

MITTELSTAND

Die Besessenen

Gestern belächelt, heute bewundert:
Familienunternehmer sollen für einen besseren
Kapitalismus stehen – und werden
von der Politik mit Steuerprivilegien verwöhnt.
Warum überhaupt?



Playmobil-Boss Brandstätter

Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft ist angeschlagen. Nur eine zeitweilige Verletzung, lässt Horst Brandstätter ausrichten, auf dem Golfplatz komme er weiterhin ohne Gehhilfe aus. Und selbstverständlich erscheint der geschäftsführende Alleingesellschafter der Geobra Brandstätter GmbH & Co. KG trotz des Handicaps wie gewohnt an seinem Arbeitsplatz im fränkischen Zirndorf: einem wuchtigen Schreibtisch im Foyer, vor den übrigen Büros der Geschäftsführung. Da, wo jeder vorbeimuss – an Brandstätter, 80, seiner Schäferhündin Emma, 10, und den Sinnsprüchen, die hübsch gerahmt hinter ihm an der Wand hängen. „Der Weg zum Reichtum liegt hauptsächlich in zwei Wörtern: Arbeit und Sparsamkeit“ steht da. Oder: „Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden.“

Brandstätter ist längst etwas geworden. Innerhalb von vier Jahrzehnten hat er mit seinen Spielzeugfiguren die halbe Welt erobert. Er gebietet über 3700 Mitarbeiter, sein Unternehmen macht fast 600 Millionen Euro Umsatz, Tendenz steigend. Was wünscht sich so einer? Na klar: „Dass ich auch mit 85 Jahren noch ins Büro kommen kann.“

Vor zehn Jahren hätte Brandstätter noch als starsinniger Patriarch gegolten, als fränkische Fortschrittsbremse. Weil er sich etwa weigert, seine Spielzeugfiguren in Asien produzieren zu lassen. Weil er mit seinen Männchen lieber Land um Land mit eigenem Geld erobert, statt an die Börse zu gehen, nach einem Fusionspartner zu suchen oder was wild gewordene Investmentbanker um die Jahrtausendwende sonst noch alles so forderten.

Einen Lehman-Crash, eine Schuldenkrise und eine europäische Rezession später stehen Unternehmer vom Schlage Brandstätters plötzlich für Zukunft. Offen sind allenfalls noch anatomische Detailfragen: Handelt es sich bei Familienunternehmen nun um das „Rückgrat“ (FDP-Spitzenkandidat Rainer Brüderle) oder doch eher um das „Herzstück“ der deutschen Wirtschaft (Bundeskanzlerin Angela Merkel, CDU)?

„Das Interesse an und der Respekt vor Familienunternehmen war noch nie so groß wie heute“, sagt der Bonner Unternehmensberater Hermann Simon, der das Schlagwort von den „Hidden Champions“ prägte, jenen oft kaum bekannten Weltmarktführern in Familienhand, die aus der hiesigen Provinz heraus die Erde mit Bügelmaschinen, Planetengetrieben und Wälzlagern made in Germany überschwemmen. Es verrät eine Menge über die Befindlichkeit der Deutschen, dass sie dieses wirtschaftliche Herz in ihrer Mitte über lange Jahre kaum beachtet haben – und nun wieder ganz verzückt seinem Pochen lauschen.

Seit der Finanzkrise gelten Firmen, die von Familien geführt oder zumindest

kontrolliert werden, als bessere Form des Kapitalismus. Als Alternative zu den börsengetriebenen Großkonzernen, die Quartal für Quartal die Bedürfnisse einer ebenso gierigen wie anonymen Aktionärschar befriedigen müssen.

Familienunternehmen dagegen wird unterstellt, ihren Betrieb vor allem gesund an die nächste Generation übergeben zu wollen – und deshalb vor finanziellen Abenteuern zurückzuschrecken. Leute seien das, die in neue Produkte und Verfahren investierten, die vielleicht erst in Jahrzehnten Rendite abwürfen. Die ihre Belegschaft auch in schweren Zeiten an Bord hielten. Und die nebenbei noch die Trikots für den örtlichen Verbandsliga-Verein bezahlten.

So weit das Klischee. Und tatsächlich ist Deutschland im Vergleich zu anderen Volkswirtschaften besonders reich gesegnet mit finanz- und exportstarken Familienunternehmen, die ihre Geschäftsmodelle und Produkte in oftmals jahrzehntelanger Tüftelei perfektioniert haben: die Schrauben, die Würth in vielen tausend Fabriken rund um den Globus direkt an die Montagebänder liefert. Die laserge-

stützten Werkzeugmaschinen von Trumpf, wo die Erbin Nicola Leibinger-Kammüller es tatsächlich geschafft hat, ihren Vater Berthold Leibinger, 82, zum Loslassen zu bewegen. Die Schaltschrank-Dynastie Hager, deren Sicherungskästen in Millionen deutschen Wohnungen hängen.

Auch die Politik merkt, was sie an den Industriedynastien hat. Kanzlerin Merkel besuchte in diesem Sommer Trumpf und ließ sich von CDU-Mitglied Leibinger-Kammüller eine lasergravierte Brotdose überreichen. Politiker aller Couleur loben die „Geisteshaltung Familienunternehmen“ und das „Erfolgsmodell Mittelstand“.

Wobei die Definitionsgrenze zwischen beiden Kategorien unscharf verläuft. Auch Familienunternehmen können Milliardenumsätze machen (wie Oetker), an der Börse notiert sein (wie Fielmann) und von angestellten Managern geführt werden (wie Haniel). Entscheidend ist jedoch: Das letzte Wort hat die Sippe, nicht der Aktionärs- oder Hauptversammlungspöbel auf irgendwelchen Hauptversammlungen.

Und auch die Macht ihrer angestellten Manager wis-

sen die Familienunternehmer zu zügeln. Beispielsweise indem sie wie Hans Riegel (Haribo) die Abteilungsleiter morgens persönlich zur Ausgabe ihrer – selbstverständlich bereits geöffneten – Post antreten lassen.

Wirtschaftsexperten in Spanien, Frankreich und all den anderen Staaten, deren Geschäftsmodell von der Euro-Krise in Frage gestellt wurde, beginnen sich für diesen seltsam familiären deutschen Kapitalismus zu interessieren, der so altmodisch ist und zugleich so gut zu funktionieren scheint. Bei Unternehmensberater Simon war gerade wieder ein Fernsteam aus Korea zu Gast, „die ganze Welt will unser Modell verstehen“, sagt er. Selbst britische Politiker fragen sich inzwischen: Wie könnte so etwas wie „The Mittelstand“ auch auf ihrer Insel heimisch werden?

Die Antwort auf diese Frage fällt un bequem aus. Das Familienunternehmerwunder beruht zum einen darauf, dass Deutschland große Vermögen weitgehend von lästigen Steuern verschont. Und zum anderen Unternehmertypen erträgt, die im besten Fall schrullig wirken. Im schlimmsten Fall gebärden sie sich wie vormoderne Monarchen.

Schraubenkönig Reinhold Würth etwa gehört zu den Förderern der straff organisierten neuapostolischen Kirche – und führt auch in seinem Unternehmen einen nicht enden wollenden Kreuzzug gegen Müßiggang und Verschwendung. Legendär sind die Motivationsbriefe, die der 78-Jährige an seinen Außendienst verschickte: „Nachdem Würth weder ein zweites Arbeitsamt noch ein Sozialinstitut ist, bitte ich um Verständnis, dass wir die Zusammenarbeit nur fortsetzen können, wenn Sie ganz kurzfristig und zackig die Zahl der selbst getätigten Aufträge pro Arbeitstag erhöhen.“

„Pionierunternehmer wie Würth gehören zu den letzten Menschen in Deutschland, die sich nicht um Political Correctness scheren“, sagt Simon. „Viele Unternehmer der ersten Generation sind Besessene.“

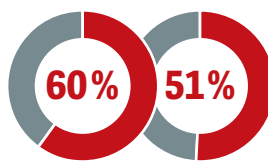
Bei den Umgangsformen allerdings besteht bisweilen ein gewisser Investitionsstau. Was daran liegen mag, dass diesen Königen der Montagehallen schon seit vielen Jahrzehn-

Deutsche Unternehmen Familienbände

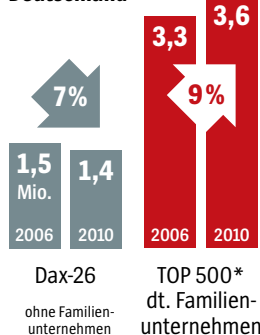
92%

aller aktiven Unternehmen in Deutschland werden von Familien kontrolliert.

Anteil familienkontrollierter Unternehmen ...



Beschäftigte in Deutschland



* nach Beschäftigten; Quelle: Stiftung Familienunternehmen



Trumpf-Chefin Leibinger-Kammüller



Schraubenkönig Würth



Haribo-Erbe Riegel

JÜRGEN BINDRIM/LAIF (L.); ANDY RIDDER / VISUM (O. R.); MARTIN WAGENHAY / JIMAGO (O.L.)

Jedes Mal wenn ein großes Familienunternehmen an die nächste Generation übergeht, entrichtet Deutschland den Preis für seine starken Unternehmer-Dynastien. Seit der Reform des Jahres 2009 sind Familienunternehmen von der Erbschaftsteuer befreit, sofern sie ein paar Regeln einhalten.

Und weil die wirklich großen Vermögen in Deutschland nun einmal meist in Form von Unternehmen vorliegen, beträgt das Gesamtaufkommen der Erbschaftsteuer 2012 lediglich 4,3 Milliarden Euro. Dabei sind die Vermögen, die in Deutschland Jahr für Jahr vererbt werden, so groß wie nie zuvor.

Hinzu kommt, dass seit 1997 auch die Vermögensteuer von bis dahin einem Prozent pro Jahr nicht mehr erhoben wird. Gut so, argumentiert die wichtigste Lobbyorganisation der Unternehmer-Dynastien, die Stiftung Familienunternehmen. „Jede Steuer auf die Vermögenssubstanz schwächt Kapitalbasis und Investitionsbereitschaft der Unternehmen und kostet unweigerlich Arbeitsplätze“, sagt Stiftungsvorsitzender Brun-Hagen Hennerkes.

Damit hat er vermutlich recht. Doch mit der faktischen Abschaffung von Erbschaft- und Vermögensteuer nimmt Deutschland auch in Kauf, dass die Vermögen in Deutschland von Generation zu Generation immer ungleicher verteilt sind.

Wer sich mit harter Arbeit neuen Wohlstand schafft, wird in der Spitze mit fast 50 Prozent Steuerbelastung bestraft. Wem der Reichtum per Erbschaft anstrengungslos in den Schoß fällt, der bekommt ihn häufig brutto für netto. Mit der Folge, dass das Geld in den immer gleichen Dynastien zirkuliert.

Schon machen sich erste Zeichen einer Re-Feudalisierung in der Bundesrepublik breit: Statt mit Steuermitteln werden Museen, Lehrstühle und Sozialprojekte zunehmend von reichen Unternehmerfamilien finanziert. Was da mit dem Geld der Reichen ausgestellt, erforscht oder gefördert wird, entzieht sich weitgehend öffentlicher Kontrolle.

Mit bizarren Folgen, etwa in der Dreieinigkeitskirche von Zeulenroda (Thüringen): Auf dem dortigen Fresko zur Apostelgeschichte prangt nicht nur Johannes der Täufer, sondern auch Hans Bruno Bauerfeind, der Bandagenproduzent. Der ist zwar kein Apostel im engeren Sinne, hat aber die Kirchenrenovierung bezahlt.

Gut so, finden viele Familienunternehmer. „Es ist ein Irrtum, wenn man ausgerechnet jenen Menschen das Geld wegnimmt, die eigentlich am besten damit umgehen können, nämlich den Unternehmern“, sagt Theo Müller von der gleichnamigen Großmolkerei. Ähnlich argumentierte der deutsche Adel vor hundert Jahren: Wozu Wahlen abhalten? Schließ-

ten niemand mehr zu widersprechen wagt.

Als angestellte Manager in einem konsensverseuchten Dax-Konzern, zwischen all den Diversity-Beauftragten und Corporate-Governance-Wächtern, hätten solche Hautgeine keine Überlebenschance.

Viele der schroffen Monarchen sind inzwischen in die Jahre gekommen. Sie bereiten sich darauf vor, die Führung ihres Unternehmens an die nächste Generation zu übergeben. Oder haben es, wie im Fall Trumpf, bereits mehr oder weniger freiwillig getan.

Die jungen Nachfolger gerieren sich meist geschliffener und gebildeter als ihre Vorgänger. Wo die Pionierunternehmer mit Sinnsprüchen und Kampfgeist die Märkte aufrollen, punkten die Nachfolger mit Hochschulabschlüssen und Management-Konzepten.

Daniel Hager zum Beispiel. Der Spross der gleichnamigen Elektro-Dynastie aus dem saarländischen Blieskastel hätte eigentlich gern Geschichte studiert. Doch

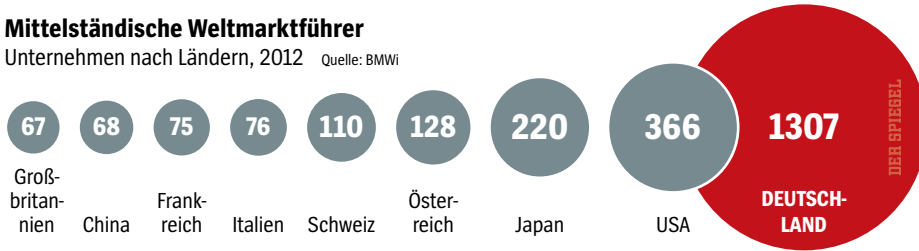
er begriff sein Erbe als Verpflichtung und wurde Kaufmann. Seit 2008 führt er die Hager Group mit 11400 Mitarbeitern. Eine groß gewordene Tüftlerbude, in deren Zentrale die Schulungsräume „Faraday“ und „Hertz“ heißen.

Zwei Jahrzehnte lang hatte der bodenständig-joviale Alfred Bricka, ein Vertrauter von Daniel Hagers Vater, das Unternehmen nach allen Regeln der Ingenieurskunst geleitet – mit einer Vorliebe für klare Ansagen und sozialistisch anmutende Fünfjahrespläne. Für Daniel Hager bedeutet es hingegen bereits eine Geste der Entschlossenheit, wenn er das Metallarmband seiner Rolex auf den Konferenztisch klackern lässt.

Statt sich um elektrotechnische Feinheiten zu kümmern, räumte der neue Chef als Erstes mit dem Sammelsurium der vielen Marken auf, unter denen Hager-Produkte angeboten werden. „Markenführung und Kommunikation waren nicht so die Themen meines Vorgängers“, sagt Hager.

Mittelständische Weltmarktführer

Unternehmen nach Ländern, 2012 Quelle: BMWi



lich könne die Aristokratie mit der Macht im Staat am besten umgehen.

Die Gegenposition vertritt Grünen-Spitzenkandidat Jürgen Trittin. Ebenso wie SPD und Linke will seine Partei wieder höhere Steuern auf Vermögen und Erbschaften erheben. „Da kostümieren sich Milliardäre plötzlich als Mittelstand“, spottet Trittin.

Milch-Mann Müller hat längst die Konsequenzen gezogen und seinen Wohnsitz an die steuermilden Gestade des Zürichsees verlegt. Doch selbst für den Fall eines rot-grünen Wahlsiegs geht Lobbyist Hennerkes nicht von einer Massenflucht der Reichen aus. Dazu seien die meisten zu stark in ihrer Heimat verwurzelt.

Gegen eine Neuauflage der Vermögenssteuer sprechen andere Argumente: Jahr für Jahr müssten die Finanzämter den aktuellen Wert von Immobilien, Aktienpaketen und Kunstsammlungen erheben – ein enormer Aufwand. Betroffen wären zudem auch Vermögen, die keinerlei Ertrag abwerfen.

Anders sieht es bei der Erbschaftsteuer aus. Hier müssen die Vermögen nur im Erbfall bewertet werden, also normalerweise alle paar Jahrzehnte. Und versteuern müsste der Erbe nur den zusätzlichen Wohlstand, der ihm durch den Nachlass in den Schoß fällt.

Experten erwarten ohnehin, dass das Bundesverfassungsgericht die derzeitige Erbschaftsteuerregelung kippen wird. Zu

großzügig muten darin die Ausnahmeregelungen für Firmenerben an. Vermutlich würde selbst eine schwarz-gelbe Regierung nach der Wahl zu einer gerechteren Lösung kommen müssen – etwa mit einem niedrigen, aber dafür einheitlichen Erbschaftsteuersatz von zehn Prozent auf alle Vermögensformen.

Wer es als Unternehmer nicht schafft, über eine Generation hinweg diese zehn Prozent des Unternehmenswerts zu erwirtschaften, der wäre vermutlich ohnehin gut beraten, seinen Betrieb an jemanden zu verkaufen, der ihn besser zu führen weiß. Schließlich gilt auch in Unternehmerdynastien: Es gibt keine Gesetzmäßigkeit, dass der Erbe ein ebenso gutes Händchen fürs Geldverdienen hat wie sein Vorgänger.

Das mittlerweile von der Deutschen Bank geschluckte Geldinstitut Sal. Oppenheim oder das Pleite-Versandhaus KarstadtQuelle zeigen, wie selbst Branchenmythen binnen weniger Jahre von unfähigen, gierigen oder zerstrittenen Nachkommen zugrunde gerichtet werden können.

Um seinem Reich ein solches Schicksal zu ersparen, hat sich Playmobil-Patriarch Brandstätter entschieden, seinen beiden Söhnen nicht die Firma zu vererben. Stattdessen soll die Geobra Brandstätter GmbH nach dem Tod des Seniors in eine Stiftung übergehen. „Meine Söhne waren natürlich nicht begeistert“, sagt Brandstätter.

Doch ebenso wie die Erben können auch Chefs mühsam werden, die den richtigen Zeitpunkt zum Aufhören verpassen. Der Drogerie-Discounter Schlecker fiel vor allem der Halsstarrigkeit seines Gründers zum Opfer. Und auch bei Playmobil würde der eine oder andere Manager manch alten Zopf gern abschneiden. Etwa das „HoB-Quiz“, bei dem die Karriere von Mitarbeitern auch davon abhängt, wie sie eine Reihe ziemlich willkürlicher Fragen beantworten, gestellt von Quizmaster Horst Brandstätter.

„Die größte Stärke von Familienunternehmen ist die Unternehmerfamilie. Die größte Schwäche von Familienunternehmen ist ebenfalls die Unternehmerfamilie“, resümiert Tom Rösen, Direktor des Instituts für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Tatsächlich, so Annegret Hauer vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, gebe es keine belastbaren wissenschaftlichen Belege dafür, dass Familienunternehmen systematisch erfolgreicher seien als Firmen mit breitgestreutem Anteilsbesitz. Tendenziell stünden Familienunternehmen, zumindest bei der Beschäftigung, für weniger Wachstum im Boom, aber mehr Stabilität in der Krise.

Mit diesem Sicherheitsversprechen passen Familienunternehmen perfekt in die Landlustheimeligkeit, die sich seit der Finanzkrise in Deutschland breitgemacht hat. Die mächtigen Provinz-Patrone verkörpern jene Autorität und Führung, die die Politik nicht mehr bietet. Jene Ordnung und Überschaubarkeit, die die chaotische Weltwirtschaft vermissen lässt.

Und sie nähren den schönen Glauben, dass die Zukunft nicht nur in New York, London oder Shanghai passiert, sondern auch in Künzelsau bei Würth, in Blieskastel bei Hager oder in Zirndorf bei Playmobil.

CHRISTIAN RICKENS