

+++ Ausgabe vom 25. Mai 2010 +++

Familienunternehmen – das Gesicht des Mittelstandes

Die deutsche Wirtschaft ruht auf Millionen von Schultern. Das macht ihre besondere Stärke aus, denn kein anderes Land hat eine derart vielfältige Struktur, die Innovation und Exportstärke sichert. Wer in die Gesichter dieser Kraftpakete schaut, erkennt Familienunternehmer und Unternehmerinnen – eigenverantwortliche, risikofreudige und fleißige Persönlichkeiten, ohne die es unsere Soziale Marktwirtschaft so nicht geben könnte. Dass sie sich nun auch noch als besonders krisenresistent zeigten, sollte der letzte Kick für eine intensive Auseinandersetzung mit den Familienbetrieben sein.

Familienunternehmen – das Gesicht des Mittelstandes

Claudia Schlembach

Das Herzstück der deutschen Wirtschaft, den Motor der Innovation und größten Arbeitgeber in Deutschland in einem Begriff zusammenzubringen, ist schwierig. „Mittelstand“ bleibt abstrakt und unspezifisch. Die Familienunternehmen, die über 90 % aller Betriebe in Deutschland ausmachen, sind es, die dieser Gruppe ein Gesicht geben. Es ist eine sehr vielfältige Welt, in der sich Tante-Emma-Läden genauso finden wie Weltmarktführer mit Konzernstruktur.

Bei aller Differenziertheit gibt es signifikante Gemeinsamkeiten, die aktuell die verdiente Aufmerksamkeit bekommen. Familienunternehmen zeigen sich aufgrund ihrer nachhaltigen Geschäftspolitik, ihrer zunehmend bankfernen Finanzierung, ihrer regionalen Verankerung und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern als relativ krisenresistent. Ihre wertorientierte Entscheidungskultur hat Vorbildfunktion für Wirtschaft und Gesellschaft.

Politisch ist die Auseinandersetzung mit diesen Betrieben sehr anspruchsvoll. Im Gegensatz zu den gut erforschten und überschaubar strukturierten Konzernen gibt es bis dato nur wenig wissenschaftlich fundierte Ausarbeitungen, auf die Bezug genommen werden kann. Die Heterogenität und das Fehlen einer einheitlichen Definition erschweren die Auseinandersetzung in Politik und Gesellschaft. Das öffentlichkeits-scheue „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ kann Rampenlicht vertragen.

1. Die harten Fakten

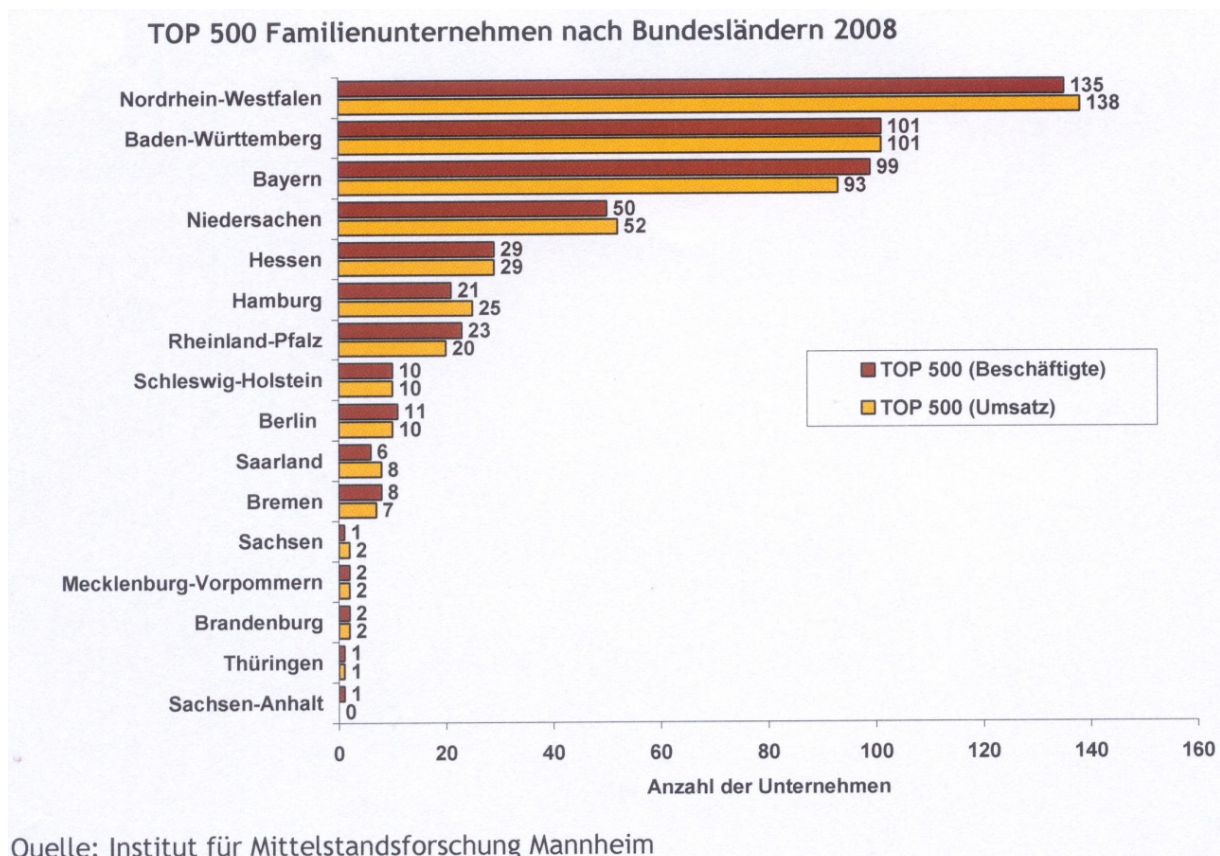
In Deutschland gibt es etwa 3 Millionen Betriebe. Über 95 % davon sind Familienunternehmen. Sie tätigen über 40 % der Umsätze und sind Arbeitgeber für rund 57 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Objektiv ein wirtschaftlicher Riese, der zersplittert und teilweise in überalterten Wettbewerbsstrukturen verankert wirkt: Die Leitplanken der Gemeinsamkeit müssen erst festgelegt werden, bevor eine einheitliche Stimme erkennbar ist. Die braucht es, um das nicht weniger differenzierte Image in der Öffentlichkeit auf die Linie der Familienunternehmen zu bringen.

Das noch immer virulente Image aber ist ein weiterer Hemmschuh, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Gelebt wird das Motto: Wenn schon Weltmarktführer, dann aber bitte im Geheimen. Die „Hidden Champions“¹ tun Gutes und reden nicht darüber. Mit rund einer halben Million Euro engagieren sich Familienunternehmen pro Jahr durchschnittlich für gesellschaftliche Belange,² wobei in den entsprechenden Studien die kleinen Engagements, ohne die es keine Vereins-Tombola und keine

Verlosung bei der Schulfeier gäbe, gar nicht vermerkt sind. Meist sind es die ganz kleinen Unternehmen, die ihre Leistungen derart unstrukturiert der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen.

Für diese ganz kleinen Unternehmen, also Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten, die innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen wiederum überproportional vertreten sind (89,5 %) und die größte Gruppe darstellen,³ gibt es keine Lobby.

Interessant ist die regionale Verteilung der Familienunternehmen. Das Ost-West-Gefälle ist nachvollziehbar – Enteignung von Unternehmen läuft einer Familientradition quer. Noch gibt es keine weiter reichenden Untersuchungen, warum die unterschiedlichen Bundesländer so unterschiedliche Verteilungen an Familienunternehmen aufweisen – zumindest wenn man sich auf die TOP 500 konzentriert.



Gemessen an der Anzahl der Familienunternehmen im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt der Bundesländer rangieren Hamburg, Baden-Württemberg und das Saarland vor Nordrhein-Westfalen⁴ und vor Bayern.

2. Die erschreckenden Faktoren

Drei Punkte sind es, die auf der Strecke der harten Fakten eine besondere Position einnehmen:

- Der Großteil der durchschnittlich 30.000 Insolvenzen pro Jahr findet sich in den Betrieben bis 35 Mitarbeiter, also in dem deutlichen Mehrheitsanteil der Familienunternehmen. In den meisten Fällen sind es hausgemachte Krisen, die das Unternehmen in die Knie zwingen. Sie gehen zurück auf ein mangelndes Wissen zu und über Unternehmensführung.⁵
- Nur jeder fünfte Betrieb schafft es in die dritte Generation. Die Familienmitglieder stehen nicht immer zur Nachfolge bereit. Die Gründe sind vielfältig. Manchmal ist der Gender-Gedanke noch nicht fundiert – die Söhne wollen nicht, die Töchter sollen nicht bzw. sind nicht vorbereitet. Verkauf, Weitergabe an fremde Dritte oder eine Übernahme durch die Mitarbeiter ist aus unterschiedlichen Gründen nicht gewünscht oder nicht machbar. Die Betriebe werden geschlossen. Die Mitarbeiter werden entlassen und sie haben aufgrund ihrer engen Einbindung und meist jahrelangen Zugehörigkeit zum Betrieb wenig Attraktivität für den Markt.
- Sehr denkwürdig sind die kaum beachteten, aber sehr zahlreich stattfindenden Rückzugsgefechte der kleinen und mittleren Familienunternehmen. Sie sind verärgert über Bürokratie, Arbeitsrechtsprozesse, säumige Schuldner, Finanzierungsschwierigkeiten etc. Die Bereitschaft, auf den familiären Kern zu schrumpfen, wird meist nur durch die moralische Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern noch reguliert, wächst aber mit zunehmender Verschlechterung der Ertragslage. Das mag eine unternehmerische Kapitulation sein, für den Arbeitsmarkt ist es eine lautlose und schleichende Katastrophe.

3. Die weiche Annäherung

Was macht ein Familienunternehmen aus? Lange Zeit wurde an dieser Stelle über die Wahl der Unternehmensform diskutiert. Dabei sind es die Familienunternehmen, die das gesamte Portfolio abgreifen und Unternehmensformen aufweisen, die bei Konzernen keine Rolle spielen (können). Die Einteilung in kleine und mittelständische Betriebe (KMU) wird der Komplexität dieser Klientel jedenfalls nicht gerecht. Denn Familienunternehmen finden sich in allen Branchen und es macht einen großen Unterschied, ob ein Dienstleistungs- oder ein Handelsunternehmen 50 Mio. Euro Umsatz macht.

Es sollte daher nicht erstaunen, dass es keine einheitliche Definition von Familienunternehmen gibt. Und zweifelsohne ist es auch nicht einfach, die sehr differenzierte Welt, in der sich Tante-Emma-Läden ebenso finden wie Weltmarktführer mit Konzernstruktur, zu beschreiben. DEN Familienbetrieb gibt es nicht, er entzieht sich der Begrifflichkeit, vielleicht sogar der Begreifbarkeit.

Bei allen Unterschieden gibt es signifikante Gemeinsamkeiten. Die Annäherung an den Gehalt dessen, was Familienunternehmen unabhängig von Größe und Ausrichtung kennzeichnet, kann in etwa so beschrieben werden:

Familienunternehmen sind geprägt durch:

- eine nachhaltige Entscheidungsorientierung, die in Generationszeiträumen angesiedelt ist
- Einheit von Eigentum und Risiko, das zu Nachhaltigkeit verpflichtet
- der Erhalt des Betriebes bedingt eine langfristige und nachhaltige Unternehmensstrategie, die kurzfristiges Gewinnstreben nicht vorsieht
- schnelle und flexible Entscheidungswege in flachen Hierarchien
- die Familie ist an der Geschäftsführung beteiligt (siehe unten)
- es gibt eine vertrauensgeprägte Bindung an den Mitarbeiterstamm und an die Region
- Thematisierung der Diskrepanzen zwischen Management und Eigentümer

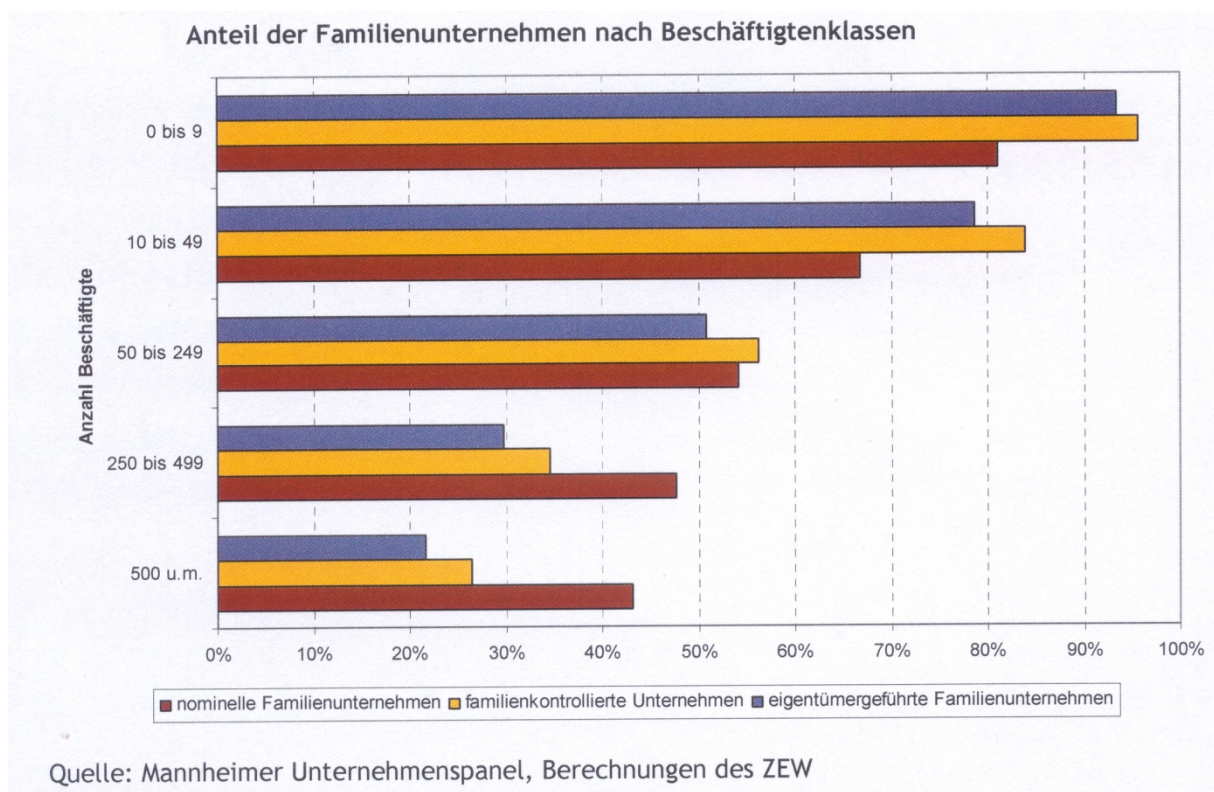
Bei den ganz kleinen Betrieben sind drei weitere Positionen relevant:

- die Nachfolgeregelung ist eine kritische Größe, die nur zu einem Drittel erfolgreich verläuft
- die Management- Kompetenz ist nicht ausreichend ausgeprägt
- der Betrieb ist auf die Unternehmerpersönlichkeit ausgerichtet und damit auch in hohem Maße abhängig von ihr

Eine definitorische Annäherung ist aufgrund der Größenverhältnisse und der unterschiedlichen Beteiligung der Familie auf operativer, taktischer und/oder strategischer Perspektive schwierig. Eine Unterteilung in familienkontrollierte und eigentümergeführte Betriebe ist daher hilfreich.

- **Familienkontrollierte Unternehmen**
Dieser Ansatz greift dann, wenn das Unternehmen von einer bestimmten Anzahl natürlicher Einzelpersonen kontrolliert wird. Sie halten das Eigentum, meist mehrheitlich, müssen aber nicht in der Leitung sein.
- **Eigentümergeführte Unternehmen**
Kontrolle und Leitung liegt beim Eigentümer (bei den Eigentümern). Sie werden als Familienunternehmen im engen Sinne bezeichnet.
- **Nominelle Familienunternehmen**
Demnach ist ein Unternehmen, das einen Familiennamen trägt, ein Familienunternehmen – auch dann, wenn die Familie nicht mehr im Unternehmen dabei ist.⁶

Die Differenzierung hat vor allem auch mit Blick auf die Größenverhältnisse Sinn, wie folgende Grafik mit dem Fokus auf die Beschäftigtenklassen zeigt:



Dieser Definitionsvorschlag hebt vor allem auch auf die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen ab, die wesentliches Charakteristikum dieser Gruppe ist. Sie schafft langfristige Denk- und Handlungsräume, denn das Denken in Dynastien schafft Entscheidungskulturen, die mit dem Verzicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung keine Schwierigkeiten haben.

Dieses Erfolgspotenzial kann aber sehr leicht auch Krisenpfade vorzeichnen. Konflikte in der Familie wirken sich nicht selten auf die Familienunternehmen aus: Der Konflikt ist der schlimmste Feind der Wertschöpfung in diesen Betrieben. Die Weiterführung des Betriebes ist dann gefährdet.

Das gilt – insbesondere bei den inhabergeführten Betrieben – auch für den Fall, dass der Unternehmer ausfällt. Die starke Fokussierung auf die Unternehmerpersönlichkeit ist gesamtwirtschaftlich betrachtet die positive Crux der Familienbetriebe, wie auch Erwin Huber verdeutlicht: „Ohne diese findige, eigenverantwortliche, risikofreudige und enorm fleißige Unternehmerpersönlichkeit gäbe es keine Marktwirtschaft und keinen wirtschaftlichen Erfolg.“⁷ Im Einzelfall ist diese Abhängigkeit problematisch, die Frage der Stellvertreter- und / oder Nachfolgeregelung ist daher existenziell für die meisten Betriebe.

4. Die strategische Bedeutung für Deutschland

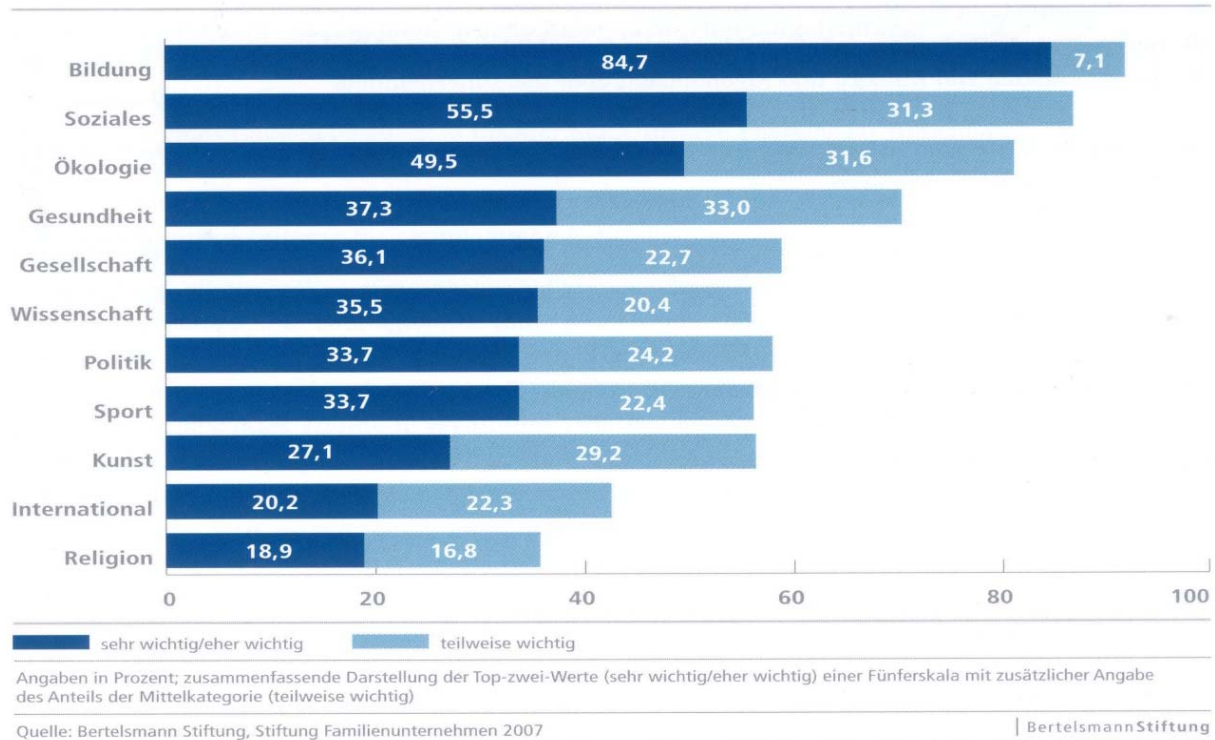
Unter strategischen Gesichtspunkten ist es für die deutsche Wirtschaft ungeheuer wichtig, dass ihre Stärken nicht auf wenigen, sondern auf Millionen starker Schultern ruhen. Es sind die kleinen mittelständischen Familienbetriebe, die Unabhängigkeit von den transnationalen Konzernen schaffen und die Vielfalt in das Wirtschaftsleben bringen.

Dieses Erfolgsmodell ist „made in Germany“. Es ist diese Wirtschaftsstruktur, die den Deutschen das Potenzial gibt, weiterhin in der Top-Liga der Exporteure mitzuspielen, und zwar auf der Basis einer vielfältigen und kreativen Wirtschaftslandschaft, die nicht zuletzt durch die lokale bzw. regionale Einbindung zu einer ganz besonderen Form der Solidarität mit ihrem Umfeld, für das sie Steuern zahlen und in dem ihre Kinder aufwachsen, in der Lage ist.

Die Familienbetriebe grenzen sich an dieser Stelle deutlich von globalen Finanzkollektiven ab: Die einen sind anonym, nicht fassbar und damit jeder Verantwortung entzogen, die anderen sind individuell, vor Ort greifbar sowie ethischen Werten verpflichtet. Das sind, so Dr. Peter Gauweiler, fundamentale Wirkprinzipien der sozialen Marktwirtschaft, die es zu fördern gelte, „weil dieses Gegenmodell zur globalisierten Welt von Menschen handelt, die mit ihrem Unternehmen [...] am Ort, wo sie arbeiten, kulturell, politisch, sozial verbunden sind. Die nicht nur kurzfristigen Lohn anbieten [...], sondern Unternehmenskultur und damit wirtschaftliche Heimat“⁸ sind.

Dabei betätigen sie sich in Bereichen, die von staatlicher Seite allein nicht mehr zu schultern sind. Die folgende Abbildung zeigt die Betätigungsfelder des gesellschaftlichen Engagements und die Bedeutung, die diesen Faktoren, meist Engpassfaktoren, zugeordnet wird:

Die Bedeutung von Betätigungsfeldern des gesellschaftlichen Engagements



Neben der ausgeprägten Wertedisposition, die gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Geldgebern vorgelebt wird, ist es durchaus denkbar, die spezifische Arbeitskultur in diesen Betrieben, die von schnellem Zuruf, Vertrauen, Verstehen, Flexibilität geprägt ist, auch als Vorbild für managementgeführte Betriebe fungieren zu lassen. Im schlimmsten Fall käme ein „Management by Familienbetrieb“ heraus, im besten Fall würde es Teil der Kultur werden.

In der Summe sind die Familienbetriebe ein ökonomisches Kleinod, das es sicher verdient, auch wie ein solches behandelt zu werden.

5. Die denkbaren Aktionen

„Auch wenn unser Bild von Familienunternehmen also positiv besetzt ist, so ist es doch an vielen Stellen noch unscharf.“⁴⁹ Dr. Karl-Theodor Freiherr zu Guttenberg weist mit dieser Aussage auf die Notwendigkeit vielfältiger Aktionen hin. Dazu gehören:

- **Förderung der unternehmerischen Ausbildung**, wobei in diesem Zusammenhang die Frage nach den Regeln einer guten und erfolgreichen Unternehmensführung konsequent zu untersuchen ist

- **Unterstützung von Forschungsvorhaben**, die sich mit den steuerlichen und rechtlichen Sonderpositionen der Familienunternehmen befassen, die die Auswirkungen der engen Verzahnung von Familie und Unternehmung, von Lebens- und Arbeitswelt untersuchen, die die Wirkungen auf die gesellschaftliche Wertestruktur und die soziale Verantwortung der Unternehmen analysieren
- **Aufklärung über die Bedeutung der Nachfolge- und Stellvertreterregelung** und Aufzeigen von organisatorisch sinnvollen Organisationen, wie etwa die Gründung eines Beirats, um die Abhängigkeit von der oft dominanten Unternehmerpersönlichkeit zu reduzieren
- **Foren zum Austausch der Betriebe untereinander**, damit die Gemeinsamkeiten deutlich herausgearbeitet werden und über die Vernetzung eine Wahrnehmung der eigenen Position erwachsen kann
- **Aufklärung zur Bedeutung des Unternehmertums** im kritischen Diskurs in historischer Perspektive, aktueller Positionierung und auch in Abgrenzung zum Manager
- **Unterstützung der aktiven Positionierung** von Unternehmen in der Öffentlichkeit
- **Diskurs zum Thema Substanzsteuer** mit Blick auf die Familienunternehmen
- gezielte Suche nach einer **Ansprache dieser heterogenen Gruppe durch die Politik**

Erste Ansätze in diese Richtung sind bereits angelaufen und finden großes Interesse. Viele Aktivitäten, wenn nicht die Mehrheit, laufen auf privater Basis. Die Unternehmen organisieren sich bzw. die Weiterbildung vor allem auch ihres Nachwuchses selbst. Das ist symptomatisch und konsequent für die Moral dieser Unternehmen. Allerdings sollte jede Chance einer Solidarisierung mit diesen Wirtschaftseinheiten genutzt werden, nicht zuletzt um Interessenskonvergenzen im Frühstadium zu erkennen und zu diskutieren – auf jeden Fall bevor sie eine ungewollte Eigendynamik entwickeln.

Literatur

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, hrsg. von der Stiftung Familienunternehmen. Studie bearbeitet von ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH und Institut für Mittelstandsforschung (ifm), 2009.

Kirchdörfer, Rainer u. a.: Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag, München 2009.

Schlembach, Claudia / Schlembach, Hans-Günther: Wie Familienunternehmen die Zukunft meistern können. Stärken nutzen, Schwächen ausgleichen und Nachfolge sichern, Berlin 2004.

Von Schlippe, Arist u. a. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, Göttingen 2008.

Anmerkungen

- ¹ Simon, Hermann: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt 2007.
- ² Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, hrsg. von der Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen, Gütersloh 2007, S. 7.
- ³ Mannheimer Unternehmenspanel, Berechnungen des ZEW, aus: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, hrsg. von der Stiftung Familienunternehmen. Studie bearbeitet von ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH und Institut für Mittelstandsforschung (ifm), Mannheim 2009.
- ⁴ Ebd., S. 17.
- ⁵ Ursachen von Insolvenzen. Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern. Studie der Euler Hermes Kreditversicherung und ZIS, dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim e.V., in: Wirtschaft konkret Nr. 414, Hamburg 2007.
- ⁶ Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen. Eine Studie des ZEW, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Mannheim 2008.
- ⁷ Das äußerte Erwin Huber (MdL) gegenüber der Hanns-Seidel-Stiftung am 5. Mai 2010.
- ⁸ Dr. Peter Gauweiler (MdB) im Rahmen einer Veranstaltung der Hanns-Seidel-Stiftung zum Thema: Familienunternehmen: Wert- und Wertetreiber, siehe <http://www.hss.de/politik-bildung/themen/themen-2010/familienunternehmen.html>
- ⁹ Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen. Firmenbroschüre anlässlich der Eröffnung 2009, Grußwort von Dr. Karl-Theodor Freiherr zu Guttenberg.

Autorin

Dr. Claudia Schlembach ist Referentin für Wirtschaft und Finanzen in der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung, München.

Impressum: Hanns-Seidel-Stiftung e.V., Lazarettstr. 33, 80636 München
Vorsitzender: Dr. h.c. mult. Hans Zehetmair, Staatsminister a.D., Senator E.h.
Hauptgeschäftsführer: Dr. Peter Witterauf