

DOSSIER

Nr. 15, Juli 2022

ARBEITGEBER ZIEHEN SICH VON DER DEMOKRATISCHEN ORGANISATION DER ARBEITSWELT ZURÜCK

Gewerkschaft? Tarifverträge? Betriebsräte? Besser nicht. Meinen immer mehr Arbeitgeber. Warum eigentlich?

Hilmar Höhn

VON SUPERHELD*INNEN UND VERSAGER*INNEN

Gewerkschafter*innen kennen sie: Unternehmer*innen und Manager*innen; mit ihnen verhandeln sie Verträge, setzen sich mit ihren Positionen auseinander und halten Konflikte mit ihnen aus. Man begegnet sich auf öffentlichen Anlässen, privaten Feiern, ringt in Krisenzeiten gemeinsam um staatliche Unterstützung, bisweilen sieht man sich vor Gericht.

Wer sich Mitte der 2010er Jahre über den Stand der Entwicklung des Arbeitnehmer*innenbewusstseins einlesen wollte, konnte direkt auf zwei umfassende von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studien zurückgreifen: „Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit“ (Kratzer et al., 2015) oder „Nichtnormale Normalität“ (Hürtgen/Voswinkel, 2014).




Vergleichbare Forschung über Unternehmer*innen und Manager*innen sucht man in Bibliotheken oder im Internet vergeblich. Freilich gibt es Hinweise aus der Wissenschaft. Karl Marx etwa ordnet

Unternehmer*innen eine spezifische Rolle im Kapitalismus zu. Weitere Definitionen, etwa von Max Weber, Werner Sombart und Joseph Schumpeter werden im vorliegenden Dossier kurz vorgestellt. Doch handelt es sich dabei nicht um Ergebnisse empirischer Forschung, sondern um Rollenzuschreibungen. Wirklich Neues an Erkenntnissen ist seither nicht hinzugekommen. Und so wirken diese hundert und mehr Jahre alten Typisierungen bis heute in der Managementlehre wie der Manager*innen-Publizistik fort; die ökonomische Elite besteht aus Superheld*innen, liefern sie nicht, sind es Totalversager*innen.

Im Gespräch für dieses Dossier räumt ein Leiter einer Managerschule ein, dass der Sozialstaat und seine Bedingungen nicht im Curriculum enthalten sind und ein Unternehmer erklärt, warum er Entgelte und Arbeitsbedingungen lieber persönlich verhandelt, als sich eines Tarifvertrages zu bedienen.

Am Ende entstand bei der Spurensuche durch das Aufsammeln vieler kleiner Fundstücke doch eine Skizze von der ökonomischen Elite, ihren Werten, ihrem Denken und Handeln.

INHALT

Von Superheld*innen und Versager*innen	1	Auf dem Rückzug? Oder doch vor einem Neubeginn?	30
Die im Hellen sieht man nicht	3	Mit der Kultur der Arbeit nimmt die demokratische Kultur Schaden	31
Von großen Fischen und kleinen Haien	3		
Unbeliebte Tarifverträge, ungeliebte Betriebsräte, verschmähte Gewerkschaften	4	Bibliographie	32
Rollen, Charaktermasken und andere Zuschreibungen	7	Autor	34
Unternehmer*innen als Superheld*innen	12		
Sind es die Gene?	15		
Wertevermittlung in Unternehmerfamilien: Auf die Mütter kommt es an	15		
Nachfolger*in sein als Bürde	16		
Unpolitische Wirtschaftsjugend	18		
Der Weg an die Spitze führt häufig noch über Hauskarrieren	19		
Populäre Selbstbilder einer Elite	21		
Arbeitgeber und ihr gesellschaftspolitischer Beitrag	28		
Arbeitgeberverbände arbeiten an ihrem Bedeutungsverlust	29		
 „Am deutlichsten wird das an der Du-Kultur, die sich jetzt auch in Deutschland ausbreitet“	8		
 Die Buddenbrooks – eine Unternehmerfamilie	13		
 „Ich muss doch den Wert der Arbeit kennen“	22		



DIE IM HELLEN SIEHT MAN NICHT

Unternehmer*innen und Manager*innen verfügen über enorme ökonomische und gesellschaftliche Macht. Von der Frage, ob sie in die Zukunft investieren, sie ignorieren oder wie sie die Arbeitsbeziehungen organisieren, hängen Einkommen und Alltag von rund 34 Millionen sozial versicherten Beschäftigten ab. Wer sind diese Leute? Von welchen Werten lassen sie sich leiten? Fühlen Sie sich als Teil der Gesellschaft? Oder fühlen sie sich unverstanden?

Von großen Fischen und kleinen Haien

Jeff Bezos ist einer der reichsten Männer der Welt. Berühmt ist der Mann, der auf einer Autofahrt 1994 das Einzelhandelsunternehmen Amazon gegründet haben will, ohne Zweifel auch. Von Amazon wurde wahrscheinlich schon jede*r, die oder der Einkäufe über das Internet erledigt, beliefert. Bezos' Vermögen soll rund 150 Milliarden Euro betragen. Er betreibt neben dem Versandhandel noch Filmplattformen, virtuelle Großspeicher, Superrechner, er lässt künstliche Intelligenz entwickeln, er investiert in Raumfahrt und Biotechnologie.

Seine Mutter war 17, als sie ihn 1964 zur Welt brachte, sein Vater 19. Seine Eltern trennten sich bald, seine Mutter heiratete einen anderen Mann. Durch Adoption wurde aus Jeff Jørgensen Jeff Bezos. Nicht die besten Voraussetzungen, um einer der reichsten Menschen der Welt zu werden. Aber Bezos profitierte von den Investitionen seiner Eltern in seine Bildung. Mit der sich ausbreitenden Digitalisierung nahm seine Karriere ihren Lauf. 1993 will er gelesen haben, dass das Internet mit einer jährlichen Rate von 2.300 Prozent wachse. Darauf gründete er einen Onlinebuch-

handel. Amazon hat ihn reich gemacht (Wikipedia, 2022).

Bezos führe seine Unternehmen nach dem Grundsatz, dass das bessere Argument steche. Wer für das Bezos-Imperium arbeite, müsse „sich mit Konflikten wohlfühlen“, schreibt das US-amerikanische Wirtschaftsmagazin „business-insider“. Und zitiert aus den „Amazon Leadership Principles“: Führung bedeute, keine Kompromisse zu machen, schon gar nicht um den Willen „sozialen Zusammenhalts“ (Business Insider, 2015).

Die Familie Schaeffler kam als Flüchtlinge aus Oberschlesien nach Bayern, wo sie sich im fränkischen Städtchen Herzogenaurach niederließen und 1946 die Industrie GmbH gründeten. Bereits vor dem und vor allem im Zweiten Weltkrieg waren die Schaefflers unternehmerisch tätig. Wilhelm Schaeffler hat 1940 eine Textilfabrik übernommen, die bis zu ihrer Vertreibung einer jüdischen Familie gehörte. Sein Bruder Georg war zu einem Viertel am Kapital der Unternehmung beteiligt, die ihr Feld bald auch auf die Metallverarbeitung ausdehnte. Man stellte vor allem Bombenabwurfgeräte für die Luftwaffe und Gleiskettennadellager für Hitlers Panzer her (Schaeffler, 2021 (1)).

Mit der Befreiung Schlesiens von der Nazi Herrschaft durch die russische Armee und der Flucht der Schaefflers beginnt eine für die Nachkriegsrepublik typische Erfolgsgeschichte. Das Unternehmen wird im Fränkischen neu gegründet, nutzt die im Krieg entwickelten Technologien, wächst, kauft Betriebe und Unternehmen zu, expandiert weltweit.

Die wohl größte Akquise tätigt das Unternehmen 2008. Schaeffler, inzwischen einer der führenden Zulieferer der Automobilindustrie weltweit, übernimmt nach einer eineinhalbmonatigen „Übernahmeschlacht“ den Mitbewerber und Reifenmacher Continental (Handelsblatt, 2008).

An der Spitze des Unternehmens, mit einer Bilanzsumme von etwas mehr als 14 Milliarden Euro und Umsatzerlösen von 13,8 Milliarden Euro, die von knapp 83.000 Beschäftigten erwirtschaftet werden, steht noch immer die Familie Schaeffler: Georg F. W. Schaeffler und seine Mutter, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann.

Schaeffler ist zwar eine Aktiengesellschaft. Doch die 2015 ausgegebenen Vorzugsaktien werden ohne Stimmrecht ausgegeben. Die Witwe des Firmengründers Schaeffler-Thumann hält 20 Prozent, ihr Sohn Georg F. W. Schaeffler 80 Prozent der stimmberechtigten Aktien (Schaeffler, 2021 (2)).

Über die Familie ist fast nichts bekannt. Zwischen der Familie und ihrem Unternehmen zwischengeschaltet ist ein Vorstand, dem Aufsichtsrat sitzen die wiederverheiratete Gründerwitwe und ihr Sohn vor. Sie sehe „die Familie in absoluter Verantwortung für das Wohl der Firma“, man sei „regelmäßig besessen von dem Gedanken, die INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG in die Zukunft zu führen“.

Jahrzehnte hat das Unternehmen an seinen Mitarbeiter*innen festgehalten – auch wenn die Zeiten wirtschaftlich rau waren. Wie 2008, als die Übernahme von Continental mit der Finanzkrise zusammenfiel und Schaeffler, um wirtschaftlich zu überleben, Staatsbürgschaften brauchte. Mit der IG Metall vereinbarte der damalige Vorstandsvorsitzende Jürgen Geißinger, betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen. Sein Nachfolger Klaus Rosenfeld setzt dagegen in der Transformation von der Verbrenner- zur Elektrotechnologie „voll auf diesen Kurs“, der Familienkonzern baut Tausende Stellen ab (Business Insider, 2021).

Dieser neue Stil ging voll gegen die in Deutschland etablierte Kultur der Mitbestimmung. 2020 drückte die Kapitalseite im Aufsichtsrat der zu fast 50 Prozent zum Schaeffler-Konzern gehörenden Continental AG die Streichung von 30.000 Arbeitsplätzen weltweit, davon 13.000 in Deutschland, durch. Um das Patt zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innenbank im Aufsichtsrat aufzulösen, langte der Vorsitzende des Gremiums nicht in seine Aktentasche und legte der Arbeit-

nehmer*innenbank ein akzeptables Angebot vor, sondern griff zu seinem doppelten Stimmrecht. Ein Akt, der bis dato in der Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik tunlichst vermieden wurde – und Aufruhr auslöste. Der Eigentümer, so IG BCE-Chef Michael Vassiliadis, „hat die gesamte Mannschaft vor den Kopf gestoßen“. Der Akt wiege so schwer, dass die auf die Kultur der Sozialpartnerschaft besonders bedachte IG BCE von da an eine radikale Reform der Mitbestimmungsregeln in Unternehmen forderte. Das doppelte Stimmrecht, so der erfahrene Vorsitzende, müsse fallen (IG BCE, 2020).

Die Familie Krüger aus Hamburg ist gegen die Schaefflers aus Herzogenaurach ein kleiner Fisch. Der Familie gehört das 1959 gegründete Unternehmen Neupack Verpackungen mit Sitz in Hamburg. Die Familie stellt zwei Geschäftsführer: Jens und Lars Krüger. Für diese Leute würden sich außer Beschäftigten, Lieferant*innen und Kund*innen wahrscheinlich kein Mensch interessieren, hätten sie nicht Ende 2012 einen Streik provoziert.

Die Krügers waren nämlich der Meinung, dass Lohnerhöhungen überflüssig seien, dass Krankheit mit Lohnabzug sanktioniert werden solle und Weihnachtsgeld beliebig kürzbar wäre. Einem großen Teil der Beschäftigten hat es dann gereicht. Mit Unterstützung der IG BCE bestreikten sie das Werk, die Krügers holten Streikbrecher*innen. Erst stellten sie Leiharbeiter*innen aus Polen ein, als dann ein Gericht einschritt, heuerten sie 50 Menschen befristet an.

Der Landesvorsitzende der Gewerkschaft, Ralf Becker, fungierte als Unterhändler, als die Gewerkschaft vom Vollstreik in den taktisch klügeren Flexistreik übergang. Am Ende der Verhandlungen stand eine Betriebsvereinbarung, darauf ließen sich die Krügers ein. Sie enthielt Aussagen zur Entlohnung, Eingruppierungen und zum Urlaubsgeld. Ein Tarifvertrag war das Ziel. Aber den verweigerte die Familie „aus ideologischen Gründen“, erinnert sich Becker im Gespräch mit dem Magazin „Mitbestimmung“ der Hans-Böckler-Stiftung. Außerdem hätten sie Angst vor „Kontrollverlust“ gehabt (Mitbestimmung, 2014).

Mit den Krügers verbindet Jeff Bezos, dass er keine Gewerkschaften mag. Amazon bekämpft weltweit Gewerkschaften und Tarifverträge. Seit vielen Jahren kämpfen die bei ver.di organisierten Kolleg*innen für die Übernahme des Einzelhandels-tarifvertrages. Der Konzern ist schließlich Mitglied des entsprechenden Arbeitgeberverbandes.

Unbeliebte Tarifverträge, ungeliebte Betriebsräte, verschmähte Gewerkschaften

Doch von einem Tarifvertrag will das Bezos-Management so wenig wissen wie die Krügers. Was es nicht verhindern konnte, war die Gründung und feste Etablierung von Betriebsräten, in denen Kol-

Contis Karte des Kahlschlags

Der Konzern will bundesweit 13.000 gute Jobs streichen.
Unzählige Standorte sind betroffen.

1200
ContiTech
Hannover
Hannoversch Münden
Hedemünden
Korbach
Northeim
Ödelsheim
Waltershausen

200
Bebra Mühlhausen
Automotive 30
Vitesco 170

51
Wetzlar
Continental Automotive

350
Dortmund
Vitesco

1800
Aachen
Continental Reifen

223
Hannover-Stöcken
Continental Teves (ESS) 79
Continental Reifen 144

320
Gifhorn
Continental Teves

184
Mühlhausen
Vitesco

30
Berlin
Vitesco

922
Limbach-Oberfrohna
Vitesco

308
Rheinböllen
Continental Teves

220
Schwalbach
Vitesco 178
Automotive 42

457
Frankfurt
Continental Automotive

2570
Babenhausen
Continental Automotive

169
Villingen
Continental Automotive

52
Markdorf
Conti Temic

1088
Karben
Continental Automotive

479
Nürnberg
Conti Temic 229
Vitesco 250

520
Roding
Conti Mechanical Components

2100
Regensburg
Automotive 1550
Vitesco 550

199
Ingolstadt
Conti Temic

340
Oppenweiler
ContiTech Kühner



**CONTI & VITESCO:
JETZT GIBT'S
CONTRA!**





leg*innen von ver.di zum Teil in der Mehrheit sind.

Doch alle Versuche, durch Streiks das Unternehmen in Verhandlungen zu zwingen, liefen bislang ins Leere. ver.di lässt nicht locker. Zuletzt rief die Gewerkschaft Anfang Mai an sieben Standorten zu Ausständen auf (Handelsblatt, 2022).

Hartnäckigkeit kann zum Erfolg führen: Nach harten Auseinandersetzungen gelang es der Amazon Labor Union (ALU), das JFK8-Lagerhaus in New York gewerkschaftlich zu organisieren (BBC, 2022).

Das Management des Konzern äußerte sich unzufrieden über den Ausgang der Abstimmung. Laut BBC erklärte das Unternehmen, es sei das Beste, wenn „Beschäftigte direkte Beziehung zum Unternehmen haben“.

Was verbindet Jeff Bezos mit den Schaefflers und den Krügers? Was führt dazu, dass Arbeitgeber*innen deutlich mehr als andere Bürger*innen die Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieben negativ bewerten (Nienhüser et al., 2018)? Was macht Unternehmer*innen aus? Was motiviert Manager*innen? Was treibt sie an? Und welchen Werten folgen sie?

Fragen, die nicht einfach zu beantworten sind. Wissenschaftliche Arbeiten über die ökonomische Elite fehlen. Hier nun beginnt die Spurensuche.

Etwa beim Statistischen Bundesamt: Das zählte einschließlich der Selbstständigen ohne oder mit nur einer Handvoll Beschäftigter 2020 in Deutschland knapp zwei Millionen Unternehmer*innen, die ihr Unternehmen eigenständig führen, etwas mehr als 400.000 Personengesellschaften, Unternehmen also, die von mehreren Eigentümer*innen etwa in der Rechtsform einer Kommanditgesellschaft geführt werden und mehr als 760.000 Kapitalgesellschaften, Unternehmen also, in denen die Haftung der Gesellschafter*innen auf ihre Einlagen begrenzt bleiben.

Es geht geschätzt um rund drei Millionen Unternehmer*innen, zahllose Aktionär*innen und Gesellschafter*innen, die – wenn es sich um erfolg-

reiche Akteur*innen handelt, im Hellen leben, die aber niemand wirklich kennt.

Während die Arbeitnehmer*innen und die Armen in der Gesellschaft hinsichtlich ihrer sozialen und ökonomischen Lage über Jahrzehnte tiefreichend durchforscht wurden, ist über „Unternehmerfamilien“ fast nichts bekannt – es sei denn, sie machen durch grob asoziales Verhalten wie die Krügers von sich reden.

Es gebe zwar einzelne Studien, schreiben die Wissenschaftlerinnen Isabell Stamm und Nicole Hameister zusammen mit ihrem Kollegen Fabian Bernhard in einem Aufsatz über Unternehmerfamilien in Deutschland, sie schränken jedoch ein: „Wir wissen weder, wie viele solche Unternehmerfamilien es in Deutschland gibt, noch wie hoch ihr Einkommen ist, wie sich ihr Arbeitsleben gestaltet oder wie sie intergenerationelle Beziehungen leben.“ Das erstaunt die Autor*innen selbst, „da Unternehmerfamilien in vielerlei Hinsicht gesellschaftlich relevante Akteure darstellen“. Unter Verweis auf die Untersuchungen von Thomas Piketty verweisen sie darauf, dass sich in der Hand von solchen Familien das „Eigentum an Unternehmensanteilen, Betriebsmitteln und Land konzentriert“. Sie lebten nicht nur nach den Werten, die sie übertragen bekamen und die sie sich selbst angeeignet haben, sie geben sie in der Regel weiter und bestimmen damit Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen künftiger Generationen. Schließlich, so streichen die drei Wissenschaftler*innen heraus, „gestalten“ sie „den Arbeitsalltag von mehr als der Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland“ (Stamm et al., 2019). Umso wichtiger wäre es, zu wissen, von welchen Werten sie sich leiten lassen.

Mit angestellten Manager*innen verhält es sich kaum anders. In einem Aufsatz aus dem Jahr 2002 schreibt der Soziologe Markus Pohlmann: „Heute ist das Management ebenso gesellschaftlich allgegenwärtig wie seine gesellschaftliche Bedeutung weitgehend unbestimmt“. Die Rolle der „jungen Teildisziplin Managementsoziologie“ sei unklar.

Pohlmann, später einer der beiden Antragsteller eines von der Deutschen Forschungsgesellschaft geförderten Projektes „Ökonomische Eliten als Trägerschicht wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels“, erklärt: „Gegenstand und Notwendigkeit einer Managementsoziologie“ seien heute „sehr umstritten (Pohlmann, 2002).

Rollen, Charaktermasken und andere Zuschreibungen

Dass in der Literatur nichts über Unternehmer*innen und Manager*innen zu finden sei, stimmt nicht ganz. Es ist eher die Frage, was sich da findet. Tatsächlich ist es nicht so, dass die Wissenschaft keine Versuche unternommen hätte, das Wesen von Unternehmer*innen und Manager*innen zu erklären. Es gibt sogar sehr berühmt gewordene Beschreibungen.

Karl Marx etwa fand, dass „Kapitalisten“ eigentlich keine Persönlichkeit sind, sondern lediglich eine Funktion erfüllen. In „Das Kapital“ schreibt er im Kontext von Produktion und Reproduktion: „Die ökonomische Charaktermaske des Kapitalisten hängt nur dadurch an einem Menschen fest, daß sein Geld fortwährend als Kapital funktioniert. Hat z. B. die vorgeschossene Geldsumme von 100 Pfd. St. [100 Pfund Sterling] sich dieses Jahr in Kapital verwandelt und einen Mehrwert von 20 Pfd. St. produziert, so muss sie das nächste Jahr u. s. f. [usf.] dieselbe Operation wiederholen“ (Marx, 1867).

Stellte für Marx der Unternehmer im Grunde nicht mehr als die Personifikation der dem Kapitalismus innewohnenden Gesetzmäßigkeiten dar, kam der Ökonom Werner Sombart zu einem anderen Ergebnis. „Der moderne Kapitalismus“ sei Ergebnis unternehmerischen Schaffens, Unternehmer sind für ihn die „führenden Wirtschaftssubjekte“, sie organisierten die moderne Wirtschaft, diese sei „aus der schöpferischen Initiative der Wenigen hervorgegangen“.

Anders als für Marx ist für Sombart der Produktionsfaktor Kapital keineswegs identisch mit dem Kapitalisten. Der Unternehmer fügt die Produktionsfaktoren „durch seine schöpferische Tat“ zu etwas Neuem (Sombart, 1927).

Bei Sombart wird schon der exklusive Charakter eines Berufsstandes sichtbar, denn er rückt Unternehmer*innen als Schöpfer*innen in die Nähe von Künstler*innen.

Der Soziologe Max Weber ergänzt den Unternehmer als „Schöpfer“ um ein Motiv. In seinem Werk „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ schreibt er: „Mit dem Bewusstsein, in Gottes voller Gnade zu stehen und von ihm sichtbar gesegnet zu werden, vermochte der Unternehmer, wenn er sich innerhalb der Schranken formaler Korrektheit hielt, sein sittlicher Wandel untadelig und der Gebrauch, den er von seinem Reichtum machte, kein anstößiger war, seinen Erwerbsinteressen zu folgen und sollte dies tun.“ Der Satz besagt vereinfacht, dass der Reichtum, den ein/e Unternehmer*in anzuhäufen versteht, Ausdruck dafür





„AM DEUTLICHSTEN WIRD DAS AN DER DU-KULTUR, DIE SICH JETZT AUCH IN DEUTSCHLAND AUSBREITET“

Christoph A. Müller (54) ist Vize-Direktor der HBM Unternehmerschule an der Universität St. Gallen. Das Institut betreibt in erster Linie Weiterbildung für Führungskräfte aus Technologieunternehmen. Müller hat an der Universität Hohenheim Wirtschaftswissenschaften studiert und wechselte zur Promotion und Habilitation an die Universität St. Gallen. Aus seiner Erfahrung sagt er, Unternehmer*innen seien aufgeschlossener gegenüber Innovationen als Manager*innen. Mit der jungen Generation an Unternehmer*innen komme ein Kulturbruch auf Familienunternehmen zu. Hierarchien würden flacher werden, überhaupt stünden klassisch hierarchische Organisationsformen infrage, der/die Patron*in als alles und umfassend regelnde Chef*in sei ein Auslaufmodell, die Du-Kultur sei nicht bloß ein neuer Code, sondern Ausdruck einer tiefgreifenden Veränderung. Der demokratische Rechts- und Sozialstaat fehlt dennoch im Curriculum der HBM-Schule, räumt Müller ein.

Hilmar Höhn: Herr Müller, die Henri B. Meier Unternehmerschule betreibt selbst keine Forschung. Doch durch sie sind zahllose Unternehmer*innen und Manager*innen hindurchgegangen. Lassen Sie uns über Ihre Erfahrungen mit ihren Schüler*innen sprechen. Zunächst einmal möchte ich Sie fragen, ob sich Unternehmer*innen von Manager*innen unterscheiden?

Christoph A. Müller: Nun, die Unterscheidung beginnt beim Risiko, das die beiden Gruppen mit ihrem Beruf eingehen. Wenn ein Engagement schiefliegt, haben Manager*innen ein großes Reputationsrisiko. Sie laufen Gefahr, nicht wieder unter Vertrag genommen zu werden. Das Risiko ist allerdings überschaubar, das ist in der Diskussion über Abfindungen für Vorstände deutlich gewor-

den. Vorzeitig gehen zu müssen, kann unter Umständen sogar vorteilhaft sein. Unternehmer*innen müssen zwei Risiken tragen. Sie setzen zusätzlich zu ihrer Reputation ihr Vermögen ein. Wenn sie nicht erfolgreich sind, ist beides in Gefahr. Das ist schon ein gravierender Unterschied.

Dossier: Wird das in einer anderen Einstellung, in anderen Handlungsweisen, in voneinander verschiedenen Werten deutlich?

Müller: Um die Frage zu beantworten, muss ich etwas ausholen. Wir haben hier für einen Unternehmer*innen-Check die zehn Persönlichkeitsmerkmale zusammengetragen, die wir für maßgeblich halten: Das beginnt bei der Einstellung zur Selbstwirksamkeit. Man muss davon überzeugt sein, dass man etwas bewirken kann. Dann folgen

Leistungsmotivation, Risikobereitschaft, Durchsetzungsfreude, Offenheit, und zwar gegenüber Neuem und Veränderungen, schließlich Beharrlichkeit und Unabhängigkeitsstreben, Selbstkontrolle, Kontrollüberzeugung und Innovationsfreude. Ah, ich habe noch einen wichtigen, elften Punkt: Proaktivität ...

Dossier: ... also nicht zuzuwarten, bis eine Entscheidung erforderlich ist, die an einen herangetragen wird, sondern sie frühzeitig zu treffen.

Müller: So in etwa, ja. Es gibt ein Kriterium, in denen sich nach meiner Erfahrung Manager*innen von Unternehmer*innen unterscheiden: Unabhängigkeitsstreben. Wer persönlich ins Risiko geht, strebt nach Unabhängigkeit, angestellte Manager*innen hingegen erhalten Zielvorgaben von ihren Eigentümer*innen oder deren Vertreter*innen. Manager*innen minimieren ihr Risiko, in dem sie Anwaltskanzleien beauftragen, die aus ihren Verträgen ausgehenden Risiken so gering wie möglich zu halten. Das kann ein/e Unternehmer*in einfach nicht, er/sie steht voll im Risiko, ist dafür aber stärker unabhängig.

Dossier: War es das schon an Unterschieden?

Müller: Ich erlebe Unternehmer*innen als aufgeschlossener gegenüber Innovationen. Ein/e Manager*in muss das ihm/ihr anvertraute Unternehmen voranbringen. Sie oder er interessiert sich natürlich für Neuerungen. Wer persönlich in die Verantwortung geht, setzt eigene Ideen um, man kann sagen: Sie müssen die Gabe haben, Geschäftschancen zu erkennen, sie müssen die Gabe haben, Menschen zu gewinnen, um ihre Ziele zu erreichen.

Dossier: Sind das denn nicht alle etwas pauschale Zuschreibungen? Ist die ökonomische Elite nicht so bunt und verschieden wie die anderen 99 Prozent der Gesellschaft?

Müller: Ja, natürlich ist sie das. Es kommt ja auch darauf an, ob sie ein Unternehmen gegründet haben oder ob sie in den elterlichen oder großelterlichen Betrieb einsteigen. Eine frühere Assistentin von mir hat den Betrieb ihres Vaters übernommen, sie war schon Unternehmerin durch und durch, als sie hier anfing. Vergangenes Jahr war ich in einem Unternehmen zu Besuch, da hat sich der Nachfolger entschieden, er wird jetzt Künstler, er ist im Unternehmen mit dabei und sein Ziel ist es, die Unternehmenskultur über die Kunst positiv zu beeinflussen.

Dossier: Das kann funktionieren, reicht aber wohl nicht.

„WER PERSÖNLICH INS RISIKO GEHT, STREBT NACH UNABHÄNGIGKEIT, MANAGER MINIMIEREN IHR RISIKO.“



Müller: Er ist sicher nicht derjenige, den man jetzt in die USA auf Akquise schicken würde. Der Erfolg hängt davon ab, wie man so jemanden in ein Team einbinden kann. Mancher Nachwuchs aus Unternehmerfamilien kommt auch zu uns, weil sie oder er gerade nicht das Unternehmen übernehmen will. Die wollen aber einen Überblick über die relevanten Themen haben, um mit dem oder der von außen eingestellten Geschäftsführer*in auf Augenhöhe verhandeln zu können. Das ist gar nicht so selten, dass die Familie das Kapital hat, aber niemanden, der das Unternehmen selbst führen will.

Dossier: Wie blicken Unternehmer*innen und Manager*innen auf die Gesellschaft? Sehen sie sich mit einer Normalität konfrontiert, die aus ihrer Sicht nicht normal ist, fühlen sie sich fremd, herausgehoben. Immerhin sagen Sie ja, dass die ökonomische Elite über besondere Qualitäten verfügen muss, die offenbar in dieser Dichte den Vielen nicht gegeben ist.

Müller: Das kann man so nicht beantworten, weil ich bezogen auf ihre Frage gänzlich verschiedene Einstellungen registriere. Die Spannweite reicht von Manager*innen in der Finanzindustrie, die ihre Fonds managen, die sich nur für Kennziffern interessieren, es gibt Unternehmer*innen, die haben nur ihr Unternehmen im Blick. Und – anderer Extremfall – es gibt die Stiftungsunternehmen, Familienstiftungen, die verfolgen aktiv Ziele, die nichts mit dem Geschäftszweck des Unternehmens zu tun haben. Einige sind auch politisch aktiv. Das ist stärker bei unseren Studierenden aus der Schweiz ausgeprägt.

Dossier: Lassen Sie mich doch noch einmal auf meine Frage nach dem Blick von Unternehmer*innen und Manager*innen auf die Gesellschaft zurückkommen. Würden die sich eher als über- oder außerhalb der Normalität, die sie wahrnehmen, stehend verorten?

Müller: Diejenigen, die sich nach St. Gallen orientieren, die bringen schon ein gewisses Wertegerüst mit und haben normative Vorstellungen, die wir hier auch lehren und teilen. Sie definieren sich



„UNTERNEHMER FÜHLEN SICH IN DER SCHULD GEGENÜBER VERGANGENHEIT UND ZUKUNFT.“

und ihr Unternehmen als Teil der Gesellschaft, sie wollen mit der Gesellschaft erfolgreich sein, weil deren Erfolg wieder ihren nächsten Erfolg bedingt, sie erkennen an, dass Arbeitnehmer*innen auch ihren Teil zur Wertschöpfung beitragen. Denen ist völlig klar, dass sie ohne Unterstützung aus dem Umfeld ihre Unternehmungen niemals erfolgreich vorantreiben können.

Dossier: Im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen meistens die „Raffkes“, Menschen, die den Hals nicht voll kriegen, die das Recht oder die guten Sitten ignorieren, einfach nicht dem vagen Ideal eines „ehrbaren Kaufmann“ entsprechen.

Müller: Über solche Exemplare schütteln unsere Studierenden auch den Kopf.

Dossier: Von welchen Werten lassen sich Unternehmer*innen leiten?

Müller: Vielen ist bewusst, dass ihnen das Unternehmen, das sie übernehmen oder gründen, ihnen nur jetzt gehört. Sie verändern es, entwickeln es weiter, aber in 20 oder 30 Jahren sollen ihre Nachfolger*innen es weiterführen. Sie fühlen sich in der Schuld gegenüber Vergangenheit und Zukunft. Damit unterscheiden sie sich von den Gründer*innen der Start-up-Szene. Da wird ja teilweise nur mit dem Ziel gegründet, möglichst schnell wieder rauszugehen und nach drei, vier Jahren den Gewinn zu kassieren.

Dossier: Wie selbstbewusst agieren Unternehmer*innen und Manager*innen? Wie viel Zweifel am eigenen Tun ist ihnen erlaubt?

Müller: Ich denke an unsere Technologiegründer. Also nicht die breite Start-up-Szene, sondern Ingenieure*innen etwa, die ein neues, patentiertes Produkt oder innovatives Verfahren an den Markt gebracht haben. Das Unternehmen ist erfolgreich. Schön. Aber sie erreichen irgendwann einen Punkt, da fragen sie sich: Bin ich noch die oder der Richtige für das Unternehmen. Die sind von ganzem Herzen Technolog*innen, nun müssen sie Mitarbeiter*innen führen. Wenn es gut läuft, suchen sie sich dann jemanden, der das besser kann als sie und sie bleiben für Technologie zuständig.

Dossier: Wie entwickeln Gründer*innen denn ihre Unternehmen? Wie groß ist auch ihr Sicherheitsbedürfnis?

Müller: Vor drei oder vier Jahren wurde in der Schweiz untersucht, was aus Technologie-Start-ups geworden ist. Von 250 Unternehmen hatte nur eines 600 Beschäftigte, das nächstgrößere hatte 300 Mitarbeiter*innen. Aber 90 Prozent sind bei zehn bis 15 Mitarbeitenden stehen geblieben. Offenbar sind deren Gründer*innen mit dem Erreichten zufrieden, sie haben alles im Griff. Das Sicherheitsdenken im deutschsprachigen Raum ist auch bei Unternehmer*innen ausgeprägt – ganz anders als in den USA.

Dossier: Wie schützen sich Unternehmer*innen gegen die großen Risiken des Lebens: Krankheit, Alter, Pflege?

Müller: Nun ja, sie haben eine gewisse Selbstsicherheit oder Selbstgewissheit, dass das, was sie machen, dazu führen wird, dass Sicherheit in einem solchen Fall gegeben ist. Aber natürlich sorgen sie auch vor ...

Dossier: Wir haben ausführlich über die Frage gesprochen, wie Unternehmer*innen und Manager*innen sich selbst sehen, wie sie ihr Verhältnis zur Gesellschaft definieren. Es ist deutlich geworden, dass es zwischen den beiden Spezies kategorische Unterschiede gibt. Aber wie nimmt die ökonomische Elite Ansprüche der Gesellschaft gegen sie wahr?

Müller: Viel entspannter, als manche Veröffentlichungen aus Verbänden das vermuten lassen. Wir haben eine Umfrage gemacht, die zeigt, dass die Mehrheit der „ökonomischen Elite“, wie Sie sagen, beispielsweise kein Interesse an einem späteren Renteneintrittsalter hat. Das ist gar nicht ihr Punkt. Sie sind an pragmatischen Lösungen interessiert. Sie brauchen gut ausgebildete Fachkräfte. Und wer bis 68 arbeiten will und kann, soll das auch machen können. Dem steht ja auch gar nichts entgegen. Eine fixe Altersgrenze wird der Vielfalt an persönlichen und unternehmerischen Situationen nicht gerecht.

Dossier: Sie haben vorhin das in diesen Kreisen durchaus vorhandene Bedürfnis nach Sicherheit angesprochen. Das ist aber mit der Altersvorsorge allein nicht geregelt.

Müller: Das ist die individuelle Seite, ja. Von der Gesellschaft und der Politik erwarten Unternehmer*innen und Manager*innen verlässliche, stabile Rahmenbedingungen. Wenn sie heute investieren, dann ist das eine Entscheidung für Jahre bis Jahrzehnte. Natürlich muss und wird über einen solchen Zeitraum die Politik immer neue Entscheidungen fällen müssen. Aber je größer die Häufigkeit und je dichter die Regulierungen, umso mehr schwinden Planungshorizonte dahin. Wenn Unternehmer*innen und Manager*innen wissen, sie können ein Projekt starten, denn für die nächsten zwei Jahre, drei Jahre, fünf Jahre sind die Rahmenbedingungen stabil, dann ist es ein Pfad, auf dem sich Gesellschaft und Unternehmen finden können.

Dossier: Sind eigentlich Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, die Sozialpartnerschaft ein Teil des Lehrplans in St. Gallen?

Müller: Nein, ich muss zugeben, Teil des Curriculums sind sie jetzt nicht.

Dossier: Und warum?

Müller: Nun ja, in den normativen Grundlagen unternehmerischen Handelns geht es immer darum, dass ein Unternehmen in der gesellschaftlichen Verantwortung steht, sich dieser stellen muss und mit allen eine Lösung finden muss. Aber speziell auf das Thema Sozialpartnerschaft wird nur im Personalmodul mit einem Beispiel aus der Luftfahrtbranche eingegangen.

Dossier: Glauben Sie, das Vertiefen dieses Themas würde auf Widerstand stoßen?

Müller: Nein, das glaube ich nicht.

Dossier: Sie sind ja schon seit vielen Jahren in der Lehre tätig. Wie, würden Sie sagen, hat sich die Unternehmenskultur verändert, wohin geht der Trend?

Müller: Die Zahl der Unternehmen, die nicht mehr nach klassischen hierarchischen Strukturen aufgebaut sind, wird größer. Aus dem von oben nach unten aufgebauten Diagramm tritt die Organisation im Kreis, als Holokratie, wie hatten jetzt hier in St. Gallen zum ersten Mal ein Unternehmen, in dem die Belegschaft den Chef oder die Chefin wählt. Der klassische Patron, der über das Unternehmen herrscht, stirbt jetzt nicht aus, aber diese Charaktere verlieren an Bedeutung. Bei der Gelegenheit breche ich mal für diese Leute eine Lanze. In der Regel lassen sie ihren Bereichs- und Projektleiter*innen sowie ihren Angestellten relativ viel Freiheit. Sie wissen, dass sie das alles gar nicht persönlich regeln können. Es geht in der Regel um Entscheidungen grundsätzlicher Sachen.

Dossier: Ist der Kulturbruch dann gar nicht so groß?

Müller: Doch, das ist schon etwas anderes, wenn ein Unternehmen nicht mehr von oben nach unten geführt wird, sondern in Kreisen strukturiert ist, stärker nach Projekten als nach Abteilungen sortiert wird, sich die alten Karrierepfade auflösen, es anstelle der Führungskarrieren nun auch Projekt- oder Fachkarrieren gibt. Organisation wird fluide. Am deutlichsten wird das an der Du-Kultur, die sich jetzt auch in Deutschland ausbreitet.

Dossier: Vielen Dank für das Gespräch.

**„DIE ZAHL DER UNTERNEHMEN, DIE NICHT MEHR NACH
KLASSISCHEN HIERARCHISCHEN STRUKTUREN AUFGEBAUT
SIND, WIRD GRÖßER.“**





ist, dass er oder sie ein Leben führt und einen Beruf ausübt, wie es Gott gefällt – sonst würde sich der pekuniäre Erfolg ja nicht einstellen.

Arbeit insgesamt, so schlecht sie auch bezahlt sei, werde, so der Soziologe Weber weiter, in der asketischen Literatur „als etwas Gott höchst Wohlgefälliges“ beschrieben. Der Beitrag der „protestantischen Askese“ bestehe nun darin, „Arbeit als Beruf“ zu definieren, „ja letztlich oft als einziges Mittel, des Gnadenstandes sicher zu werden“. Die Ausbeutung von Arbeitskraft legalisiere die protestantische Ethik, „in dem sie den Gelderwerb des Unternehmers auch als einen solchen Beruf deutete“ (Weber, 2019).

Wer aber Weber, Sombart oder Marx darauf abklopft, auf welcher Grundlage die Behauptungen über das Wesen von Unternehmer*innen oder Kapitalist*innen gründen, stößt ins Nichts vor. „Weber“, schreibt der Historiker Thomas Sokoll, „bleibt nicht nur Beispiele für protestantische Unternehmerpersönlichkeiten als Repräsentanten des modernen Kapitalismus schuldig, sondern nennt auch keinerlei Quellen, aus denen hervorginge, dass solche Unternehmer in ihrem geschäftlichen Alltag durch die protestantische Ethik geleitet worden wären.“ Das sei auch gar nicht sein Ziel gewesen, denn bei Webers Abhandlung handle es sich eher um eine Diskursanalyse mit deren Hilfe Weber versucht habe, jene „spezifische, für den modernen Kapitalismus typischen Habitus der verantwortungsethischen Selbstdisziplin im Ökonomischen“ habe entwickeln können (Sokoll, 2013).

Der Ökonom Joseph Schumpeter brachte eine weitere Definition des Unternehmers zur Welt, die

bis heute vor allem in der Welt der Wirtschaftsma-gazine nachwirkt, wenn diese die Erfolgsstorys von CEOs ausrollen. Es ist die Vorstellung, dass der oder die Unternehmer*in keineswegs ein/e Kapitalist*in, also Eigentümer*in von Produktionsmitteln sein müsse. Das sei „nicht wesentlich“, Unternehmer*in kann auch „Organ einer sozialistischen Gemeinschaft, ein Herr eines Fronhofs [sic!] oder Häuptling eines primitiven Stammes sein.“ Unternehmer*innen seien Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und dabei das aktive Element“ seien.

Dabei könne es um die „Herstellung von etwas Neuem oder einer neuen Qualität eines Gutes“ gehen, um die „Einführung einer neuen Produktionsmethode“, die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Eroberung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten oder die „Neuorganisation eines Marktes“, beispielsweise durch Monopolbildung.

Im Gegensatz zu Weber findet Schumpeter, dass Unternehmer*in kein Beruf ist, vor allem ist es für ihn kein Dauerzustand. Irgendwann erlösche das Feuer des Innovators und er verwandelt sich in ein „normales Wirtschaftssubjekt“, dem „sein eigenes Licht und Erfahrung“ genüge.

Unternehmer*innen als Superheld*innen

Das „Neue“ hingegen bedürfe der „Führung“, um „gegen den Strom zu schwimmen, wenn es dessen Bahnen verändern will“. Zwischen denen, die mit und gegen den Strom schwimmen, verläuft



DIE BUDDENBROOKS - EINE UNTERNEHMERFAMILIE



Während Ökonomen, angefangen von Karl Marx bis zu Joseph A. Schumpeter, Unternehmer*innen durch allerlei Zuschreibungen oder Zuweisungen von Rollen auf ihre Funktion im Kapitalismus festlegen wollten, veröffentlichte der noch junge Schriftsteller Thomas Mann seinen Gesellschaftsroman „Buddenbrooks“. Darin zeichnet er die Geschichte einer Lübecker Kaufmannsfamilie über vier Generationen im 19. Jahrhundert nach. Ganz im Unterschied zu den Ökonomen seiner Zeit, das Buch erschien im Jahr 1901, widmete er sich ausführlich Werten, Normen und Codes und wie sie von Generation zu Generation weitergegeben werden.

Vordergründig wird das Werk als Abhandlung über den Niedergang einer Kaufmannsfamilie verstanden. Thomas Mann eröffnet seinen Roman mit einem Essen für Familie, Freunde und Geschäftspartner im gerade neu erworbenen Haus. Die Familie des Getreidegroßhändlers Johann Buddenbrook ist zu Geld gekommen und hat ein altes Großbürgerhaus in Lübeck erworben. Über Generationen gerät die Familie durch ungeschickte Verheiratungen und geplatzte Bürgschaften in wirtschaftliche Schieflage, schließlich kollabiert die Firma wegen eines hochspekulativen Geschäfts, das nicht zu Stande kommt.

Parallel erzählt Thomas Mann den Aufstieg der Familie Hagenström, die schließlich der verarmten Familie Buddenbrook ihr repräsentatives Haus abkaufen wird.

Tatsächlich erzählt Mann ein Stück Familiengeschichte, seine Eltern, Großeltern, Geschwister, Onkeln und Tanten dienen ihm als Modelle für seine Romanfiguren. Er selbst habe sich mit der Figur des Hanno Buddenbrooks identifiziert, der das

„letzte Stadium eines Prozesses“ repräsentierte, in dessen Verlauf die Buddenbrooks den „Gewinn an Sensibilität und Bewusstsein mit dem Verlust ihrer Vitalität und zuletzt auch ihrer gesellschaftliche Stellung bezahlen“, heißt es in Kindlers Literaturlexikon über den eigentlichen roten Faden der Geschichte.

Die detailgenauen Beschreibungen über sich wandelnde Lebensumstände und über das Selbstbewusstsein einer Kaufmannsfamilie in den turbulenten Jahren zwischen 1835 und 1877 geben einen Einblick in die ganz verschiedenen Motivlagen von Unternehmern der damaligen Zeit. Sie finden sich alle auch in dem Klassiker wieder.

Der 1768 geborene Patriarch Johann Buddenbrook der Ältere ist ein tatkräftiger Unternehmer im Sinne Schumpeters, der in den „Befreiungskriegen“ die Chance erkannte, die gegen Napoleon kämpfenden preußischen Militärverbände mit Getreide zu versorgen.

Sein gleichnamiger Sohn Johann Buddenbrook übernimmt die Grundsätze seines Vaters, tauscht aber die Lebensbejahung des Vaters gegen eine pietistisch-strenge Lebensweise. Nach Schumpeter ist er kein Unternehmer mehr, sondern nur noch ein Wirtschaftssubjekt. Es findet sich bei ihm jedoch die Verbindung von protestantischer Ethik und kapitalistischem Geist.

Dessen Sohn Thomas findet sich in dem sich rasant beschleunigenden Kapitalismus nicht mehr zurecht. Dessen Sohn Hanno gilt als literarische Verkörperung des Autors selbst. Er ist kein Kaufmann mehr. Mit ihm endet die Genealogie Thomas Manns

(Mann, 2011; Kindlers Neues Literaturlexikon, 1988).



für Schumpeter die Grenze zwischen Unternehmer*innen und Wirtschaftssubjekten gleich welcher Art. „Wo die Grenze zur Routine aufhört, können deshalb viele Leute nicht weiter und der Rest kann es nur in sehr verschiedenem Maß“ (Schumpeter, 1964).

Bei Schumpeter erscheint der oder die Unternehmer*in als jemand, die oder der den „Prozess einer industriellen Mutation“ antreibt. Unternehmer*in ist demnach, „wer unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozess der ‚schöpferischen Zerstörung‘ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum“ (Schumpeter, 1993).

Doch auch Schumpeter betreibt keine Empirie, es interessieren ihn nicht die Werte und normativen Kontexte, die Unternehmer*innen und Manager*innen antreiben. Ihm geht es wie seinen Kolleg*innen lediglich um Funktion und Aufgabe der Unternehmer*innen.

In der Managementliteratur haben sich die Zuschreibungen der Klassiker festgesetzt. In der Regel werden ihnen außerordentliche Fähigkeiten zugeschrieben. Nicolas Hayek, Gründer der Swatch Group und in den 1990er Jahren so etwas wie ein Popstar der neuen Generation von Unternehmern, ließ sich in einem Interview wie folgt ein: „Ein Unternehmer ist ein innovativer Mensch, der Mut zum Risiko hat und in den meisten Fällen sein eigenes Geld investiert. Er ist außerdem ein Künstler, der neue Produkte, neue Arbeitsplätze, neue Reichtümer schafft und dies ans Publikum kommuniziert“.

Der Manager von heute dagegen sei ein ganz anderer Schlag von Menschen: Er übernehme „einen laufenden Betrieb, spielt mit dem Geld anderer Leute, hat seine Pensionskasse und versucht die Firma –

wie er dies an irgendeiner Hochschule oder Universität gelernt hat – zu führen. Sollte es schief gehen, kassiert er trotzdem“ (Hayek, 2005).

Bei einem der vielen Unternehmensberater*innen, die um die Gunst zahlungskräftiger Kunden*innen werben liest sich die Charakterisierung von Unternehmen so:

„Ein Unternehmertyp ist stark emotional“, er „denkt innovativ“ sei aber eher „ein Imitator“, er identifiziere sich hundertprozentig mit seinem Unternehmen, sei kein Zauderer, glaube an die Umsetzbarkeit seiner Ideen, er „ist bereit, dazuzulernen“, sei ein Netzwerker und sich stets seiner Verantwortung bewusst (Strempel, 2014).

Kurzum, die Unternehmer*innen von heute sollen Superheld*innen sein, auf deren Entscheidungen man bei jeder Gelegenheit vertrauen kann. Zweifel daran seien unangebracht, meinen die Wissenschaftlerin Ute Stephan und ihre Mitautoren in einem Bericht, denn „qualitative Studien zur unternehmerischen Motivlage sind rar; vielleicht, weil Forscher der Meinung sind, dass ein Konsens über die Dimensionen der unternehmerischen Motivation erzielt wurde“ (Stephan et al., 2015).

Ganz anderer Meinung ist der Harvard Business School-Professor Howard Stevenson, von dem die mehr als 30 Jahre alte Unternehmer*innendefinition stammt: „Unternehmertum ist das Streben nach Chancen ohne Rücksicht auf die gegenwärtig vorhandenen Ressourcen“.

In einem Gespräch für das US-amerikanische Onlinemagazin „Inc.“ jüngeren Datums ergänzte er, dass es nicht die Unternehmerpersönlichkeit gebe. Er kenne welche, die glichen eher „Mauerblümchen“ andere eher „einem wilden Mann aus Borneo“ (Inc., o. J.).



Eine These, die sich auch bei einer eigenen Recherche aus dem Jahr 1998 über angehende Unternehmenserb*innen bestätigte. Unter den fünf porträtierten Erb*innen waren Unentschiedene, von sich Überzeugte, Schöngelster und Macher*innen (Höhn, 1998).

Eine Nachrecherche ergab 2022 folgendes Bild: Eine Frau trat tatsächlich die Nachfolge im elterlichen Unternehmen an, musste aber noch 17 Jahre neben ihrem Vater im Unternehmen arbeiten, bis sie die alleinige Führung übernahm. Einer hatte 1998 gesagt, er werde sich vor Eintritt in das Unternehmen die Frage ehrlich beantworten, ob er „gut genug für das Unternehmen“ sei. Er hat eine Antwort gefunden, aber erst später. Er trat nach einigen Jahren aus der Geschäftsführung aus und kontrolliert das Unternehmen von einem Beirat aus. Ein anderer hatte in den 1990er Jahren mit der über 200 Jahre alten Tradition des Unternehmerfamilie gebrochen, hatte etwas anderes versucht und dann wenig später doch zu sich gesagt: „Ja, ich will es“, trat in die Firma des Vaters ein. Der dann zehn Jahre später im hohen Alter wieder an die Firmenspitze zurückkehrte, weil der junge Erbe dann doch andere Wege gehen wollte.

Angesichts so komplexer Vorgänge, eher psychologischer als betriebswirtschaftlicher Dimension, wundert es nicht, dass die Managementliteratur teilweise voll widersprüchlicher Aussagen ist, die kaum zueinanderpassen.

Sind es die Gene?

Dies zeigt sich in einem Beitrag für eine Festschrift zu Ehren der Verabschiedung von Hans Jobst Pleit-

ner im Jahre 2000 in den Ruhestand. Pleitner war eine Koryphäe seines Fachs. Er war Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, wo er auch das „Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelbetrieben betreute“. In dem Aufsatzband zu seinem Ausscheiden findet sich beispielsweise ein Beitrag mit dem Titel „Persönlichkeit des Unternehmers“, verfasst von Martin Hilb, ebenfalls Professor für Betriebswirtschaftslehre in St. Gallen. Er setzt sich mit zwei gegensätzlichen Theorien auseinander. Eine von der Wissenschaft vertretene These laute: „Unternehmer würden gemacht, nicht geboren“, eine andere: „Unternehmer werden geboren, nicht gemacht.“ Beides, schrieb Hilb, sei „irreführend“. Sie kämen mit „unternehmerrelevanten Anlagen zur Welt, ob sie allerdings diese Potentiale entwickeln und nutzen können, hängt von Umweltbedingungen ab“ (Hilb, 2000). Einen Beweis für diese gewagte Behauptung bleibt er schuldig.

Wertevermittlung in Unternehmerfamilien: Auf die Mütter kommt es an

Einblicke in die Wertebasis, von der Unternehmer*innen aus ihre Entscheidungen treffen, zeigen die Ergebnisse zweier Untersuchungen, die in einem von Wissenschaftler*innen des „Wittener Instituts für Familienunternehmen“ herausgegebenen Sammelband zur „Soziologie der Unternehmerfamilie“ 2019 veröffentlicht wurden.

Die Soziologin Elke Schröder berichtet über zwei ihrer Forschungen zu „Sozialisations- und Erziehungsprozessen in Unternehmerfamilien“. Von Interviews mit 17 Mitgliedern aus verschiedenen

Unternehmerfamilien erhoffte sie sich „detaillierte Einblicke in den Wertetransfer“, der in diesen Familien stattfindet.

Bei den Interviews mit der vererbenden Generation fokussierte sich Schröder auf Mütter, da diese „als Vermittlerin[nen] zwischen Familie und Unternehmen eine maßgebliche Rolle im Sozialisationsprozess [...] spielen“. Zehn künftige Erben, fünf Frauen und fünf Männer, nahmen ebenfalls an den Interviews teil.

Im Teil des Gespräches mit offenen Fragestellungen zeigten Mütter wie Erb*innen, dass sie von einem sehr identischen Wertegerüst aus handeln: „Benevolenz (z. B. ‚Ehrlichkeit‘, ‚Zuverlässigkeit‘ und ‚Loyalität‘), Tradition (z. B. ‚Wurzeln nicht verlieren‘, ‚Bescheidenheit‘, ‚Glaube‘) und Konformität (z. B. ‚Anstand‘, ‚gutes Benehmen‘, ‚Respekt‘)“. Schröder bezeichnet das Set als „Hauptdimensionen der Selbstüberwindung“ auch zur „Bewahrung des Bestehenden“.

Werte wie Macht (z. B. ‚Autorität‘, ‚Reichtum‘, ‚Ansehen‘) oder Hedonismus seien hingegen „von beiden Gruppen überhaupt nicht genannt“, worden.

Etwas anders sah das Ergebnis aus, als die gleichen Teilnehmer*innen konkrete Fragen beantworten sollten. Auch hier habe sich das Thema „Benevolenz“, von Elke Schröder mit „Interesse am Wohlergehen der Menschen, zu denen man häufigen Kontakt hat“ umschrieben, als „am bedeutsamsten“ herauskristallisiert. Dann aber ge-

hen im Fragebogenteil die Meinungen auseinander. Die junge Generation bekennt sich zu „Werten wie Macht, Leistung und Hedonismus“, den Müttern als Wertevermittlerinnen ist dies fremd.

Nachfolger*in sein als Bürde

Die zweite Studie basiert auf der Befragung von 255 Jugendlichen aus 155 Unternehmerfamilien. Schröder wollte wissen, aus welchen Gründen Jugendliche Interesse an der Nachfolge im Unternehmen haben.

Genauere Zahlen bleibt der Aufsatz schuldig. Schröder beschränkt sich auf die Aussage, dass „intrinsische und integrierte/identifizierte Motivationen“ eine starke Rolle spielten. Konkret bedeutet das, dass Unternehmensnachfolger*innen die Lust, eigene Stärken einzusetzen sowie Interesse und Spaß an der Aufgabe als Gründe für die beabsichtigte Nachfolge angeben. Auch die schiere Tatsache, dass ihnen das Unternehmen der Eltern einfach „wichtig“ erscheint, werde sehr häufig bejaht. Am zweithäufigsten hätten die Jugendlichen angegeben, die Nachfolge sichere ihnen ganz einfach einen „sicheren Job“. Doch auch Druck durch Erwartungen aus der Familie spiele eine Rolle. Eine Reihe der Jugendlichen gab an, die Nachfolge anzustreben, „weil sie ihre Eltern nicht enttäuschen möchten oder sonst ein schlechtes Gewissen hätten“ (Schröder, 2019).

Tabelle 1: Zentrale Werthaltungen

Reihung	Werthaltung	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Eigenverantwortlich leben und handeln	95,8	1,7	2,5
2	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	95,2	1,9	2,9
3	Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	91,2	5,4	3,3
4	Ein gutes Familienleben führen	90,4	5,6	4,0
5	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	90,1	6,5	3,4
6	Fleißig und ehrgeizig sein	87,6	8,2	4,2
7	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	86,4	9,9	3,8
8	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	85,5	10,7	3,8
9	Ein reines Gewissen haben	82,8	11,5	5,7
10	Gesetz und Ordnung respektieren	76,8	18,0	5,2
11	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	36,7	42,1	21,2
12	Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	31,6	23,8	44,6
13	Sich politisch engagieren	30,4	36,5	33,1
14	Am Althergebrachten festhalten	6,5	26,0	67,5
15	Das tun, was andere auch tun	4,4	14,0	81,6

* 5-stufige Likert-Skala: 1 = ganz unwichtig; 5 = ganz wichtig

*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Tabelle 2: Familie und Unternehmen

Reihung	Werthaltung	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Bewahrung der Einheit der Familie.	73,0	13,6	13,4
2	Zufriedenheit von Familienmitgliedern außerhalb des Unternehmens.	65,4	17,3	17,3
3	Wahrung unserer Familienwerte durch den Betrieb unseres Unternehmens.	63,6	19,6	16,8
4	Anerkennung der Familie für das großzügige Engagement des Unternehmens.	55,5	28,3	16,2
5	Aufrechterhaltung der Familienreputation durch das Unternehmen.	54,9	25,7	19,4
6	Anhäufung und Erhaltung von Sozialkapital.	51,3	35,3	13,4
7	Berücksichtigung der Bedürfnisse unserer Familie bei unseren Geschäftsentscheidungen.	45,3	25,7	29,1
8	Erhaltung der Familiendynastie im Unternehmen.	44,2	25,9	29,8
9	Verbesserung der Familienharmonie durch die Führung des Unternehmens.	36,9	33,0	30,1

* 5-stufige Likert-Skala: 1 = ganz unwichtig; 5 = ganz wichtig

*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Quelle: Stiftung-Familienunternehmen

Hans Böckler
Stiftung

Tabelle 3: Zukünftige Wichtigkeit verschiedener Maßnahmen

Wie wichtig werden die folgenden Punkte für Ihr Unternehmen im Vergleich zu heute:				
Reihung	Werthaltung	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Neue Prozesse etablieren	9,6	17,0	3,4
2	Neue Produkt- und Dienstleistungsangebote entwickeln	79,6	14,9	5,4
3	Neue Organisationsstrukturen schaffen	72,7	19,6	7,7
4	Neue Geschäftsfelder erschließen	70,4	21,1	8,5
5	Die Führungskultur verändern	65,2	17,3	17,5
6	Neue Geschäftsmodelle testen	63,7	26,8	9,5
7	Kosten senken	61,1	25,0	13,9
8	Die Mitarbeiterstruktur verändern	58,5	25,0	16,5
9	Die Unternehmensstrategie verändern	49,0	33,2	17,8
10	Die Kundenstruktur verändern	45,4	29,1	25,5
11	Internationale Märkte erschließen	44,3	19,6	36,1
12	Die Markenidentität verändern	41,8	28,4	29,9
13	Andere Unternehmen kaufen	34,5	24,9	40,7

* 5-stufige Likert-Skala: 1 = ganz unwichtig; 5 = ganz wichtig

*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

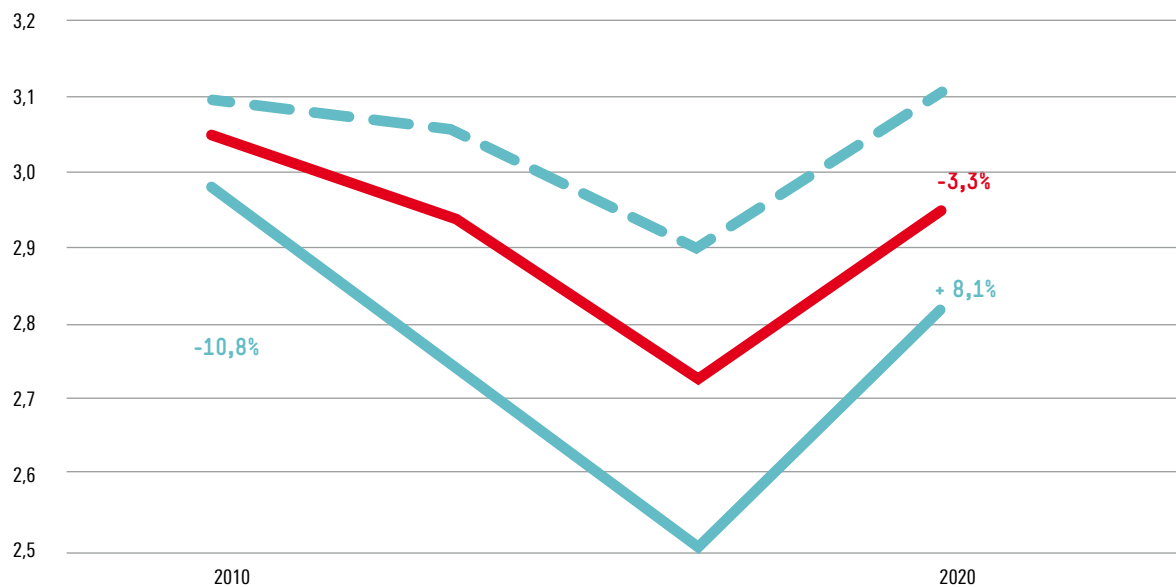
Quelle: Stiftung-Familienunternehmen

Hans Böckler
Stiftung

Die „Stiftung Familienunternehmen“, getragen von rund 500 familiengeführten Großunternehmen, hat sich mit „Deutschlands nächster Unternehmergegeneration“ befasst. Genauer: Sie beauftragte das „Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) in München, die Entwicklung von „Werthaltungen, Einstellungen und persönlichen Zukunftsplänen“ der 16- bis 40-jährigen Nachfolger*innen von Familienunternehmen zu untersuchen.

Die Studie unterstreicht die Ergebnisse von Elke Schröder, die nächste Generation von Unternehmer*innen folge bruchlos nach, werde aber einige Innovationen in die Geschäftsmodelle aufnehmen: „Der unternehmerische Nachwuchs kombiniert tradierte und bürgerliche Werthaltungen in Bezug auf ein stabiles soziales Netzwerk mit einem hohen Anspruch an sich selbst und individuellem, von hoher Leistungsorientierung und Eigenverantwortung geprägtem Handeln. Nichtsdestoweniger sind auch

Abb. 1 Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation



Die Y-Achse spiegelt die jeweiligen Mittelwerte auf der in der Befragung verwendeten 5-stufigen Likert-Skala wider.

Quelle: Stiftung-Familienunternehmen.

Hans Böckler
Stiftung

gesellschaftlich orientierte Werthaltungen wichtig für die Befragten: eine durchweg familienunternehmerische Grundhaltung.“

Unpolitische Wirtschaftsjugend

Da es sich bei der 2020 veröffentlichten Studie um die fünfte Studie in Folge handelt, lassen sich Trends ablesen. So hätten die Themen „Selbstverwirklichung“, „Individualität“ und „Eigenverantwortung“ bei der Erbgeneration über die Jahre an Bedeutung gewonnen. Außerdem sei zu erkennen, dass die junge Generation wieder stärker persönlich in die Geschäftsführung strebe und sie nicht angestellten Geschäftsführer*innen oder Manager*innen überlasse.

Im Kern sei die kommende Generation mit einem „ausgeprägten unternehmerischen Selbstvertrauen ausgestattet (Tabelle 1), sie setze auf die Bewahrung der Einheit der Familie (Tabelle 2), baue aber nicht länger auf den oder die Unternehmer*in als Patron*in, sondern setze auf Innovationen, unter anderem auf neue, flache, projektorientierte Führungssysteme (Tabelle 3).

Allerdings geht ein kleiner, aber wieder wachsender Anteil der nächsten Generation mit flauem Gefühl das Projekt Nachfolge an. Die Aussage „Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation“ lag bei der ersten Studie (2010) bei einem mittleren Wert von etwas mehr als drei auf einer Skala zwischen null und fünf (Abb. 1). Dieser sank in den 2010er Jahren zunächst deutlich um

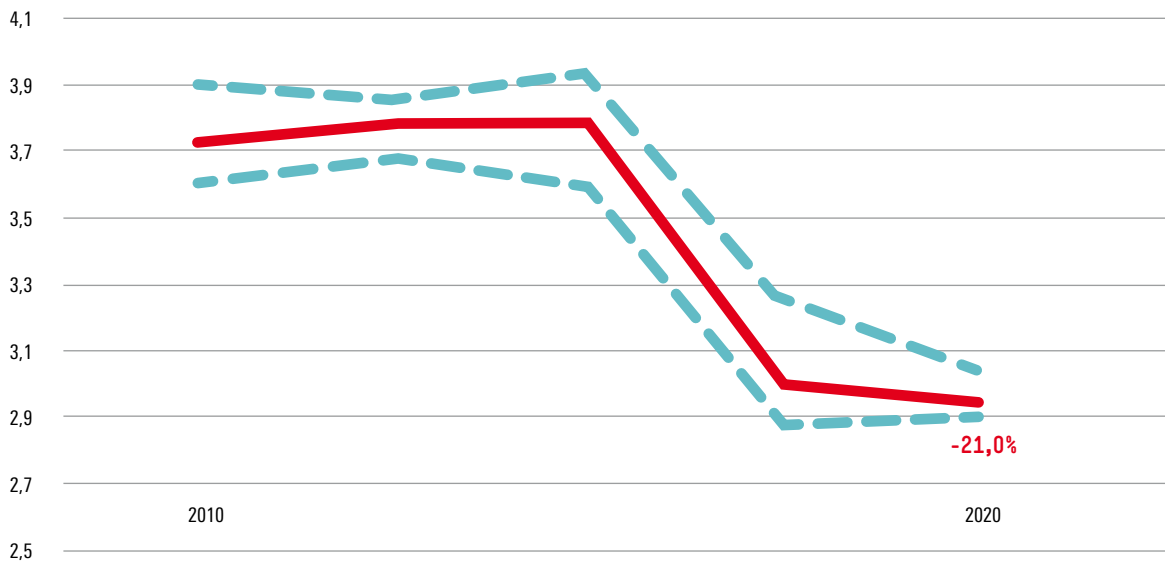
mehr als zehn Prozent ab, um nun bei knapp unter drei auf der fünfstufigen Skala wieder fast das Niveau von vor zwölf Jahren erreicht zu haben.

Im gleichen Zeitraum, in der Nachfolger*innen ihre Rolle auch als Last empfinden, schwindet die Bereitschaft, sich als Unternehmer*in politisch zu engagieren, wie Abbildung 2 zeigt. Bis Mitte der 2010er Jahre bleibt der Wunsch, sich politisch einzubringen auf der Fünferskala mit 3,9 Punkten hoch, stürzt in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts aber auf fast 2,9 ab.

Der Bericht kommt in seinem Fazit zu einem zurechtversichtlichen Schluss: Die nächste Generation werde Veränderungen in den Unternehmen und Innovationen vorantreiben. Aber sie suche nicht den Bruch mit den alten, sondern wolle „durch die Erfahrung der Senioren generation dabei unterstützt werden“. Dieses Verhalten, in Verbindung mit dem wohl höchsten Ausbildungsstand einer Nachfolger*innengeneration, machen den Wissenschaftler Reinhard Prügl und seine Kollegin Natalie Rauschendorfer zuversichtlich, dass der laufende Generationenübergang gelingen könne (Prügl/Rauschendorfer, 2020).

Die Soziologen Norbert Pohlmann und Gert Schmidt gingen der Frage nach, ob die „ökonomischen Eliten sich als Trägerschicht des wirtschaftlichen Wandels“ auch im Generationswechsel bewähren würden. Ein immerhin über den Zeitraum von vier Jahren (2006 bis 2009) von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördertes Projekt, von dem bislang nur Teilstücke sowie eine Ergebnis-

Abb. 2 Sich politisch engagieren



Die Y-Achse spiegelt die jeweiligen Mittelwerte auf der in der Befragung verwendeten 5-stufigen Likert-Skala wider.

Quelle: Stiftung-Familienunternehmen.

Hans Böckler
Stiftung

zusammenfassung veröffentlicht wurden. Die Studie unterscheidet zwischen Manager*innen und Unternehmer*innen wie folgt: Letztere erreichten aufgrund der Erbschaft ihrer Firma eine gleiche Position in den Unternehmen wie ihre Eltern. Kinder aus Managerfamilien dagegen „bekleiden in der Regel gute Stellen unterhalb gesellschaftlicher Elitepositionen“. Der Nachwuchs im Topmanagement rekrutiert sich aus gut situierten bürgerlichen Familien. In sehr engen Grenzen gebe es also zwischen oben und ganz oben in der Gesellschaft die Möglichkeit, aufzusteigen.

Die junge Generation beschreiben Pohlmann und Schmidt als „beratungsoffen“, sie stellen eine „zunehmende Verwissenschaftlichung des Managements“ fest sowie eine „Versachlichung des ethischen Bezugsrahmens“. Die junge Generation handelt nicht mehr auf Grundlage eines „moralischen Rigorismus“ wie die dritte Generation Manager seit Gründung der Bundesrepublik. Die von ihnen verfolgte „Fairness-Vorstellung laute, jeder sei seines Glückes Schmied“. Der aktuelle „Geist des Kapitalismus“, so Pohlmann und Schmidt über die inzwischen aktive Generation von Unternehmer*innen und Manager*innen, lasse die „betriebliche Welt nicht einfach nur als kälter, wissenschaftlicher und sachlicher erscheinen, sondern zugleich für jene die mithalten können, als demokratischer, flexibler und stärker an den Prinzipien einer selbstdefinierten Selbstverwirklichung orientiert“ (Pohlmann/Schmidt, 2009).

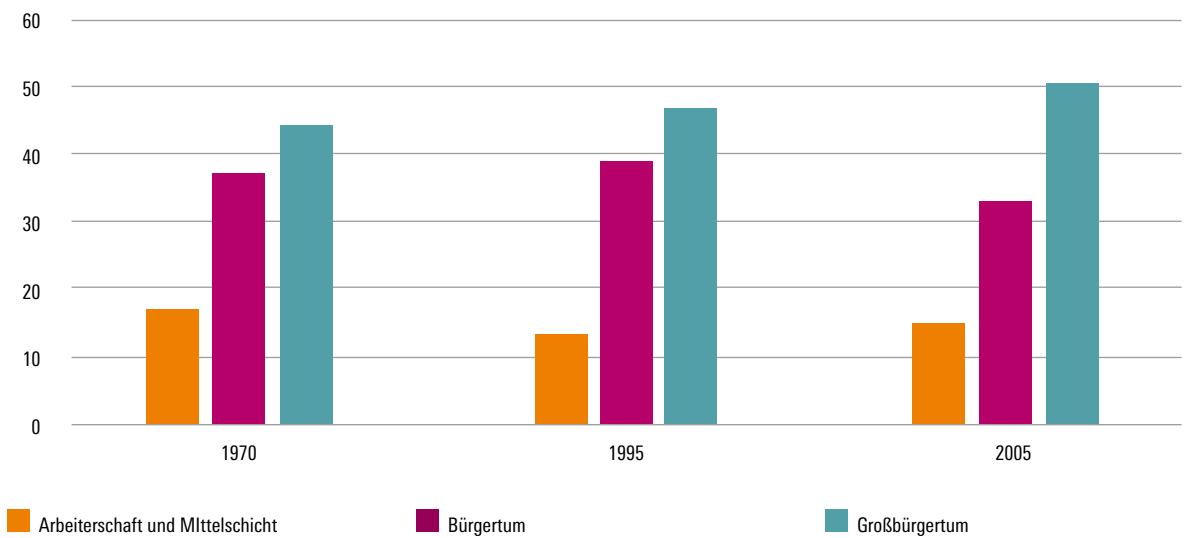
Mit einem Klischee räumte Pohlmann im Zuge seiner Recherchen über Manager*innen und Unternehmer*innen auf: Diese hätten sich im Zuge der Globalisierung internationalisiert. Er überprüfte die These, dass die Karrierewege der Spitzenmanager*innen nicht nur auf internationale Erfahrungen aufbauen, sondern zusehends Manager*innen aus aller Welt in den deutschen Führungskräfteetagen Einzug halten würden. „Ein verschärfter internationaler Wettbewerb von Hochqualifizierten um begehrte Jobs und ein Kampf der Nationen um die weltweit ‚besten Köpfe‘“ seien die gesellschaftliche Folge. Pohlmann recherchierte umfassend, einen Beleg für den ausgerufenen weltweiten Krieg um Manager*innen konnte er nicht finden.

Zu beobachten sei kein „brain drain“, also eine massive Abwanderung aus Deutschland, auch kein „brain gain“, also eine Zuwanderung in die Führungskräfteetagen. Vielmehr würden deutsche Manager*innen zeitlich befristet ins Ausland geschickt, um Erfahrungen zu sammeln. Pohlmann nennt dieses „in Deutschland, den USA und Ostasien zentrale Muster der Internationalisierung des Managements „brain circulation“.

Der Weg an die Spitze führt häufig noch über Hauskarrieren

In Deutschlands Führungskräfteetagen ging es vor gut einem Jahrzehnt noch viel altbackener zu.

Abb. 3 Macht und Eliten in Europa



Quelle: Hartmann 1997

Hans Böckler
Stiftung

Deutsche Manager*innen neigten nicht zur Sprunghaftigkeit, seien auch nicht nicht-sesshaft, sondern machten überwiegend in sogenannten „Hauskarrieren“ ihre berufliche Entwicklung durch. Rund die Hälfte der 2005 amtierenden Vorstandsvorsitzenden der „Top-100-Unternehmen“ hätten sehr traditionelle Karrierebahnen durchlaufen (Pohlmann, 2009).

Eine These, die ihren Ausgangspunkt in den Arbeiten des Elitenforschers Michael Hartmann hat. Der Soziologe hat sich mehrere Jahrzehnte mit der Frage beschäftigt, wie sich Eliten über Generationen erneuern. Die Forschungsergebnisse zeigen insbesondere für die ökonomischen Eliten ein Bild großer sozialer Abgeschlossenheit. „Ungefähr die Hälfte“ der Vorstandsvorsitzenden der hundert größten Unternehmen stammten „aus dem Großbürgertum“. Ein weiteres Drittel sei in „bürgerlichen Verhältnissen groß geworden“. Lediglich ein kleiner Anteil von rund 15 Prozent kämen aus „breiten Mittelschichten oder der Arbeiterklasse“, diagnostizierte Hartmann in seinem 2007 erschienen Buch „Eliten und Macht in Europa“.

Seit Jahrzehnten habe sich daran nichts geändert. Im Gegenteil: Was den Zugang zu höchsten Wirtschaftskreisen angeht, habe sich das Großbürgertum weiter abschließen können. Die Ober-Kontrollleur*innen des exklusiven Kreises, die Aufsichtsratsvorsitzenden, kamen zum Zeitpunkt der Erhebung Hartmanns aus der gleichen exquisiten Schicht. Ursache dafür sei die „nicht zu übersehende Bedeutung von Familienclans in der Wirtschaft“. Als Beispiel nennt er unter anderem das Familienunternehmen Henkel. Der Familienkreis habe mit Ulrich Lehner und Kasper Rorsted Män-

ner an die Spitze gestellt, „[die] ihnen in Persönlichkeit und Werdegang ähnel[n]“. Dahinter, so Hartmann, stehe die Annahme, dass die ausgewählte Person dann Aufgrund ihrer Herkunft, Sozialisation und Werdegang ähnlich handeln werde wie man selbst.

Entscheidend sei nicht allein die Ausbildung und Expertise, die jemand mitbringe. „Die Entscheidung erfolgt anhand einiger weniger Persönlichkeitsmerkmale, die von den Angehörigen der deutschen Wirtschaftselite für maßgeblich gehalten werden. Es sind die intime Kenntnis der in den Chefetagen gültigen Dress- und Verhaltenscodes, eine breite bildungsbürgerliche Allgemeinbildung, eine unternehmerische Einstellung inklusive der dafür erforderlichen optimistischen Grundhaltung und vor allem Souveränität und Selbstsicherheit“ (Hartmann, 2007).

Mit seinem Buch „Die Abgehobenen“ bekräftigte Hartmann elf Jahre später seine aufgestellten Thesen. Er lässt die für die Veröffentlichung geführten Gespräche mit Vorstandsmitgliedern Revue passieren: „Die interviewten Topmanager sprachen diesbezüglich immer wieder vom offenen Blick, dem starken, männlichen Händedruck und dem ruhigen, festen Schritt beim Betreten eines Raums sowie von der klaren Artikulation und der gelassenen Aufmerksamkeit während des Gesprächs. Souveränität beweist man aber in erster Linie beim Umgang mit den geschriebenen und (vor allem) den ungeschriebenen Regeln. Nur wer die Codes der ‚besseren Kreise‘ verinnerlicht hat, kann souverän mit ihnen umgehen, das heißt, sie in Teilen auch bewusst ignorieren und daraus dann einen wichtigen Vorteil ziehen.“

Gelernt werden die Codes der Elite in gesicherten ökonomischen Verhältnissen. Als Quelle für ihren Reichtum „nannten die Befragten mit 67 Prozent am häufigsten Erbschaften und Schenkungen“. Hartmann schreibt, die Weitergabe von Vermögensspielen „die zentrale Rolle für dessen enorme Konzentration“ (Hartmann, 2018).

Populäre Selbstbilder einer Elite

Die Soziologin Renate Liebold hat einen literarischen Zugang gewählt, um die Frage zu beantworten, wer die ökonomischen Eliten eigentlich sind. Sie hat „Autobiographien von Spitzenmanagern und Unternehmern“ durchgemustert. Begründung für ihr Vorgehen: Diese „erzielen regelmäßig hohe Auflagenzahlen“, das heißt: Es gibt nicht nur das Bedürfnis von Unternehmensführer*innen, Zeugnis abzulegen, sondern auch eine gesellschaftlich relevante Bereitschaft, diese zu lesen. Liebold: „Welche (Selbst-)Deutungen und Wissensrepertoires werden bemüht, um die Vorstellungen einer Leserschaft über erfolgreiche Führungskräfte und Top-Manager zu bedienen und zu nähren“?

In ihrem 2010 veröffentlichten Aufsatz fokussiert sich Liebold auf die Biografien der früheren VW-Manager Carl H. Hahn und Ferdinand Piëch sowie des einstigen IBM-Managers und BDI-Präsidenten Hans-Olaf Henkel.

In diesen Biografien findet sich der von Hartmann gefundene Reichtum als Voraussetzung für einen möglichen Weg an die Spitze von Unternehmen. Carl H. Hahn betone seine Herkunft aus dem „wirtschaftsbürgerlichen Milieu“, Ferdinand Piëch wuchs mit den „symbolischen Insignien von Reich-

tum und Macht“ wie etwa „die Villa am See“ und Bediensteten auf. Und Hans-Olaf Henkel „gibt detailliert Auskunft über das Gefüge eines bürgerlichen Wertehimmels der Hamburgischen Unternehmensfamilie samt den Insignien dieser Wohlstüchtigkeit“. So verfügte das Elternhaus nach seiner Darstellung über „ein Musikzimmer, in dem sich ein Rokokogalan aus Meissener Porzellan sowie Adolph Menzels Gemälde des Flöte spielenden Preußenkönigs befindet“.

Allen gedruckten Selbstbildnissen sei gemein, dass ihre Autor*innen sich nicht als gewöhnliche Menschen darstellen, die ihre Spitzenpositionen durch Leistung erreicht hätten. „In ihnen wird durchgängig die Botschaft transportiert, dass wir es bei den Autoren mit Persönlichkeiten zu tun haben, die ein Anrecht auf ihre exceptionellen Karrieren gehabt haben“, welche sie allerdings durch ihre Biografien „beglaubigen“ müssen.

Die Werke seien, so Liebold, ausdrücklich nicht für Nachahmer*innen geschrieben, ihre Autor*innen stellen sich über ihre Leser*innen. Ihr Erfolg ist nicht ihre Leistung, dass sie an die Spitze gekommen sind, grenzt an Auserwähltheit oder Vorsehung. „Sie geben Auskunft über exceptionelle Karrieren, die [...] Genialität und Herkunftsmilieu in kongenialer Weise verbinden.“ Mit ihren schriftlichen Selbstzeugnissen machen die drei Manager deutlich: Ihre Lebenswege sind so außergewöhnlich, fast wie durch Vorsehung bestimmt, dass es ihren Leserinnen und Lesern mit „normalen Berufskarrieren“ nicht gelingen wird, einen ähnlichen Weg einzuschlagen. Es sollen Heldenerzählungen sein, keine Ratgeber für richtige Entscheidungen auf dem Karrierepfad. (Liebold, 2010).





„ICH MUSS DOCH DEN WERT DER ARBEIT KENNEN“

Tom Koperek (53) ist ein Kind des Ruhrgebietes. Sein Vater war freigestellter Personalrat, seine Mutter hat das Zuhause gemanagt, der Junge legte Platten auf. Und entwickelte sich vom DJ, der noch schwere Schallplattenkoffer schleppen musste, zum Unternehmer mit einem Rundumangebot für Veranstaltungen. Auf der Zeche Zollverein in Essen hat er seine Heimspielstätte, er organisiert aber auch Hauptversammlungen oder Konferenzen, wo immer man seine Firma bucht. Er sagt, er werde seine Mitarbeitenden nicht ermuntern, einen Betriebsrat zu gründen. „Aber wenn sie es tun, dann kommt das eben.“ Auch über die Übernahme eines Tarifvertrages hat er nachgedacht. Und dann hat er die Idee verworfen. Es sei ihm wichtig, mit jedem Einzelnen zu sprechen, das ist „eine höchst persönliche Angelegenheit“. In der Corona-Krise hat er den Protest der Veranstaltungsbranche organisiert.

Hilmar Höhn: Herr Koperek, wie wurden Sie Unternehmer?

Tom Koperek: Ich wurde Unternehmer aus der Notwendigkeit heraus, Geld zu verdienen.

Dossier: Das klingt nicht gerade wie eine Liebeserklärung an diese Entscheidung.

Koperek: Zuerst habe ich eine klassische Ausbildung zum Rechtsanwalts- und Notargehilfen gemacht, danach Zivildienst. Ich habe aber schon mit 16 angefangen, selbstständig zu arbeiten. Mit einem Freund betrieb ich eine mobile Diskothek. Man konnte uns für Festivitäten mieten und wir haben die Musik gemacht.

Dossier: Noch so richtig mit Schallplatten?

Koperek: So richtig mit Schallplatten. Da war noch richtig schleppen angesagt. Wir haben recht gut verdient, schon als Schüler, während der Ausbildung. Das wurde immer besser. Nach dem Zivildienst war mir eigentlich klar: Ich will nicht mehr in ein Angestelltenverhältnis zurück.

Dossier: Waren ihre Eltern schon Unternehmer?
Koperek: Nein, meine Mutter war Hausfrau und mein Vater war Maurer und Betonbauer. Er hat dann umgeschult, wurde Kesselwärter für Heizungsanlagen in einem Krankenhaus. Er wurde recht bald Personalrat, freigestellt und hat 25 oder 30 Jahre lang Personalratsarbeit gemacht.

Dossier: Das war offenbar nicht ihre Welt.

Koperek: Nein, ich wollte nicht mehr als Angestellter tätig sein. Nach dem Zivildienst habe ich

„ICH BIN IN DAS HANDWERK DES VERANSTALTUNGSTECHNIKERS REINGEWACHSEN. DEN AUSBILDUNGSBERUF GAB ES DAMALS NICHT.“



für eine Kölner Firma als Lichttechniker gearbeitet, nach dem Motto: „Junger Mann zum Mitreisen gesucht“. Ich machte die Technik von Künstler*innen und Bands. Das waren Projekte, immer so auf Zeit. Kein festes Engagement, wechselnde Auftraggeber. Das habe ich vier Jahre gemacht. Ich bin in das Handwerk des Veranstaltungstechnikers reingewachsen. Den Ausbildungsberuf gab es damals noch nicht.

Dossier: Sie sind heute 54 Jahr alt. Dann haben Sie das etwa bis 1993 gemacht. Wie ging es dann weiter?

Koperek: Dann habe ich mich mit einem Freund zusammen mit einer eigenen Veranstaltungstechnikfirma selbstständig gemacht. Wir hatten dann damals das Angebot, eine Tournee von dem Kabarettisten Thomas Freitag mit Licht- und Tontechnik auszustatten. Das ging durch ganz Deutschland. Das sollten hundert Auftritte werden, am Ende waren es dreihundert! Das war eine wilde Zeit. Um das schaffen zu können, haben wir alles an Geld, was wir hatten, aufgebracht, um die Technik anzuschaffen. Auch bei meiner Oma habe ich was geliehen – und alles zurückgezahlt! So kamen wir damals auf hunderttausend D-Mark ...

Dossier: Viel Geld ...

Koperek: ... für so Bengels wie uns, wir waren da noch ziemlich jung, gerade mal 25, 26 Jahre alt.

Dossier: Das Risiko, das Ganze könnte schiefgehen, hat Sie nicht abgeschreckt?

Koperek: Nein, das stand ja nicht zur Debatte, dass das schiefgeht!

Dossier: Das eine Engagement hat die Kosten schon gedeckt?

Koperek: Mit den vereinbarten hundert Auftritten hatte sich unsere Investition amortisiert, wie man so sagt. Schiefgehen konnte also nichts. Die Herausforderung bestand dann eher darin, weitere Kund*innen zu finden, also in einen normalen Geschäftsbetrieb zu kommen.

Dossier: War das nicht begleitet von einem flauen Gefühl?

Koperek: Nein. Es hat sich immer etwas ergeben.

Ich war nicht mit allem einverstanden, was manche Firmen, für die wir so arbeiteten, gemacht haben. Wir haben nicht nur erfreuliche Dinge erlebt. Manchmal denkt man, das hätte ich mit einem anderen Auftraggeber besser machen können, etwas anderes ist mir gut gelungen, immer hin und her, wie das halt so ist.

Aber die Möglichkeit, selbstbestimmt zu arbeiten, über den eigenen Alltag wenigstens teilweise selbst bestimmen zu können, das drängt Sorgen in den Hintergrund.

Dossier: Ihr Unternehmen ist dann immer weiter gewachsen?

Koperek: Das ging relativ raketenmäßig an. Wir hatten recht schnell zwei, drei neue Kunden im Messebau. Die Umsätze stimmten. Wir holten einen Berater an Bord, der verstand sich als ... – heute würde man sagen als „Business Angel“. Der hatte Spaß an dem, was wir machten. Zuber hieß der Mann, er war damals schon über 60. Er hat uns aufs Rad geholfen und kaufmännische Betriebsplanung eingeführt. 1995 hatten wir dann schon den ersten Angestellten, beziehungsweise den zweiten. Erst brauchten wir eine Sekretärin, es gab ja noch keine Handys, jemand musste doch ans Telefon. Kurz vor Ausbruch der Corona-Krise waren wir mehr als hundert Mitarbeiter*innen.

Dossier: Dann schon verteilt über mehrere Segmente, wie in einer Holding.

Koperek: Genau. Wir haben die verschiedenen Aufgabenbereiche voneinander getrennt: Event-Location, Event-Agentur, Messebau, Veranstaltungstechnik ...

Dossier: Wie fühlt sich das an, wenn eine Unternehmung so wächst?

Koperek: Auf der einen Seite ist es schön, wenn man so erfolgreich ist. Man ist auch stolz. Aber wir waren zu Beginn nur reaktiv. Wir sind den Dingen, die geschahen, immer hinterher gerannt. Wir sind schneller gewachsen, als es uns gutgetan hat. Wir waren als Inhaber zu tief noch im operativen Geschäft, haben von innen auf das Unternehmen geblickt. Es kamen immer mehr Aufträge rein, wir waren Getriebene. Wir waren dabei jedoch nie unsicher, weil wir doch immer überzeugt davon waren, dass wir intuitiv mehr richtig als falsch machen.

Dossier: Manche Gründer*innen verlieren in der Wachstumsphase dann die Kontrolle.

Koperek: Uns ist das nicht passiert. Aber es ist schon ein anderes Ding, wenn plötzlich 50, 60 Leute für dich arbeiten und sie sind immer „on the run“. Die Kunst, ein Unternehmer zu sein, besteht eigentlich darin, aus diesem „run“ rauszukommen und so eine Art Helikopterperspektive einzunehmen. Der Laden muss laufen, ohne dass ich als Unternehmer in ihm arbeite. Ich sage: Ich arbeite am Unternehmen. So wandelt sich die Aufgabe: Ich verstehe mich als Unternehmer so: Es ist meine Aufgabe, dass meine Mitarbeiter*innen gut und erfolgreich arbeiten können.

Dossier: Stellen Sie sich das auch bildlich so vor?

Koperek: Im Grunde ja, Management spielt sich sowohl auf der psychosozialen als auch auf der mechanischen Ebene ab. In welchem Verhältnis Input, Prozess und Output zueinanderkommen, ist sowohl eine Frage der Psychologie als auch der Mechanik. Wie gut hat ein Unternehmer seine Unternehmung aufgestellt? Wie hat er sein Team zusammengestellt? Wie passen Prozesse und Team Spirit zusammen?

Dossier: Sie sind sozusagen der Psychologe des Unternehmens?

Koperek: Ja. Aber zugleich auch der Werkstattmeister. Ich muss dafür sorgen, dass meine Mitarbeiter*innen die Ressourcen vorfinden, die sie brauchen, um erfolgreich zu sein.

Dossier: Haben ihre Freunde von früher ihre Entscheidung, Unternehmer zu werden, verstanden?

Koperek: Doch, die haben das verstanden. Ich würde aus meiner heutigen Perspektive sagen, ich verstehe eher mich damals nicht mehr. Ich habe mich da in 70- bis 80-Wochenstunden gestürzt, bin ohne freien Tag von München nach Hamburg,

nach Frankfurt, Stockholm nach Barcelona, nach Mailand gerast.

Dossier: Waren Sie da schon verheiratet?

Koperek: Ja, die Ehe hat das sogar überstanden, wenn Sie darauf hinauswollen.

Dossier: Selbstverständlich ist das nicht.

Koperek: Mein Sohn ist heute 26 und studiert, ich bin immer noch verheiratet, es geht uns gut, ja.

Dossier: Das klingt nach einem erfolgreichen und erfüllten Leben. Würden Sie so darauf schauen?

Koperek: Ja. [Pause] Es hat auch Blut, Schweiß und Tränen gekostet, ich will das gar nicht verhehlen. 2013 war ich auch an einem Punkt angekommen, da habe ich gesagt: Mit den Werkzeugen, die ich so habe, komme ich nicht mehr weiter. Ich habe dann tatsächlich berufsbegleitend noch ein Studium gemacht.

Dossier: Und sich so die Helikopterperspektive erarbeitet, wie Sie sagen?

Koperek: 2013 war bis dahin unser erfolgreichstes Jahr. Aber das war teuer erkaufte, auch zulasten der Beschäftigten, auch zulasten von mir.

Dossier: Burn-outs sind nicht nur etwas für Arbeitnehmer*innen ...

Koperek: Es ist so, ja. Wenn ich dann durch die Reihen gegangen bin, hab ich gesehen: Der ist am Limit, dieser kann nicht mehr. Mir war klar: So kann ich das nicht mehr weiter machen.

Dossier: Wie gingen ihre Beschäftigten damit um?

Koperek: Den einen oder die andere habe ich verloren, die sind woanders hin. Es ist darüber immer kritisch gesprochen worden, auch in Gesprächen mit Mitarbeitern.

Dossier: Die haben keinen Betriebsrat gegründet?

Koperek: Nein, bis heute nicht.

Dossier: Ihr Vater war Personalrat. Hätten Sie es verstanden, akzeptiert?

Koperek: Ich ermuntere meine Mitarbeitenden nicht, einen Betriebsrat zu gründen. Aber wenn sie es tun, dann kommt das eben. Ich verstehe meine



**„DER LADEN MUSS LAUFEN,
OHNE DASS ICH IN IHM
ARBEITE. ICH ARBEITE AM
UNTERNEHMEN.“**



„FÜR MICH ALS UNTERNEHMER GIBT ES DIESEN BEGRIFF SICHERHEIT NICHT, ER IST LEER.“

Aufgabe als Unternehmer so, dass ich allen Beschäftigten die besten Voraussetzungen geben will, damit sie gut arbeiten können.

Dossier: Und wenn jetzt ein Betriebsrat gegründet würde?

Koperek: Ich könnte es nicht verhindern. Ich hätte auch keine Veranlassung dazu.

Dossier: Es gäbe Mittel und Wege, spezialisierte Kanzleien bieten ihre Dienste an.

Koperek: Ja, aber warum sollte ich das tun?

Dossier: Manche ihrer Kolleg*innen tun es.

Koperek: Wir pflegen hier einen wirklich offenen Austausch. Hier gilt: put the fish on the table. Und wenn nicht, dann gilt das Wasserleichenprinzip: Wenn Sie die Probleme nicht offen ansprechen, sondern wieder in der Versenkung verschwinden lassen, dann können Sie machen, was Sie wollen, Gewichte dranhängen, egal: irgendwann kommt alles wieder an die Oberfläche. Und die Probleme stinken dann noch mehr. Wir haben verschiedene Formate, in denen wir regelmäßig mit den Mitarbeitenden sprechen, zum Teil übernehmen das unsere Geschäftsführer. Wir sprechen wirklich miteinander: Wo stehen wir, wo wollen wir hin? Was müssen und was können wir tun, um diese Ziele zu erreichen. Das weiß bei uns jede und jeder im Unternehmen.

Dossier: Wenn Sie als Unternehmer auf die Gesellschaft schauen, wie blicken Sie eigentlich darauf? Fühlen Sie sich in der Welt, die Sie umgibt, zu Hause oder fremd?

Koperek: Das ist ein Wechselbad der Gefühle. Schauen Sie, vor zwei Jahren, mit Beginn der Corona-Pandemie, war ich eigentlich schwer enttäuscht von meinem Land, von meiner Gesellschaft, von der politischen Führung. Und zwar, weil wir als gesamter Wirtschaftszweig „Veranstaltungswirtschaft“ gar nicht auf dem Radar waren. Viele haben Kompensationen bekommen, wenn auch mager, Gastronom*innen, Hoteliers. Aber wir, ohne die Veranstaltungen in Hotels, in Hallen und auf Festivals und Messen nie stattfinden würden, wir standen im Dunklen und uns sah man nicht.

Dossier: Soweit bekannt, haben Sie es nicht bei der Enttäuschung belassen ...

Koperek: Ich bin dann politisch sehr aktiv geworden. Ich habe mit anderen Unternehmen der Branche Demonstrationen organisiert, wir haben in der „Night of Light“ Gebäude in ganz Deutschland in

rotes Licht getaucht und gemeinsam mit vielen Künstler*innen auf die Not unserer Firmen und Beschäftigten aufmerksam gemacht. Wir haben „Alarmstufe Rot“ ausgerufen und hatten tatsächlich Zugang zur Politik bekommen, wir haben mit Staatssekretär*innen gesprochen, Minister*innen, mit Olaf Scholz. So haben wir für unsere Branche wichtige Überbrückungshilfen durchgesetzt.

Dossier: Durch die Politisierung ist die Branche ein Stück weit mehr Teil der Gesellschaft geworden?

Koperek: Ja, das war längst überfällig. Wir haben ein Veranstaltungsformat etabliert, die Bundeskonferenz-Veranstaltungswirtschaft, die von mehreren Verbänden mitgetragen wird, die einen Rat der Vertreter*innen gewählt hat, wir machen jetzt ganz klassisch und knallhart Lobbyarbeit, weil wir das müssen, wir dürfen einfach nicht mehr übersehen werden.

Dossier: Sie haben im Grunde gehandelt wie ein Unternehmer ...

Koperek: Ja, erst hatte ich ein Motiv, ich war sauer, ich war wütend. Und dann habe ich gehandelt, aktiv, strategisch.

Dossier: Was bedeutet für Sie als Unternehmer eigentlich Sicherheit?

Koperek: Für mich als Unternehmer gibt es diesen Begriff Sicherheit nicht, er ist leer.

Dossier: Sie sind sich nie unsicher, unentschieden, in Sorge?

Koperek: Nein, Sicherheit, das hat so eine hypothetische Bedeutung.

Dossier: Und wie denken Sie über ihr Leben in zehn, in 15 Jahren?

Koperek: Ich denke, ich mache das Gleiche wie jetzt auch. Etwas entwickeln mit Menschen, die mit mir auf einer Wellenlänge sind. Vielleicht nicht



„WIR SEHEN IN UNSEREN BESCHÄFTIGTEN PARTNER. UND DIE BESCHEISST MAN NICHT.“

mehr fünf Tage die Woche, sondern nur noch drei. Wissen Sie, auf eine gewisse Art und Weise bin ich ein sehr fatalistischer Mensch. Ich bin der Meinung, ich kann auf die Dinge um mich herum nur in einem gewissen Rahmen Einfluss nehmen. Bei manchen Dingen sogar nur marginal. Es hängt, denke ich, stark vor der inneren Haltung ab, wie man mit Risiken umgeht oder zu Ängsten neigt.

Dossier: Aber nehmen wir doch mal das Alter als großes Lebensrisiko.

Koperek: Da habe ich schon Sicherheit geschaffen. Ja, aber das ganze Vermögen, da stecke ich in der Haftung für viele Kredite, und zwar mit einem erheblichen prozentualen Anteil. Selbst wenn öffentliche Banken beteiligt sind. Sicherheit ist für mich weniger statisch. Sie ergibt sich aus der Dynamik des Geschäftes, dass es immer weiter geht. Und sie ergibt sich aus der Gewissheit, dass es für mich eigentlich kein Scheitern aufgrund eigenen Unvermögens gibt. Das schließe ich einfach aus. Ich betrachte natürlich Risiken, sie zu überschauen ist ein ganz wesentlicher Bestandteil meiner Arbeit.

Dossier: Ich habe eine ganz praktische Frage. Aus der Tatsache, dass es keinen Betriebsrat gibt, schließe ich, dass Sie auch keinen Tarifvertrag abgeschlossen haben. Wie löst man das in einem Unternehmen mit rund hundert Beschäftigten. Wie tarieren Sie Lohn und Leistung aus?

Koperek: Das haben Sie richtig erkannt, einen Tarifvertrag gibt es bei uns nicht. Wir halten uns natürlich an die gesetzlichen Regeln. Wir gehen anständig miteinander um. Das gilt für die Beschäftigten, das gilt für unsere Lieferant*innen. Wir sehen Partner in ihnen und die bescheißt man nicht. Wir sprechen mit unseren Mitarbeitenden. Wenn jemand neu zu uns kommt, dann habe ich eine gewisse Vorstellung, wie viel Budget ich habe, um die Stelle zu besetzen. Im Optimalfall ist es so, dass ihre oder seine Erwartungen in die Bandbreite fallen. Wenn ich ein Jahresgehalt von 48.000 Euro im Kopf habe und die Bewerberin oder der Bewerber will 60.000 Euro, kommen wir nicht zu-

sammen. Ich würde es so sagen: Wir können schon einschätzen, was der Wert der Arbeit ist.

Dossier: Wie schätzen Sie, auf welcher Grundlage?

Koperek: Wir, mein Geschäftspartner und ich, die angestellten Geschäftsführer, wir sprechen mehrmals im Jahr mit unseren Mitarbeitenden, ich spreche mit Freund*innen, Bekannten, anderen Unternehmer*innen. Das Ergebnis kann sich sehen lassen. Wir haben Beschäftigte, die sind schon zehn, 15 oder sogar 20 Jahre dabei, andere müssen wir ziehen lassen, weil wir ihnen bestimmte Einkommen nicht bieten können.

Dossier: Sie sprechen in der Branche über Löhne und Gehälter?

Koperek: Ja. Natürlich, ich muss doch den Wert der Arbeit kennen, und zwar nicht nur in meiner Blase, sondern ich muss auch wissen wie woanders gezahlt wird.

Dossier: Da können Sie gleich eine Tarifkommission bilden. Das wäre dann doch einfacher, als aus unsystematischen Gesprächen hundert Einzeltarifverträge abzuleiten. Was, wenn Sie mal 250 Beschäftigte haben?

Koperek: Na ja, wir delegieren das ja auch an die angestellten Geschäftsführer*innen.

Dossier: Aber trotzdem brauchen Sie doch irgendwie eine Systematik, damit Gleiches nicht ungleich bezahlt oder behandelt wird. Und eine gewisse Rationalisierung aufwendiger Prozesse steckt doch in den Tarifverträgen.

Koperek: Ja, das stimmt. Aber es ist etwas anderes, für jeden Einzelnen, mit dem ich spreche, ist das eine höchst persönliche Angelegenheit. Man kann sagen, okay, ich begeben mich in einen Tarif. Dann ist das weg. Wir hatten schon mal im Kopf, wir nehmen den Tarifvertrag der Elektroindustrie. Dann haben wir uns das angeguckt und festgestellt, dass wir eine Handvoll Mitarbeitende gehabt hätten, die weniger verdienen würden ...

Dossier: Übertariflich können Sie immer bezahlen.

Koperek: Das weiß ich schon, aber es ist ... [Pause] ein bestehendes Gitter passt nicht für die Branche.

Dossier: Sie könnten eines verhandeln, wenn Sie über eine Gewerkschaft noch das Wissen der Mitarbeitenden der Branche hinzuziehen und Entgelte, Arbeitszeiten und Arbeitsbedin-

gungen verhandeln, dann könnte etwas Interessantes daraus werden.

Koperek: Wissen Sie, wir haben in unserer Branche ein riesengroßes Fachkräfteproblem. Viele Ältere gehen in Ruhestand. Die Jüngeren, viele Freelancer und Soloselbstständige sind uns in der Corona-Krise abhandengekommen, weil ihnen die Überbrückungshilfen keine ausreichenden Sicherheiten boten, mir haben im Lockdown echt die Arschkarte gezogen.

Dossier: Wie viele Partner*innen, wie Sie sagen, kamen ihnen abhanden?

Koperek: Ich würde sagen, ein Drittel bis die Hälfte aller Soloselbstständigen sind weg. In unserer Datenbank waren 500 Kameraleute, Toningenieur*innen, Lichttechniker*innen – insgesamt waren 20 Gewerke versammelt. Jeder zweite oder dritte, den wir anrufen, sagt, er mache jetzt in Solar oder Garten- und Landschaftsbau oder die Frau geht jetzt arbeiten. Uns fehlt auch jeder zehnte Beschäftigte, der die Kurzarbeit nicht mehr ausgehalten hat.

Dossier: Könnte da die Sicherheit eines Tarifs nicht ein attraktives Angebot zur Rückkehr sein?

Koperek: Wichtiger als das Geld ist aus meiner Sicht die Unternehmenskultur.

Dossier: Die steht und fällt mit Ihnen und Ihrem Mitgesellschafter.

Koperek: Das ist schon richtig. Der tickt übrigens genauso wie ich. Danach suchen wir unsere Beschäftigten auch aus. Ihr Handwerk müssen sie trotzdem beherrschen. Aber es muss passen.

Dossier: Würden Sie heute noch einmal Unternehmer werden.

Koperek: Auf jeden Fall.

Dossier: Was machen Sie eines Tages mit dem Unternehmen?

Koperek: Wir sind ja noch da, wir haben gute Manager*innen an Bord genommen.

Dossier: Wird es ihnen eines Tages schwerfallen, sich zu lösen?

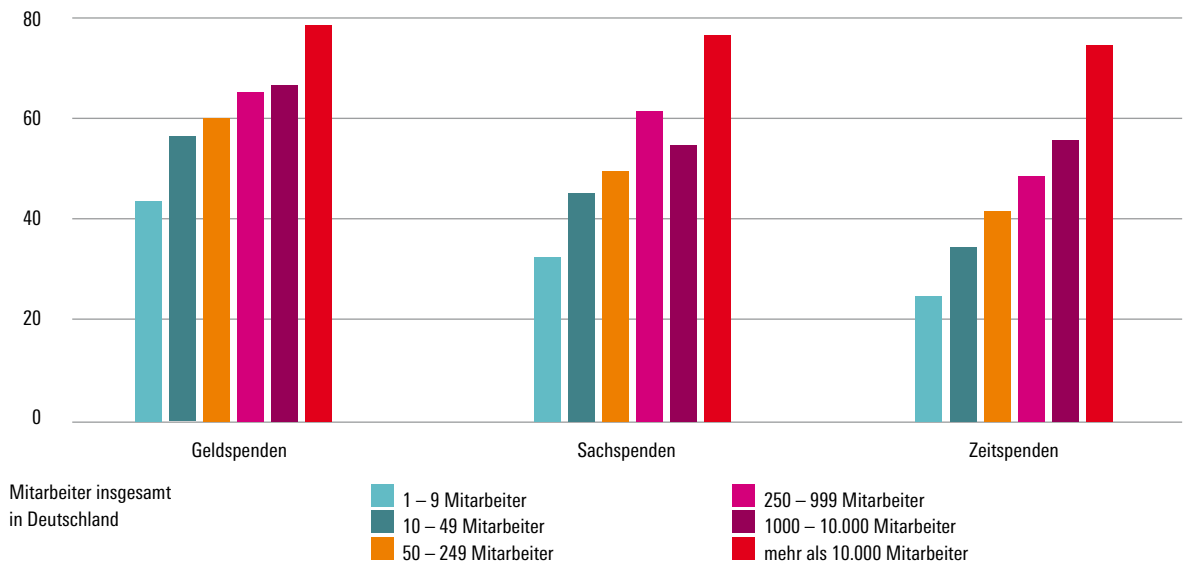
Koperek: Nein, nein.

Dossier: Vielen Dank für das Gespräch.



„WIR HABEN IN UNSERER BRANCHE EIN RIESENGROSSES FACHKRÄFTEPROBLEM. VIELE ÄLTERE GEHEN IN RUHESTAND. DIE JÜNGEREN SIND UNS IN DER CORONA-KRISE ABHANDEN GEKOMMEN. EIN DRITTEL BIS DIE HÄLFTE DER SOLOSELBSTSTÄNDIGEN SIND WEG.“

Abb. 4 Spenden nach Firmengrößen



Arbeitgeber und ihr gesellschaftspolitischer Beitrag

Welche Beiträge die kleine und exklusive Schicht von Unternehmer*innen und Manager*innen zur Gesellschaft leistet, ist seit Jahrzehnten unter dem Stichwort Corporate Social Responsibility (CSR) diskutiert und praktiziert worden. Das „Lexikon der Nachhaltigkeit“ hält folgende Definition für angemessen: „Corporate Social Responsibility (CSR) betrifft das Kerngeschäft [von Unternehmen, hi], das durch die Globalisierung ökonomische, soziale und Umweltzustände überall auf der Welt beeinflusst. Eine wörtliche Übersetzung [des Begriffs social, hi] greift zu kurz: es ist nicht nur die soziale Verantwortung von Unternehmen gemeint, sondern ihre gesamtgesellschaftliche, also auch die ökologische Verantwortung“ (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2016).

Damit ist im Grunde jegliche Tätigkeit von Unternehmen eine Leistung gegenüber der Gesellschaft. Ob sie Arbeitsplätze und damit Einkommen für Menschen schaffen, in Aus- und Weiterbildung investieren oder die Produktion so verbessern, dass Emissionen vermieden werden, galt plötzlich nicht mehr als Selbstverständlichkeit unternehmerischen Handelns sondern als CSR-Beitrag.

Das Institut für Mittelstandsforschung hat 2020 dagegen gänzliche schnörkellose „konzeptionelle Überlegungen“ zum „gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands“ vorgelegt, meint jedoch das Gleiche: Danach erbringe „jede unter-

nehmerische Tätigkeit als Nebenprodukt einen mittelbaren gesellschaftlichen Beitrag“. Die Höhe hänge allerdings vom wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung ab und von der Einstellung des Unternehmers. Habe etwa das „Streben nach Unabhängigkeit oder der Erhalt der Kontrolle über ein Familienunternehmen einen hohen Stellenwert“ für Unternehmer*innen, könne dies den „wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens einschränken und sich negativ auf den mittelbaren gesellschaftlichen Beitrag auswirken“. Stünden hingegen „soziale, gesellschaftliche oder ökologische Ziele im Fokus der Unternehmerperson, wirken sich diese positiv auf den gesellschaftlichen Beitrag aus“.

In Krisen gehe vom Mittelstand „eine stabilisierende Wirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft aus“, so das Institut für Mittelstandsforschung. Unternehmer*innen hielten, solange dies wirtschaftlich möglich sei, an ihren Beschäftigten fest. Grund dafür seien Verbindlichkeit und Verlässlichkeit als zentrale „Werte des Mittelstands“ (Welter/Schlepphorst, 2020).

Insbesondere die Großunternehmen gehen in ihrem Anspruch, Teil der Gesellschaft zu sein, über das vom Mittelstandsinstitut oder den CSR-Richtlinien beschriebene Niveau hinaus. Sie erheben gar den Anspruch eines Corporate Citizenship, was im Grunde bedeutet, dass sie als Unternehmen als Teil der engagierten Bürgerschaft gesehen werden. Die Bertelsmann Stiftung hat sich die zentralen Spendenaktivitäten der deutschen Wirtschaft angesehen. „Laut un-

serer konservativen Hochrechnung summieren sich die Geldspenden der deutschen Wirtschaft für gemeinwohlorientierte Zwecke auf mindestens 9,5 Milliarden Euro jährlich“, so die Stiftung über den Stand für das Jahr 2018. Darüber hinaus würden Unternehmen aber auch Sachspenden leisten oder ihren Beschäftigten die Möglichkeit einräumen, sich für das Gemeinwohl zu engagieren. Dabei zeigt sich, dass prozentual mehr Großunternehmen zu den regelmäßigen Donatoren für öffentliche Zwecke gehören (Labigne et al., 2018).

Einen ganz und gar negativen Beitrag zum Gemeinwohl dagegen leisten immer mehr Arbeitgeber, in dem sie sich aus der Sozialpartnerschaft zurückziehen und gar nicht erst in diese hineinfinden und damit die Rückentwicklung der Kultur der Arbeit betreiben.

Arbeitgeberverbände arbeiten an ihrem Bedeutungsverlust

So ist der Arbeitgeberverband Gesamtmetall stolz darauf, dass ihm mehr als 4.000 Betriebe angehören, die sein Hauptprodukt, den Flächentarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie, für so schlecht halten, dass sie eine Mitgliedschaft „ohne Tarif“ (OT) favorisieren.

Diese paradoxe Wahl, – Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband aber keine Tarifbindung – ist eine langfristige Strategie des Verbandes. Im Grunde bietet er den noch 3.322 verbliebenen tarifgebundenen Betrieben eine ständige Ausstiegsoption an. Die Erwartung ist, das könne den Druck auf die Gewerkschaft IG Metall erhöhen, Forderungen zu reduzieren und schlechtere Tarifverträge als angemessen zu akzeptieren (Gesamtmetall 2021).

Dem Tarifpartner IG Metall wirft der Arbeitgeberverband vor, ihre Macht dazu einzusetzen, um überhöhte Lohnabschlüsse durchzudrücken. Der Verband im Wortlaut: „Der Preis für diese Vorteile ist vielfach zu hoch geworden. Abschlüsse oberhalb des Produktivitätszuwachses und die kollektive Arbeitszeitverkürzung ohne ausreichende Flexibilität haben dafür gesorgt, dass der Flächentarif für viele Firmen eine unbezahlbare Last im Kampf um Aufträge geworden ist – und immer mehr Unternehmen sich ihm in Teilbereichen oder ganz entziehen“ (Gesamtmetall, 2022).

Der „positive Stimmungsumschwung“ in der Einstellung, insbesondere der Verbände im Organisationsbereich der IG Metall, gegenüber der Verhandlungsdemokratie in der Arbeitswelt, den der Wirtschaftswissenschaftler Markus Helfen nach der Finanzkrise feststellte, verpuffte offensichtlich. In seiner von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Kurzstudie „Wirtschaftsverbände in Deutschland 2012/2013“ schrieb Helfen: „Die Beurteilung der Gestaltung von Tarifverträgen und

der Sozialpartnerschaft fällt deutlich positiver aus als noch bei der Befragung 2005/06“ (Helfen/Nicklich, 2013).

Ein Jahrzehnt später muss festgestellt werden: Kein großer Arbeitgeberverband betreibt die Demontage der von ihm abgeschlossenen Tarifverträge mit mehr Verve als die in Gesamtmetall zusammengeschlossenen Organisationen.

In anderen Branchen gibt es schon gar keine Arbeitgeberverbände mehr, berichtete etwa der frühere Justitiar der Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten im Interview für das HBS-Dossier über die demokratische Kultur der Arbeit. „Viele unserer Arbeitgeberverbände sind inzwischen große OT-Verbände. Im Grunde sind es Rechtsanwaltsbüros, die zur Not auf Wunsch ihre Mitglieder bei Haustarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen unterstützen“ (Höhn, 2019).

Das Ergebnis kann sich nicht sehen lassen. 2021 arbeiteten nur noch 43 Prozent der Beschäftigten in Betrieben, in denen ein Tarifvertrag die Arbeitsbeziehungen regelt, so das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) im Mai 2022. Das IAB überschreibt die entsprechende Meldung zwar mit den Worten, die Tarifbindung in Deutschland bleibe stabil (IAB, 2022). Allerdings hat sie sich auf niedrigem Niveau stabilisiert. Zum Vergleich: 1998 arbeiteten noch 68 Prozent aller Beschäftigten in Arbeitsverhältnissen, die von Gewerkschaften und Arbeitgebern ausgehandelt wurden.

Rückläufig ist als Teil der Kultur der Arbeit auch die Vertretung der Beschäftigten durch Betriebsräte. 1996 arbeiten noch 50 Prozent der Beschäftigten in Betrieben, in den Betriebsräte die Arbeitsbeziehungen unterhalb des Tarifvertrages regeln und die Anwendung desselben durchzusetzen suchen. Ein Vierteljahrhundert später, 2020, waren es nur noch 40 Prozent der Beschäftigten. Tendenz sinkend. (Ellguth/Kohaut, 2021).

Und immer mehr Unternehmen weigern sich, trotz Überschreiten des Schwellenwertes, die paritätische Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz einzuführen. Die Hans-Böckler-Stiftung hat die Unternehmenslandschaft durchkämmen lassen und kommt zu dem Ergebnis, dass „in Deutschland mindestens 2,1 Millionen Beschäftigte in insgesamt mehr als 300 Unternehmen durch legale juristische Kniffe (in knapp zwei Dritteln der Fälle) oder rechtswidrige Ignorierung der Gesetze von der paritätischen Mitbestimmung ausgeschlossen“ sind (Hans-Böckler-Stiftung, o. J.).

Den Bekenntnissen zu Corporate Social Responsibility und dem Anspruch, Teil der Zivilgesellschaft zu sein, steht die Abkehr vom demokratischen und sozialen Rechtsstaat, den Bruch geltenden Rechts eingeschlossen, diametral gegenüber.



Kapitel 2

AUF DEM RÜCKZUG? ODER DOCH VOR EINEM NEUBEGINN?

Auf Unternehmer*innen und Manager*innen trifft auch nach diesem Dossier noch die Aussage zu, dass über sie zu wenig bekannt ist, um eine echte Einschätzung darüber zu treffen, wo die Frauen und Männer stehen, die so außerordentlich viel ökonomische und gesellschaftliche Macht ausüben. Die Arbeitnehmerschaft ist hinsichtlich ihrer sozialen Lage, ihrem Bewusstsein und ihren politischen Einstellungen in den vergangenen Jahrzehnten vielfach durchgemessen worden. Ihr Alltagsleben ist durch amtliche Statistiken nahezu vollständig erfasst. Die „conditio humana der Armen der Republik ist noch viel besser durchleuchtet, schließlich hängt ihre Existenz an Unterstützungsleistungen des Staates, der über selbige exakt Buch führt.

Mit der ökonomischen Elite unseres Landes vergleichbar sind eigentlich nur die Drop-outs am untersten Rand der Gesellschaft. Sie leben im Dunkeln, man sieht sie nicht wirklich, es ist nicht so genau bekannt, wie sie sich durchschlagen. Unternehmer*innen und Manager*innen sind eine ebenfalls kleine Gruppe von Menschen, Selbstständige mitgezählt, kommt man wohl auf höchstens drei Millionen Unternehmen in Deutschland. Die Zahl der wirklich mächtigen angestellten Manager*innen vergrößert die Gruppe der ökonomischen Eliten kaum. Die ökonomische Macht, die sie damit innehaben, ist gewaltig. Ob sie investieren oder den ihnen durch Erbfolge oder Wahl anvertrauten Kapitalstock veröden lassen, Menschen einstellen oder entlassen, die Elite entscheidet über die Arbeitsbedingungen von fast 34 Millionen sozial versichert Beschäftigten und den Wohlstand der Republik. Die ökonomische Macht über welche sie durch Eigentum oder Wahl in einen Vorstand oder

Aufsichtsrat unmittelbar verfügen, ist zugleich gesellschaftliche und politische Macht.

Das macht den Rückzug von Unternehmer*innen und Manager*innen aus der Bindung in der Sozial- oder Tarifpartnerschaft politisch brisant. Immer größere Kreise der ökonomischen Elite nehmen offensichtlich an, die Kontrolle und Bestimmung über das von ihnen geerbte oder ihnen durch Wahl anvertraute Betriebsvermögen sei am besten zu mehren, wenn es daran keine Teilhabe der Beschäftigten am Haben und am Sagen gibt.

Es sind Unternehmer*innen und Manager*innen, die wie bei Amazon oder Tesla oder Neupack Verpackungen keine Tarifverträge abschließen, die die Wahl von Betriebsräten be- und verhindern oder diese durch Kandidatur von Listen höriger Beschäftigter unterlaufen wollen. Dazu gehören die vielen Fälle, in denen Kapitalgesellschaften gegen das Gesetz keine Vertreter*innen der Belegschaften und schon gar nicht ihrer Gewerkschaft in den

Aufsichtsräten zulassen. Dazu zählen Arbeitgeberverbände, die zu Rechtsanwaltskanzleien oder Abwehrverbänden mutieren sowie Innungen, die ihre Tariffähigkeit aufgeben wollen.

Mit der Kultur der Arbeit nimmt die demokratische Kultur Schaden

Der Rückzug beschädigt mehr als die Hochkultur der Arbeit, die überwiegend in großen Unternehmen und Konzernen fortbesteht. Indem immer mehr Unternehmer*innen der vollen Kontrolle über ihr Unternehmen den Vorzug vor einer auf Verhandlungen und Vertrauen beruhenden Kultur geben, verlieren sie Legitimation für ihren Wohlstand gegenüber einer Gesellschaft, in der die Armut wächst und die Mittelschicht kaum von der Stelle kommt.

Wenn die Deutschen gefragt werden, wer mehr Einfluss auf die Politik haben sollte, Gewerkschaften oder Wirtschaft, fällt die Antwort deutlich aus: Die Gewerkschaften und damit verbunden der Wunsch nach einem demokratischen Rechts- und Sozialstaat, der die Verteilung wirkungsvoll so ordnet, dass die politisch oder sozial Schwächeren mehr Stärkung vom Staat erwarten dürfen, als jene, die ein Unternehmen geerbt haben oder dank ihrer Geburt in eine großbürgerliche Familie einen leichten Aufstieg in die ökonomische Elite geschafft haben, ehe sie etwas dafür geleistet haben. Kein Wunder, dass sie ihren Aufstieg mehr als Ergebnis von vormoderner Vor- und Ausersehung verstehen.

In dem sich die ökonomische Elite Jahr um Jahr mehr aus der die Bundesrepublik über 70 Jahre prägenden Verhandlungsdemokratie verabschiedet, nimmt der Zusammenhalt in der Gesellschaft Schaden. Das trifft insbesondere dann zu, wenn sie ihre Macht so einsetzen, dass ihr erwirtschafteter Gewinn, ohne rot zu werden, als vorenthaltener Lohn bezeichnet werden muss.

Die Neigung einiger, stillschweigend Raubkopien von Tarifverträgen anzufertigen und sie anzuwenden, macht nichts besser. Diese Verträge sind Kulturleistungen, die von Tarifkommissionen erarbeitet wurden und im Grunde den Mitgliedern der Gewerkschaften gehören. Denn Gewerkschafter*innen sind es, von denen die Initiativen zu Verhandlungen über Themen ausgehen, welche die Arbeitgeber*innen nicht freiwillig verhandeln würden.

So zwingen diese Unterlasser*innen den demokratischen und sozialen Rechtsstaat immer tiefer in eine Rolle, die dieser gar nicht haben will. Weil sie das System der Tarifautonomie zunehmend lahmlegen, musste der Staat ein System gesetzlicher Mindestlöhne mit einer Untergrenze einführen. Das war nur die erste Konsequenz aus dem von der ökonomischen Elite unseres Landes zu verantworten

tenden Verfall der Kultur der Arbeit. Die zweite Konsequenz war, dass die Höhe des gesetzlichen Mindestlohnes zum Gegenstand im Bundestagswahlkampf 2021 wurde und dieser mit zwölf Euro pro Stunde nun auf ein Niveau gehoben wurde, auf dem die Arbeitgeber ihn in Jahren noch nicht haben wollten.

Diese politische Entscheidung der ökonomisch Mächtigen für den Rückzug ins eigene Gehäuse, mit dem Ziel, die ökonomische Macht nicht mehr teilen zu müssen, ist durch luftige Initiativen für Corporate Social Responsibility nicht wettzumachen. Vor allem, wenn einer der wichtigsten Bausteine fehlt: Der faire Umgang mit den Beschäftigten und den Willen, ihren Wunsch nach Teilhabe am Haben und Sagen zu akzeptieren. Auch ein jährliches Spendenvolumen von zehn Milliarden Euro, mit denen sich Strategen im Auftrag der ökonomischen Elite eine Art „Bürgerschaft“ für Unternehmen erschleichen wollten, ist kein Ausgleich für den Schaden, den all jene anrichten, welche der Demokratie den Weg durch das Werkstor versperren, ihren Beschäftigten Mitbestimmung und fair ausgehandelte Entgelte verweigern.

Dass eine intensive Vermittlung von Werten beim Generationswechsel von Unternehmer*innen stattfindet, ist erfreulich. Für Manager*innen gibt es dafür spezialisierte Institute. Bezeichnend ist, dass im Curriculum einer renommierten Managementschmiede in St. Gallen die Institutionen und Prozesse der Demokratie in der Arbeitswelt ebenso wenig gelehrt werden, wie sie in der Aufzählung von Werten fehlen, die zwischen Unternehmergenerationen weitergereicht werden.

Die nächste Generation soll angeblich wieder stärker als ihre Vorgänger*innen auf aktive Rollen in Vorständen und Geschäftsführungen ihrer Familienunternehmen aus sein. Sie setze auf moderne Managementstrategien, flache Hierarchien und wissensbasierte Beratung. Die nächste Generation an Manager*innen und Unternehmer*innen täte gut daran, den Umbruch im Zuge der Tiefen Transformation zu nutzen, um die neue Ära (auch in Konflikten) mit den Gewerkschaften und nicht gegen sie zu gestalten. Das wäre möglich. Es gibt dafür aber keine Anzeichen. Darauf müssen sich Gewerkschaften und Betriebsräte einstellen.

BIBLIOGRAPHIE

BBC, 2022. „Amazon workers win battle to form first US union“. Bericht vom 02.04.2022. <https://www.bbc.co.uk/news/business-60944677> (abgerufen am 17.05.2022)

Business Insider, 2015. „13 tricks Steve Jobs, Jeff Bezos and other famous executives have used to run effective Meetings“. Veröffentlicht am 13.10.2015. <https://www.businessinsider.com/steve-jobs-jeff-bezos-meeting-tricks-2015-10> (abgerufen am 09.06.2015)

Business Insider, 2021. „Eine der reichsten Familien Deutschlands kämpft um ihre Milliarden – und entlässt jetzt tausende Mitarbeiter“. Veröffentlicht am 01.06.2021. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/schaeffler-eine-der-reichsten-familien-kaempft-um-milliarden-j/> (abgerufen am 02.06.2022)

Ellguth, Peter/Kohaut Susanne, 2021. „Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2020“. In WSI-Mitteilungen, 74. Jahrgang, Nr. 4/2021.

Gesamtmittel, 2022. Stichwort „Tarifpolitik“ auf der Homepage des Verbandes. <https://www.gesamtmittel.de/tarifpolitik/tarifautonomie/flachentarifvertrag> (abgerufen am 15.05.2022)

Gesamtmittel, 2021. Geschäftsbericht 2020/21. https://www.gesamtmittel.de/sites/default/files/epaper/epaper-GM-Geschaeftsbericht_2020/index.html#0 (abgerufen am 20.09.2021)

Hans-Böckler-Stiftung, o. J. „Umgehung von Mitbestimmung kann man stoppen“. Bericht auf der Homepage der Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.boeckler.de/de/tagungsberichte-18029-umgehung-von-mitbestimmung-kann-man-stoppen-33217.htm> (abgerufen am 14.06.2022)

Hartmann, Michael, 2007. „Eliten und Macht in Europa“. Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Hartmann, Michael, 2018. „Die Abgehobenen – Wie die Eliten die Demokratie gefährden“. Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Handelsblatt, 2008. „Die Chronologie des Übernahmekampfes“. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/schaeffler-uebernimmt-conti-die-chronologie-des-uebernahmekampfes/3008428.html> (abgerufen am 02.06.2022)

Handelsblatt, 2022. „Verdi hat mehrtägige Streiks bei Amazon gestartet“. Artikel erschienen in der Ausgabe vom 02.05.2022. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/gewerkschaft-verdi-hat-mehrtaegige-streiks-bei-amazon-gestartet/28294640.html> (abgerufen am 17.05.2022)

Hayek, Nicolas, 2005. „Was ist ein Unternehmer?“ Interview mit Nicolas Hayek, erschienen in der Zeitschrift brand eins, Jahrgang 2005. <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2005/machtwechsel/was-ist-ein-unternehmer> (abgerufen am 17.05.2022)

Helfen, Markus/Nicklich, Manuel, 2013. „Wirtschaftsverbände in Deutschland 2012/2013“. Kurzstudie, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. https://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/media/pdf/Wirtschaftsverbaende-2013_Nicklich_Helfen.pdf (abgerufen am 02.04.2019)

Hilb, Martin, 2000. „Persönlichkeit des Unternehmers“. Aufsatz erschienen in Pichler, J. Hanns/Brauchlin, Emil. „Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen“. Duncker & Humblot, Berlin, St. Gallen.

Höhn, Hilmar, 2019. „Politik für eine demokratische Kultur der Arbeitswelt“. Dossier Nr. 3. Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007439 (abgerufen am 01.12.2019)

Höhn, Hilmar, 1998. „Jetzt sind sie dran“ Fünf Unternehmer*innenporträts, erschienen im Zeit-Magazin vom 02.07.1998.

Hürtgen, Stefanie/Voswinkel, Stephan, 2014. „Nichtnormale Normalität“. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Edition Sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft, Berlin.

IG BCE, 2020. „IG BCE fordert Reform der Mitbestimmung“. Veröffentlicht am 30.09.2020. <https://igbce.de/igbce/conti-kahlschlag-172664> (abgerufen am 17.01.2021)

Inc., o. J. „What’s an Entrepreneur? The best answer ever“. <https://www.inc.com/eric-schurenberg/the-best-definition-of-entrepreneurship.html> (abgerufen am 03.05.2022)

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), 2022. „Tarifbindung in Deutschland bleibt stabil“. <https://www.iab.de/de/informationservice/presse/presseinformationen/tarifbindung.aspx> (abgerufen am 20.05.2022)

Kindlers Neues Literaturlexikon, 1988. Jens, Walter (Hrsg.) Studienausgabe, Band 11, Kindler Verlag, München.

Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald, 2015. „Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit“. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Edition Sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft, Berlin.

Labigne, Anaël/Gilroy, Patrick/Kononykhina, Olga/Hollmann, Detlef, 2018. „Die sozialen Investitionen der deutschen Wirtschaft“. Stifterverband, Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.). https://www.ziviz.de/sites/ziviz/files/cc-survey_2018_die_sozialen_investitionen_der_deutschen_wirtschaft.pdf (abgerufen am 04.06.2022)

Lexikon der Nachhaltigkeit (LdN), 2016. Stichwort „Corporate Social Responsibility“. <https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate-social-responsibility-unternehmerische-1499.htm?sid=eonan-38pq6ff6dstc1ufbqcr17> (abgerufen am 15.06.2022)

Liebold, Renate, 2010. „Autobiographien der Wirtschaftslage: Selbstbild und Selbstinszenierungsformen“. Aufsatz erschienen in der Zeitschrift für Biografieforschung, Oral History und Lebensverlaufsanalysen (BIOS), Jahrgang 23, Heft 2.

Mann, Thomas, 2011. „Buddenbrooks, Verfall einer Familie“. Project Gutenberg Ebook of Buddenbrooks.

Marx, Karl, 1867. „Das Kapital“. Druckfassung von 1867 zitiert nach MEGA II/5. <https://telota.bbaw.de/mega/> (abgerufen am 17.04.2022)

Mitbestimmung, 2014. „Folgenreicher Streik“. Artikel erschienen in der Zeitschrift Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung, Ausgabe 03/2014. <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-folgenreicher-streik-5098.htm> (abgerufen am 28.05.2022)

Nienhüser, Werner/Glück, Esther/Hoßfeld, Heiko/Lukas, Gödde, 2018. „Was Menschen über Mitbestimmung denken“. Edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

Pohlmann, Markus/Schmidt, Gert, 2009. „Auf den Spuren eines Generationenwechsels – Ökonomische Eliten als Trägerschicht wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels“. Deutsche Forschungsgemeinschaft. <https://gepris.dfg.de/gepris/projekt/16400207/ergebnisse> (abgerufen am 03.05.2020)

Pohlmann, Markus, 2009. „Globale ökonomische Eliten? Eine Globalisierungsthese auf dem Prüfstand der Empirie“. Aufsatz erschienen in der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 61. Jahrgang, Ausgabe 4.

Pohlmann, Markus, 2002. „Management, Organisation und Sozialstruktur – Zu neuen Fragestellungen und Konturen der Managementsoziologie“. Erschienen in Schmidt, Rudi/Gergs, Hans-Joachim/Pohlmann, Markus (Hrsg.), 2002. „Managementsoziologie“, Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Prügl, Reinhard/Rauschendorfer, Natalie, 2020. „Deutschlands nächste Unternehmensgeneration“. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), 5. Auflage und Schwerpunkt „Strategie“, erstellt vom Friedrichshafen Institut für Familienunternehmen, München. https://www.familienunternehmen.de//media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Deutschlands-naechste-Unternehmergenerati-on-5-Auflage_Studie_Stiftung-Familienunternehmen.pdf (abgerufen am 02.05.2022)

Schaeffler, 2021 (1). „Die Jahre 1940 bis 1946“. Geschichte des Schaeffler-Konzerns. Geschäftsbericht 2021. Konzern-Homepage. [https://www.schaeffler.com/de/company/history/1/1940_1946/1946.jsp](https://www.schaeffler.com/de/company/history/1/1940_1946/1940_1946.jsp) (abgerufen am 09.06.2022)

Schaeffler, 2021 (2). Geschäftsbericht 2021. https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/shared_media_rwd/08_investor_relations/reports/2021_ar/2021_schaeffler_annual_report_de_3ior9y.pdf (abgerufen am 09.06.2021)

Schröder, Elke, 2019. „Sozialisations- und Erziehungsprozesse in Unternehmerfamilien“. Erschienen in Kleve, Heiko/Köllner, Tobias (Hrsg.), 2019. „Soziologie der Unternehmerfamilie“. Springer VS, Wiesbaden.

Schumpeter, Joseph, 1964. „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“. 7. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin.

Schumpeter, Joseph, 1993. „Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie“. UTB-Verlag, 7. erweiterte Auflage, Tübingen und Basel.

Sokoll, Thomas, 2013. „Vom äußeren Zwang zur inneren Verpflichtung“. Erschienen in Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften, Ausgabe 1/2013.

Sombart, Werner, 1927. „Der moderne Kapitalismus“. Bd.3, erster Halbband. „Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus“. Duncker & Humblot, München.

Stamm, Isabell/Bernhard, Fabian/Hameister, Nicole, 2019. „Empirische Befunde zu Unternehmerfamilien in Deutschland“, In Kleve, Heiko, Köllner, Tobias (Hrsg.). „Soziologie der Unternehmerfamilie“. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Stephan, Ute/Hart, Mark/Mickiewicz, Tomasz/Drews, Cord-Christian, 2015. „Understanding Motivations for Entrepreneurship“. King's College London, (BIS Research Paper). Department for Business, Innovation and Skills. https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/102015769/bis_15_132_understanding_motivations_for_entrepreneurship_3_.pdf (abgerufen, 27.05.2021)

Stempel, Lars, 2014. „Sind Sie ein Unternehmertyp? Was macht den Unternehmer aus?“ <https://lambertschuster.de/unternehmensfuehrung/unternehmertyp/> (abgerufen am 13.05.2022)

Weber, Max, 2019. „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“. In Max Weber Gesamtausgabe. Herausgegeben von Horst Baier/Gangolf Hübinger/M. Rainer Lepsius/Wolfgang J. Mommsen/Wolfgang Schluchter/Johannes Winckelmann. Verlag J.C.B Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

Welter, Friederike/Schlepphorst, Susanne, 2020. „Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: Konzeptionelle Überlegungen“. IfM-Materialien Nr. 283. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Bonn. https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-283_2020.pdf (abgerufen am 02.05.2022)

Wikipedia, 2022. „Jeff Bezos“. https://en.wikipedia.org/wiki/Jeff_Bezos (abgerufen am 09.06.2022)

AUTOR

Hilmar Höhn ist ausgebildeter Verlagskaufmann und Zeitungsredakteur. Nach seiner Tätigkeit für die Frankfurter Rundschau wechselte er zu den Gewerkschaften. Zuletzt war er Leiter der Abteilung Politik beim Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie (IG BCE). Seit 2019 arbeitet Hilmar Höhn als freiberuflicher Autor. Unter anderem für die Hans-Böckler-Stiftung.

IMPRESSUM

Ausgabe

Arbeitgeber ziehen sich von der demokratischen Organisation der Arbeitswelt zurück
Dossier Nr. 15,
Juli 2022

Herausgeber

© Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
www.boeckler.de
ISSN 2628-8346

Pressekontakt

Rainer Jung
49 (211) 7778-150
rainer-jung@boeckler.de

Autor

Hilmar Höhn
hilmarhoehn@icloud.com

Lektorat:

Dr. Susanne Fuß, Fonoskript

Bildmaterial

Seiten 3, 7, 12, 14, 15, 21, 30
stock.adobe.com
Seite 6 Mike Mareen - stock.adobe.com,
Seite 13 Buddenbrookhaus, die LÜBECKER
MUSEEN, Foto: Thorsten Wulff
Seite 8 privat
Seite 22 privat

Satz

teamADwork Werbeagentur GbR, Düsseldorf



»Arbeitgeber ziehen sich von der demokratischen Organisation der Arbeitswelt zurück« von Hilmar Höhn ist lizenziert unter Creative Commons Attribution 4.0 (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.