

# „Das Vermögen ist die Firma“

Soziale Gerechtigkeit und Umverteilung sind Wahlkampfthemen. Die Parteien überbieten sich mit Forderungen. Wie sieht das der Millionenerbe Andreas Kaufmann?

sagt. Unternehmen, die an der Spitze bleiben wollen, brauchen Führungskräfte wie Plattner, die sie immer wieder antreiben. Oder Visionäre wie Apple-Gründer Steve Jobs, der für den beispiellosen Erfolg des Unternehmens verantwortlich war.

Seit Jobs im Oktober 2011 starb, werden immer wieder Zweifel an der Zukunft von Apple laut. Kann der neue Chef Tim Cook die Lücke füllen?

Noch erzielt Apple mit dem iPhone und dem iPad phantastische Gewinne, doch wenn nicht bald ein neues Produkt auf den Markt kommt, ist der Mythos dahin.

Der Kurs der Apple-Aktie liegt derzeit 30 Prozent unter dem Höchststand, an der Börse ist das Unternehmen heute 210 Milliarden Dollar weniger wert als noch im September 2012.

Apple mag noch immer das coolste Unternehmen sein, dessen Produkte die Menschen begeistern, das mächtigste aber ist Google.

Die Führungsriege um die Gründer Larry Page und Sergey Brin sowie den langjährigen Vorstandschef Eric Schmidt wollte von Beginn an sicherstellen, dass sich Google nicht auf ein Produkt beschränkt, dem alles andere untergeordnet wird – so wie es Microsoft mit Windows getan hat. Oder auf ein Geschäftsmodell, um das nur passende Nebenprodukte gestaffelt werden, wie es Yahoo getan hat. Selbst Facebook ist am Ende trotz aller Bestrebungen beschränkt auf eine einzige Idee.

„Think Big!“ ist zwar das Motto im Silicon Valley, aber wirklich rücksichtslos verfolgt wird es nur von Google und vielleicht noch Amazon. Es scheint, als wolle der Suchmaschinenriese mit aller Macht beweglich bleiben, um so auch riskante Zukunftstrends weitaus aggressiver zu verfolgen als alle anderen – und dadurch möglichst auch gleich zu monopolisieren (siehe auch Seite 78).

Mitunter scheinen die Ausflüge des Konzerns in technologische Nischen ziellos. Aber Google geht systematisch vor. Der Konzern erwirbt junge Firmen in großer Zahl, um auch in scheinbar fern der Kernkompetenz des Unternehmens liegende Bereiche vorzustoßen.

Inzwischen beschäftigen sich auch die Kartellbehörden mit Google. Sie werfen dem Konzern vor, seine Marktmacht zu missbrauchen – so wie es früher Microsoft getan hat. Aber am Ende waren es nicht die Behörden, die Microsofts Macht brachen, sondern der Wettbewerb und das Unvermögen der Manager, auf neue Entwicklungen rechtzeitig zu reagieren.

Dagegen ist auf Dauer kein Hightech-Unternehmen gefeit, auch Google nicht.

ARMIN MAHLER, MICHAELA SCHIESSL,  
THOMAS SCHULZ, WIELAND WAGNER

*Kaufmann, 59, wurde in Mannheim geboren, studierte Politologie, Geschichte sowie Literaturwissenschaft und lebt heute in Salzburg. Er ist Teil eines anthroposophischen Promi-Clans. Sein Vater war Top-Manager beim Naturkosmetikkonzern Weleda, sein Schwager Götz Rehn hat die Öko-Kette Alnatura aufgebaut. Sein Schwippschwager ist der Gründer und Eigentümer der Drogeriemarktkette dm, Götz Werner, mit dem Kaufmann dann bei Familientreffen bisweilen über dessen Ideen eines Grundeinkommens debattieren muss.*

**SPIEGEL:** Herr Kaufmann, Sie waren viele Jahre als Waldorf-Lehrer tätig. Dann erben Sie mit Ihren beiden Brüdern das Milliardenimperium einer Tante und retteten mit dem neuen Reichtum als Investor den Fotografen-Mythos Leica vor dem Untergang. Was ist von Ihrem frühen Antikapitalismus geblieben?

**Kaufmann:** Na ja, im Laufe des Lebens verändern sich Standpunkte. Ich war 14, als ich glaubte, mit dem Rauchen von filterlosen Reval-Zigaretten anfangen zu müssen, vor 16 Jahren habe ich damit wieder aufgehört. Als Waldorfler war ich aber

zum Beispiel nie explizit gegen Geld, sondern suchte eher einen dritten Weg zwischen Kapitalismus und Kommunismus.

**SPIEGEL:** Solche dritten Wege gehen gern mal schief. War Ihre Jugend schon von Reichtum geprägt?

**Kaufmann:** Nein, wir wurden sehr frugal erzogen. Fünf Mark Taschengeld, mehr gab's nicht.

**SPIEGEL:** War Ihnen Geld verdächtig?

**Kaufmann:** Das auch wieder nicht. Mich haben daran schon als Jugendlicher allenfalls seine gelegentlich arg präntiösen Erscheinungsformen gestört. Wissen Sie, Reichtum ist in Deutschland generell ein schwieriger Begriff, weil er gern auf die Superyacht in Monaco reduziert wird. Solche Statussymbole haben wir immer abgelehnt. Und sie sind meiner Meinung nach auch eher ein Beleg für das, was man schon im 19. Jahrhundert „Nouveau Riche“ genannt hat. Wer schnell zu Geld kommt, hat oft keinerlei Beziehung dazu. Im 15. Jahrhundert waren selbst die Medici solche Neureichen. Damals war es – aus heutiger Sicht erfreulicherweise – schick, mit dem Geld Künstler zu beschäftigen. In der Folge haben die Medici einen Teil der Renaissance mitfinanziert. Das ist doch etwas sehr Gutes.

**SPIEGEL:** Heute braucht es andere Luxusgüter als Statusausweis ...

**Kaufmann:** ... und ich will exzessiven Konsum nicht einmal verurteilen. Das ist der eine Weg, mit Geld umzugehen. Wenn ein Oligarch sich ein riesiges Schiff bauen lässt, finanziert er damit auch die Arbeiter der Werft, die Zulieferer und viele andere. Konsum schafft Arbeitsplätze. Aus meiner Sicht ist das die zweifache Natur des Geldes, einerseits als Konsummittel, andererseits als Verantwortung zum Einsatz der Fähigkeiten, also Unternehmertum. Im Falle des Unternehmertums werden Werte geschaffen, im Falle des Konsums entstehen Arbeitsplätze. Nur können diese Geschäfte schnell einbrechen, etwa in einer

## Tiefe Kluft

Veränderung gegenüber 2000 in Prozent



Das Gespräch führte der Redakteur Thomas Tuma am Sitz von Kaufmanns Holding ACM in Salzburg.



Unternehmer Kaufmann

THOMAS LOHNES / DDP IMAGES

Finanzkrise. Aber wer den Umgang mit Geld nicht rechtzeitig lernt, hat oft erst mal Orientierungsprobleme.

**SPIEGEL:** Wie wurden Sie zum Reichtum erzogen?

**Kaufmann:** Wir lernten allmählich, damit umzugehen, auch über Mandate in diversen Aufsichtsräten der Familienunternehmen.

**SPIEGEL:** Nach dem Tod Ihrer Tante erben Sie und Ihre Brüder das österreichische Papier-Imperium Frantschach. Da drehte keiner von Ihnen durch und knallte seinen Anteil durch den Schornstein?

**Kaufmann:** Das wäre erstens gar nicht gegangen. Und zweitens empfanden wir das Vermögen immer eher als unangenehm, später dann als Aufgabe. Ab 1997 begann ich mich an Firmen zu beteiligen. Eine Hamburger Software-Firma besitze ich heute noch, eine andere ging pleite. Die hätten wir fast noch an den Neuen Markt gebracht ...

**SPIEGEL:** ... womit Sie damals Millionen hätten verdienen können.

**Kaufmann:** Sehen Sie, genau das ist eben nicht meine Vorstellung von Wirtschaft. Natürlich bemisst sich ökonomischer Erfolg am Ende des Tages auch am Gewinn.

Aber es war mir schon damals unheimlich, dass Analysten die Firma mit 120 Millionen Mark bewerteten, obwohl sie kaum Umsatz hatte. Eine Bank sagte mir allen Ernstes, unsere Cash-Burn-Rate sei zu niedrig. Wir müssten also noch mehr Geld verbrennen, um fit für die Börse zu sein.

**SPIEGEL:** So pervers sind Märkte mitunter.

**Kaufmann:** Ich muss diese Perversion ja nicht mitspielen.

**SPIEGEL:** Trotzdem haben Sie Frantschach nach dem Tod Ihrer Tante verkauft, also zu Geld gemacht.

**Kaufmann:** Unsere Familie hat immerhin gut hundert Jahre treu zu Firma und Branche gestanden. Das ist eine sehr kapitalintensive Branche, schwierig für ein Familienunternehmen. Wir waren aber auch immer davon überzeugt, dass es nur eine Art gibt, echte Werte zu schaffen: Industrie. Alles andere trägt für mich Casino-Elemente, auch wenn man anderswo kurzfristig irrsinnig verdienen kann.

**SPIEGEL:** Angeblich hat der Verkauf Ihnen und Ihren Brüdern rund 1,5 Milliarden Euro gebracht.

**Kaufmann:** Wir kommentieren diese Zahlen nicht.

**SPIEGEL:** Ist es gerecht, dass Sie so viel Geld geschenkt bekommen haben?

**Kaufmann:** Der Begriff der sozialen Gerechtigkeit ist ein Euphemismus, weil er gern für etwas ganz anderes verwendet wird: Steuern. Jede Partei, die mehr Gerechtigkeit verspricht, will – was?

**SPIEGEL:** Sicher nicht nur Steuern erhöhen.

**Kaufmann:** Doch. In Wahlkampfzeiten wie jetzt geht es immer um die Frage: Wie kann ich anderen Leuten Geld wegnehmen, damit ich eine höhere Verteilungsmacht habe?

**SPIEGEL:** Und ... ist das schlimm? Dass Sie Ihr Vermögen geerbt haben, muss man nicht gerecht finden.

**Kaufmann:** Aber ist es ungerecht? Solange wir eine freie Gesellschaft haben, gibt es Eigentum, kann jeder wirtschaftlich erfolgreicher sein als ein anderer. Es wird also Wert entstehen, den andere Reichtum nennen. Für ungerecht halte ich es nur, wenn Menschen unterschiedliche Startvoraussetzungen und Chancen haben.

**SPIEGEL:** Eben. Sie waren ja wohl klar privilegiert qua Herkunft und Erbe.

**Kaufmann:** Ich kenne Menschen, die mit einem ähnlichen Erbe gestartet sind und am

Ende mit viel weniger dastanden. Schauen Sie sich meinen Schwager an, den Gründer von Alnatura, heute die größte Bio-Lebensmittelkette Europas. Der fing mit einem Kredit seiner Kreissparkasse an, den er heute gar nicht mehr bekäme angesichts vielfältigster Regularien. Er könnte also die Firma gar nicht mehr gründen. Da läuft was schief. Anders als etwa in den USA ist bei uns der Zugang zu Kapital über Ideen weit schlechter organisiert. Diesen Wettbewerb der kreativsten Geschäftsmodelle regeln Sie aber nicht über Steuern. Früher gab es kluge Banker, heute vertrauen diese Banker IT-Programmen. Früher war von Chancen die Rede, heute von Risiken. Da besteht für mich die wahre Ungerechtigkeit.

**SPIEGEL:** Sie waren Gründungsmitglied der Grünen, die den Spitzenverdienern nun höhere Steuern abverlangen wollen.

**Kaufmann:** Ich bin aus der Partei schon 1981 wieder ausgetreten.

**SPIEGEL:** Könnten Sie die reichtenkritischen Grünen heute noch wählen?

**Kaufmann:** Ehrlich gesagt, sind mir die Grünen heute nicht mehr so grün.

**SPIEGEL:** Sie sind 2003 nach Österreich gezogen. Das macht man nicht nur aus Liebe zum Land.

**Kaufmann:** Keine Ahnung, wer mal aufgebracht hat, dass Österreich ein Steuerparadies sein soll. In vielerlei Hinsicht stimmt das jedenfalls nicht, mein Gehalt wird hier höher besteuert als in Deutschland. Auch die Kapitalerträge unserer Privatstiftung werden ganz normal mit 25 Prozent versteuert. Und ich bin durchaus der Ansicht, dass man anständig seine Steuern zahlen sollte.

**SPIEGEL:** Dass Ihre Tante Sie früh adoptierte, hatte sicher steuerliche Gründe.

**Kaufmann:** Vor allem Nachfolge-Gründe.

**SPIEGEL:** Frankreich zum Beispiel hat eine Vermögensteuer, die dortige Reiche auch noch nicht umgebracht hat ...

**Kaufmann:** ... aber dazu führt, dass ein Teil dieser Franzosen nicht mehr in Frankreich leben kann oder will. Ihr Grundproblem: Diese Vermögensteuer muss auch dann entrichtet werden, wenn ihre Firma schlecht läuft – einfach, weil die hoch bewertet ist. Woher kommt das Geld? Aus der Firma, die wiederum Leute



Cartier-Bresson-Foto 1932: „Magische Schwebende“

entlassen muss, wenn sie es nicht aufbringen kann.

**SPIEGEL:** Arbeitseinkommen wird hierzulande mit bis zu 47,5 Prozent besteuert, während Kapitalerträge mit der Hälfte auskommen. Das ist doch ungerecht, zumal das Geld – anders als die Arbeit – immer dorthin fliehen kann, wo niedrigere Steuern winken.

## „Warum wird Arbeit so hoch besteuert? Ich versteh's nicht.“

**Kaufmann:** Ich fände 25 Prozent auf alles gerecht. Warum wird Arbeit so hoch besteuert? Ich versteh's nicht.

**SPIEGEL:** Eine andere Lösung wäre eine höhere Erbschaftsteuer, wie sie ausgerechnet in den Vereinigten Staaten eine lange Tradition genießt.

**Kaufmann:** Kann man machen, ob es erfolgreich ist, wage ich zu bezweifeln ...

**SPIEGEL:** ... sagt der Millionenerbe ...

**Kaufmann:** ... der hier gesamtgesellschaftlich argumentiert. Das Herz der deutschen Wirtschaft ist jener Mittelstand, um den uns viele Länder beneiden. Die Kontinuität solcher Familienunternehmen wäre zerstört, wenn hohe Erbschaftsteuern von 35 oder mehr Prozent bezahlt werden müssten, denn das würde in vielen Fällen bedeuten, dass diese Firmen nicht mehr zu halten wären. Das Vermögen ist die Firma. Schauen Sie sich all diese Reichenlisten an! Im Fall Deutschland reden wir da zu 90 Prozent über Industrievermögen. Das würde besteuert – und damit die Arbeitsplätze.

**SPIEGEL:** Wie haben Sie selbst denn nun Ihre Ideale mit dem ererbten Geld zu unternehmerischem Leben erweckt?

**Kaufmann:** Unsere Vermögensholding ACM hatte 2002 eine klare Perspektive: Die unterbewerteten Firmen waren in Deutschland. Da wollten wir uns beteiligen. So kamen wir auch zu Leica ...

**SPIEGEL:** ... das damals am Abgrund stand.

**Kaufmann:** Wie schlimm es um das Unternehmen wirklich bestellt war, haben wir erst im Laufe der Zeit gemerkt.

**SPIEGEL:** Leica hat vor hundert Jahren die Kleinbildkamera erfunden und damit einen Milliardenmarkt geschaffen. Die Firma hat Autofokus erfunden – und lange nicht selbst genutzt. Sie war sogar ganz früh mit Digitaltechnik dran. Aber noch im Jahr 2004 sagte der damalige Chef, die Technik sei „nur ein Intermezzo“.

**Kaufmann:** Er sagte das übrigens sogar im SPIEGEL. Aber der Weg der Technik war auch damals noch unklar. Man hatte Angst, dass es der Kameraindustrie ergehen könnte wie der Uhrenbranche: Die hatte jahrelang voll auf Digitaltechnik gesetzt, und auf einmal ging es wieder Richtung Mechanik. Vor allem aber war Leica schlicht unterkapitalisiert.

**SPIEGEL:** Die Rettung der Firma soll dann sehr teuer geworden sein. Wie oft haben Sie den Leica-Vorstandschef ausgewechselt, seit Ihnen die Firma gehört?

**Kaufmann:** Die Frage ist schon deshalb unfair, weil ich mich ja einmal selbst als Chef verabschiedet habe. Mit mir sind es fünf seit 2005. Das finde ich okay.

HENRI CARTIER-BRESSON / MAGNUM PHOTOS

**SPIEGEL:** Sind Sie anstrengend für Leica?

**Kaufmann:** Das müssen Sie die Mitarbeiter fragen.

**SPIEGEL:** Ist Leica anstrengend für Sie?

**Kaufmann:** Nein, weil diese Firma spannend ist und wirklich eine Weltmarke, die ein unglaubliches Potential hat.

**SPIEGEL:** Tut's Ihnen leid, wenn Sie andere deutsche Marken sterben sehen wie derzeit zum Beispiel Loewe?

**Kaufmann:** Klar, aber ich muss mich fokussieren.

**SPIEGEL:** Das Kameramodell Leica M Monochrom kostet 6800 Euro – ohne Objektiv – und macht nur Schwarzweißfotos. Ist das nicht dekadent?

**Kaufmann:** Nein, im Gegenteil. Das ist Technik in höchster Vollendung – in einer natürlich sehr kleinen Auflage. Fotosensoren brauchen normalerweise drei Pixel, um einen Farbwert zu definieren. Mit an-

**Kaufmann:** Nein, natürlich nicht. Einige glauben nur, dass Technik das Fotografieren von selbst erledigt. Aber sie nimmt einem die Bildkomposition nicht ab.

**SPIEGEL:** Obwohl Sie mit Leica in einer Luxusnische unterwegs sind, geben Sie für die nächsten Jahre Massenziele aus, etwa: 500 Millionen Euro Umsatz und ein Prozent Marktanteil.

**Kaufmann:** Das sind Wunschziele. Aber auch wir brauchen eine gewisse Umsatzgröße als Schwungmasse, um Entwicklungen mitbestimmen zu können und die Preise nicht aus dem Ruder laufen zu lassen. Was wir machen, ist nicht Luxus, unsere Preise entstehen durch die Art unserer Entwicklung und der Produktion.

**SPIEGEL:** Für die Neureichen in Indien, China oder Brasilien wird eine Leica wohl kaum als Statussymbol taugen.

**SPIEGEL:** Solche Finanzinvestoren steigen nun mal gern bei unterbewerteten Firmen ein, bürden ihnen den Kaufpreis als Schulden auf und filetieren irgendwann das Geschäft. Solche Fälle gab es jedenfalls zur Genüge.

**Kaufmann:** Aber sie sind dennoch Ausnahmen. Blackstones Deutschland-Chef Axel Herberg ist ein Mann der deutschen Industrie, der weiß, dass auch Betriebsräte echte Partner sein können. Und Private Equity ersetzt heute an vielen Stellen als Kreditgeber die Banken.

**SPIEGEL:** Wie profitiert der Unternehmer Kaufmann heute noch von dem Waldorf-Lehrer in Ihnen?

**Kaufmann:** Ich habe als Waldorf-Lehrer viel gelernt, zum Beispiel Bilanzwesen, weil so eine Schule ja immer selbstverwaltet ist. Außerdem hatte ich als Päd-

deren Worten: Die reinen Schwarzweißbilder haben eine viel höhere Informationsdichte.

**SPIEGEL:** Am Rande großer Sportveranstaltungen sind zwischen all den Nikons und Canons nie Leicas zu finden ...

**Kaufmann:** ... weil viele Fotografen heute der Ansicht sind, dass die eine Top-Aufnahme schon dabei sein wird, wenn man zehn Bilder pro Sekunde schießt. Dabei geht es darum, den einen Augenblick zu spüren. Schauen Sie sich das Foto von Henri Cartier-Bresson an, das er 1932 gemacht hat: ein Mann, der am Pariser Gare Saint-Lazare über eine Pfütze springt. Jeder weiß, was im Moment danach passieren wird. Aber er hat eben den Moment dieser magischen Schwebung erwischt mit einer Leica. Besser geht's nicht.

**SPIEGEL:** Sind Fotografen heute schlechter ausgebildet?

**Kaufmann:** Mit einer Uhr schmückt man sich einfacher. Die kann jeder bedienen. Mit einer Kamera muss ich ja was tun. Da kann ich mich auch blamieren.

**SPIEGEL:** Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit geht für Leica drauf?

**Kaufmann:** Geschätzte 80.

**SPIEGEL:** Klingt nach Lebensaufgabe.

**Kaufmann:** Leica ist für mich jedenfalls ein Langzeitprojekt. Immerhin schreibt das Unternehmen seit 2009 wieder kontinuierlich schwarze Zahlen und gibt 1500 Menschen Arbeit.

**SPIEGEL:** Trotz all Ihrer Nachhaltigkeitsbetreibungen haben Sie mittlerweile 45 Prozent der Firmenanteile ausgerechnet an die „Heuschrecke“ Blackstone verkauft.

**Kaufmann:** Ich mag schon den „Heuschrecken“-Begriff nicht, weil er Auswüchse beschreibt, aber nicht die Grundlage des Private-Equity-Geschäfts.

agoge immer die älteren Klassen. Das sind Schüler, die allmählich erwachsen werden. Vor denen steht man permanent auf dem Prüfstand. Man muss also lernen, mit Menschen so umzugehen, dass sie einem zuhören. Das ist spannend und lehrreich.

**SPIEGEL:** Wie hat das Geld, der Besitz Sie verändert?

**Kaufmann:** Sie lernen, nicht alles zu glauben, was Ihnen die Leute sagen.

**SPIEGEL:** Klingt nach Misstrauen.

**Kaufmann:** Es hat eher mit der Frage zu tun, die Sie sich tagtäglich zigfach stellen müssen: Wer will was warum von mir? Meine Mutter stammte aus dem calvinistischen Protestantismus. Die sagte gern: Nur nicht übermütig werden! Auch kein schlechter Spruch.

**SPIEGEL:** Herr Kaufmann, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.