ihren Konsequenzen) würde revidiert. Doch im Mai 2009 erneuerte Josef Ackermann ungerührt sein Versprechen einer Eigenkapitalrendite von 25 Prozent. Gleichzeitig verkündete der Bankenverband Leitlinien für den Vertrieb von Finanzprodukten: „Bei der Vermögensanlage stehen die Bedürfnisse und die finanzielle Situation der Kunden im Mittelpunkt.“ Aber nach Auskunft von Insidern hat sich an den Methoden der Personalführung im Bereich der Beratung nichts geändert. Bankangestellte, die sich auf der Website von ver.di in Nordrhein-Westfalen zu Wort meldeten, beklagten, der Verkaufsdruck sei nach wie vor „unmenschlich“: „Der Kunde wird ausgenommen wie eine Weihnachtsgans und es reicht trotzdem nie.“ Viele fragten sich, „wie lange ich diesen Druck noch aushalte, ohne dabei krank zu werden.“ Bis zum August 2009 nahmen rund 2.500 Bankangestellte an einer von ver.di initiierten Abstimmung teil. Mehr als 90 Prozent von ihnen sprachen sich für eine kundenbedarfsgerechte Beratung statt eines Verkaufs auf „Teufel komm heraus“ aus, mehr als 85 Prozent unterstützten die Forderung „Schluss mit unwürdigen Praktiken des Vertriebscontrollings.“¹⁹² Neben all denen, die sich mit ihrer Kritik bei ver.di melden, gibt es zweifellos auch Bankangestellte, die das System der Leistungsanreize begrüßen, es als Herausforderung begreifen und sehr viel weniger Skrupel haben, die Interessen der Kunden weniger ernst zu nehmen als die Gewinnvorgaben ihrer Arbeitgeber, zumindest solange ihnen verlockende Prämien winken.

Auch die Fälle von korrupten Managern sind oftmals vor dem Hintergrund intensiverer Konkurrenz zu verstehen, wenngleich schwer zu sagen ist, ob Praktiken der Bestechung von Amtsträgern in den letzten Jahrzehnten zugenommen haben oder ob es nicht vielmehr eine geschärfte Wahrnehmung gibt. Häufig wird auf Zahlen hingewiesen, wonach in der Bundesrepublik die Zahl der Korruptionsverfahren von 1994 (ca. 250) bis 2002 (über 1.500) dramatisch zugenommen habe. Dies kann, muss aber nicht zwangsläufig bedeuten, dass es mehr Delikte dieser Art gibt. Ebenso gut kann es bedeuten, dass die Staatsanwaltschaften solche Delikte stärker als früher verfolgen. Beobachter des Geschehens vertreten, dass beides zugenommen habe: die staatliche Verfolgung, weil viele Staatsanwälte heutzutage selbstbewusster auftreten und ihre frühere Hochachtung vor den Managern in den Chef-Etagen verloren haben, gleichzeitig aber auch die Zahl der Fälle¹⁹³.

Korruption auf der lokalen Ebene (etwa die Bestechung von Bürgermeistern oder Gemeinderatsmitgliedern durch Baufirmen) hat eine lange Tradition ebenso wie die Gewährung von Vorteilen an Ärzte oder Klinikchefs durch Pharmafirmen oder auch die Bestechung von Bundesbeamten durch Rüstungsfirmen – wenn man etwa an die Ära von Franz-Josef Strauß als Verteidigungsminister und den mit seinem Namen verbundenen Skandal der Beschaffung des Schützenpanzers HS 30 zurückdenkt. Keinen Zweifel gibt es allerdings daran, dass es seit den 1990er Jahren eine Häufung von besonders gravierenden Fällen von

192 Seith 2009; „Josef Ackermann verteidigt 25-Prozent-Ziel“ 26.5.2009. www.verdi.de/fidi/verkaufsdrucknein Danke.

193 Jäger und Sammler (1997); Das Wildmoser-Syndrom (2004).

Korruption gibt. Eine Müllverbrennungsanlage in Köln, die nicht gebraucht wurde, weil bereits in mehreren Städten rund um Köln solche Einrichtungen bestanden, wurde Anfang der 1990er Jahre dennoch für rund 800 Millionen DM gebaut, wobei rund 22 Millionen DM als Schmiergelder geflossen sein sollen.¹⁹⁴ Einer der größten Skandale auf internationaler Ebene ereignete sich im Zusammenhang mit dem Öl-für-Lebensmittel-Programm der UNO, mit dem die irakische Bevölkerung nach dem Golfkrieg von 1990-91 mit Lebensmitteln und Medikamenten versorgt werden sollte, indem der Irak Öl verkaufen durfte, dessen Erlöse auf ein Treuhand-Konto der UNO eingezahlt wurden. Unter der Leitung eines UNO-Beamten kam es zum Oil-for-Food-Scam – einem von Saddam Hussein und seiner Regierung aufgebauten gigantischen Betrugssystem, an dem sich sowohl Ölhändler wie die Firmen, die Lebensmittel und Medikamente lieferten, beteiligten. Diese Lieferfirmen umfassten nicht weniger als 3.500 Unternehmen, davon auch zahlreiche deutsche Medizintechnik-Firmen wie Siemens.¹⁹⁵

Insidern zufolge ist „business-to-business corruption“ die Form der Korruption, die in den letzten Jahren die stärksten Wachstumsraten aufweist. In diesen Fällen sind es Lieferanten von Firmen, die sich an deren Einkäufer wenden, um mit Hilfe von Schmiergeldzahlungen zu erreichen, dass sie, und nicht konkurrierende Anbieter, zum Zuge kommen. Dabei sind zwei Varianten zu unterscheiden.

Bei der ersten Variante sind es tatsächlich „bestechliche Mitarbeiter“, die ihre Machtposition ausnutzen, um sich persönliche Vorteile zu verschaffen. Bei der Firma Opel in Rüsselsheim sollen Anfang der 1990er Jahre auf der einen Seite 65 Opel-Angestellte, die mit der Vergabe von Bauaufträgen zu tun hatten, und auf der anderen Seite 179 Mitarbeiter von Lieferfirmen (darunter mehrere große Baufirmen) in Bestechungszahlungen verwickelt gewesen sein. Es ging um den Bau neuer Werke in Eisenach und Kaiserslautern mit erheblichen Auftragssummen. Die Opel-Mitarbeiter (darunter auch ein Vorstandsmitglied) hatten von den Baufirmen für ihren privaten Bedarf kostenlose oder stark herabgesetzte Bauleistungen bekommen – von Villen bis zu Gartenhäuschen (daher die Bezeichnung „SoKo Gartenhäuschen“ für die entsprechende Sonderkommission). Ermittlungen gab es auch gegen Audi, DaimlerChrysler und Volkswagen, bei denen Manager Bestechungsgelder angenommen haben sollen, um Lieferanten bestimmter Komponenten zu bevorzugen. Bei BMW wurden aus diesem Grund bereits zwei Manager verurteilt. Auch in anderen Branchen gibt es solche Gepflogenheiten. So sollen Mitarbeiter des niederländischen Philips-Konzerns den Einkäufern von Elektronikhändlern private Geschenke angeboten haben, um Aufträge zu bekommen. Ähnlich hat ein Manager des REWE-Konzern unter anderem von einem hessische Lieferanten gefordert, dieser solle ihm seinen Sportwagen überlassen, wenn die Lieferbeziehung aufrechterhalten werden solle – was der Lieferant anstandslos tat. Die Politik des zunehmenden Outsourcing hat die Macht der Einkäufer in vielen Unternehmen erhöht, da sie Verträge in Millionenhöhe abschließen und wesentlich größere Summen als früher bewegen. Die

194 Leyendecker 2003, S. 207ff.

195 Schumann 2005.

Branchenverbände sprechen hier stets von „bedauerlichen Einzelfällen“ und mahnen, die Unternehmen müssten intern Prävention betreiben.¹⁹⁶

Die zweite Variante besteht darin, dass nicht einzelne Mitarbeiter, sondern die auftraggebende Firma als solche von ihrer starken Position gegenüber den Lieferanten profitiert und dies zu erpresserischen Manövern nutzt. So hat die Konzentration in der Automobilindustrie in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen und die (wenigen) Firmen begannen systematisch damit, ihre (zahlreichen) Zulieferer unter Druck zu setzen, um von ihnen Preiszugeständnisse zu erhalten. Eingeführt wurde diese Praxis der Anheizung der Konkurrenz zwischen den Lieferanten der Komponenten durch Ignacio Lopez, seit 1993 Einkaufschef beim Volkswagen-Konzern. Sofern sie weitere Verträge haben wollten, wurden die Zulieferer also genötigt, versteckte Bestechungsgelder zu zahlen (quick savings) – die allerdings diesmal nicht dem Wohlleben einzelner Mitarbeiter des Auftraggebers, sondern der Bilanz dieser Firma zugute kamen.¹⁹⁷

Auch Handelsfirmen haben gelernt, ihre geballte Macht auf diese Art ausnutzen. Hintergrund ist wie in der Automobilindustrie die stark angestiegene Konzentration der Branche: Zehn Handelsunternehmen – darunter Metro, REWE und Spar – tätigen 85 Prozent der Umsätze der Branche. Sie sind demnach in der Lage, Bedingungen zu stellen, zu denen sie bereit sind, Produkte der Lieferanten in die Regale zu nehmen. Üblich sind einmalige „Listungsgelder“ von mehreren Millionen, deren Höhe sich danach richtet, an welcher Stelle die Waren platziert werden. Diese Gelder können sich große Lebensmittelkonzerne leisten, sie überfordern aber oftmals die mittelständischen Produzenten.¹⁹⁸

Seit ein Gericht der Firma Karstadt-Quelle verbot, von den Lieferanten ohne jede Gegenleistung rückwirkend einen Rabatt von 2,5 Prozent als „Wachstumsbonus“ zu fordern, wurden rechtliche Einschränkungen des Kartellgesetzes häufig mit phantasievollen Begründungen umgangen. Nun wurden derartige Preisnachlässe wahlweise für die „elektronische Datenübermittlung“, für die „Belieferung des Zentrallagers“ oder für die „Verpackungsentsorgung“ gefordert. Aber auch ein Wechsel in der Geschäftsleitung konnte für die Tengemann-Gruppe Anlass sein, um von den Lieferanten einen „Junior-Rabatt“ einzufordern, den diese für den „reibungslosen Generationswechsel“ zahlen sollten. Die düpierten Herstellerfirmen haben angesichts ihrer Abhängigkeit von den Handelsfirmen nur wenige Möglichkeiten, diesen Praktiken am Rande oder jenseits der Legalität etwas entgegenzusetzen. Dagegen zu klagen, wäre gleichbedeutend damit, dass sie aus der Liste der Lieferanten endgültig gestrichen werden, und ebenso wenig Unterstützung bekamen sie bisher vom Bundeskartellamt, für das „freiwillige Zahlungen“ unter die Vertragsfreiheit fallen und das in all diesen Fällen keinerlei „Missbrauch von Marktmacht“ erkennen konnte.¹⁹⁹

196 Köpf 1997, S. 79f; Von Korruption durchzogen, 2006

197 Von Korruption durchzogen (2006); Dogmeat and the truffle pig (2006).

198 Lieferanten im Würgegriff (2005).

199 Lieferanten im Würgegriff (2005).

Hintergrund für die wachsende Bedeutung von „business-to-business corruption“ ist wiederum der verschärfte internationale Wettbewerb, dem zum Beispiel Automobilfirmen und Handelskonzerne unterliegen, insbesondere innerhalb der Europäischen Union. Der Druck, zur Zufriedenheit ihrer Aktionäre dennoch möglichst hohe Gewinne zu erzielen, wird somit unter anderem an die Lieferanten weitergegeben. Ihre Position im Markt erlaubt den Firmen, dabei erpresserische Methoden einzusetzen – und der Druck, unter dem die Komponenten-Hersteller oder Lieferanten des Einzelhandels ihrerseits stehen, zwingt sie, sich solchem Diktat zu beugen.

Betrachtet man nun die Handlungsspielräume der Beteiligten, so sind diese im Einzelfall recht unterschiedlich. Einzelne Mitarbeiter, die um jeden Preis Aufträge ergattern müssen, sitzen hier in einer ähnlichen Zwickmühle wie die Anlageberater – sie beteiligen sich an unfairen Geschäftspraktiken, die sie möglicherweise keineswegs gutheißen, zu denen sie aber oftmals keine Alternative sehen. Ähnlich sieht es für die Empfänger von Bestechungszahlungen aus, wenn sie diese (oder auch die erzwungenen Preisnachlässe) im Interesse ihrer Unternehmen annehmen. Sie sind ebenfalls an unfairen Geschäftspraktiken beteiligt und handeln dabei im ausdrücklichen oder stillschweigenden Auftrag ihrer Vorgesetzten. In all diesen Fällen sehen sich viele (keineswegs alle) Beschäftigte, auch Manager, in einem moralischen Dilemma. Folgen sie ihren Impulsen, sich nicht an derartigen Praktiken zu beteiligen, so kann für sie auf dem Spiel stehen: eine Bonuszahlung, eine Beförderung – oder auch ihr Arbeitsplatz. Anders sieht es mit jenen Beschäftigten oder Managern ebenso wie mit Staatsbediensteten aus, die ihre herausgehobene Position zu ihrem persönlichen Vorteil ausnutzen. Bei ihnen ist keinerlei Zwangssituation zu erkennen, sie handeln ganz einfach eigennützig auf Kosten von anderen.

Steht die Moral angesichts der beschriebenen ökonomischen Zwänge demnach auf verlorenem Posten? Ja und nein. Es kommt auf den institutionellen Rahmen an und darauf, was Gewinnerorientierung konkret bedeutet. Zu sagen, dass Unternehmen Gewinne machen müssen, ist nicht in allen Fällen gleichbedeutend damit, dass sie diese kurzfristig maximieren müssen. So ist in den letzten Jahren wiederholt darauf hingewiesen worden, dass Eigentümer-Unternehmer – anders als Manager börsennotierter Unternehmen – in gewissen Grenzen die Möglichkeit haben, langfristige Ziele zu setzen. Genau dies war im Übrigen auch die Folgerung des Economist-Beitrag zu Punter's Capitalism.

Dies ist allerdings keineswegs naturgegeben der Fall: Teilhaber, die schnell Geld sehen wollen, haben schon manches Familienunternehmen an den Rand des Ruins gebracht und es gibt auch inhabergeführte Unternehmen, deren Eigentümer ähnlich maximale Gewinnerwartungen haben wie diejenigen von börsennotierten Unternehmen. Bekannte Beispiele für hemdsärmelige Methoden und die anhaltende Missachtung der Interessen anderer Stakeholder sind Anton Schlecker und Theo Müller. Anton Schlecker ist unter anderem dafür bekannt, seine Mitarbeiter/innen mit zweifelhaften Mitteln zu kontrollieren und zu überwachen, unbezahlte Mehrarbeit zu verlangen, die Bildung von Betriebsräten zu verhindern und seine Lieferanten preislich zu drücken. Theo Müller gilt als „Polterpatriarch“ mit einem selbstherrlichen und autokratischen Führungsstil, der es mit dem Motto „Es muss Blut fließen“ zu einem großen

Verschleiß an Geschäftsführern gebracht hat. Außer dem Ziel hoher Gewinne und dem Machterhalt der Eigentümer zählt in diesen Unternehmen nicht viel.²⁰⁰

Aber dennoch: Langfristige Orientierungen können Unternehmen die Chance geben, mit ihren Stakeholdern, also unter anderem mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern faire Beziehungen aufzubauen, in denen es nicht allein darum geht, die andere Seite über den Tisch zu ziehen, sondern zu versuchen, einen Ausgleich der Interessen anzustreben. Ein Unternehmen, dem das offenbar in weiten Bereichen gelungen ist, ist die schwäbische Hardtmann-Gruppe, zu deren Fabrikation Ölwannen, Armaturen und Wurstmaschinen gehören. „Mir arbeitet net für de schnelle Gewinn“, sagt einer der Miteigentümer über das Unternehmen, das nun in der vierten Generation geführt wird, das auf stetige technische Innovationen setzt und dessen Ziel nach wie vor darin besteht, langfristig bestehen zu bleiben: für die Familie und für „seine Leut“.²⁰¹ Für die rund 500 Beschäftigten gibt es in guten Zeiten keine Prämien, dafür wird zumindest die Stammebelegschaft in schlechten Zeiten gehalten, und auch älteren Arbeitslosen wird hier eine Chance gegeben.²⁰¹

Derartige Orientierungen, die sich keineswegs selten bei deutschen Familienunternehmen finden, können allerdings nur dann umgesetzt werden, wenn die Unternehmen sich durch besonders anspruchsvolle Qualitätsproduktion oder durch Spezialisierung und hohe Innovationsfähigkeit in Marktnischen behaupten können, in denen sie dem internationalen Wettbewerb nur begrenzt ausgesetzt sind.

Für alle anderen gilt, dass die institutionellen Rahmenbedingungen entscheidend sind. In den ersten Monaten nach dem Ausbruch der Finanzkrise konnte man selbst von eingefleischten Neoliberalen den Ruf nach einer stärkeren Regulierung des Finanzsektors hören: Die Liberalisierung sei zu weit gegangen, die nationale und internationale Kontrolle müsse verstärkt werden, bestimmte Arten von Geschäften (wie etwa Leerverkäufe) oder bestimmte Formen (wie die Auslagerung von Finanzgeschäften in Zweckgesellschaften) seien in Zukunft zu unterbinden.

Doch die bisher eingeleiteten Maßnahmen können wenig hoffnungsvoll stimmen. Nach Einschätzung von Beobachtern sind etwa die Beschlüsse des G 20-Finanzgipfels allenfalls als Absichtserklärungen zu verstehen: Unter anderem sollten die Eigenkapitalnormen für Banken strenger werden, Hedgefonds alle ihre Aktivitäten offen legen, Steueroasen trockengelegt werden. Aber davon wurde bisher nur wenig, und das eher halbherzig als radikal, umgesetzt. So lautet das resignierte Resümee von Emunds und Reichert: „Die zerstörerische Dynamik des verschuldungsintensiven Investmentbanking wurde nicht eingedämmt.“²⁰²

Auch der Kontext der Bankberatung dürfte sich nicht so schnell ändern. Es ist ein Gesetz geplant, nach dem die Verjährungsfrist für Falschberatung von drei auf sieben Jahre heraufgesetzt werden soll. Zudem wird erwogen, dass Kunden nach der Beratung ein Protokoll

200 Der Polterpatriarch (2005); Nachrichten zu Schlecker in: www.labournet.de.

201 Lamparter 2009.

202 Emunds/Reichert 2009, S. 248.

ausgehändigt bekommen sollen, das deren Inhalte wiedergibt. Ob diese Maßnahme unbedarfte Kunden tatsächlich schützen kann, ist allerdings umstritten. Die am weitesten gehende Forderung, nämlich die Umkehr der Beweislast einer Falschberatung zugunsten der Kunden, wurde unter dem Druck der Finanzbranche jedoch fallengelassen²⁰³.

Auch für das Problem der Korruption gibt es die Möglichkeit, die Rahmenbedingungen zu ändern. Dies ist in den letzten Jahren auf rechtlicher Ebene passiert, indem die Strafen verschärft wurden und die Quasi-Tolerierung von Bestechungszahlungen im Ausland abgeschafft wurde – bis vor ein paar Jahren waren solche Zahlungen noch steuerlich abzugsfähig. Aber Unternehmen können hier selbst aktiv werden, indem sie das tun, was sie bei anderer Gelegenheit auch machen: sich mit ihren Konkurrenten zusammenschließen und Absprachen treffen – allerdings nicht solche, die auf Kosten der Kunden und der Markttransparenz gehen. Firmen können also Bündnisse mit anderen Firmen eingehen, bei denen sich die Beteiligten verpflichten, auf Bestechungszahlungen zu verzichten. Die Freistilkkonkurrenz wird dadurch wieder Leistungskonkurrenz. Transparency International hat für internationale Projekte solche Integritätspakte vorgeschlagen: Die potentiellen Anbieter verpflichten sich zur Nicht-Bestechung. Als Sanktionen sind Vertragsstrafen und schwarze Listen (u.a. bei der Weltbank) vorgesehen. Inwieweit dieses Instrument in der Realität funktioniert, ist umstritten. Kritiker monieren, Firmen, die Mitglied bei *Transparency* werden und die Organisation durch Spenden unterstützen, würden sich solcherart ein Feigenblatt beschaffen, aber nichts an ihren Geschäftsgepflogenheiten ändern. Ungeachtet dieser Kontroversen hat die Tätigkeit von Transparency sicherlich dazu beigetragen, dass das Problem der Korruption mittlerweile als solches anerkannt und nicht mehr als Kavaliersdelikt abgetan wird. Wenn Firmen die Organisation unterstützen, gehen sie eine Selbstverpflichtung ein, an der sie gemessen werden können und auf die sich auch Mitarbeiter berufen können, denen man Praktiken zumuten würde, die dieser widersprechen. Als Transparency 1996 der damaligen Betreibergesellschaft für den Bau des Flughafens Berlin-Schönefeld einen Integritätspakt vorschlug, lehnte die Gesellschaft diesen mit der Begründung ab, auf diese Art würde den Firmen im Vorfeld eine Bestechungsabsicht unterstellt, insofern sei ihnen dies nicht zuzumuten. Kurz darauf musste die Ausschreibung abgebrochen und wiederholt werden, weil es tatsächlich zur Bestechung gekommen war. 2005 hat die jetzige Betreibergesellschaft jedoch einen solchen Pakt abgeschlossen.²⁰⁵

Gute Moral, schlechte Moral, welche Moral?

Wenn es eine „gute“ Moral gibt, muss es auch eine „schlechte“ geben. Wie diese im Wirtschaftsleben aussieht ist, darüber sind sich die meisten schnell einig. Mafiagruppen etwa

203 Banken sollen künftig ihre Unschuld beweisen (2008).

205 Vgl. Martiny 2004.

haben keineswegs *keine* Moral, sondern eine sehr eigene, zweifellos schlechte: Mord, Erpressung, Bestechung gehören zu gängigen Methoden, um Geschäfte in ihrem Sinn zu lenken, aber auch die Loyalität zur „Familie“ und die Anerkennung der Hierarchie. Sehr viel schwieriger ist es demgegenüber zu definieren, was „gute Moral“ ist. Soll diese religiös fundiert sein? Aber mit welchem Gott? Einem christlichen, muslimischen oder jüdischen? Oder sollte eine Moral mit Bezug auf eine Weltanschauung, z.B. die Anthroposophie, entwickelt werden? Oder an die Selbstverwaltungsökonomie der Studentenbewegung angeknüpft werden? Auch philosophische Fundierungen sind denkbar, wenn etwa mit Kant und dem kategorischen Imperativ die Moral der universellen Achtung und der unveräußerlichen Menschenwürde eingefordert wird. Eine weitere mögliche Richtung, die in Diskussionen und auch in der unternehmerischen Praxis immer wieder verfolgt wird, bezieht sich darauf, die wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens zu identifizieren und über einen rationalen und herrschaftsfreien Dialog im Sinne von Habermas, so weit wie möglich faire Beziehungen zwischen allen Beteiligten aufzubauen.

Braucht Ökonomie eine gute Moral? Ja, aber der Appell an die Moral allein kann es sicherlich nicht richten. Eher besteht die Gefahr, dass plakative (und schnell wieder vergessene) Vorwürfe des Fehlverhaltens einzelner oder einer ganzen Gruppe darüber hinwegtäuschen, dass der politische Wille schwach ist, den institutionellen Rahmen, der solches Verhalten zum Teil ermöglicht, zum Teil erzwingt, zu verändern. Wir können jedoch moralische Anforderungen an die Spieler nur stellen, wenn wir die Spielregeln so geändert haben, dass sie erfüllbar werden. Was eine „gute“ Moral ist, darüber werden wir weiterhin laufend diskutieren müssen.

Literatur

Banken sollen künftig ihre Unschuld beweisen (2008), taz, 4.11.

Barroso will Manager-Gier zügeln,

www.focus.de/politik/auslandwww.focus.de/politik/ausland, download 19.8.2009.

Das große Abkassieren (2008), in: Capital, Nr. 7, S. 24-34.

Das Wildmoser-Syndrom (2004), in: Focus, Nr.12,

www.focus.de/politik/deutschland/kriminalitaet-das-wildmoser-syndrom-aid-201667.html.

Der Polterpatriarch (2005), in: Manager Magazin 18.3., www.wiso-net.de, 13.5.

Die Obama-Antrittsrede, www.dw-world.de/article/0,,3963993,00.html, download 19.8.2009.

Dogmeat and the truffle pig (2006), *Economist*, 7.9.

Emunds, Bernhard/Reichert, Wolf-Gero (2009): Finanzwirtschaft – kein Selbstzweck – Die Finanzwirtschaft trifft vor allem die Schwellen- und Entwicklungsländer, in: Herder Korrespondenz, www.herder-korrespondenz.de, download 25.10.2009.

Enderlein, Henrik (2009): Desiderat Weltwirtschaftsregierung, in: *Leviathan*, H. 37, S. 1-8.

Hacket, Annette; Mutz, Gerd (2002): Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 9, S. 39-46.

Hannah, Leslie (1998): Die Überlebenschancen der Großen, in: *Prokla*, H. 113, S. 509-528.

Homann, Karl (2000): Taugt die abendländisch-christliche Ethik noch für das 21. Jahrhundert, in: *Wirtschaft und Wissenschaft*, Nr. 1, S. 22-33.

Jäger und Sammler (1997), in: *managermagazin*, Mai, S. 159-167.

Josef Ackermann verteidigt 25-Prozent-Ziel, www.welt.de/wirtschaft/article3804582, download 26.5.2009.

Kaufmann, Stephan (2005): Ökonomische Krise als Charakterfrage – die Managerschelte, in: *Prokla*, H. 149, S. 463-470.

Klages, Helmut (2001): Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten? in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 29, S. 7-14.

Köpf, Peter (1997): *Auf unsere Kosten – Mißwirtschaft und Korruption in Deutschland*, München.

Lamparter, Dietmar (2009): „Net für de schnelle Gewinn“, in: *Die Zeit*, Nr. 10, 26.2.

Leyendecker, Hans (2003): *Die Korruptionsfalle – Wie unser Land im Filz versinkt*, Reinbek

Lieferanten im Würgegriff (2005), in: *Die Zeit*, 4.5.

Martiny, Anke (2004): *Transparency International – Die Koalition gegen Korruption*, in: *Vierteljahreshefte für Wirtschaftsforschung*, H. 73, S. 330-338.

Menzel, Ulrich (o.J.): Von Asien lernen, [www.-public.tu-bs.de:8080/~umenzel/inhalt/unveroeffentlicht/Von Asien lernen.pdf](http://www.-public.tu-bs.de:8080/~umenzel/inhalt/unveroeffentlicht/Von%20Asien%20lernen.pdf), download 28.10.2009

Punter's Capitalism (1990), in: *Economist*, 5 May.

Schaupensteiner, Wolfgang J. (2003): Ausgewählte Fälle von Korruption in der Verwaltung – Herausforderung von Staat und Recht, in: von Arnim, Hans Herbert (Hg.): *Korruption – Netzwerke in Politik, Ämtern und Wirtschaft*, München, S. 178-203

Scholz, Reiner (1995): *Korruption in Deutschland – Die schmutzigen Finger der öffentlichen Hand*, Reinbek

Schumann, Harald (2005): *Komplott im Untergeschoss*, in: *Die Zeit*, 3.4.

Seith, Anne (2009): „Ausgenommen wie eine Weihnachtsgans“, *Spiegel Online Wirtschaft*, 17.6.

Siemens-Finanzvorstand Kaeser: Keine Kenntnis von schwarzen Kassen, www.wiwo.de/unternehmer-maerkte, download 17.6.2009

Unmut über Ackermann (2004), in: *Berliner Zeitung*, 3.6.

Vidal, Jean-François (1998): Internationalisierung, Regulation und politische Ökonomie: ein Vergleich der Perioden 1880-1913 und 1970-1995, in: *Kurswechsel*, H. 1, www.demokratiezentrum.org, download 30.10.2009.

Von Korruption durchzogen (2006), in: *Financial Times*, 26.8.

Wir sind wieder im Rausch, www.stern.de/wirtschaft/geld, download 19.8.2009.

Zeller, Christian (2004): Ein neuartiger Kapitalismus und ein neuer Imperialismus? In: Zeller, C. (Hg.) *Die globale Enteignungsökonomie*, Münster, S. 61-125.

www.labournet.de/branchen/dienstleistung/eh/schlecker.html, download 30.10.2009.

www.verdi.de/fidi/verkaufsdruckneindanke, download 30.10.2009.