

Bernhardt, Wolfgang

Working Paper

Familienunternehmen in Zeiten der Krise: Nachhilfestunden von oder für Publikumsgesellschaften?

Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, No. 09/1

Provided in Cooperation with:

Institute for Economic Research, University of Freiburg

Suggested Citation: Bernhardt, Wolfgang (2009) : Familienunternehmen in Zeiten der Krise: Nachhilfestunden von oder für Publikumsgesellschaften?, Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, No. 09/1, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Allgemeine Wirtschaftsforschung, Abteilung für Wirtschaftspolitik, Freiburg i. Br.

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/36473>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



**Familienunternehmen
in Zeiten der Krise -
Nachhilfestunden von oder für
Publikumsgesellschaften?**

Wolfgang Bernhardt
09/1

Freiburger
Diskussionspapiere
zur Ordnungsökonomik

Freiburg
Discussion Papers
on Constitutional Economics



**Familienunternehmen
in Zeiten der Krise -
Nachhilfestunden von oder für
Publikumsgesellschaften?**

Wolfgang Bernhardt
09/1

**Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik
Freiburg Discussionpapers on Constitutional Economics**

09/1

ISSN 1437-1510

Walter Eucken Institut, Goethestr. 10, D-79100 Freiburg i. Br.
Tel.Nr.: +49 +761 / 79097 0; Fax.Nr.: +49 +761 / 79097 97
<http://www.walter-eucken-institut.de>

Institut für Allgemeine Wirtschaftsforschung; Abteilung für Wirtschaftspolitik;
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, D-79085 Freiburg i. Br.
Tel.Nr.: +49 +761 / 203 2317; Fax.Nr.: +49 +761 / 203 2322
<http://www.wipo.uni-freiburg.de/>

Familienunternehmen in Zeiten der Krise

Nachhilfestunden von oder für Publikumsgesellschaften?

Von Wolfgang Bernhardt*

Gliederung

Vorwort

Die Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise 2

I.

Familiengesellschaften zwischen Familie und Unternehmen

1.	Familiengesellschaften und ihr „Charakter“	6
2.	Familiengesellschaften und Branchenführer	7
	a. Medien	8
	b. Handel	8
3.	Mehr Öffnung und Offenheit, nach außen und nach innen	9
4.	Rat und Aufsicht	11
	a. Beratung im Tagesgeschäft	11
	b. Aufsichtsrat / Beirat für übergeordnete Fragen	11
5.	Familienunternehmen auf immer und um jeden Preis?	14
6.	Familiengesellschaften und die Bewahrung ihres „Charakters“	15
7.	Frühzeitige Regelung der Nachfolgefragen	15
8.	Letztwillige Verfügungen, Gesellschaftsverträge und ihre Grenzen	16
9.	Familiengesellschaften und (Wirtschafts-)Ethik	18

II.

Nachhilfestunden von oder für Publikumsgesellschaften?

1.	Unternehmensführung statt Corporate Governance	19
2.	Thesaurierung statt Ausschüttung (und Verschuldung)	20
3.	Rat von innen statt von außen	21
4.	Bodenhaftung, Verlässlichkeit, Vertrauen	21

Nachwort

Gemeinschaftswerk / Gefahrgemeinschaft 22

* Vortrag im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung des Walter Eucken Instituts e.V. und des Wirtschaftsverbands Industrieller Unternehmen Baden e.V. am 27.01.2009 im Walter Eucken Institut, Freiburg i. Br.

Vorwort

Die Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise

1. Das Jahr 2008 war das Jahr der Banken-, der Finanz- und der Konjunkturkrise und, in ihrer Zusammenballung, der Krise schlechthin. Auslöser (und verantwortlich) sind die ersten Adressen aus der Bankenwelt rund um den Erdball, die gar nicht genug verdienen konnten, noch dazu von heute auf morgen, gleichzeitig auf dem amerikanischen Hypothekenmarkt oder sonst wo (sog. strukturierte / giftige Papiere) und bei der – fast beliebig schuldenfinanzierten – Übernahme von Unternehmen.

Zur allgemeinen Unvernunft haben die Gehälter auf den Führungsebenen maßgeblich beigetragen, immer steil nach oben, gleichgültig unter welchem „Titel“ (sog. compensation packages).

Jean-Claude Trichet, der Präsident der Europäischen Zentralbank (EZB), hat sich hierzu in einer Rede am 13. November 2008 geäußert. Er hat die Ausrichtung vieler Banken auf kurzfristige Gewinne als eine der wichtigsten Ursachen für die Finanzkrise bezeichnet und hinzugefügt, dass das kurzfristige Denken noch durch den Einfluss verstärkt wurde, „der von perversen Anreizen sowohl auf der Führungsebene als auch auf den mittleren Managementebenen ausgeht.“¹

Kennzeichnend hierfür ist eine Äußerung des ehemaligen Chairman der Citigroup, Charles Prince, in einem Interview mit der Financial Times am 09.07.2007:²

„When the music stops in terms of liquidity, things will be complicated. But as long as the music is playing, you’ve got to get up and dance. We’re still dancing.“

¹ „Undervalued risk and uncertainty: Some thoughts on the market turmoil“, Speech by Jean-Claude Trichet, President of the European Central Bank, at the Fifth ECB Central Banking Conference, Frankfurt am Main, 13 November 2008 (unter www.ecb.int/press/key/date/2008).

² Financial Times, 09.07.2007 („Citigroup chief stays bullish on buy-outs“).

Das Ergebnis des Tanzvergnügens ist die heutige Finanzkrise. Prince hat darunter nicht gelitten. Er hat zwar die Citigroup nach ihren – Aber-Milliarden-Verlusten im November 2007 verlassen müssen, aber gleichzeitig eine Abfindung in Höhe von 95 Mio. \$ erhalten (dazu Büro, Sekretärin und Wagen mit Fahrer für 5 Jahre!).³

Mitte, Maß und ein Gespür für das, was „recht und billig“, was anständig ist, sind verloren gegangen – mit nachhaltigen Rückwirkungen auf das Ansehen der Wirtschaft (Banken und Industrie) in der Gesellschaft. Das wird gerade in diesen Wochen und Monaten deutlich.

2. Die Krise(n) des Jahres 2008 werden auch das Jahr 2009 überschatten, wenn nicht verdunkeln. Betroffen sind – mehr oder weniger – alle Unternehmen, Publikums- und Familiengesellschaften. Im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stehen die DAX-Gesellschaften mit Rang und Namen (Banken und Automobilindustrie voran).

Der Himmel wird nicht einstürzen. Es wird irgendwie weitergehen; doch zahlreiche – zumal mittelständische – Unternehmen werden in Schwierigkeiten geraten, viele davon untergehen (mit und ohne „Deutschlandfonds“).

Familienunternehmen haben keine starke Lobby, weder in der Politik –allen Sonntagsreden zum Trotz –, noch in der (Groß-)Industrie und schon gar nicht bei Banken: weil sie zu klein und / oder zu „fremd“, zu wenig stromlinienförmig und uniform und / oder nur „Zulieferer“ sind.

3. Im Jahre 2008 (und Anfang 2009) hat, zum Teil aus ganz anderen Gründen, auch eine Reihe von Familienunternehmen Schlagzeilen gemacht. Die Fälle haben viel Aufmerksamkeit gefunden:

Reinhold Würth: Bestrafung in Millionenhöhe wegen Steuerhinterziehung, Altersruhesitz Österreich und Doppelstaatsbürgerschaft.⁴

³ SPIEGEL ONLINE vom 09.11.2007 unter [www.spiegel.de/wirtschaft/ 0,1518,516444,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,516444,00.html) („Multi-Millionen-Abfindung für Charles Prince“), Handelsblatt Nr. 217 vom 12.11.2007 („Goldener Handschlag für Banker“).

⁴ DIE ZEIT Nr. 48 vom 20.11.2008, S. 69 („Wenn einer alles hat“), F.A.Z. Nr. 297 vom 19.12.2008, S. 18 („Würth will Doppelstaatsbürgerschaft“).

Porsche / VW – Piëch / Porsche / Wiedeking: Übernahme von VW durch Porsche mit Hilfe von Kurssicherungsgeschäften, die Porsche Milliardengewinne gebracht haben; Interessenkonflikte in der Person von Ferdinand Piëch und ein öffentlich ausgetragener Streit zwischen Ferdinand Piëch, Wolfgang Porsche und Wendelin Wiedeking über künftige Struktur- und Führungsfragen.⁵

Adolf Merckle: Börsenspekulationen, z. T. mit VW-Aktien, und gewagte Finanzierungen (HeidelbergCement), mit denen Adolf Merckle seine Unternehmen an den Rand des Abgrunds und sich selbst ums Leben gebracht hat.⁶

- Banken sind nicht besonders zimperlich, wenn nicht sie selbst, sondern andere sich „verzocken“, zumal Familienunternehmen / -unternehmer.

Schaeffler INA / Continental: Übernahme von Continental durch Schaeffler mit Hilfe von sog. Finanzinstrumenten – wohl vergleichbar mit Porsche / VW, aber kurz vor Ausbruch der Krise an den Finanzmärkten und deshalb deutlich zu teuer, mit existentiellen Gefahren für beide Unternehmen und Streit auf allen Ebenen.⁷

- Wenn inzwischen, unsinnig genug, von staatlichen Überlebenshilfen die Rede ist, geht es neben Schaeffler um die Banken, die sich mit ihren (Übernahme-)Finanzierungszusagen völlig „verhoben“ haben.⁸

Acandor (früher KarstadtQuelle) / Schickedanz / Bankhaus Sal. Oppenheim: außer der Namensänderung ist nicht viel für Frau Schickedanz aus dem ursprünglichen Firmenbesitz geblieben.⁹

⁵ F.A.S. Nr. 48 vom 30.11.2008, S. 35 („Wir sind keine Zocker“), F.A.Z. Nr. 5 vom 07.01.2009, S. 13 („Porsche wird größter Autohersteller Europas“).

⁶ Interview in der F.A.Z. Nr. 289 vom 10.12.2008, S. 14 („Ich habe schon viele Börsencrashes überstanden“), F.A.Z. Nr. 5 vom 07.01.2009, S. 9 („Der Unternehmer Adolf Merckle ist tot“), DIE ZEIT Nr. 3 vom 08.01.2009 („Eine Frage der Ehre“). Unabhängig von der Frage, warum sich Adolf Merckle letztlich das Leben genommen hat, ob aus Enttäuschung, Verzweiflung, Verantwortung oder einem archaischen Ehrbegriff – es gibt Anlass zur Nachdenklichkeit. Andere haben für ihr Versagen und die Folgen für „ihre“ Aktionäre / Kunden nicht einmal ein Wort des Bedauerns oder der Entschuldigung gefunden, von Rücktritt ganz zu schweigen.

⁷ F.A.Z. Nr. 20 vom 23.01.2009, S. 13 („Vom Freund zum Feind“), F.A.Z. Nr. 21 vom 26.01.2009, S. 9 („Staatshilfe für Schaeffler und Conti geplant“).

⁸ Steltzner, F.A.Z. Nr. 25 vom 30.01.2009, S. 11 („Rettungsposse“), F.A.Z. Nr. 25 vom 30.01.2009, S. 11 („Regierung über Hilfen für Schaeffler zerstritten“).

⁹ F.A.S. Nr. 52 vom 28.12.2008, S. 39 („Um einige Milliarden leichter: Arme reiche Frauen“).

Bertelsmann / Grüner + Jahr: konzerninterner, aber öffentlich gemachter Streit zwischen Muttergesellschaft und 74,9 % Tochtergesellschaft um / mit dem Doppelbändervorstand Kundrun.¹⁰

Susanne Klatten / Quandt: bunte Geschichten aus dem Privatbereich.

Reichtum, Macht und Ohnmacht, Glanz und Gloria, Kabale und Liebe.

Die Öffentlichkeit hat so mehr über Familienunternehmen erfahren als in manchen Jahren zuvor, weil Familiengesellschaften üblicherweise nicht in die Nachrichten drängen, sondern die Öffentlichkeit – wenn möglich – meiden, im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften und ihren führenden Männern (und Frauen).

Es ist wie im wirklichen Leben – und nichts Neues. Viele Familienunternehmen sind in einer Krise gescheitert oder gewachsen: an sich selbst oder an anderen. Die Industriegeschichte ist voll davon (auch die Zeit nach 1945, die jetzt vielfach wieder aufscheint).

„Wer wagt, gewinnt“, sagt der Volksmund. Doch das stimmt nicht immer; ebenso häufig gilt das Gegenteil: „Wie gewonnen, so zerronnen“. Unternehmer sein heißt gewinnen und verlieren können (müssen); nicht so bei großen „tonangebenden“ Publikumsgesellschaften, voran den Banken und ihren Vorständen, weil der Staat irgendwie „einspringt“. Auch das bestätigt / lehrt die jetzige Krise.¹¹

¹⁰ DIE WELT vom 27.12.2008 („Kundrun verlässt Bertelsmann-Vorstand im Streit“), Interview mit Harmut Ostrowski in manager magazin Nr. 02/2009, S 32 ff („Ich verlange sehr viel“).

¹¹ Merkle und seine Familie haben die wesentlichen Teile ihres Unternehmens verloren, aber, wie es aussieht, weder die Unternehmen noch ihre Belegschaften in Mitleidenschaft gezogen noch den Staat in Mit-Haft nehmen können,

- während der SoFFin – also der Steuerzahler – über eine Commerzbank-Beteiligung der Allianz das Risiko der Dresdner Bank abgenommen hat,
- und der Bund – also der Steuerzahler – der Deutschen Bank beim Kauf der Postbank durch die Übernahme einer Postbankbeteiligung an der Deutschen Bank zur Hilfe gekommen ist. Staatskapitalismus.

I.

Familiengesellschaften zwischen Familie und Unternehmen

An den grundsätzlichen Fragestellungen ändern die derzeitigen Turbulenzen nichts. Sie bestehen fort, mit und oder Finanz- / Wirtschaftskrisen.

Familienunternehmen sind im Vergleich mit Publikumsgesellschaften anders, vielfach ganz anders: im Widerstreit zwischen Freiraum und Zwängen, Möglichkeiten und Grenzen, Aufstieg und Niedergang, Anspruch und Wirklichkeit, Sicherheit(en) und Gefährdungen und im Wechselspiel zwischen Familie und Unternehmen!

Familiengesellschaften kann man als Gesellschafter nicht einfach entfliehen (über die Börse), muss vielmehr dort aushalten, aus Neigung oder aus Pflicht. Schon deshalb sind Familiengesellschaften keine kleinen Publikumsgesellschaften, und sie können und sollen es auch nicht sein oder werden.

„Familiengesellschaften“ sind ein unerschöpfliches Thema und eine unendliche Geschichte, der Stoff, aus dem Träume und Alpträume gemacht sind.¹²

1. Familiengesellschaften und ihr „Charakter“

Familiengesellschaften haben ihren eigenen „Charakter“ - bei allem, was sie auch voneinander unterscheidet. Aber es gibt Grund-Merkmale, die nur für und in Familiengesellschaften Gültigkeit besitzen, während sie in Publikumsgesellschaften keine oder jedenfalls keine wesentliche Bedeutung haben. Davon ist häufig die Rede, es muss also hier nicht noch einmal gesagt werden.

Freilich, wer 20 Jahre an verantwortlicher Stelle in Familiengesellschaften gearbeitet und gedient hat – in Familiengesellschaften muss man dienen können und wollen, um etwas zu bewegen – und seitdem Familienunternehmen immer wieder von innen oder von außen begleitet, ist versucht, das Bild mit weiteren Farbtupfern anzureichern. Doch an den Grundaussagen zu und über Familiengesellschaften würde das wenig ändern, auch nicht an den Glanzstunden / Auszeichnungen und an den Verwundungen, die man zwangsläufig davon trägt.

¹² Vgl. auch Kormann, „Gibt es so etwas wie typische mittelständische Strategien?“, Diskussionsbeiträge (54) der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig, S. 2.

Familiengesellschaften muss man mögen, wenn man sich mit ihnen verbinden und verbünden will: mit ihrer Unmittelbarkeit, ihrer Direktheit, mit ihrer Fassbarkeit, mit ihrer Offenheit und ihrem „Versteckspielen“, mit ihrer Wärme und mit ihrer Kälte, mit ihrem Zu-Trauen und ihrem Miss-Trauen, mit ihrer Treue und ihrer Untreue, ihrer Verlässlichkeit und ihrer Wechselhaftigkeit, mit ihrem Deckungsschutz und mit ihrer „Preisgabe“. „Familiengesellschaft“ steht hier gleichzeitig für den oder die maßgebenden geschäftsführenden und ggf. auch nicht geschäftsführenden Familiengeschafter.

Der Eigentümer-Unternehmer, der das volle Risiko trägt, hat ein gewisses „Recht“, unmittelbarer und mehr er selbst zu sein und zu bleiben, als dies in Publikumsgesellschaften möglich wäre und zulässig sein sollte.

- „Menscheln“ tut es hier wie dort, in Familiengesellschaften auf eigene, in Publikumsgesellschaften auf fremde Rechnung, ein wesentlicher Unterschied!

Sie haben es schon gespürt: ich mag Familiengesellschaften (ohne ihnen blind verfallen zu sein; das wäre zuviel des Guten). Sie tragen Namen und Gesichter, anders als zahlreiche – nicht alle – Publikumsgesellschaften (wobei letztere oft zu viel tun, wenn die allgegenwärtigen Kommunikationsabteilungen den Vorstandsvorsitzenden mit einem Zirkusdirektor verwechseln).

2. Familiengesellschaften und Branchenführer

Publikumsgesellschaften und Familiengesellschaften sind kein Mehr oder Weniger, wie es manchmal scheinen mag / soll; sie sind verschieden, z. T. sehr verschieden. Sicherlich haben Familiengesellschaften manche Nachteile, sie haben aber zugleich viele Vorteile, über die Publikumsgesellschaften nicht verfügen und nicht verfügen können. Dazu gehören kurze (Dienst-) Wege, langfristiges Denken und Handeln, schnelle Entscheidungen, Mut zum Risiko (auf eigene Rechnung).

Familiengesellschaften wird nichts geschenkt, im Gegenteil. Sie stehen im Wettbewerb wie alle anderen,

- außer im Wettbewerb der Vorstände um die schönsten Schlagzeilen und die besten Titelgeschichten (auf die Familienunternehmen verzichten sollten – und dies in aller Regel auch tun).

Sie haben, im Vergleich mit Publikumsgesellschaften, zudem den Nachteil, dass sie aus und mit eigenen Mitteln leben und arbeiten müssen, weil sie nicht auf die Börse und – nur beschränkt – auf den Kapitalmarkt zurückgreifen können. Das zwingt zur Vorsicht; „Not macht erfinderisch“, sagt ein Sprichwort – zu Recht. So ist es denn auch kein Zufall, dass in Deutschland ganze Branchen / Wirtschaftsbereiche in der Hand von geschlossenen Gesellschaften – Familien- und Stiftungsunternehmen - sind: allen voran die Medien und der (Einzel-) Handel.

a. Medien

Die deutschen Tages- und Wochenzeitungen, gleichgültig ob regional oder überregional, gehören sämtlich Familienunternehmen oder Stiftungen, von Hamburg über Berlin bis Frankfurt und München (F.A.Z., Süddeutsche Zeitung, DIE WELT, Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck (u.a. DIE ZEIT und Tagesspiegel), WAZ-Gruppe, Südwestdeutsche Medienholding, Ippen-Gruppe); dasselbe gilt für die Zeitschriften (vom SPIEGEL bis zum FOCUS/ Burda und der „yellow press“).¹³ Funk und Fernsehen sind gleichfalls, jenseits der öffentlich-rechtlichen Anstalten, im Besitz von geschlossenen Gesellschaften (Bertelsmann/RTL oder ProSiebenSat 1/Finanzinvestoren).

b. Handel

Auch im (Einzel-)Handel dominieren Unternehmer und/ oder Familiengesellschaften: von Aldi, Lidl und Tengelmann über IKEA oder Douglas bis zu C&A, Peek & Cloppenburg oder Hennes & Mauritz (nicht zu vergessen REWE und Edeka mit ihrem genossenschaftlichen Ansatz).

¹³ Vgl. auch Media Perspektiven Basisdaten, Helmut Reitze in Zusammenarbeit mit der ARD-Werbung (Hrsg.), Frankfurt am Main, Dezember 2008.

An diesen Beispielen lebenswichtiger Branchen wird deutlich: wo es auf Schnelligkeit und Beweglichkeit, Gespür für Menschen und ihre Wünsche, auf Wettbewerb im Kleinen und im Großen, auf „Mark und Pfennig“ im täglichen Handel und Wandel ankommt, haben deutsche Familienunternehmen/er einen Platz, den ihnen – offenbar – niemand streitig machen will und / oder streitig machen kann: vom Tante Emma Laden bis zur Metro oder von der kleinen Lokalzeitung bis zu den federführenden nationalen Tages- und Wochenzeitungen und Zeitschriften.

Um Missverständnisse auszuschließen: Ich bin weit davon entfernt, die Schwächen und Probleme vieler Familiengesellschaften zu übersehen; das gilt aber nicht weniger für zahlreiche – auch große – Publikumsgesellschaften, ihre Vorstände und Aufsichtsräte. Hier wie dort ist manches zu lernen. Was bedeutet das für Familiengesellschaften (und Familiengesellschafter)?

3. Mehr Öffnung und Offenheit, nach außen und innen

Unsere Familiengesellschaften müssen sich – soweit noch nicht geschehen – weit(er) nach außen öffnen, wenn sie unter den veränderten Umständen eine Zukunft haben wollen, die ihrer Bedeutung in der Vergangenheit entspricht. Das hat in vielfacher Weise zu geschehen.

- 3.1 Öffnung heißt Öffentlichkeitsarbeit, heißt Einbeziehung des Umfelds und der Umwelt, der Politik und des Wirtschaftsgeschehens in das unternehmerische Tagesgeschäft;
 - das „öffentliche Feld“ sollte nicht den Kommunikationsabteilungen der DAX-Unternehmen und ihren Verbänden überlassen bleiben.

- 3.2 Öffnung heißt, Personalarbeit, Personalschulung und Personalführung in den Mittelpunkt zu stellen;
 - patriarchalische Familienunternehmer früherer Zeiten haben sich auch durch umfangreiche Sozialleistungen ausgezeichnet - aus Überzeugung und aus Klugheit -, Sozialleistungen, die vielfach so nicht mehr nötig oder möglich sind; die alten Pensionswerke „drücken“ heute sehr und lassen sich nur zum Teil durchhalten.

Doch die persönliche Fürsorge hat unverändert ihren – wichtigen – Platz (und darf nicht den vermeintlichen Zwängen der Globalisierung geopfert werden).

Familienunternehmen können und sollen weitere Vorzüge bieten: ihre Mitarbeiter fördern und fordern, ihnen Spielraum, Mittel und Möglichkeiten zur Entwicklung geben, sie früh in Entscheidungen mit einbeziehen, wie dies die großen anonymen und „neutralen“ Publikumsgesellschaften aus Gleichheits-, Gleichbehandlungs- und Laufbahn-Gründen so nicht vermitteln können, zum Teil auch aus gewerkschaftlichen Zwängen.

Einsatzfreude und Leistungsbereitschaft müssen erwartet, verlangt und anerkannt werden, auch finanziell; Unbequemlichkeit und mutiges Beharren auf den eigenen Vorstellungen dürfen nicht stören und schaden.

- 3.3 Öffnung heißt, bei der Besetzung von Führungspositionen müssen Können, Erfahrungen, Leistungen und Erfolge zählen und Vorrang haben vor Herkunft und (Familien-) Namen,
 - bei aller Wahrung der legitimen Vorstellungen und Interessen der Familiengeschafter, sich in den Führungs- und / oder Aufsichtsgremien angemessen wieder zu finden.

- 3.4 Öffnung heißt, außenstehenden Rat in Anspruch zu nehmen, wo immer er einen Beitrag leisten kann, also von Fall zu Fall oder in Form einer auf Dauer angelegten Mitwirkung und Begleitung (wobei es sich um Aufsichtsräte, Beiräte oder ähnliche Gremien handeln kann) – davon wird noch die Rede sein.

- 3.5 Öffnung heißt, den Kapitalmarkt aufmerksam zu verfolgen und ggf. über Unternehmensverkäufe oder -teilverkäufe an familienfremde Dritte (oder über die Verbreiterung der Kapitalbasis durch Kapitalerhöhungen zu Gunsten familienfremder Dritter) ernsthaft nachzudenken, wenn sich entsprechende Notwendigkeiten abzeichnen;
 - das Unternehmen muss letztlich Vorrang vor der Familie haben, auf der Anteilseignerseite und auf der Führungsebene - dazu später mehr.

4. Rat und Aufsicht

a. Beratung im Tagesgeschäft

Jedes Unternehmen, gleichgültig ob Publikums- oder Familien-gesellschaft, ist von Fall zu Fall auf Rat und Unterstützung angewiesen (auch und gerade von außen). Der tägliche – nationale und internationale – Wettbewerb und die monatliche Gewinn- und Verlustrechnung zwin-gen von selbst dazu, sich nicht abzukapseln und auf wirksame Hilfe zu verzichten – ein Übermaß an Beratung von außen ist freilich zu vermei-den, zumal sich der Beratungsmarkt verändert und verselbständigt hat. Familienunternehmer müssen in der Lage sein und bleiben, notwendige und richtige Maßnahmen, auch auf der Kostenseite, im Unternehmen durchzuführen, ohne jeweils ihre Rechtfertigung in Analysen und Gut-achten von Unternehmensberatungsgesellschaften zu suchen (und Ge-meinkostenwertanalysen, zero-base budgeting-Studien, Re-Engineering-Papieren und ähnlichem zu verfallen, je nach Modezyklus). Für über-schaubare Einheiten, wie es gerade mittelständische Unternehmen sind, muss der (eigene) unmittelbare Eindruck und „Zugriff“ der Regel-Maßstab sein und bleiben,¹⁴

- auch um Indiskretionen und Ausspähung (Datenbanken der Berater) zu vermeiden.

Das gilt für das kleine und große Tagesgeschäft - nicht für übergeordnete Fragestellungen.

b. Aufsichtsrat / Beirat für übergeordnete Fragen¹⁵

Für Familienunternehmen ab einer bestimmten (mittleren) Größe emp-fiehlt sich die Schaffung von festen Beratungsgremien, die mit einem bestimmten Aufgabenkatalog zu betrauen sind; dazu gehört die Vorbe-reitung / Regelung von Nachfolgefragen auf der ersten und zweiten Füh-rungsebene.

¹⁴ Vgl. dazu auch Simon, Hidden Champions der 21. Jahrhunderts, Frankfurt am Main, 2007, S. 396/97 und 433/34.

¹⁵ Umfassend zu diesem Fragenkreis Kormann, „Beiräte in der Verantwortung“, Berlin Heidel-berg, 2008.

Wie die Gremien heißen, ist weniger entscheidend, ob Gesellschafterausschuss, Aufsichtsrat, Verwaltungsrat oder Beirat. Wichtig ist, dass sie außenstehenden Sachverstand beisteuern und nicht nur zu Routinesitzungen zusammenkommen, etwa nach dem Modell der mitbestimmten Aufsichtsräte. Allerdings sollte man sich dabei keinen Illusionen hingeben: es ist schon schwierig, die Aufsichtsräte der deutschen Publikumsgesellschaften angemessen oder gar erstklassig zu besetzen (wie sich immer wieder zeigt); soviel freier Sachverstand ist nicht verfügbar, dass die Mehrzahl der deutschen Familiengesellschaften hierauf mühelos zurückgreifen könnte (von der Kostenfrage ganz abgesehen).

Auch aus anderen Gründen sind die richtigen Aufsichtsräte / Beiräte manchmal schwer zu finden; die Fragezeichen lauten:

- Banker mit ihren vielen anderweitigen (auch gegenläufigen) Interessen und Verpflichtungen?
 - Kreditgeber und Berater sollten nicht zusammenfallen, weniger denn je (auch um Interessenkonflikten bankinterner Art aus dem Wege zu gehen).
- Steuerberater wegen ihrer Vertrautheit mit den Zahlen des Unternehmens?
 - Es spricht mehr dafür, Steuerfragen und Überwachungsaufgaben deutlich voneinander zu trennen.
- Rechtsanwälte in der Zeit der internationalen Sozietäten („law firms“) mit ihren time sheets, industriellen Abläufen (Ressortgrenzen der Partner), kurzfristigen (Honorar)Erfolgsvorgaben und vielen anderen Notwendigkeiten
 - Es geht um ständige vertrauensvolle Begleitung und Verbindung / Verbundenheit, nicht um „Handwerk“ und Spezialwissen; doch die anwaltlichen Hausärzte sind selten geworden.

Trotz aller Fragezeichen:

Bei Aufsichtsräten und ähnlichen Gremien haben Familiengesellschaften weithin keinen Nachholbedarf, im Gegenteil. Die Gesellschaftsverträge vieler – großer und kleiner – Familiengesellschaften und die Geschäftsordnungen ihrer Aufsichtsräte (oder vergleichbarer Gremien) bieten wertvolles Anschau-

ungsmaterial, was möglich und sinnvoll ist. Dort gelten vielfach deutlich andere Spielregeln und ein anderes Rollen- und Selbstverständnis, als es uns in den großen Publikumsgesellschaften und ihren Aufsichtsräten begegnet, und dies ganz unabhängig davon, ob es sich um mitbestimmte oder nicht mitbestimmte, um große oder kleine Gesellschaften handelt.

Warum? Die Antwort ist einfach: die Familienaktionäre oder -gesellschafter sind im Aufsichtsrat vertreten, unmittelbar oder über Männer und Frauen ihres Vertrauens (solange das Vertrauen reicht). Familiengesellschaften sollten sich ihre Gestaltungsfreiheit(en) nicht nehmen lassen, gleichgültig unter welchem – internationalen – „Kennwort“ die gegenläufigen Empfehlungen daher kommen (corporate governance, family governance, Mittelstandskodex).

Familienunternehmen – groß und klein – brauchen „Maßanzüge“ und keine „Standardware“, d.h. Freiräume, wie sie sich jeweils „aufstellen“ wollen: im Verhältnis zwischen Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat (Verwaltungsrat / Beirat) und der jeweiligen Zuständigkeitsverteilung zwischen solchen Gremien und der Geschäftsführung.

Dabei ist es für die Rollen- und Machtverteilung – zu Recht – von vorrangiger Bedeutung, ob die Gesellschafter selbst in der Geschäftsführung vertreten sind oder nicht, Leitbild also der Eigentümer-Unternehmer oder der Fremd-Geschäftsführer ist. Es spricht nichts dafür, die vorhandenen Gestaltungsspielräume zu beschneiden und durch irgendwelche Kodizes aus dem Kreis der Publikumsgesellschaften zu reglementieren, mögen die „Überschriften“ auch noch so verlockend klingen. Der Mittelstand hat keinen Kodex-Nachholbedarf, schon gar nicht nach dem „Muster“ des Deutschen Corporate Governance Einheitskodex. Korporatismus ist dem Mittelstand fremd und sollte ihm auch fremd bleiben.¹⁶

¹⁶ Bernhardt, DER BETRIEB, Jg. 56, H. 32 vom 08.08.2003, S. I, „Corporate Governance Kodex für den Mittelstand?“, Bernhardt, BB, 63. Jg, H. 32 vom 04.08.2008, S. 1686 ff., „Sechs Jahre Deutscher Corporate Governance Kodex – Eine Erfolgsgeschichte?“, Kormann, „Beiräte in der Verantwortung“, Berlin Heidelberg, 2008, S. 95.

5. Familienunternehmen auf immer und um jeden Preis?

Das Denken und Handeln von Familiengesellschaften in „geschlossenen Gesellschaften“ muss für eine Überprüfung offen stehen, das Vorbild der früheren (Familien-) Fidei-Commissa darf nicht den Ausschlag geben.

Einmal Familienunternehmen, immer Familienunternehmen, ist kein sinnvoller Ansatz; denn Familiengesellschaften sind kein Wert an sich, sie müssen sich durch Erfolge und Wachstum bestätigen; Stillstand oder gar Rückstand kann nicht das Ergebnis und die Antwort sein, nur um unter sich zu bleiben. Es gibt manchen gleitenden Übergang von einer Familien- zu einer Publikumsgesellschaft (oder zum Konzernunternehmen einer Publikumsgesellschaft). Es ist auch kein Unglück, wenn Familiengesellschaften in Publikumsgesellschaften aufgehen und diese mit ihrer – ganz anderen – Kultur bereichern und in Bewegung bringen.

Das alte Leitbild vieler mittelständischer Familiengesellschaften, dass alles, nur kein Verkauf, in Betracht komme,
– auch um den Preis kompliziertester Gesellschaftsverträge, die zum Streit geradezu einladen,
sollte der Vergangenheit angehören.

Umgekehrt gilt: die Entscheidung über eine Öffnung nach außen (und über Wege von der Familien- zur Publikumsgesellschaft) müssen sich am Unternehmen und an sachlichen Notwendigkeiten ausrichten. „Begehrlichkeiten“ einzelner Gesellschafter und / oder „hungriger“ Wettbewerber oder Finanziers reichen als Rechtfertigung nicht aus! Nicht zu vergessen: Investment Banker und Private Equity Gesellschaften verfolgen andere, höchst eigenständige Ziele – das Schicksal der von ihnen „betreuten“ Gesellschaften ist ihnen oft ziemlich gleichgültig. Was zählt, ist der schnelle Gewinn (und Wiederverkauf). Doch Unternehmen sind keine Beute(-Tiere), die man jagen, erlegen, ausnehmen und zerteilen kann (sollte), und schon gar kein „Wanderpokal“ von einer Private Equity-Gesellschaft zur anderen.

6. Familiengesellschaften und die Bewahrung ihres „Charakters“

Familiengesellschaften haben ihre eigenen Gesetze und führen ihr eigenes Leben - und sie sollen daran bei aller Öffnung nach außen festhalten. So sollte die „Professionalisierung“ von Familienunternehmen nicht bedeuten, dass Eigentümer / Gesellschafter und Vorstand / Unternehmensführung ähnlich weit voneinander entfernt sind wie bei den meisten Publikumsgesellschaften. Die Professionalisierung darf nicht zu einer Publikumsgesellschaft (nur) im Gewande einer Familiengesellschaft führen.

Die großen Aktiengesellschaften mit der Herrschaft der „Verwaltung“ (Vorstand und Aufsichtsrat) und dem sehr geringen Gewicht der Hauptversammlung (Eigentümer) reizen nicht zur Nachahmung, im Gegenteil. Insbesondere kann die – mehr und mehr – ausschlaggebende Macht der Vorstände nicht das Leitbild einer Familiengesellschaft sein (schon gar nicht, wenn das Management von außen kommt).

Dieses Warnzeichen richtet sich auch, und nicht zuletzt, an Unternehmer der ersten – oder einer folgenden – Generation, die sich in ihren Unternehmen „verewigen“, d.h. ihren Einfluss über den Tod hinaus, ggf. gegen ihre Erben, bewahren und fortschreiben wollen,

- keine seltene Gestaltung (die manchmal als besonders professionell missverstanden wird).

Vorsicht ist anzuraten.

7. Frühzeitige Regelung der Nachfolgefragen

Was zu leisten ist, ist vorrangig unter Lebenden und mit Lebenden vorzubereiten und zu leisten, wenn es „halten“ soll. „Man muss etwas erledigen, bevor es geschieht“, sagt ein chinesisches Sprichwort;

- leicht gesagt und häufig schwer getan.

In Eckpunkten bedeutet das:

- umfassende, auch internationale Ausbildung der nächsten Generation (soweit sie am Unternehmen interessiert ist),

- langjährige Erfahrung und Bewährung in anderen Unternehmen,
- rechtzeitige, aber nicht früh- oder gar vorzeitige Übertragung von Verantwortung im eigenen Unternehmen,
- nicht zu später Rückzug der älteren Generation aus dem Tagesgeschäft und Wechsel in den Aufsichtsrat oder Beirat,
- ab- und ausgewogene Erbverträge, Pflichtteilsverträge, Eheverträge (und ggf. Teil-Auszahlung zu Lebzeiten),
 - möglichst keine vorweggenommene Erbfolge (nur) aus steuerlichen Gründen.

Eine Anmerkung zum Stichwort „Steuern“:

Steuerfragen sind wichtig, sie können über das Schicksal eines Familienunternehmens entscheiden (auch im Zusammenhang mit Themen der vorweggenommenen Erbfolge). Der jüngste Streit um die Erbschaftsteuerreform hat das – einmal mehr – deutlich gemacht. Andererseits hat die Überbetonung von Steuerfragen (in Form komplexer Steuermodelle) manche Gesellschaften später in unterschiedliche Schwierigkeiten geführt (wenn / weil der betriebliche Bewegungsspielraum verkürzt war). Deshalb sollte der Grundsatz lauten: in Steuern denken, nicht in Steuern lenken. Nur bei einer Finanzholding mag ggf. anderes gelten.

Vor allem geht es darum, Nachfolgefragen selbst regeln, statt sie aus Bequemlichkeit oder mangelndem Mut dem Zufall, Dritten oder den Erben zu überlassen (um des sog. lieben Familienfriedens willen!).

8. Letztwillige Verfügungen, Gesellschaftsverträge und ihre Grenzen

Mit anderen Worten heißt dies: Ordnung der Beteiligungsverhältnisse und der Nachfolgefragen zu einem frühen Zeitpunkt mit den Erben, zwischen den Erben und mit gesellschaftsvertraglichen Vorgaben, über die Generationenfolge hinaus, aber keine Lebensverlängerung und Fort- / Festschreibung des eigenen (Erblasser-) Einflusses auf alle Zeiten, wie es häufig geschieht oder versucht wird:

- durch überaus komplizierte Testamente / Erbverträge,
- durch (zu) komplexe Gesellschaftsverträge (z.B. mit Sonder- oder Mehrstimmrechten zugunsten einzelner Gesellschafter oder Dritter),
- durch Familien- oder andere Stiftungen als Führungselemente mit ausschlaggebendem Einfluss,
- mit „Veto“-Rechten zugunsten einzelner Familienmitglieder oder familienfremder Dritter,
- mit Dauer-Testamentsvollstreckung für die Gesellschaftsanteile und Stimmrecht bei dem oder den Testamentsvollstreckern (einschl. Ersatzbestellungen).

Das alles kann und darf in Ausnahmefällen in Betracht kommen, aber nicht die Regel sein. Die Zeiten sind zu schnelllebig, und die technische Entwicklung ist zu rasant, um den status quo auf Jahrzehnte festzuschreiben. Vereinzelt - herausragende - Beispiele, die für das Gegenteil sprechen und bis in die Gegenwart reichen, bleiben Ausnahmen (Haniel, Henkel, Werhahn). Viele Familiengesellschaften sind an einem Übermaß an vertraglichen „Vorsorge“-Regelungen und an „Dritt-Bestimmung“ zerbrochen.

Ohnehin stellt sich die Frage, wo solche familienfremden Dritten zu finden sind, die sich durch persönliche Unabhängigkeit, langjährige, enge Verbindung zur Familie und durch den notwendigen - auch industriellen - Sachverstand auszeichnen; sie sollen ja - jedenfalls auf Zeit - an die Stelle der Erben treten und die Gewähr dafür bieten, dass sie es richtiger und besser machen als die erbenden Familiengesellschafter! Vorbehalte und Misstrauen sind angesagt - nicht nur gegenüber der eigenen Familie!

Hier sind kenntnisreiche Anwälte (und Notare) aufgerufen, Familiengesellschaften und Familiengesellschafter beratend und begleitend zur Seite zu stehen: mit Gestaltungswillen, Gestaltungskraft, Klugheit, Lebenserfahrung und einem „Gefühl“ dafür, was Sinn macht oder nicht, was „hält“ oder nicht; Anwälte „alter“ Prägung, geschult und erfahren in den Grundlagen des Rechts, ohne sich an zu viele Einzelheiten zu verlieren, mit Kenntnis der Eigengesetzlichkeit von Unternehmen und Verständnis für unternehmerische Menschen, zudem mit dem Abstand, der große Anwälte (und Richter gleichermaßen) auszeichnet, unabhängig und sicher im Urteil, mit Mut zu - auch unpopulären -

Ratschlägen und Entscheidungen in schwierigen Situationen: um Wege mitzugestalten und ermöglichen zu helfen, eine Lösung auf Zukunft auszurichten, ihr Sicherheit und Bestand zu geben. Unternehmer müssen wünschen, dass viele Anwälte hierzu bereit bleiben, allen anwaltlichen (Groß-) Fusionen und Strukturveränderungen (Stichwort Law Firms) zum Trotz.

9 Familiengesellschaften und (Wirtschafts-)Ethik

Familiengesellschaften arbeiten für den Erfolg und stehen im Wettbewerb, häufig unmittelbarer und härter als Publikumsgesellschaften (weil sie sich mangels „Rückgriff“ auf den Kapitalmarkt weniger Fehler leisten können). Doch Arbeit und Leben brauchen ein Fundament aus / an (Grund-) Überzeugungen. Geld um des Geldes Willen ist zu wenig, um sich damit zufrieden geben zu können. So haben es kluge Familienunternehmen/er – groß und klein – immer gesehen und gehalten (was – tätige – Fürsorge und Vorsorge für ihre Mitarbeiter einschließt / einschloss, von manchen – allzu – Liberalen abschätzig als Paternalismus abgetan).

Auch Moral und – vielfach protestantische – Ethik waren keine Fremdworte, ebenso wenig wie die Auseinandersetzung zwischen Markt und Moral statt der heute vielfach üblichen Sicht der „modernen“ Wirtschaftsethik, die einen Widerspruch verneint. „Ökonomik ist Ethik mit anderen besseren Mitteln“, heißt es bei Karl Homann,¹⁷ einem der führenden deutschen Wirtschaftsethiker. Homann hat seine Sichtweise auch an einem Beispiel deutlich gemacht: „Der heilige Martin würde heute nicht mehr seinen Mantel teilen, sondern eine Mantelfabrik bauen und dem Bettler Arbeit geben, so dass er sich den Mantel selbst kaufen kann.“¹⁸ So einfach ist das (wenn der eine friert oder der andere nicht genug kriegen kann)!

Demgegenüber hat Berthold Leibinger, ein weltweit erfolgreicher schwäbischer Familienunternehmer (TRUMPF), an die Tugenden des Pietismus, Fleiß, Bescheidenheit, persönliche Verantwortung erinnert, „Werte, die unsere Ge-

¹⁷ Süddeutsche Zeitung vom 12.03.2001, S 24; siehe dazu Bernhardt, DER BETRIEB, Jg. 57, H. 25, vom 18.06.2004, S. I („Ethik ist überall“).

¹⁸ F.A.Z. Nr. 112 vom 15.05.2007, S. 12.

sellschaft bitter nötig hat.“¹⁹ Es ist hier nicht der Ort, dem im Einzelnen nachzugehen (und der modischen Wirtschaftsethik zu widersprechen). Vorbilder sind gefragt. Unternehmer, „die in erster Linie glaubwürdig sind. Es geht gar nicht so sehr darum, immer alle Wünsche zu erfüllen. Es geht darum, durch Leben und Tun die Überzeugung zu vermitteln, dass man ernsthaft und redlich bei der Sache ist.“²⁰

Das alles ist nichts Neues, aber vielfach in Vergessenheit geraten. (Familien-) Unternehmer/en sind – auch hier – in der Pflicht und wissen häufig besser als Publikumsgesellschaften, worauf es ankommt. Ohne einen Rückgriff auf die sog. alten Tugenden wird es nicht gehen.

II.

Nachhilfestunden von oder für Publikumsgesellschaften?

1. Unternehmensführung statt Corporate Governance

Die derzeitige tiefe Krise (und ihre Ursachen) zeigt nichts auf, was Familiengesellschaften von Publikumsgesellschaften lernen könnten, ganz im Gegenteil; die Krise lehrt, dass Familiengesellschaften sich treu bleiben und ihre eigenen Wege gehen sollten, wenn sie eine Zukunft haben wollen: Langfristig angelegte Unternehmensführung, neuerdings als Nachhaltigkeit gepriesen – anders ist wirkliche Unternehmensführung gar nicht denkbar! – statt kurzatmiger und kurzsichtiger Corporate Governance (mit ihren unsäglichen Vergütungsmodellen, die wesentlich zur Krise beigetragen haben).

Principal-Agent-Konflikte, die bei Publikumsgesellschaften die Regel sind, kann es bei – selbstgeführten – Familiengesellschaften ohnehin nicht geben: Eigentum, Arbeit und Leben fallen zusammen, werden und sind eins, oft zeitlich unbegrenzt und häufig ohne starke Kontrolle von außen; das schafft ggf. seine eigenen, aber ganz andere Schwierigkeiten / Probleme.

¹⁹ „Über das Verhältnis von Wirtschaft und Religion – Die Entwicklung Baden-Württembergs vom armen Agrarstaat zur Hightech-Region“, Vortrag am 11.10.2004 in Schramberg (S. 9).

²⁰ Leibinger, „Von der Verantwortung des Unternehmers in unserer Gesellschaft“, Vortrag bei der 3. Marcus Bierich-Lecture der Königswinter Stiftung, Stuttgart, 16.02.2005, (S. 10).

2. Thesaurierung statt Ausschüttung (und Verschuldung)

„Spare in der Zeit, dann hast Du in der Not“, sagt ein Sprichwort. Viele Publikumsgesellschaften und Banken haben sich nicht daran gehalten und ihre (drohenden) finanziellen Engpässe selbst verschuldet durch

- 2.1 Zukäufe / Expansion auf fast beliebiger Schuldenbasis, oder unter nachhaltiger Schwächung der eigenen finanziellen und personellen Ressourcen – wie Daimler im Fall Chrysler
- 2.2 zu hohe / üppige Gewinnausschüttungen statt Thesaurierung, wie viele DAX-Unternehmen
- 2.3 Aktienrückkaufprogramme in großem Stil, darunter die Deutsche Bank mit 21 Mia. € seit 2002.²¹

Alle diese Maßnahmen haben Liquidität gekostet, Liquidität, die heute fehlt, selbst wenn es sich (nur) um eine Konjunkturkrise handeln würde²² (die heute oder morgen kommen musste). „Die Bäume wachsen nicht in den Himmel“, sagt der Volksmund, eine Erfahrung, die offenbar in Vergessenheit geraten war, trotz aller Konjunkturzyklen der Vergangenheit.

Es handelt sich um ein Systemversagen der angelsächsischen Corporate Governance mit ihrem Versprechen schneller und unvergleichlich hoher Gewinne (koste es später, was es wolle). Familienunternehmen wissen, dass nur einbehaltene Gewinne ihre Zukunft sichern. Sie lassen deshalb in aller Regel ihr Geld in der Firma, zur Stärkung und zum Ausbau (soweit die Gesellschafter es nicht für die Bezahlung von Steuern brauchen).²³

²¹ Financial Times Deutschland vom 18.03.2005 („Viel Bares verführt Konzerne zum Aktienrückkauf“), Börsen-Zeitung vom 25.08.2007 („Nestlé startet mit Aktienrückkauf“), Börsen-Zeitung vom 30.08.2007 („Daimler steckt Milliarden in Aktienrückkauf – Konzern schöpft genehmigte 10 Prozent aus“).

²² Wadewitz, Börsen-Zeitung vom 04.04.2008 („Volle Taschen“).

²³ Aktienrückkäufe kommen gelegentlich auch bei Familiengesellschaften vor, allerdings selten, (z. B. Bertelsmann im Jahre 2006). Es geht dort darum, die Kontrolle der Familie oder der Mehrheitsgesellschafter nicht aus der Hand zu geben oder zurück zu gewinnen (und dafür den finanziellen Handlungsspielraum zu verkürzen). Es ist das – vielfache – Wechselspiel in Familiengesellschaften zwischen „verkaufen und behalten“. Um „Kasse machen“, die Bedienung

Also Vorsicht vor vermeintlichen „Nachhilfestunden“ von Publikumsgesellschaften, zumal von Banken – da gibt es in / aus dieser Krise nichts zu lernen (sondern nur ungläubig den Kopf zu schütteln).²⁴

3. Rat von innen statt von außen

Familiengesellschaften sollten sich nichts Falsches einreden lassen, weder von Publikumsgesellschaften noch von deren (Beratungs-)Netzwerken – Unternehmensberatern, angelsächsisch geprägten Law Firms oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die mit den Interessen „ihrer“ Vorstände deckungsgleich sind (von Stock Options bis zu Phantom Stocks).

Erfahrungswissen und gesunder Menschenverstand, kluge Menschenführung und Zusammenhalt / Zusammengehörigkeitsgefühl bewirken mehr als formelhafte Modelle und Rechenkunststücke (oder allzu viel Auseinandersetzung / Konfliktbereitschaft). Belegschaften und Betriebsräte wissen in der Regel besser und schneller, wo es brennt, wo Not am Mann ist und was geschehen kann und geschehen muss, um aus Krisen herauszukommen oder gar nicht erst in eine Krise zu geraten; und sie können es in Familiengesellschaften unmittelbar ihren „Chefs“ sagen. „Besser hinhören, als Fremde fragen“, heißt der Lösungsansatz.

4. Bodenhaftung, Verlässlichkeit, Vertrauen

Nicht alles ist Gold, was glänzt - auch nicht bei Familiengesellschaften. Familienunternehmer / -gesellschafter sind keine Heiligen – manchmal weit ent-

von Aktienoptionen oder den – künstlichen – Ausweis einer höheren Kapitalverzinsung handelt es sich nicht!

²⁴ „Die Krise wird dafür sorgen, dass diese smarten Investmentbanker verschwinden“, hat Dietmar Hopp in einem Interview gesagt (mit WELT am SONNTAG am 28.12.2008 unter www.welt.de/sport/fussball/article2939452/Wir-sollten-optimistischer-sein.html). So weit wird es vermutlich nicht gehen, aber es wird für einige Zeit ruhiger um sie werden! Vgl. auch v. Petersdorff, F.A.S. Nr. 5 vom 01.02.2009, S. 34 („Banker und Söldner“).

fernt davon; aber sie wissen meist noch, wie es sein sollte / müsste im Spannungsfeld zwischen Soll und Haben, Gerechtigkeit und Selbstgerechtigkeit, zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Die Gefahr, die Bodenhaftung zu verlieren, ist ohnehin geringer als bei Publikumsgesellschaften. Wer mit seinem Unternehmen „verheiratet“ ist und nicht weglaufen kann, wer alles und jedes verlieren kann (ohne Abfindung und Pensionsansprüche), geht vorsichtiger zu Werke.²⁵

Wenn jetzt in der großen Krise plötzlich, dafür aber lauthals, von Moral und ehrbaren Kaufleuten die Rede ist, sollte man sich nicht täuschen lassen. Es klingt gut und einsichtig und wird deshalb von der Politik und von den allgegenwärtigen Kommunikationsabteilungen der DAX-Gesellschaften gerne „unters Volk gebracht“.²⁶ Vielen Familienunternehmen muss(te) man nicht sagen, worauf es in der Unternehmensführung wesentlich ankommt, nämlich Vorbild zu sein, verlässlich und anständig zu bleiben, über dem Heute das Morgen nicht zu vergessen, für die Mitarbeiter da zu sein und sie nicht nur als Zahl oder „Zähler“ zu betrachten. Familienunternehmer können Zusammenhalt und Vertrauen schaffen und Identität stiften, in guten und in schwierigen Zeiten.

Nachwort

Gemeinschaftswerk / Gefahrengemeinschaft

Der Wiederaufbau nach dem Kriege, das sog. deutsche Wirtschaftswunder, war ein Gemeinschaftswerk aller Beteiligten, Unternehmer / Eigentümer, Belegschaften. Patriarchen und patriarchalische Verhältnisse gab es damals nicht nur in Familien sondern auch in den großen Publikumsgesellschaften, Männer, die Mitte, Maß und Ziel kannten und sich dem Ganzen – im Kleinen und im Großen – verpflichtet fühlten. Vielleicht wäre das die Lösung auch für die gegenwärtige Krise und mindestens ebenso wichtig wie alle schuldenfinanzierten Konjunkturpakete (bei denen unter vielen Milliarden nichts geht). So und nur so könnte / würde – wichtiger als alles – auch wieder Vertrauen entstehen.

²⁵ Siehe schon Adam Smith (1776/1904): *The Wealth of Nations*, 5th edition, S. 941; vgl. auch Kormann, „Gibt es so etwas wie typische mittelständische Strategien?“, Diskussionsbeiträge (54) der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig, S. 11/12.

²⁶ Döring, *Börsen-Zeitung* vom 19.02.2008 („Vom ehrbaren Kaufmann“), F.A.Z. Nr. 21 vom 26.01.2009, S. 12 (Leitbild „Ehrbarer Kaufmann“).

Freiburger **Diskussionspapiere** zur Ordnungsökonomik

Freiburg **Discussion Papers** on Constitutional Economics

- 09/1** **Bernhardt, Wolfgang:** Familienunternehmen in Zeiten der Krise – Nachhilfestunden von oder für Publikumsgesellschaften?
- 08/10** **Borella, Sara:** EU-Migrationspolitik. Bremse statt Motor der Liberalisierung.
- 08/9** **Wohlgemuth, Michael:** A European Social Model of State-Market Relations: The ethics of competition from a „neo-liberal“ perspective.
- 08/8** **Vanberg, Viktor J.:** Markt und Staat in einer globalisierten Welt: Die ordnungsökonomische Perspektive.
- 08/7** **Vanberg, Viktor J.:** Rationalität, Regelbefolgung und Emotionen: Zur Ökonomik moralischer Präferenzen. Veröffentlicht in: V. Vanberg: Wettbewerb und Regelordnung, Tübingen: Mohr, 2008, S. 241-268.
- 08/6** **Vanberg, Viktor J.:** Die Ethik der Wettbewerbsordnung und die Versuchungen der Sozialen Marktwirtschaft
- 08/5** **Wohlgemuth, Michael:** Europäische Ordnungspolitik
- 08/4** **Löwisch, Manfred:** Staatlicher Mindestlohn rechtlich gesehen – Zu den gesetzgeberischen Anstrengungen in Sachen Mindestlohn
- 08/3** **Ott, Notburga:** Wie sichert man die Zukunft der Familie?
- 08/2** **Vanberg, Viktor J.:** Schumpeter and Mises as ‘Austrian Economists’
- 08/1** **Vanberg, Viktor J.:** The ‘Science-as-Market’ Analogy: A Constitutional Economics Perspective.
-
- 07/9** **Wohlgemuth, Michael:** Learning through Institutional Competition. Veröffentlicht in: A. Bergh und R. Höijer (Hg.). Institutional Competition, Cheltenham: Edward Elgar, 2008, S. 67-89.
- 07/8** **Zweynert, Joachim:** Die Entstehung ordnungsökonomischer Paradigmen – theoriegeschichtliche Betrachtungen.
- 07/7** **Körner, Heiko:** Soziale Marktwirtschaft. Versuch einer pragmatischen Begründung.
- 07/6** **Vanberg, Viktor J.:** Rational Choice, Preferences over Actions and Rule-Following Behavior.
- 07/5** **Vanberg, Viktor J.:** Privatrechtsgesellschaft und ökonomische Theorie. Veröffentlicht in: K. Riesenhuber (Hg.) Privatrechtsgesellschaft – Entwicklung, Stand und Verfassung des Privatrechts, Tübingen: Mohr Siebeck, 2008, S. 131-162.
- 07/4** **Goldschmidt, Nils / Rauchenschwandtner, Hermann:** The Philosophy of Social Market Economy: Michel Foucault’s Analysis of Ordoliberalism.
- 07/3** **Fuest, Clemens:** Sind unsere sozialen Sicherungssysteme generationengerecht?
- 07/2** **Pelikan, Pavel:** Public Choice with Unequally Rational Individuals.
- 07/1** **Voßwinkel, Jan:** Die (Un-)Ordnung des deutschen Föderalismus. Überlegungen zu einer konstitutionenökonomischen Analyse.
-
- 06/10** **Schmidt, André:** Wie ökonomisch ist der „more economic approach“? Einige kritische Anmerkungen aus ordnungsökonomischer Sicht.
- 06/9** **Vanberg, Viktor J.:** Individual Liberty and Political Institutions: On the Complementarity of Liberalism and Democracy. Veröffentlicht in: Journal of Institutional Economics, Vol. 4, Nr. 2, 2008, S. 139-161.

- 06/8 Goldschmidt, Nils:** Ein „sozial temperierter Kapitalismus“? – Götz Briefs und die Begründung einer sozialetisch fundierten Theorie von Markt und Gesellschaft. Veröffentlicht in: Freiburger Universitätsblätter 42, Heft 173, 2006, S. 59-77.
- 06/7 Wohlgemuth, Michael / Brandi, Clara:** Strategies of Flexible Integration and Enlargement of the European Union. A Club-theoretical and Constitutional Economics Perspective. Veröffentlicht in: Varwick, J. / Lang. K.O. (Eds.): European Neighbourhood Policy, Opladen: Budrich, 2007, S. 159-180.
- 06/6 Vanberg, Viktor J.:** Corporate Social Responsibility and the “Game of Catallaxy”: The Perspective of Constitutional Economics. Veröffentlicht in: Constitutional Political Economy, Vol. 18, 2007, S. 199-222.
- 06/5 Pelikan, Pavel:** Markets vs. Government when Rationality is Unequally Bounded: Some Consequences of Cognitive Inequalities for Theory and Policy.
- 06/4 Goldschmidt, Nils:** Kann oder soll es Sektoren geben, die dem Markt entzogen werden und gibt es in dieser Frage einen (unüberbrückbaren) Hiatus zwischen ‚sozialetischer‘ und ‚ökonomischer‘ Perspektive? Veröffentlicht in: D. Aufderheide, M. Dabrowski (Hrsg.): Markt und Wettbewerb in der Sozialwirtschaft. Wirtschaftsethische Perspektiven für den Pflegesektor, Berlin: Duncker & Humblot 2007, S. 53-81.
- 06/3 Marx, Reinhard:** Wirtschaftsliberalismus und Katholische Soziallehre.
- 06/2 Vanberg, Viktor J.:** Democracy, Citizen Sovereignty and Constitutional Economics. Veröffentlicht in: Constitutional Political Economy Volume 11, Number 1, März 2000, S. 87-112 und in: Casas Pardo, J., Schwartz, P.(Hg.): Public Choice and the Challenges of Democracy, Cheltenham: Edward Elgar, 2007, S. 101-120.
- 06/1 Wohlgemuth, Michael:** Demokratie und Marktwirtschaft als Bedingungen für sozialen Fortschritt. Veröffentlicht in: R. Clapham, G. Schwarz (Hrsg.): Die Fortschrittsidee und die Marktwirtschaft, Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung 2006, S. 131-162.
- 05/13 Kersting, Wolfgang:** Der liberale Liberalismus. Notwendige Abgrenzungen. In erweiterter Fassung veröffentlicht als: Beiträge zur Ordnungstheorie und Ordnungspolitik Nr. 173, Tübingen: Mohr Siebeck 2006.
- 05/12 Vanberg, Viktor J.:** Der Markt als kreativer Prozess: Die Ökonomik ist keine zweite Physik. Veröffentlicht in: G. Abel (Hrsg.): Kreativität. XX. Deutscher Kongress für Philosophie. Kolloquiumsbeiträge, Hamburg: Meiner 2006, S. 1101-1128.
- 05/11 Vanberg, Viktor J.:** Marktwirtschaft und Gerechtigkeit. Zu F.A. Hayeks Kritik am Konzept der „sozialen Gerechtigkeit“. Veröffentlicht in: Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, Bd. 5: „Soziale Sicherung in Marktgesellschaften“, hrsg. von M. Held, G. Kubon-Gilke, R. Sturn, Marburg: Metropolis 2006, S. 39-69.
- 05/10 Goldschmidt, Nils:** Ist Gier gut? Ökonomisches Selbstinteresse zwischen Maßlosigkeit und Bescheidenheit. Veröffentlicht in: U. Mummert, F.L. Sell (Hrsg.): Emotionen, Markt und Moral, Münster: Lit 2005, S. 289-313.
- 05/9 Wohlgemuth, Michael:** Politik und Emotionen: Emotionale Politikgrundlagen und Politiken indirekter Emotionssteuerung. Veröffentlicht in: U. Mummert, F.L. Sell (Hrsg.): Emotionen, Markt und Moral, Münster: Lit 2005, S. 359-392.
- 05/8 Müller, Klaus-Peter / Weber, Manfred:** Versagt die soziale Marktwirtschaft? – Deutsche Irrtümer.
- 05/7 Borella, Sara:** Political reform from a constitutional economics perspective: a hurdle-race. The case of migration politics in Germany.
- 05/6 Körner, Heiko:** Walter Eucken – Karl Schiller: Unterschiedliche Wege zur Ordnungspolitik.
- 05/5 Vanberg, Viktor J.:** Das Paradoxon der Marktwirtschaft: Die Verfassung des Marktes und das Problem der „sozialen Sicherheit“. Veröffentlicht in: H. Leipold, D. Wentzel (Hrsg.): Ordnungsökonomik als aktuelle Herausforderung, Stuttgart: Lucius & Lucius 2005, S. 51-67.
- 05/4 Weizsäcker, C. Christian von:** Hayek und Keynes: Eine Synthese. In veränderter Fassung veröffentlicht in: ORDO, Bd. 56, 2005, S. 95-111.

- 05/3 Zweynert, Joachim / Goldschmidt, Nils:** The Two Transitions in Central and Eastern Europe and the Relation between Path Dependent and Politically Implemented Institutional Change. In veränderter Fassung veröffentlicht in: Journal of Economic Issues, Vol. 40, 2006, S. 895-918.
- 05/2 Vanberg, Viktor J.:** Auch Staaten tut Wettbewerb gut: Eine Replik auf Paul Kirchhof. Veröffentlicht in: ORDO, Bd. 56, 2005, S. 47-53.
- 05/1 Eith, Ulrich / Goldschmidt, Nils:** Zwischen Zustimmungsfähigkeit und tatsächlicher Zustimmung: Kriterien für Reformpolitik aus ordnungsökonomischer und politikwissenschaftlicher Perspektive. Veröffentlicht in: D. Haubner, E. Mezger, H. Schwengel (Hrsg.): Agendasetting und Reformpolitik. Strategische Kommunikation zwischen verschiedenen Welten, Marburg: Metropolis 2005, S. 51-70.
- 04/15 Zintl, Reinhard:** Zur Reform des Verbändestaates. Veröffentlicht in: M. Wohlgemuth (Hrsg.): Spielregeln für eine bessere Politik. Reformblockaden überwinden – Leistungswettbewerb fördern, Freiburg, Basel, Wien 2005, S. 183-201.
- 04/14 Blankart, Charles B.:** Reform des föderalen Systems. Veröffentlicht in: M. Wohlgemuth (Hrsg.): Spielregeln für eine bessere Politik. Reformblockaden überwinden – Leistungswettbewerb fördern, Freiburg, Basel, Wien 2005, S. 135-158.
- 04/13 Arnim, Hans Herbert von:** Reformen des deutschen Parteiensystems. Veröffentlicht in: M. Wohlgemuth (Hrsg.): Spielregeln für eine bessere Politik. Reformblockaden überwinden – Leistungswettbewerb fördern, Freiburg, Basel, Wien 2005, S. 87-117.
- 04/12 Goldschmidt, Nils:** Alfred Müller-Armack and Ludwig Erhard: Social Market Liberalism. Veröffentlicht in: The History of Liberalism in Europe, Brochure Nr. 21, Paris 2004: CREA and CREPHE 2004.
- 04/11 Vanberg, Viktor J.:** The Freiburg School: Walter Eucken and Ordoliberalism.
- 04/10 Vanberg, Viktor J.:** Market and State: The Perspective of Constitutional Political Economy. Veröffentlicht in: Journal of Institutional Economics, Vol. 1 (1), 2005, p. 23-49.
- 04/9 Goldschmidt, Nils / Klinckowstroem, Wendula Gräfin v.:** Elisabeth Liefmann-Keil. Eine frühe Ordoliberale in dunkler Zeit. Veröffentlicht in: N. Goldschmidt (Hrsg.): Wirtschaft, Politik und Freiheit. Freiburger Wirtschaftswissenschaftler und der Widerstand, Tübingen: Mohr Siebeck 2005, S. 177-204.
- 04/8 Albert, Hans:** Wirtschaft, Politik und Freiheit. Das Freiburger Erbe. Veröffentlicht in: N. Goldschmidt (Hrsg.), Wirtschaft, Politik und Freiheit. Freiburger Wirtschaftswissenschaftler und der Widerstand, Tübingen: Mohr Siebeck 2005, S. 405-419.
- 04/7 Wohlgemuth, Michael / Sideras, Jörn:** Globalisability of Universalisability? How to apply the Generality Principle and Constitutionalism internationally.
- 04/6 Vanberg, Viktor J.:** Sozialstaatsreform und ‚soziale Gerechtigkeit‘. Veröffentlicht in: Politische Vierteljahresschrift, Jg. 45, 2004, S. 173-180.
- 04/5 Frey, Bruno S.:** Direct Democracy for a Living Constitution. In deutscher Übersetzung veröffentlicht in: M. Wohlgemuth (Hrsg.): Spielregeln für eine bessere Politik. Reformblockaden überwinden – Leistungswettbewerb fördern, Freiburg, Basel, Wien 2005, S. 26-86.
- 04/4 Commun, Patricia:** Erhards Bekehrung zum Ordoliberalismus: Die grundlegende Bedeutung des wirtschaftspolitischen Diskurses in Umbruchszeiten.
- 04/3 Vanberg, Viktor J.:** Austrian Economics, Evolutionary Psychology and Methodological Dualism: Subjectivism Reconsidered. Veröffentlicht in: R. Koppl (ed.): Evolutionary Psychology and Economic Theory (Advances in Austrian Economics, Vol. 7), Amsterdam et al.: Elsevier 2004, p. 155-199.
- 04/2 Vaubel, Roland:** Reformen der europäischen Politikverflechtung. Veröffentlicht in: M. Wohlgemuth (Hrsg.): Spielregeln für eine bessere Politik. Reformblockaden überwinden – Leistungswettbewerb fördern, Freiburg, Basel, Wien 2005, S. 118-134.
- 04/1 Wohlgemuth, Michael:** The Communicative Character of Capitalistic Competition. A Hayekian response to the Habermasian challenge. Veröffentlicht in: The Independent Review, Vol. 10 (1), 2005, p. 83-115.

- 03/10 Goldschmidt, Nils:** Zur Theorie der Sozialpolitik. Implikationen aus ordnungsökonomischer Perspektive. Veröffentlicht in: N. Goldschmidt, M. Wohlgemuth (Hrsg.): Die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft. Sozialethische und ordnungsökonomische Grundlagen, Tübingen: Mohr Siebeck 2004, S. 63-95.
- 03/9 Buchanan, James M:** Same Players, Different Game: How Better Rules Make Better Politics. In deutscher Übersetzung veröffentlicht in: M. Wohlgemuth (Hrsg.): Spielregeln für eine bessere Politik. Reformblockaden überwinden – Leistungswettbewerb fördern, Freiburg, Basel, Wien 2005, S. 25-35.
- 03/8 Dathe, Uwe / Goldschmidt, Nils:** Wie der Vater, so der Sohn? Neuere Erkenntnisse zu Walter Euckens Leben und Werk anhand des Nachlasses von Rudolf Eucken in Jena. Veröffentlicht in: ORDO, Bd. 54, 2003, S. 49-74.
- 03/7 Vanberg, Viktor J.:** The Status Quo in Contractarian Constitutionalist Perspective. Veröffentlicht in: Constitutional Political Economy, Vol. 15, 2004, p. 153-170.
- 03/6 Vanberg, Viktor J.:** Bürgersouveränität und wettbewerblicher Föderalismus: Das Beispiel der EU. Veröffentlicht in: W. Schäfer (Hrsg.): Zukunftsprobleme der europäischen Wirtschaftsverfassung, Berlin: Duncker & Humblot 2004, S. 51-86.
- 03/5 Pelikan, Pavel:** Bringing Institutions into Evolutionary Economics: Another View with Links to Changes in Physical and Social Technologies. Veröffentlicht in: Journal of Evolutionary Economics, Vol. 13, 2003, p. 237-258.
- 03/4 Nau, Heino Heinrich:** Reziprozität, Eliminierung oder Fixierung? Kulturkonzepte in den Wirtschaftswissenschaften im Wandel. Veröffentlicht in: G. Blümle u.a. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster: Lit-Verlag 2004, S. 249-269.
- 03/3 Vanberg, Viktor J.:** The Rationality Postulate in Economics: Its Ambiguity, its Deficiency and its Evolutionary Alternative. Veröffentlicht in: Journal of Economic Methodology, Vol. 11, 2004, p. 1-29.
- 03/2 Goldschmidt, Nils / Berndt, Arnold:** Leonhard Miksch (1901–1950) – A Forgotten Member of the Freiburg School. Veröffentlicht in: American Journal of Economics and Sociology, Vol. 64, 2005, p. 973-998.
- 03/1 Vanberg, Viktor J.:** Die Verfassung der Freiheit: Zum Verhältnis von Liberalismus und Demokratie. Veröffentlicht in: N. Berthold, E. Gundel (Hrsg.): Theorie der sozialen Ordnungspolitik, Stuttgart: Lucius & Lucius 2003, S. 35-51.

Diskussionspapiere vom Jahr 2002 sind noch erhältlich.

<http://www.walter-eucken-institut.de/publikationen/diskussionspapiere.htm>