

Die Verschworenen

Die eigenen Mitarbeiter in der Krise auf die Straße setzen? Lieber nehmen Familienunternehmen einen Kursrutsch an der Börse in Kauf. Forscher der Zeppelin Universität können das erstmals belegen

Am 4. Februar 2005 verkündete Josef Ackermann auf der Bilanzpressekonferenz der Deutschen Bank einen Nettogewinn von 2,55 Mrd. Euro – satte 87 Prozent mehr als im Jahr davor. Und dann, auf derselben Veranstaltung: die Ankündigung, 6400 Stellen streichen zu wollen, um die Eigenkapitalrendite auf sagenhafte 25 Prozent zu schrauben.

Ackermann hatte vor allen die Auslandsstandorte im Blick. Doch er erntete in Deutschland einen Sturm der Entrüstung. Für den Gewerkschaftsbund war es ein „verheerendes“ Signal, die IG Metall nannte die Pläne „unerträglich und verantwortungslos“. Obwohl andere Unternehmen wie die Telekom oder Siemens im gleichen Zeitraum deutlich mehr Mitarbeiter entlassen wollten (und dies dann auch taten), ist Ackermanns Ankündigung zu einem Symbol geworden: Konzerne fackeln nicht lange, sondern setzen ihre Mitarbeiter, wenn es die Börse so verlangt, kurzerhand auf die Straße.

Fünf Monate lang haben die beiden Forscher Marcel Tyrell und Mark Mietzner vom Buchanan Institut für Unternehmer- und Finanzwissenschaften der Zeppelin Universität Entlassungsankündigungen wie die der Deutschen Bank ausgewertet. Wer hat wann wie viele Mitarbeiter entlassen? Die Forscher untersuchten das für insgesamt 817 börsennotierte Unternehmen in den Jahren 2003 bis 2009. Bei 202 der Firmen handelte es sich um Unternehmen, in denen die Familie noch maßgeblichen Einfluss ausübt – und die deshalb, trotz ihrer Börsennotierung, als Familienunternehmen gelten.

Die Wissenschaftler wollten wissen: Verhalten sich börsennotierte Familienunternehmen anders als Großkonzerne? Oder genauer: Trennen sie sich in Krisen weniger schnell von ihrer Belegschaft – trotz des massiven Drucks der Aktionäre?

Schon die erste Auswertung spricht eine deutliche Sprache: Nicht einmal jede fünfte Familienfirma hat in dem untersuchten Zeitraum Mitarbeiter entlassen (17 Prozent), doch mehr als jede dritte Publikumsgesellschaft (37 Prozent) trennte sich von Personal. Auch entlassen Familienunternehmen im Schnitt weniger Mitarbeiter als die Nichtfamilienunternehmen, nämlich nur 4,2 Prozent der Belegschaft. Bei den Konzernen liegt der Anteil bei 6,7 Prozent.

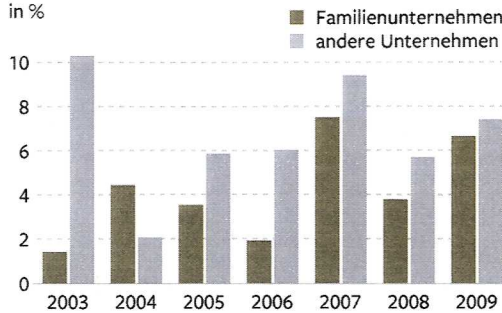
Besonders genau nahmen Tyrell und Mietzner die Krisen nach dem Zusammenbruch der New Economy im Jahr 2002 und von Lehman Brothers im Jahr 2008 unter die Lupe. In diesen Phasen, schreiben sie, zeige sich, „ob die Zielfunktion von Fami- ▶

Abstract

Börsennotierte Familienunternehmen entlassen in Krisen deutlich seltener Mitarbeiter als Nichtfamilienunternehmen. Dafür nehmen sie sogar in Kauf, von den Aktionären mit einem niedrigeren Kurs abgestraft zu werden. Auch bei der Finanzierung verhalten sie sich anders: Sie verschulden sich in Krisen nicht, sondern reduzieren gar den Anteil an Fremdkapital.

Familien feuern seltener

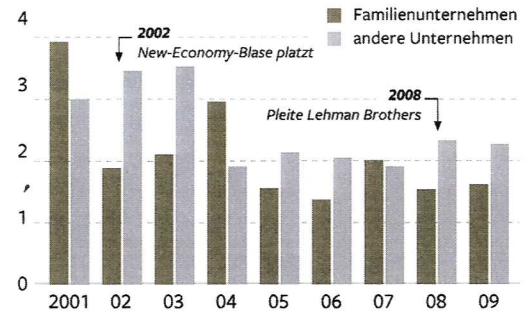
Durchschnittliche Mitarbeiter-Abbauquote in Deutschland in %



©Impulse Wissen 10/12, bg; Quelle: Zeppelin Universität

Gegensätzliche Schuldenpolitik bei Krisen

Verschuldungsgrad* von Unternehmen in Deutschland in %



* Verhältnis Fremd- zu Eigenkapital ©Impulse Wissen 10/12, bg; Quelle: Zeppelin Universität

► Risikoaufschlag

Sinkt an der Börse das Vertrauen der Investoren in die Anleihe eines Unternehmens oder eines Staates, fällt der Kurs. Für die Anleger steigt auf diese Weise die Rendite, der Effektivzins wird höher als der Nominalzins des Papiers. Diese Differenz wird an der Börse als Risikoaufschlag bezeichnet.

lienunternehmen wirklich eine andere ist“. SAP-Gründer Dietmar Hopp, heute Mäzen des Fußballbundesligisten 1899 Hoffenheim, sagte einst während seiner Zeit beim Walldorfer Softwarekonzern, in wirtschaftlich schlechten Zeiten erhöhe sich das unternehmerische Risiko, weil die Personalkosten im Verhältnis zu den Einnahmen stiegen. Die Liquidität aber sinke, weil er seine Mitarbeiter weiter bezahlen müsse. Tyrell und Mietzner nennen dieses Risiko „Humankapitalrisiko“.

Wie verhalten sich Familienunternehmen in diesen Phasen? Immerhin handelt es sich um börsennotierte Firmen, die genau wie Nichtfamilienunternehmen dem Druck der Aktionäre ausgesetzt sind. Die bemerkenswerte Erkenntnis: Familienfirmen halten auch in diesen Zeiten an ihren Mitarbeitern fest (siehe Grafik o.l.) – und nehmen dafür eine niedrigere Bewertung an der Börse in Kauf.

Tyrell und Mietzner konnten messen, dass die Börse die langfristige Strategie der Familienfirmen mit

einem ► Risikoaufschlag bewertet, also mit einem niedrigeren Aktienkurs. Vor allem nach dem Fall von Lehman Brothers sei an den Kursverläufen zu erkennen, dass die Anleger die Anteile börsennotierter Familienfirmen eher verkauften als die von Publikumsgesellschaften, die mit ihren breit angelegten Restrukturierungsmaßnahmen kurzfristig ihre Fixkosten senkten und damit ihre Quartalsberichte aufbesserten.

Wer entlässt, wird belohnt

Man kann also sagen: Wer entlässt, wird von den Aktionären belohnt, wer an seinen Mitarbeitern festhält, bestraft. Familienunternehmen aber widerstehen diesem Druck der Börse, weil sie langfristig denken. Sie versuchen, „mit allen Mitteln, ihre Fachkräfte zu halten, um für die Zeit gerüstet zu sein, wenn die Nachfrage wieder anzieht“, sagt Tyrell. Nur 13 der 202 Familienunternehmen (6,4 Prozent) kündigten zwischen 2003 und 2009 Entlassungen bereits zu einem Zeitpunkt an, als sich ihre wirtschaftliche Lage noch gar nicht verschlechtert hatte. Unter den Nichtfamilienunternehmen agierten fast 16 Prozent so.

Wenn Familienunternehmen sich für diesen Weg entschieden, waren es immer fremdgeführte Firmen wie zum Beispiel Henkel im Jahr 2008 (4000 Stellen) oder Metro im Jahr 2009 (15 000 Stellen), bei denen die Eigentümerfamilie zu jenem Zeitpunkt also nicht im operativen Management vertreten war. Solange die Familie allerdings noch mit am Tisch saß, feuerten die untersuchten Firmen Mitarbeiter nur, wenn es gar nicht mehr anders ging, also in einer Phase, in der die Nachfrage bereits deutlich zurückgegangen war. So war es zum Beispiel beim Lübecker Industriekonzern Drägerwerk im Jahr 2009, nachdem sich der Vorstand einen rigiden



Sparkurs verordnet hatte, weil das US-Geschäft eingebrochen war.

Die meisten Familienunternehmen also halten so lange zu ihren Mitarbeitern, wie es irgendwie geht. Auch aus Eigennutz. Tyrell und Mietzner fanden heraus, dass es sich Familienunternehmen schlichtweg nicht leisten können und wollen, ihre Mitarbeiter zu verlieren, weil sie meist in arbeitsintensiven Nischenbranchen produzieren und deshalb noch stärker von ihren hochspezialisierten Fachkräften abhängig sind als Großkonzerne. „Je höher der Spezialisierungsgrad einer Branche, desto stärker ist sie von Familienunternehmen geprägt“, sagt Mietzner. Das sei vor allem im Maschinenbau und im Dienstleistungssektor der Fall. Trotzdem bedeutet es immer ein zusätzliches Risiko, wenn man in Krisenzeiten die Lohnkosten nicht reduziert, die Einnahmen aber schrumpfen und der Aktienkurs sinkt. Wie begegnen Familienunternehmen diesem Risiko?

Es ist der zweite große Unterschied, den die Wissenschaftler feststellen konnten: In den Krisen nach dem Platzen der New Economy und dem Zusammenbruch von Lehman Brothers stieg der Eigenkapitalanteil bei den Familienunternehmen drastisch, bei den Nichtfamilienfirmen hingegen ging er zurück (siehe Grafik o. r.). Während die Familienunternehmen sich in Rezessionen also entschulden, verschulden sich die Publikumsgesellschaften. Ein gegensätzliches Verhalten. „Das erklärt, warum Familienunternehmen auch gesamtwirtschaftlich stabilisierend wirken können“, sagt Tyrell.

Eine vorbildliche Liebesbeziehung

Die Wissenschaftler interpretieren das Verhalten der Familienunternehmen so: Sie gehen bei der Finanzierung lieber auf Nummer sicher, um bei der Beschäftigung ihrer Mitarbeiter ein höheres Risiko tragen zu können. Mietzner hält das für eine gute Strategie. Er vergleicht das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit einer Liebesbeziehung, die nur dann vernünftig funktioniert, wenn beide in diese Beziehung immer wieder investieren. „Wenn ein Mechatroniker eines Automobilzulieferers damit rechnet, morgen gefeuert zu werden, um übermorgen an einer Verpackungsmaschine eines anderen Unternehmens zu sitzen, hat er ein anderes Verhältnis zu seinem Arbeitgeber als ein Angestellter, der das Gefühl hat, sein Betrieb will ihn um



fast jeden Preis behalten.“ Wenn die Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass das Unternehmen zu ihnen hält, seien sie nicht nur motivierter, sondern auch eher bereit, sich weiterzubilden. „Langfristig profitieren Familienunternehmen von dieser besonnenen Personalpolitik, zumal sie die Kosten für die Suche und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter einsparen.“

Auch deshalb sind sie besser als Nichtfamilienunternehmen durch die Krise gekommen und haben dazu beigetragen, dass der deutsche Mittelstand die deutsche Wirtschaft in den vergangenen Jahren stabilisiert hat. Tyrell und Mietzner ziehen in ihrer Studie denn auch ein einleuchtendes Fazit: Die großen Publikumsgesellschaften sollten sich an der besonnenen Personalpolitik der Familienunternehmen ein Vorbild nehmen.

Marcus Pfeil

GUT LACHEN hat die Belegschaft eines Geschäfts für Scherzartikel im westfranzösischen Parthenay 1962 (o.)

CHEFS UND ARBEITER VEREINT angetreten zum Gruppenfoto in einer Fabrik im westfranzösischen Parthenay um 1962 (l.)

Literatur

Mark Mietzner, Marcel Tyrell: Das Verhalten von Familienunternehmen gegenüber ihren Stakeholdern. Erste Ergebnisse aus der Forschung einer auf den deutschen Kapitalmarkt bezogenen Untersuchung. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Ausgabe 3/2012, S. 108–113.

Weitere Infos: www.impulse.de/impulswissen



Dr. Mark Mietzner ist Juniorprofessor für Alternative Investments & Corporate Governance am Buchanan Institut für Unternehmer- und Finanzwissenschaften der Zeppelin Universität.



Prof. Dr. Marcel Tyrell leitet das Buchanan Institut für Unternehmer- und Finanzwissenschaften der Zeppelin Universität. Vor seiner wissenschaftlichen Karriere machte er eine Ausbildung als Winzer.