

DER BETRIEBSWIRT

# Was die Perspektive verzerrt

Die Forschung über Familienunternehmen boomt. Doch schenkt sie regionalen Mittelständlern zu viel Aufmerksamkeit.  
Von Stefan Kühl

Kaum ein Thema scheint wissenschaftlich so intensiv beforscht zu werden wie Familienunternehmen. Es gibt Forschungsinstitute, die sich nur mit dem Verhältnis von Familie und Unternehmen beschäftigen. Eine Vielzahl von Professoren unterrichtet ihre Studierenden über die Besonderheiten von Familienunternehmen. Inzwischen kann man Sorge haben, ob die vielen Doktoranden dieser Institute oder Lehrstühle noch originelle Forschungsthemen finden können.

Die Vervielfältigung der Forschung ist das Ergebnis veränderter Finanzierungsformen von Universitäten. Der Boom der Forschung über Familienunternehmen geht von privaten Universitäten aus, die nicht auf eine staatliche Finanzierung von Instituten und Professuren angewiesen sind. Aber auch an staatlichen Universitäten, in denen verstärkt über Familienunternehmen geforscht und gelehrt wird, findet die Finanzierung über privat finanzierte Stiftungsprofessuren statt.

Das Problem daran ist, dass Familienunternehmen, wenn sie wissenschaftliche Forschung finanzieren, etwas zurückkommen wollen. Dabei geht es den Geldgebern nicht um die konkrete Lösung ihrer Probleme, denn dafür haben sie ihre Berater und Therapeuten. Stattdessen geht es ihnen lediglich um eine wissenschaftliche Behandlung des ihrer Meinung nach bisher nicht ausreichend beforschten Themas der Familienunternehmen. Es würde zu gewissen Enttäuschungen führen, wenn sich die bekannten Familienunternehmen einer Region für die Finanzierung einer Professur zusammenschließen würden und sich die berufene Professorin daraufhin mit der Rolle von Referatsleitungen in der Ministerialverwaltung, den Dysfunktionalitäten der Kultusministerkonferenz oder der Bedeutung von persönlichen Netzwerken in Parteien beschäftigen würde.

Eine Verzerrung der Forschungsperspektive findet statt, weil sich nur größere Familienunternehmen die Unterstützung wissenschaftlicher Forschung leisten können. Das indische Restaurant, in dem verschiedene Verwandte mitarbeiten, die kleine Bäckerei, die gerade von der Tochter übernommen wurde, oder das von zwei Schwestern gegründete Social-Media-Unternehmen kämen vermutlich nicht auf die Idee, sich an der Finanzierung von Forschungen über Familienunternehmen zu beteiligen.

Ein Effekt ist, dass sich das Verständnis von Familienunternehmen auf Unternehmen beschränkt, die seit mehreren Generationen im Besitz einer Familie sind. Gängige Definitionen sehen Unternehmen, deren Kapitalanteile und Kontrollbefugnisse über mehrere Generationen vererbt werden, als Prototypen für Familienunternehmen. Aus dieser Logik heraus ist die Frage der Nachfolge fast zu einem unausgesprochenen Zentralfokus der Forschung über Familienunternehmen geworden.

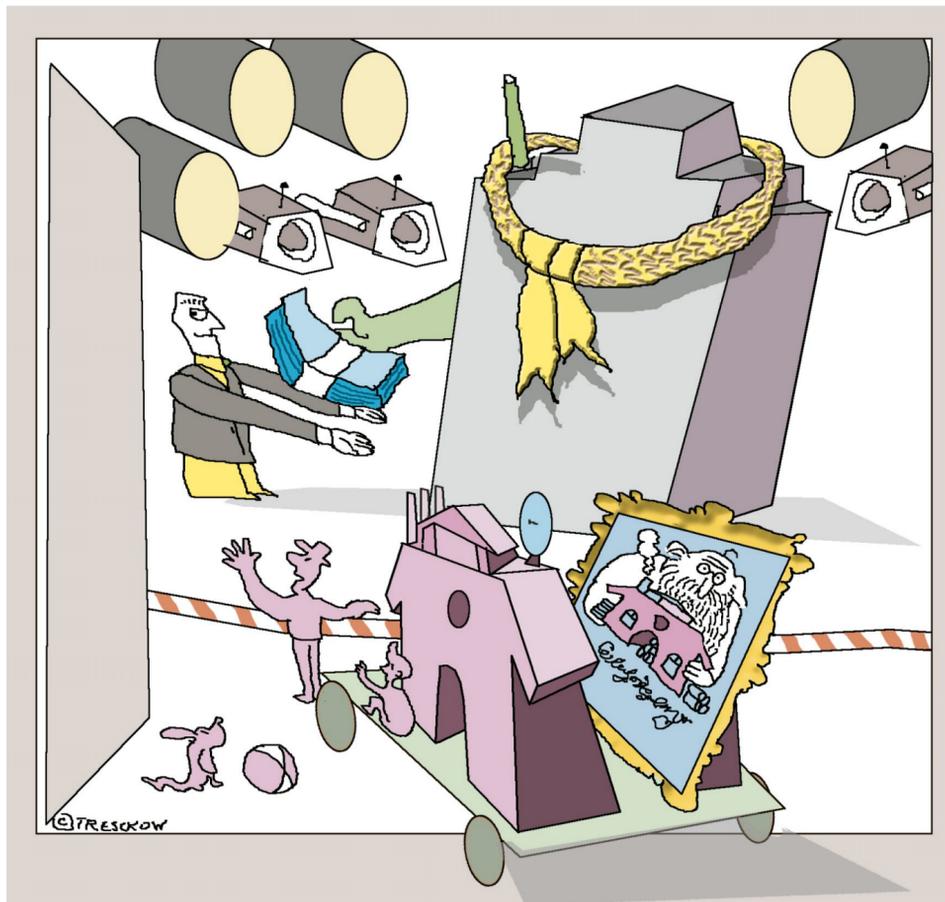


Illustration Peter von Tresckow

Dieser Fokus auf Familienunternehmen mit mehreren Generationen hat eine Reihe interessanter Zugänge ermöglicht. Es ist inzwischen gut erforscht, wie dynastische Unternehmerfamilien dazu übergehen, die über mehrere Generationen komplexer gewordenen Kapitalverhältnisse über Familienverfassungen zu regeln. Es ist bekannt, wie Familienunternehmen in der Lage sind, teilweise einschneidende Strategiewechsel mit ihrem Selbstverständnis zu kombinieren. Ebenso wissen wir Bescheid, wie die Geschichte einer Kapitalbesitzenden Unternehmerfamilie mit der Familiengeschichte von Angestellten verzahnt ist. Durch den Fokus auf mehrgenerationale Familienunternehmen droht jedoch eine Reihe interessanter Fragen aus dem Blickfeld zu geraten.

Erstens werden in der Forschung viele Formen persönlicher Beziehungen bei der Gründung und dem Betrieb nur am Rande betrachtet, weil die Vererbung über mehrere Generationen (noch) nicht relevant ist. Zwei Brüder, die eine Werbeagentur oder eine Beratungsfirma gründen, können unter dem Fokus von familiären Loyalitäten interessant sein, werden aber erst systematisch als Familienunternehmen in den Fokus genommen, wenn das Unternehmen schon von den Eltern betrieben wurde. Die Liebesbeziehung einer Unternehmensgründerin zu einem leitenden Angestellten wird für die Forschung erst dann zu einem spannenden Thema, wenn dieses Paar Kinder bekommt. In einem Freundeskreis, der sich am Aufbau

eines risikokapitalfinanzierten Unternehmens versucht, ist persönliche Loyalität häufig stärker als in so manchen Familienunternehmen, hat aber bisher nur sehr begrenzt Aufmerksamkeit in der Forschung bekommen. Es würde sich für die Forschung lohnen, jenseits der Eltern-Kind-Relationen den Blick stärker auf andere Formen hyperpersonalisierter Verbindungen in Unternehmen wie Geschwisterbeziehungen, Liebesverhältnisse oder Freundschaften zu richten.

Zweitens werden familiär strukturierte Kleinstorganisationen in der wissenschaftlichen Forschung auffällig stark ignoriert, weil die Forschung vorrangig von Unternehmen finanziert wird, die sich zumindest als Mittelständler verstehen. Dies ist nicht nur deswegen überraschend, weil gerade die Kleinstorganisationen einen erheblichen Beitrag an der Wirtschaftsleistung in einem Staat haben, sondern in diesen zudem die Effekte persönlicher Verdichtung besonders gut zu beobachten sind. Eine von einem Familiennetzwerk betriebene milliardenschwere Holding funktioniert gar nicht so anders als ein Zusammenschluss von durch Ölexporte genährten Staatsfonds. Wenn man etwas über die Auswirkung hyperpersonalisierter Beziehungen in Organisationen lernen möchte, sind familiäre Kleinstorganisationen häufig aufschlussreicher als große Familienunternehmen, in denen meist nur noch vereinzelt Familienmitglieder im Management vertreten sind.

Drittens ist die Forschung über Familienunternehmen auffällig provinziell. Es wird zwar regelmäßig darauf verwiesen, dass sich Familienunternehmen auch in Japan, Brasilien, Südafrika oder den USA finden lassen, aber in der Regel wird dabei auch hier auf Großunternehmen, die über mehrere Generationen aufgebaut wurden, abgezielt. Aus dem Blick geraten sowohl Millionen kleiner Familienunternehmen in Asien, Afrika oder Amerika, bei denen nicht selten die gesamte Familie in den Arbeitsprozess eingebunden ist, als auch die kleinen Familienunternehmen, die von Migranten in Europa gegründet wurden und häufig mit anderen Familienunternehmen über personale Netzwerke verbunden sind. Diese Forschungslücke ist zwar angesichts der Finanzierungslogiken von Instituten und Professuren zu erklären, inhaltlich aber nur schwer zu begründen, weil ein überwiegender Anteil der Familienunternehmen in der Weltgesellschaft nicht wie Aldi, Oetker, Merck oder Haniel funktioniert.

Die Doktoranden an den Instituten und Professuren für Familienforschung können sich also entspannen. Es gibt zu hyperpersonalisierten Beziehungen in Organisationen eine Vielzahl von Forschungslücken. Aber dafür muss sich die Familienforschung von dem zu engen Fokus auf größere, mehrgenerationelle Familienunternehmen in ihrer Region lösen.

Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld.

EUROPLATZ FRANKFURT

## Alte und neue Heldentaten

Von Ulrich Kater

Zufriedenheit herrscht in den Zentralbanktagen. Nach den Turbulenzen der letzten Jahre ist die Geldpolitik in diesem Jahr etwas zur Ruhe gekommen. Zwar starren die Kapitalmarktteilnehmer immer noch wie gebannt auf jede Inflations- und Konjunkturzahl, inwieweit sie dem gegenwärtigen großen Bild einer Rückkehr zu den Inflationszielen der Notenbanken bei einer insgesamt ausgewogenen makroökonomischen Entwicklung entsprechen. Aber das große Werk der Geldpolitik scheint erst einmal getan: Mit nie dagewesenem Instrumenteneinsatz hat die Geldpolitik die Volkswirtschaften während der Krisenjahre 2020 bis 2022 stabilisiert, um dann in ebenso unbekannter Heftigkeit die aufgekommene Inflation niederzuringen. Wenn diese geldpolitische Heldensaga tatsächlich so in die geldpolitischen Geschichtsbücher aufgenommen wird, dann wären die Schulterklopper berechtigt, die sich zurzeit die Notenbanker vornehmlich selbst verabreichen.

Vorher wird allerdings noch überprüft werden, was da eigentlich so alles geschehen ist in den letzten Jahren. Und tatsächlich gibt es über fast alle Aspekte der Geldpolitik Uneinigkeiten in der Bewertung. Es fängt an mit den Ursachen der Inflation. Waren es die Corona-Engpässe und danach der Energiepreisschock, oder lagen die Inflationsursachen nicht vielmehr in einer massiven Übernachfrage, die durch fiskalische und geldpolitische Impulse während der Pandemie gesetzt worden waren? Wenn tatsächlich rein angebotsseitige Faktoren die Inflationswelle ausgelöst hätten, dann wären die geldpolitischen Bremsmanöver

sogar übertrieben oder gänzlich unnötig gewesen. Da die Wahrheit wie so oft hier wohl ziemlich in der Mitte liegt, dürfte die Geldpolitik der Fed und der EZB allerdings nicht grundsätzlich falsch gewesen sein. Umstrittener ist dagegen der Instrumenteneinsatz der Notenbanken: Sind Anleihekäufe überhaupt wirksam gewesen, und waren sie angemessen, wenn die Staaten anhand der gegenwärtigen hohen Verluste der Notenbanken nun die Rechnung präsentiert bekommen? Auch die Nebenwirkungen der Negativzinsen werden noch zu überprüfen sein.

Und schließlich ist nach der Heldentat vor den nächsten Aufgaben. Die Geldpolitik sieht sich den gleichen Herausforderungen ausgesetzt wie die Gesamtgesellschaft. Inwieweit soll sie die klimagerechte Transformation der Volkswirtschaft unterstützen, etwa durch eine ähnliche Niedrigzinsphase wie vor der Corona-Zeit oder die Erzeugung von Greenium-Prämien am Kapitalmarkt? Soll sie die demographischen Verwerfungen unterstützend begleiten, etwa indem sie dem Aufwuchs der Staatsverschuldung in den USA und in Europa tatelos zusieht? Wie soll sie sich gegenüber einem immer mehr um sich greifenden Politikverständnis gegenüber verhalten, das den Notenbanken Vorschriften über ihre Ausrichtung machen will? Teilweise sind es alte Themen, etwa der Streit um die Unabhängigkeit der Zentralbank, teilweise aber ganz neue Fragestellungen. Nur was am Ende herauskommt, sollte immer das Gleiche sein: Preisniveaustabilität.



Der Autor ist Chefvolkswirt der Deka-Bank.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

## Deutschland braucht Reformen

Sonst gehe es bergab, warnt Ökonom Schnabl

Gunther Schnabl lehrt Wirtschaftspolitik an der Universität Leipzig. Dass in Deutschland marktwirtschaftliche Reformen möglich sind, haben zuerst in der Nachkriegszeit Ludwig Erhard und später noch mal Gerhard Schröder mit seiner Agenda 2010 gezeigt. Bei seiner kurzen Analyse des Wirtschaftswunders betont Schnabl die weitgehende Berücksichtigung der konstituierenden Prinzipien in der Nachkriegszeit, die der Freiburger Ökonom Walter Eucken als Grundlage einer gelungenen Ordnungspolitik aufgestellt hatte: also die Durchsetzung einer stabilen Währung, eines funktionierenden Preissystems, des Privateigentums an Unternehmen, der Vertragsfreiheit, des Haftungsprinzips, des Wettbewerbs auf offenen Märkten, der Zurückhaltung bei Staatseingriffen und Konstanz der Wirtschaftspolitik. Nach Währungsreform und Abbau der Preiskontrollen konnten sich die Unternehmen an den Präferenzen der Konsumenten orientieren. Der Sozialstaat war unter Ludwig Erhard noch mit Leistungsanreizen kompatibel. Auch die Anfänge der europäischen Einigungspolitik bis hin zum Binnenmarkt beurteilt Schnabl positiv.

Problematisch wird es erst mit der Währungsunion. Nach Schnabl hat die einen Konstruktionsfehler. Sie könnte nur durch Ergänzung einer gemeinsamen Finanz-, Wirtschafts- und Sozialpolitik funktionieren, was aber politisch nicht durchgesetzt worden sei und immer noch nicht durchsetzbar ist. Letztlich führt Schnabl die Eurokrise auf den Konstruktionsfehler zurück. Die Eurokrise konnte zwar durch Rettungskredite und die Geldpolitik der EZB bewältigt werden, aber nach Schnabl um den Preis einer Abkehr vom Vorrang des Ziels der Geldwertstabilität. Als Anhänger Hayeks hält Schnabl wenig von lockerer Geldpolitik. Damit ließen sich zwar Probleme verschieben, aber nicht lösen. Therapien der Zentralbanken für die Probleme von heute schaffen oft den Nährboden für die Probleme von morgen. Die Niedrig-, Null- und Negativzinspolitik der EZB habe den Regierungen bis zur Inflation Anfang der 2020er-Jahre den falschen Eindruck hoher Ausgabenspielräume vermittelt. Sie wurden vorwiegend für den Ausbau des Sozialstaates genutzt.

Dass die Inflation erst so spät kam, erklärt Schnabl mit vorübergehenden Umständen. Die Einbeziehung Chinas in die Weltwirtschaft wirkte lange als globale Inflationsbremse. Auch günstiges russisches Gas über Nordstream 1 habe lange noch zur Dämpfung der Preise beigetragen. Sogar die Zinspolitik der EZB habe über günstige Finanzierungsbedingungen für Unternehmen vorübergehend zur Preisstabilität beigetragen. Schnabl unterstellt, dass die amtliche Inflationsberechnung das tatsächliche Ausmaß der Inflation unterschätzt. Er diskutiert in diesem Zusammenhang recht gründlich und anschaulich die Rolle von Qualitätsverbesserungen und preisbe-

dingten Veränderungen der Konsumgewohnheiten.

Lange war man in Deutschland auf die Exportüberschüsse stolz. Deren Erträge haben die Deutschen oft im Ausland angelegt und dabei wenig erwirtschaftet. Deshalb sprach man im Ausland auch von „stupid german money“. Zu den Exporterfolgen habe auch der Außenwert des Euro beigetragen. Es gab nicht mehr den Aufwertungsdruck der DM-Zeit, der die deutsche Wirtschaft immer wieder zu Produktivitätssteigerungen zwang. Schnabl beurteilt die gesamtwirtschaftlichen Effekte für Wachstum und Verteilung auf lange Sicht skeptisch. Im Investitionsstau und wuchernden Sozialausgaben sieht er Wachstumsbremsen.

Die deutsche Umwelt-, Energie- und Klimapolitik hält er für verfehlt. Er kritisiert nicht die Preise für CO<sub>2</sub>-Emissionen, sondern die zunehmenden Eingriffe, die wuchernde Regulierung mit detaillierten Vorschriften und die zunehmende Abhängigkeit der Investitionen von Subventionen. Regulierungen aus Berlin und Brüssel belasten die deutsche Wirtschaft und verschärfen auch den Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften in der Privatwirtschaft. Wer im öffentlichen Dienst oder in regulierungsnahen Bereichen arbeitet, steht anderswo nicht mehr zur Verfügung. Mit Hilfe der Taxonomie will die EU sogar die Kreditvergabe der Banken an Unternehmen beeinflussen. Das gehe alles in die Richtung Planwirtschaft, die Schnabl als hayekianischen Argumenten ablehnt. Die angestrebte grüne Transformation werde unbezahlbar sein.

Durch Wegsehen, Schönrechnen und Stagnation gerieten die politische Stabilität und die Demokratie in Gefahr. Schnabl hält eine Stärkung der Leistungsanreize und eine Begrenzung der staatlichen Aufgaben und Ausgaben für erforderlich. Wir müssen aufhören, nicht nur im Inland und innerhalb der EU, sondern sogar weltweit umzuverteilen. Globale Solidarität überfordert uns. Der falsch konstruierte Euro ist in Anbetracht der Mobilitätshindernisse auf dem europäischen Arbeitsmarkt eine Gefahr. Schnabl erwägt eine Teilung der Eurozone und einen graduellen Ausstieg über eine Parallelwährung als Auswege. Das Buch ist staatskritisch und für ein breites Publikum gut lesbar. Eine Stärke des Buches besteht darin, dass Schnabl zwar klare Positionen vertritt, aber mehrfach darauf hinweist, dass Ökonomen oft verschiedene Auffassungen vertreten. Manche sind Hayekianer wie er, andere Keynesianer. Manche halten amtliche Inflationsdaten für realistisch, er nicht. Manche verteidigen den Euro, er nicht. Das Buch ist eine Anregung zum Denken. ERICH WEDE

Gunther Schnabl: Deutschlands fette Jahre sind vorbei. Wie es dazu kam und wie wir ein neues Wirtschaftswunder schaffen können. Finanzbuch Verlag, München 2024, 335 Seiten, 25 Euro.

# Wer haftet, muss auch ein Recht auf Gewinn haben

Das Verantwortungseigentum delegitimiert Privateigentum an Unternehmen / Von Thomas Hutzschenreuter

Die Idee des Verantwortungseigentums wird unter Betriebswirten wieder aktuell debattiert, weil die Bundesregierung kürzlich bekräftigt hat, eine solche Rechts- und Eigentumsform für Unternehmen auf den Weg bringen zu wollen (F.A.Z. vom 8. Juli). Problematisch daran ist, dass die Verknüpfung der vorgeschlagenen Rechtsform mit dem Begriff Verantwortung eine Projektion vornimmt. Auf eine neue institutionelle Regelung werden eine Intention, also die Absicht zum verantwortlichen Handeln, und eine vermeintliche Wirkung, also das tatsächliche verantwortliche Handeln, projiziert. Es bietet sich an, Projektion und institutionelle Regelung auseinanderzuhalten.

Die Konnotation des Begriffs Verantwortung suggeriert, dass verantwortliches Handeln die vermeintliche Wirkung sei. Ähnliche Projektionen würden durch die folgenden Namen erfolgen: Nachhaltigkeitseigentum, Purpose-Eigentum, Sustainability-Eigentum, Responsibility-Eigentum, oder ESG-Eigentum.

Über den Veräußerungsgewinn nach einem Unternehmensverkauf zu verfügen. Doch gewährleistet der Verzicht der Gesellschafter auf Gewinne kein bestimmtes Verhalten auf Unternehmensebene. Denn es ist überhaupt nicht klar, was genau verantwortliches Verhalten sein soll. Ebenso unklar ist, was genau in einer konkreten Situation die Mittel wären, um ein wie auch immer definiertes Ziel verantwortlichen Verhaltens zu realisieren. Daher ließe sich auch unverantwortliches Verhalten hervorragend auf Ebene eines Unternehmens organisieren, für dessen Gesellschafter die Rechte auf Gewinn entfallen.

Ungeachtet dessen unterstellt der Verzicht auf Gewinne auf Gesellschafterebene einen Anreiz zu unverantwortlichem Verhalten auf Unternehmensebene, da solches Verhalten zu Rendite führt und sich über diese Rendite mit den benannten Rechten privat verfügen lässt. Solche „verantwortungslosen“ Renditen gibt es tatsächlich, und es ist richtig, den Anreiz für solche Renditen beseitigen zu wollen. Doch erreicht man dies nicht über die vorgeschlagene Rückübertragung der Gewinnrechte, da die Rendite immer noch erzielbar ist. Der einzige Unterschied ist, dass über die Rendite nicht mehr privat verfügt werden kann. Dies sichert mitnichten, dass nicht nach ihr ge-

strebt wird. Begrenzen lässt sich ein solches Streben stattdessen etwa durch Regelungen im Steuer-, Wettbewerbs-, Arbeitsmarkt-, Mitbestimmungs-, Kapitalmarkt- und Verbraucherschutzrecht sowie durch andere Regelungen im Gesellschaftsrecht.

Die vorgenommene Projektion eröffnet die Diskussion, ob Gewinnstreben auf Gesellschafterebene unverantwortlich, schlecht oder unmoralisch sei. Der Gesellschafter im sogenannten Verantwortungseigentum, heißt es, werde zum Treuhänder und Mitglied einer Wertegemeinschaft. Doch es drängen sich Fragen auf: Wird mit dem Wegfall der Gewinnrechte faktisch eine konstituierende Eigenschaft der Privatheit des Eigentums an dem betreffenden Unternehmen abgegeben? Und ist konsequenterweise mit der Projektion des verantwortlichen Handelns auf Unternehmensebene im Weg des Verzichts auf Gewinn auf Gesellschafterebene nicht im Kern eine Kritik am Privateigentum an Produktionsmitteln verbunden?

Ein Kernstück des Privateigentums an Produktionsmitteln ist das Recht zur Verfügung über die Gewinne des Unternehmens. Privateigentum an Produktionsmitteln bedeutet, diese Produktionsmittel unter fundamentaler, nicht bepreisbarer und damit auch nicht versicherbarer Un-

sicherheit privat disponibel einzusetzen und für die Konsequenzen dieses Einsatzes privat zu haften. Private Haftung ist im Kern Verantwortung. Die möglichen Gewinne des Unternehmens stellen keine Entgelte für bestimmte Leistungen dar, wie etwa Entgelte für eine Führungstätigkeit oder Entgelte für die Überlassung von Kapital, sondern sie stellen das Gegenstück zur privaten Übernahme fundamentaler Unsicherheit dar. Die Pflicht der Haftung mit dem privaten Vermögen oder begrenzt auf das bereitgestellte Eigenkapital ist kongruent zu den Rechten zur privaten Verfügung über die Gewinne des Unternehmens.

Die Projektion postuliert Moral durch eine bestimmte Eigentumsform, und sie spricht dem Privateigentum an Unternehmen die Moral ab. Die Soziale Marktwirtschaft geht davon aus, dass Privateigentum an Unternehmen nicht a priori unmoralisch ist. Sie versucht, das Verhalten durch institutionelle Regelungen zu beeinflussen. Eine Moral projizierende Begründung eines Wegfalls der Rechte zur Verfügung über die Gewinne des Unternehmens stigmatisiert und delegitimiert Privateigentum an Unternehmen.

Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategic and International Management an der TU München.