

Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln – Familienunternehmen als Vorbild¹

Michael Richter, Michael Schorn²

Die Bilder sprachen für sich und hätten unterschiedlicher nicht sein können. Als der Vorstandsvorsitzende der Deutsche Bank AG Josef Ackermann mitteilte, dass die Deutsche Bank über 6.000 Menschen entlassen wolle, um das Renditeziel von 25 % zu erreichen, tat er dies in der Pose eines Managers, der bereit ist, für das Wohl der Shareholder der größten deutschen Bank auch unbequeme Schritte zu vollziehen.

Im selben Jahr sahen Markus Miele und Reinhard Zinkann, geschäftsführende Gesellschafter des ostwestfälischen Haushaltsgeräte-Herstellers und Urenkel der Firmengründer Carl Miele und Reinhard Zinkann, sich gezwungen, aufgrund des enormen Kostendrucks ausländischer Billiganbieter den Vertrieb zu straffen und den Produktionsprozess zu modernisieren. Obwohl eine Verlagerung der Produktion ins Ausland für die Firma nicht in Frage kam, sah man sich gezwungen, 1.100 Mitarbeiter zu entlassen. Sie taten dieses mit dem Ausdruck und der Körperhaltung von Menschen, denen bewusst ist, welche Folgen dieser Schritt für die betroffenen Familien hat. Als sich in Folge des überraschend großen Markterfolgs neuer Produkte die Nachfrage nach Miele-Geräten besser als erwartet entwickelte und das Unternehmen sich von 300 Mitarbeitern weniger trennen musste, wurde dieses als Erfolg und

Auf einen Blick

Während die im DAX notierten Publikumsgesellschaften in den vergangenen Jahren kontinuierlich ihre Belegschaft in Deutschland reduzierten, haben die familiengeführten Unternehmen im selben Zeitraum kontinuierlich neue Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen. Maßgeblich hierfür ist die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen, deren Ziel nicht die kurzfristige Steigerung der Rendite ist, sowie ihre Identifizierung mit den Mitarbeitern.

mit sichtbarer Erleichterung verkündet. Der Vorstand der Deutschen Bank sah trotz eines Rekordgewinns von über zwei Milliarden keine Notwendigkeit, weniger Mitarbeiter zu entlassen, da man nicht das von den Aktionären in Form eines höheren Aktienkurses honorierte Vertrauen in eine absolute Gewinnmaximierung als Unternehmensziel verlieren wollte.

Was unterscheidet die Deutsche Bank, BASF, Continental oder Daimler von Unternehmen wie Miele, dem Tapetenhersteller Erfurt, dem ältesten deutschen Industrieunternehmen Prym oder dem Nahrungsmittelhersteller Dr. Oetker?

Während die erst genannten managementgeführte Gesellschaften sind, mit anonymen Aktieneigentümern, Fonds oder Investmentgesellschaften, handelt es sich bei Miele und Co. um Familienunternehmen, die von Familienmitgliedern häufig bereits in der dritten oder vierten Generation geführt werden.

Wie das Beispiel verdeutlicht, funktionieren Familienunternehmen anders als fremdgeführte Unternehmen. Bei ihnen treten an die Stelle der kurzfristigen Gewinnmaximierung im Sinne eines Shareholder-Values Attribute wie langfristiger Erfolg, Werthaltigkeit, konstantes Wachstum, Eigenständigkeit und Verantwortung. Die Auswirkungen dieses langfristig ausgerichteten Unternehmerhandelns auf die Volkswirtschaft zeigen jüngste Untersuchungen.

Bedeutung der Familienunternehmen

Über 95% aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen, sie erwirtschaften 42% aller Unternehmensumsätze und stellen etwa 58% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigtenverhältnisse.

Betrachtet man einmal die 500 größten Familienunternehmen, die für knapp 10% aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse und über 11% des Umsatzes der Unternehmen in Deutschland verantwortlich sind, und vergleicht sie mit den DAX-Unternehmen, so zeigt sich die hohe volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen.

Während die DAX-Unternehmen ihre weltweite Beschäftigung nur zu Lasten der Inlandsbeschäftigung, d.h. Auslagerung, in etwa stabil gehalten haben, weisen die 500 größten Familienunternehmen eine äußerst positive Entwicklung auf.

Die 500 größten Familienunternehmen haben im gleichen Zeitraum nicht nur weltweit ein Beschäftigungswachstum erzielt, sondern die weltweite Beschäftigungszunahme um 400.000 Mitarbeiter geht auf eine kräftige Ausweitung der inländischen Beschäftigung (um 200.000 Mitarbeiter) zurück. In dem Zeitraum 2003 bis 2005 stieg die weltweite Beschäftigtenzahl der 500 größten Familienunternehmen insgesamt um 13% und jahresdurchschnittlich um 6,3%. Ihre Beschäftigtenzahl im Inland nahm im gleichen Zeitraum um fast 10% zu, dies entspricht einem jahresdurchschnittlichen Beschäftigtenzuwachs von 4,8%.

Die inländische Beschäftigung aller deutschen Unternehmen und der DAX54-Unternehmen war hingegen rückläufig. Insgesamt sank die Inlandsbeschäftigung aller Unternehmen von 2003 auf 2005 um 3%. Die Entwicklung der Beschäftigung verlief bei den DAX-Unternehmen noch ungünstiger als im Gesamtdurchschnitt.

Sie bauten in diesem Zeitraum 3,5% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Inland ab.

Die 500 größten Familienunternehmen trugen damit ganz wesentlich zu einer Abmilderung der schwierigen Beschäftigtenlage in Deutschland bei und wurden so ihrer sozialen Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern gerecht.

Langfristiger Erfolg als Ziel

Doch wie kommt es, dass sich Familienunternehmen unabhängig von ihrer Größe an anderen Werten orientieren und Verhaltensmuster aufweisen, die sie deutlich von managementgeführten Unternehmen unterscheiden, hinter denen sie im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg dennoch nicht zurückbleiben.

Das wichtigste Unterscheidungskriterium der Familienunternehmen ist die Nähe des Unternehmers zu seinem Unternehmen. Da sein Engagement langfristiger Natur ist, hat er auch ein größeres Interesse an der Nachhaltigkeit seines Unternehmens als es bei Publikumsgesellschaften der Fall ist.

Die Ausrichtung auf langfristige Zielsetzungen hat zur Folge, dass Familienunternehmer nicht auf den typischen Planungszeitraum von fünf Jahren ausgerichtet sind, sondern sich eher am Generationsgedanken orientieren.

Langfristig erfolgreich zu sein, bedeutet für den Unternehmer, dass er rentabel und werthaltig wirtschaften muss.

Rentabilität bedeutet in erster Linie, aus eigenen Mitteln zu bestehen und zu wachsen, um die wirtschaftliche Eigenständigkeit des Unternehmens gegenüber Banken und Finanzinvestoren behaupten zu können. Das Unternehmenswachstum spielt in einer Welt mit zunehmend globalem Handel eine entscheidende Rolle für die Langlebigkeit von Familienunternehmen. Die Entwicklung und Behauptung der Marktposition hängt daher stark von der nachhaltigen Investitionspolitik des Unternehmers ab.

Besonderheiten von Familienunternehmen

Maßgebliches Erkennungsmerkmal für Familienunternehmen ist die Einheit von Eigentum und Leitung. D.h., der bzw. die kapitalmäßig oder kontrollrechtlich maßgeblichen Eigentümer leiten ihr Unternehmen selbst oder gemeinsam mit Fremdmanagern. Sie unterscheiden sich somit von den Publikumsgesellschaften, bei denen die Geschäftsleitung keinen maßgeblichen Anteil am Kapital hat und somit das Unternehmen fremdmanagt.

Das Erfordernis der Einheit von Eigentum und Leitung impliziert allerdings nicht, dass zwingend alle Entscheidungen vom geschäftsführenden Inhaber getroffen werden. Entscheidend ist, dass der Eigentümer die strategischen Entscheidungen in der Hand behält.

Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die weitestgehende Konzernunabhängigkeit. Durch die Einbeziehung dieses Kriteriums wird der Entwicklung Rechnung getragen, dass große Konzerne Abteilungen als rechtlich selbständige, wirtschaftlich aber nach wie vor von der Mutter abhängige Tochtergesellschaften ausgründen oder mittelständische Unternehmen aufkaufen, ohne diese gleich organisatorisch in ihr Unternehmen zu integrieren. Diese Unternehmen, die obgleich formal eigenständig, faktisch nur noch Abteilungen von übergeordneten Unternehmen darstellen, mag man vielleicht noch als kleine oder mittlere Unternehmen bezeichnen, die den Familien- bzw. inhabergeführten Unternehmen zugerechneten positiven Effekte für die Gesamtwirtschaft wird man bei ihnen jedoch kaum vorfinden.

Soziale Verantwortung

Die enge Verzahnung von Unternehmen und Unternehmer hat vielfältige Auswirkungen auf die Kultur von Familienunternehmen. So ist ein deutlich personalisiertes Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern in vielen Familienunternehmen an der Tagesordnung. Dieses äußert sich in einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen sowie der Unternehmensleitung mit ihren Mitarbeitern. Aus diesem Grund ist die Zahl der Mitarbeiter anders als in managementgeführten Unternehmen nicht eine rein strategische und dispositive Größe, sondern ökonomische Kennzahl und Ausdruck gesellschaftspolitischer Verantwortung in einem.

Fazit

Zu den positiven Effekten, die von mittelständischen Familienunternehmen ausgehen, zählt vor allem die Schaffung sowie der Erhalt von Arbeitsplätzen. Während die Großunternehmen ihre weltweite Beschäftigung in den letzten Jahren nur zu Lasten der Inlandsbeschäftigung, also durch Auslagerung ins Ausland, in etwa stabil hielten, haben die Familienunternehmen im gleichen Zeitraum in Deutschland ein Beschäftigungswachstum erzielt und hierdurch die Lage auf

dem deutschen Arbeitsmarkt stabilisiert. Ausschlaggebend für diese Entwicklung ist die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung, die für Beschäftigungsverhältnisse in Familienunternehmen typisch ist und dazu beigetragen hat, dass auch in Zeiten von Nachfrageschwächen der Personalstand gehalten und in Aufschwungsphasen moderat, aber kontinuierlich aufgestockt wurde. Dies unterscheidet mittelständische Familienunternehmen grundsätzlich von managementgeführten Unternehmen, in denen die Zahl der Mitarbeiter eine rein strategische Größe ist. In inhabergeführten Unternehmen ist sie zwar auch eine ökonomische Kennzahl, darüber hinaus aber auch Ausdruck einer gesellschaftspolitischen Verantwortung.

Literatur

- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Studie im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, Bonn.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2001): Das industrielle Familienunternehmen, Kontinuität im Wandel, Untersuchung im Auftrag des BDI, Berlin.
- Klein, Sabine (2000): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden.
- Ohle, Frank (2007): Unternehmenswertsteigerung in Familienunternehmen – Ansätze für eine finanzwirtschaftliche Optimierung, Studien der INTES Strategieberatung, Bonn.
- Richter, M.; Schorn, M. (2002): Die Hauptprobleme des deutschen Mittelstands, Working Paper des Arbeitskreises Mittelstand in der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

-
- 1 Der vorliegende Artikel bezieht sich auf eine Diskussion im Arbeitskreis Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung, die das Ziel hatte, Zielgruppen für mittelstandspolitische Aktivitäten zu identifizieren.
 - 2 Michael Richter und Michael Schorn sind Geschäftsführer des Instituts für Wirtschafts- und Politikforschung Köln (IWP), das den Arbeitskreis Mittelstand seit 2002 wissenschaftlich betreut.