

unternehmer  
magazin

www.undernehmermagazin.de • G 4012 • 7,50 Euro •

# unternehmermagazin

Inhaber im Mittelstand • Zeitschrift für Familienunternehmen

10 • 2004

# Anfang vom Ende aller Zuverlässigkeit

**ZEITGEIST UND ZUKUNFT VON FAMILIENUNTERNEHMEN** Der deutsche Mittelstand und der soziale Status seiner Repräsentanten hat sich bis ins letzte Viertel des 20. Jahrhunderts kontinuierlich zum Guten entwickelt. Seither stellen sich gravierende Umbrüche ein, die einen komplexen Transformationsprozess einleiten, der ökonomisch im Zeichen der Globalisierung und soziologisch im Zeichen der modernen »Erlebnisgesellschaft« steht. Beide Phänomene drohen, traditionelle Werte und Verhaltensmuster nachhaltig auszuhöhlen.

**HARTMUT BERGHOFF**

Der Mittelstand ist der deutsche Gegenentwurf zur Klassengesellschaft. Er soll dazu dienen, die Gegensätze von Bourgeoisie und Proletariat auszubalancieren, um den Zusammenhang der Gesellschaft zu sichern. Theoretisch gibt es in dieser »goldenen Mitte« weder lebensbedrohliche Armut noch »anonymes Kapital«. Dafür sei hier zuhause, wer sich durch eigene Leistung hochgearbeitet habe und seine Existenz Tag für Tag durch persönlichen Einsatz sichere. Ludwig Erhard sprach 1956 von Menschen, die willens seien, »ihre eigene

Haut zu Markte zu tragen« und »in eigener Verantwortung ihr Schicksal« zu gestalten.

Nach unten verkündet die sozialromantische Mittelstandsideologie, dass es jeder schaffen könne, wenn er sich nur genug bemühe. Die Fiktion zeigt ein vermeintlich humaneres Kapitalismusmodell, in dem der Mittelständler das Prinzip persönlicher Verantwortung verkörpert. Er steht Untergebenen als Vorbild und Ansprechpartner zur Verfügung. Er bürgt mit seiner Person einschließlich seiner Familie für die Kontinuität des Unternehmens und bietet den Beschäftigten Schutz und Sicherheit, auch jenseits der kalten, reinen Marktgesellschaft.

Der Mittelstand, so seine Fürsprecher, garantiere breite Eigentumsstreuung und funktionierenden Wettbewerb, geschäftliche Solidität, soziale Stabilität sowie in der politischen Sphäre Freiheit und Demokratie. Auf diese Weise wurde er zu einem integralen, legitimationsstiftenden Bestandteil des »Rheinischen Kapitalismus« in der Prägung Konrad Adenauers. Der ordoliberalen Jurist und CDU-Bundestagsabgeordnete Franz Böhm verkündete 1955 vor der Aktionsgemeinschaft »Soziale Marktwirtschaft«: »Geht der Mittelstand zugrunde, können wir alle einpacken, politisch und sozial. [...] Vom Verschwinden des Mittel-

standes profitieren nur Diktatoren, Berufsrevolutionäre, Apparatschiks, Blockwarte und Betriebsobleute.«

1956 richtete der Bundestag den Mittelstandsbeirat ein, und bis heute gehört das Bekenntnis zum Mittelstand zu den obligatorischen Standardformeln jeder Bundesregierung. Seit in den 80er Jahren neoliberale Versatzstücke Eingang in die bundesdeutsche Wirtschaftspolitik gefunden haben, wird unentwegt eine »neue Kultur der Selbständigkeit« beschworen, in der sich der Mittelstand an zentraler Stelle wiederfindet. Doch trotz ständiger Bekenntnisse folgten der Mittelstandsrhetorik kaum Taten. Tatsächlich wird der Mittelstand durch die Subventionspolitik und im Steuerrecht benachteiligt.

## Unternehmen emanzipieren sich von Unternehmerfamilien

Der Abschied vom klassischen Mittelstand alter Prägung begann in den 70er Jahren. Triebkräfte dieses Prozesses, der ein seit dem 19. Jahrhundert erfolgreiches Unternehmensmodell von Grund auf verändert, sind die großen soziokulturellen und ökonomischen Umbrüche des späten 20. Jahrhunderts. In einer Zeit der Individualisierung und des Zerfalls von Kontinuität verliert das auf dem Familienkollektiv und einem langfristigen Zeithorizont basierende Konzept des mittelständischen Familienunternehmens jene selbstverständliche Plausibilität, die es traditionell besaß. In einer Zeit, in der die Märkte für Kapital und dessen Vermittlung, für die Beratung und den Verkauf von Unternehmen expandieren, während nationale Grenzen an Bedeutung verlieren, büßt der Nexus von Familie und Unternehmen an ökonomischer Logik ein.

Dies gilt zwar noch nicht für alle Familienunternehmen. Viele trotzen erfolgreich dem Angriff auf ihre Integrität oder sie treiben ihren Umbau voran. Doch die Zeit arbeitet gegen das klassische Modell.

Auch das Verhältnis zur unmittelbaren gesellschaftlichen Umwelt außerhalb der Familie ist von gravierenden Veränderungen betroffen. Mittelständische Unternehmen sind typischerweise eingebettet in regionale Milieus, die ihnen einen spezifischen »Labour pool«, aber auch günstige kommunalpolitische Rahmenbedingungen boten. Die Kultur dieser Unternehmen reichte nicht nur bis zum Werktor, sondern strahlte weit in die außerbetriebliche Lebenswelt der Beschäftigten und der ortsansässigen Bürgerschaft hinein. Diese oft über Jahrzehnte, bisweilen auch über Jahrhunderte gewachsenen Sozialmilieus boten ihren Angehörigen Überschaubarkeit, Stabilität und starkes Regelvertrauen.



Prof. Dr. Hartmut Berghoff

Mittlerweile aber lösen sich diese sozioökonomischen und soziokulturellen Arrangements, die sehr lange eine erstaunliche Beharrungskraft zeigten und gegenüber politi-

schsen Großsäuren wie denen von 1933 und 1945 weitgehend immun waren, auf.

Die schwäbische Kleinstadt Trossingen verkörpert stellvertretend für zahllose ähnliche Standorte ein solches Milieu. Gehörten die beiden mittelständischen Unternehmen EFKA und Hohner, die seit jeher den lokalen Arbeitsmarkt dominierten, 1970 noch den jeweiligen Familienverbänden, treten seit Ende 2000 die im karibischen Steuerparadies domizilierte »HS Investment Group«, hinter der ein taiwanesischer Musikinstrumentenkonzern steht, und der britische Tabakgigant »Imperial Tobacco« als Mehrheitseigner auf.

Die Hauptkonsequenz für die Stadt besteht darin, dass vor Ort keine strategischen Entscheidungen mehr getroffen werden, wodurch die Zukunft des Standorts selbst zur Disposition stehen kann. Die Zeit bodenständiger, erdverwachsener Patriarchen ist hier endgültig vorbei. Solche alt eingesessenen Unternehmerfiguren, die jeder deutsche Landstrich kennt, waren ihrem Stammsitz meist sogar über mehrere Generationen hinweg verbunden. Sie teilten mit ihren Beschäftigten viele Alltagserfahrungen, vom gemeinsamen Schulbe-

### Literatur

Hartmut Berghoff ► **Moderne Unternehmensgeschichte.** Eine themen- und theorieorientierte Einführung • Ferdinand Schöningh/UTB • Paderborn, München • 380 S. • ISBN 3-8252-2483-X • 17,90 €

sich über Vereinszugehörigkeiten bis hin zu praktischer Nachbarschaft. Es waren »Unternehmer zum Anfassen«, mit denen man über Arbeit und Brot, aber auch über Gott und die Welt reden und sich arrangieren konnte.

Die Struktur des Milieus war durch reziproke, gewohnheitsrechtliche Normen geregelt, was das Leben und in Krisenzeiten das Überleben erleichterte, von der faktischen Anwartschaft auf eine Lehrstelle für die eigenen Kinder bis hin zum Betriebsdarlehen für das Eigenheim. Umgekehrt konnten auf Seiten der Beschäftigten starke emotionale Bindungen an ihr Unternehmen und dessen Eigentümerfamilie erwachsen. Ausdruck dieser tiefen wechselseitigen Bindung sind unkonventionelle Maßnahmen ganzer Belegschaften, die ohne zu zögern Hypotheken auf ihr Eigenheim aufgenommen haben, um ihr in Zahlungsschwierigkeiten geratenes Unternehmen hoch solidarisch zu retten.

Nur durch das dicht geknüpfte Netzwerk eines solchen paternalistischen Milieus ist es zu erklären, dass sich die politischen Gremien und die Mehrzahl der Einwohner Trossings bis heute weigern, einen öffentlichen Platz ihrer Stadt neu zu benennen, der immer noch den Namen eines exponierten NSDAP-Funktionärs trägt.

In dieser sozialpsychologisch interessanten Diskussion wurde sinngemäß wiederholt vorgebracht, dass die unrühmliche Vergangenheit des Papierwarenfabrikanten Fritz Kiehn gegenüber seinen handfesten Leistungen als »humaner« Unternehmer geradezu bedeutungslos sei. Kiehn, was immer er sonst auch getan haben möge, sei einer von ihnen gewesen, der stets ein offenes Ohr gehabt und sich für seine Leute eingesetzt habe. Beides traut man jedenfalls Top-Managern in fernen Firmenzentralen und ihren örtlichen Sendboten nicht zu.

Der Übergang vom vergleichsweise beschaulichen »Personal capitalism« des mittelständischen Familienunternehmens zum strikt renditeorientierten »Turbokapitalismus« multinationaler Konzerne wird als Verlust langfristiger Sicherheit und sozialer Stabilität erlebt.

Im Zuge und infolge des »Wirtschaftswunders« entstanden im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts viele kleine und mittlere Unternehmen. Indessen gibt es einen deutlichen Trend zu einer immer instabileren Gesamtstruktur. So hat sich die Insolvenzquote in Westdeutschland seit den frühen 60er Jahren verachtfacht, seit 1970 gerechnet mehr als vervierfacht. Vor diesem Hin-



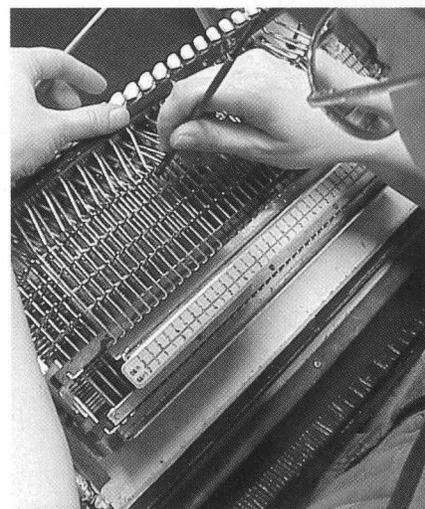
EFKA • Spezialprodukte für Tabakfreunde

tergrund kann man vielen der gefeierten Neugründungen kaum mehr eine 100jährige Perspektive attestieren.

Die Eigentümer vieler Unternehmen stehen nicht mehr wie früher zu ihrem Unternehmen, sondern beenden ein Engagement bei Bedarf, um ein Neues einzugehen. Oft fehlt es inzwischen an Ehrgeiz und Substanz, um die (finanzielle) Führung eines Unternehmens zum Lebensberuf zu machen.

Für die rund 250.000, meist in den 90er Jahren gegründeten Firmen, die wissensbasierte, unternehmensnahe Dienstleistungen wie EDV-Schulungen erbringen, gilt laut Mittelstandbeirat, dass sie sich in der Regel an »unkonventionellen Leitbil-

dern« ausrichten, wesensmäßig eher kurzlebig sind und dass in ihnen die Grenzen zwischen selbstständiger und unselbständiger Arbeit verschwimmen. Damit sind Beschäftigte gemeint, die an ihrem Unternehmen erhebliche Beteiligungen halten, sowie Selbständige, die sich temporär an einen Auftraggeber binden, wobei sie sich in



Hohner • Bassmechanik im Akkordeon

arbeitnehmerähnlicher Abhängigkeit befinden. Dieser »neue Mittelstand«, der mit dem ehrwürdigen Wort freilich nicht zutreffend charakterisiert wird, weist also insgesamt nur wenig Gemeinsamkeiten mit seinem klassischen Vorläufer auf.

Gleichwohl spielen kleine und mittlere Unternehmen volkswirtschaftlich künftig eine größere Rolle, wobei sie sich allerdings zwangsläufig immer mehr vom Vorbild des alten Mittelstands entfernen.

Der Mittelstand wird demnach nicht verschwinden, aber er wird sich grundlegend verändern. Er wird kurzfristiger denken, dabei renditeorientierter und effizienter wirtschaften, mithin weniger soziale Verantwortung tragen und dafür kapitalistischer sein. Die Besonderheiten dieses für die Bonner Republik so typischen Unternehmensmodells werden sich mehr und mehr abschleifen.

Horst Albach und Werner Freund prognostizierten schon 1989 pointiert: »Das Familienunternehmen stirbt. Es entsteht das Unternehmen an sich.«