

# STUNDE DER BEWÄHRUNG

VON PROF. DR. PETER MAY

Ostern 2020 steht vor der Tür. Ganz so wie immer, ein Stabilitätsanker in unserem von Hektik, Wettbewerb und Vorwärtsdrängen geprägten Jahreskalender. Und doch ist diesmal alles anders. Keine Osterfestspiele in Salzburg, nicht einmal ein Besuch des eigenen Ferienhauses an der belgischen Nordseeküste, stattdessen erzwungener Urlaub zuhause mit anregender Lektüre und Ausgangsbeschränkungen. Das Virus hat einfach die Zeit angehalten und uns alle irgendwie aus der Bahn geworfen.

Als vor drei Monaten die chinesische Stadt Wuhan abgesperrt wurde und uns die ersten Nachrichten über Infizierte und sogar Tote erreichten, schien das alles noch weit weg, irgendwie abstrakt und uns nicht wirklich zu betreffen. Selbst als die ersten Schreckensbotschaften aus Italien eintrafen, fragten wir uns noch: Was hat das mit uns zu tun? Und machten und feierten einfach weiter, als sei nichts geschehen, Karneval in Deutschland, Abschluss der Skisaison in Österreich. Dann ging auf einmal alles ganz schnell: Absage von Großveranstaltungen, Ausgangsbeschränkungen, radikales Runterfahren der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aktivitäten. Inzwischen hat wahrscheinlich auch der Letzte begriffen: Das Virus ist die größte und umfassendste Bedrohung der letzten Jahrzehnte. Es bedroht nicht nur unsere Gesundheit, unser Leben und die Funktionsfähigkeit unseres Gesundheitssystems, sondern auch unsere ökonomischen Lebensgrundlagen und die Funktionsfähigkeit unseres Wirtschafts- und Sozialsystems, am Ende sogar unsere Freiheit und unsere politischen Ordnungssysteme.

Ostern im Zeichen der Corona-Krise hat gute Aussichten, sich in unser kollektives Gedächtnis einzubrennen, als etwas Besonderes, vielleicht sogar als einer der Momente, in dem etwas Neues seinen Anfang nahm. Offen ist allerdings, auf was wir eines Tages zurückblicken, und ob wir es mit Stolz tun werden oder mit Erschrecken. Viel hängt von uns selber ab. Es ist eine Binse und doch eine Wahrheit: Jede Krise ist Bedrohung und Chance zugleich. Wir und unser Verhalten – als Individuum und als Kollektiv – sind es, die den Unterschied machen. Auf uns kommt es an.

Seit Wochen versuche ich vergeblich, meine Gedanken dazu zu ordnen und aufzuschreiben. Die Lage veränderte sich beinahe täglich, der Inhalt der Diskussionen wöchentlich, stets schneller jedenfalls, als mein Geist in der Lage war, die Dinge einzuordnen und zu bewerten. Dazu kam die Befangenheit durch eigene Betroffenheit. Als Risikopatient musste ich in besonderer Weise Vorsicht walten lassen, als Unternehmer zur Funktionsfähigkeit unserer Firma und zur gesundheitlichen und ökonomischen Sicherheit unserer Mitarbeiter beitragen.

Nun habe ich mich entschieden, es gleichwohl zu wagen. All das Unstrukturierte und Unvollkommene einfach einmal aufzuschreiben und mit Ihnen zu teilen. Weil es hilft, miteinander ins Gespräch zu kommen, unsere Gedanken auszutauschen und gemeinsam weiterzuentwickeln. Weil ich glaube, dass alle etwas beitragen müssen, damit die Geschichte ein gutes Ende nimmt. Und auch, dass wir Familienunternehmer in besonderer Weise etwas beitragen können.

## **DIE KRISE GEMEINSAM BEWÄLTIGEN**

Unsere vordringlichste Aufgabe besteht jetzt darin, die Krise zu meistern. Jeder an seinem Platz, dort, wo das Leben ihn hingestellt hat, als Arzt, als Krankenpfleger, als Politiker, als Arbeitnehmer, als Manager oder als Unternehmer. Und dabei zu verstehen, dass wir die Krise nur gemeinsam gut bewältigen können, als eine Gemeinschaft, in der das Handeln des einzelnen nicht nur zum persönlichen, sondern auch zum gemeinsamen Wohl beiträgt. Wer jetzt „Ich zuerst“ ruft, gefährdet das große Ganze und übernimmt seinen Teil der Verantwortung dafür, dass wir am Ende vielleicht alle scheitern.

In meiner Arbeit mit Unternehmerfamilien habe ich gelernt, dass aus Individuen bestehende Gemeinschaften umso besser funktionieren, je mehr sie sich auf ein paar einfache und grundlegende Haltungen und Werte verständigen, an denen sie ihr Handeln ausrichten. Und dass sich solche gemeinsamen Haltungen und Werte besonders in Krisenzeiten

bewähren. Ich bin fest davon überzeugt, dass diese einfache Erkenntnis nicht nur für Unternehmerfamilien, sondern für alle menschlichen Gemeinschaften gilt - auch für unsere Gesellschaft und unser Gemeinwesen. Ich möchte unsere Diskussion deshalb mit fünf einfachen Haltungen und Werten beginnen. Haltungen und Werten, von denen ich glaube, dass sie uns helfen, besser durch diese Krise zu kommen.

## **ANERKENNEN, WAS IST**

Jede Krisenbewältigung beginnt damit, die Krise anzunehmen, ihr Ausmaß richtig einzuschätzen und anzuerkennen, was ist. Übertreibungen sind dabei genauso wenig hilfreich wie ein Unterschätzen der Krise. Beginnen sollten wir also damit, gemeinsam das wahre Ausmaß der Krise zu verstehen. In Kommentaren und Stellungnahmen fällt inzwischen immer häufiger das Wort „historisch“; ich befürchte: zu Recht.

Zwar ist das Virus klein, die Krankheitsverläufe selten schwer oder tödlich und betroffen sind vor allem sogenannte Risikogruppen. Aber solange wir ihm nicht mit einem Impfstoff oder mit Herdenimmunität begegnen können, führt ein exponentielles Wachstum der Ansteckung dazu, dass die Behandlungskapazitäten unserer Krankenhäuser binnen kurzer Zeit überlastet wären, Kranke in großer Zahl nicht mehr ausreichend versorgt werden könnten und - eigentlich grundlos - sterben müssten. Wenn wir dieses menschenunwürdige und für unsere Gesellschaft schier nicht aushaltbare Szenario vermeiden wollen, ist „flatten the curve“ eine notwendige Maßnahme.

Zugleich aber machen wir damit aus der Gesundheitskrise eine ökonomische Krise. Finanzmärkte brechen ein, Produktionen und Absatz stehen still, Dienstleistungen können nicht mehr erbracht, Löhne und Mieten nicht mehr bezahlt werden, Unternehmen droht die Insolvenz, Arbeitnehmern der Verlust ihres Arbeitsplatzes. Der wirtschaftliche Schaden ist jetzt schon gewaltig, weit größer, umfassender und nachhaltiger als in der Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009.

Gelingt es uns nicht, die ökonomische Krise einzudämmen, erwächst aus ihr die Gefahr einer politischen Krise. Mit der Zahl derer, die sich als Verlierer fühlen, steigt die Unzufriedenheit über das System und die Bereitschaft, jenen hinterherzulaufen, die populistisch radikale Systemwechsel einfordern. Das war schon immer so und wird auch diesmal wieder so sein.

Die Aufgabe, vor der unsere Politiker stehen, ist eine Herkulesaufgabe. Sie müssen nichts weniger versuchen, als die Trias aus gesundheitlichen, ökonomischen und gesellschaftspolitischen Anforderungen in einen funktionierenden Ausgleich zu bringen – und das, obwohl die Anforderungen der einzelnen Systembausteine einander entgegengesetzte Handlungsimpulse verlangen und es ein erfolgreiches Vorbild für die Bewältigung einer solchen Situation nicht gibt.

Wenn wir dies anerkennen, ergeben sich daraus erste Konsequenzen für unser persönliches Handeln: Ich habe gewaltigen Respekt vor der Arbeit und Leistung unserer Politiker und ich bin dankbar, dass sie diese Aufgabe für uns alle übernehmen. Dass sie ruhig und besonnen bleiben und ihr Bestes tun. Und ich verstehe zugleich, dass die Krise allen – auch uns Familienunternehmern – große Opfer abverlangen wird und wir bereit sein müssen, unsererseits alles beizutragen, damit aus der Krise kein Desaster wird und sich die schreckliche Geschichte des 20. Jahrhunderts mit Wirtschaftskrisen, Revolutionen, Totalitarismus, Terror und Krieg nicht wiederholt.

### **AUCH WENN ES SCHWERFÄLLT: WIR MÜSSEN DANKBAR SEIN**

So komisch das klingen mag: Ich habe in den Wochen seit Ausbruch der Krise immer wieder – und noch häufiger als sonst – eine große Dankbarkeit empfunden. Natürlich nicht für das Virus und die durch es verursachten Folgen. Hier überwiegen Ärger, Wut, Trauer und auch Angst. Und doch habe ich viele Gründe verspürt, dankbar zu sein.

Dankbar zum Beispiel dafür, diese Krise in diesem Land durchstehen zu dürfen, einem Land mit einem der besten Gesundheitssysteme der Welt, wirtschaftlich gesund, finanziell stabil, mit einem großartigen politischen System und verantwortungsvoll und besonnen handelnden Politikern.

Dankbar für das Handeln unserer Ärzte und Krankenschwestern, unserer Angestellten in den Supermärkten und all der anderen Menschen, die in diesen schwierigen Zeiten dazu beitragen, dass es weitergeht und die lebenswichtigen Funktionen nicht einfach zusammenbrechen.

Dankbar auch dafür, dass wir die Krise im Zeitalter der Digitalisierung durchleben dürfen. Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, was diese Krise für uns bedeuten würde, wenn wir das notwendige Social Distancing nicht durch Digital Socializing kompensieren könnten? Wenn wir unsere Büros nicht einfach mit nachhause nehmen und physische Besprechungen und Familientreffen nicht in Video-konferenzen verwandeln könnten? Die Krise gibt der Digitalisierung einen gewaltigen Schub, weil sie uns Alte zwingt, unsere Scheu vor ihren unendlichen Möglichkeiten abzulegen. Auch dafür dürfen wir dankbar sein.

Dankbar bin ich zu guter Letzt dafür, zu jener Gruppe von Menschen zu gehören, die in vielfacher Hinsicht privilegiert sind, wohlhabend, mit Zugang zu bester medizinischer Versorgung, ausreichendem Vermögen, einem großen Haus mit einem schönen Garten, einer intakten Familie und vieles mehr. Einer Gruppe von Menschen, die solch schlimme Krisen besser durchstehen können als andere.

Das Gefühl der Dankbarkeit hat mir gutgetan. Es hat meinen Ärger und meine Angst gemildert und meine Handlungsfähigkeit verbessert. Und mich an einen alten Erziehungsgrundsatz meines Vaters erinnert: Diejenigen, die mehr haben und mehr können, tragen auch mehr Verantwortung. Sie müssen vorangehen und führen und den Anderen Sicherheit geben. Sie müssen das System stabilisieren und bereit sein, zu teilen. Auch das kann helfen, heil durch die Krise zu kommen.

## **VERANTWORTUNGSVOLL HANDELN**

Zu den wichtigsten Haltungen in der Krise gehört die Verantwortung. Immer schon wichtig, wird sie in der Krise zum unverzichtbaren Mindeststandard menschlichen Verhaltens. Wenn jeder einzelne sich so verhält, wie es seiner persönlichen Verantwortung entspricht, steigen die Chancen, gut aus der Krise zu kommen, für alle signifikant an.

Damit das gelingen kann, müssen wir den Begriff der Verantwortung allerdings aus der Sphäre abstrakter Beliebigkeit herunterholen und versuchen, unsere Verantwortung so konkret wie möglich zu bestimmen. Drei einfache Fragen helfen dabei. Erstens: Für was bin ich verantwortlich? Ist es nur meine Gesundheit? Oder auch mein Unternehmen? Oder mein Beitrag zum Funktionieren von Wirtschaft und Gesellschaft? Zweitens: Für wen bin ich verantwortlich? Für mich selbst? Meine Familie? Meine Mitarbeiter? Meine Mitgesellschafter? Für wen sonst noch? Drittens und letztens: Und was genau heißt diese Verantwortung konkret in der jetzigen Situation und unter den bestehenden Rahmenbedingungen?

Die aktive Beschäftigung mit diesen Fragen hilft dabei, die eigene Ohnmacht gegenüber der übermächtig erscheinenden Verpflichtung zur Verantwortung zu überwinden und ins Handeln zu kommen. Und sie hilft überdies, die Dilemmata zu erkennen, die sich auch aus der Unvereinbarkeit konkurrierender Verantwortlichkeiten ergeben und dass es unvermeidlich ist, die verschiedenen Verpflichtungen in eine Verantwortungshierarchie zu bringen, um überhaupt handlungsfähig zu bleiben.

## **SOLIDARITÄT ÜBEN**

Ähnlich verhält es sich mit der Solidarität. Sie wird jetzt ständig von jedermann gefordert, aber kaum jemand macht sich die Mühe, über die Unverbindlichkeit eines Pauschalappells hinauszugehen. Ich befürchte,

damit werden wir nicht durchkommen. Solidarität, das Füreinander einstehen der Mitglieder einer Solidargemeinschaft, ist in Krisen unverzichtbar. Wenn ich mich nicht mehr auf die Unterstützung der anderen Mitglieder verlassen kann, welchen Wert hat die Gemeinschaft dann noch für mich? Wenn uns etwas am Erhalt unserer bestehenden Gemeinschaften liegt, egal, ob es sich um unsere Familien, unsere Vereine, unsere Unternehmen, unser Land oder um die Europäische Union handelt, dann ist jetzt der Moment, solidarisch zu sein und füreinander einzustehen. Dann brauchen wir das Bekenntnis der Starken, den Schwachen dabei zu helfen, die Krise zu überstehen und ihre Folgen zu bewältigen. Wir brauchen mehr „Wir“ und weniger „Ich“. Mit einer Herde von „Ichlingen“ werden wir Krisen wie diese nicht überstehen.

Deshalb dürfen wir es auch hier nicht bei einer bloßen Bekundung guten Willens belassen. Abstrakte Solidarität nützt niemandem. Erst konkret gelebt entfaltet sie ihre Kraft. Wir sollten uns also hinsetzen und aufschreiben, welchen Gemeinschaften wir uns zugehörig fühlen und wer, daraus abgeleitet, auf unsere Solidarität zählen darf. Und dann, noch konkreter, wie weit unsere Solidarität geht und zu was wir konkret bereit sind. Ich weiß, das fällt nicht leicht, aber ich bin sicher, dass wir an der Beantwortung dieser Fragen nicht vorbeikommen werden, weil diese Krise zu groß ist, um unsere Opferbereitschaft nicht auf die Probe zu stellen. Wir erleben gerade viele kleine Zeichen gelebter Solidarität auf allen Ebenen. Das ist ermutigend. Aber ich befürchte, es wird nicht ausreichen. Auf die Diskussionen um größere Solidarbeiträge, auch im Gewand neuer oder höherer Steuern und Abgaben, sollten wir vorbereitet sein.

## **RUHE BEWAHREN**

Eine weitere wichtige Anweisung für den Umgang mit Krisen lautet: Lass dich nicht verrückt machen, bewahre die Ruhe und verliere nicht die Nerven. Angst ist immer ein schlechter Ratgeber. Wer sich von ihr leiten lässt, trifft im Zweifel die falschen Entscheidungen. Und vernichtet Vermögen, ökonomisch und emotional.

Gerade wir, die wir als Familienunternehmer zur Elite unserer Gesellschaft gehören, müssen jetzt versuchen, einen kühlen Kopf zu bewahren und uns an Winston Churchill halten, der in den dunkelsten Stunden des Zweiten Weltkriegs nach der Maxime handelte: „If you go through hell, keep on going.“ Auch diese Krise ist nicht das Ende der Geschichte. Es geht immer weiter. Und es nützt niemandem, wenn wir die Nerven verlieren. Denn Krisenzeiten sind immer auch Bewährungszeiten. Jetzt zeigt sich, wer ein guter Leader ist. Wie schön wäre es, wenn man im Nachhinein von uns sagen könnte, dass wir Mitglieder in diesem elitären Kreis gewesen sind.

## **ÜBER DEN TAG HINAUS**

Die akute Krisenbewältigung hat oberste Priorität. Alles, was dazu beiträgt, die medizinische und ökonomische Leidenszeit zu verkürzen, geht jetzt vor. Aber zugleich sollten wir beginnen, über den Tag hinaus zu denken. Überlegen, was sein wird, wenn das Virus besiegt ist und wir nach und nach zu unserem normalen Leben zurückkehren können. Niemand von uns weiß, wie normal dieses Leben dann noch sein wird. Werden sich Wirtschaft und Gesellschaft und Lebensgewohnheiten radikal verändern oder werden wir zu Business as usual zurückkehren? Werden wir uns in Gewinner und Verlierer teilen oder versuchen, die Folgen der Krise einigermaßen gleich auf alle zu verteilen? Darüber müssen wir gemeinsam nach-, oder besser vor-denken.

Die Staaten haben gewaltige Geldsummen bereitgestellt, um einen Totalzusammenbruch der Märkte zu verhindern und die Wirtschaft irgendwie am Leben zu erhalten. Aber irgendwann werden wir uns der Frage zuwenden müssen, woher dieses Geld eigentlich kommt, ob, wie und wer es zurückzahlen soll und welche Auswirkungen die Flutung der Märkte mit Geld auf die Realwirtschaft und die Einkommens- und Vermögensverteilung haben wird.

Wir sollten gewarnt sein: Schon in der Finanzkrise 2008 haben die Regierungen durch Geldschöpfung einen Zusammenbruch des Systems verhindert. Zugleich aber haben sie damit ungewollt die Ursache für eine gigantische Umverteilung von Vermögen und Einkommen gelegt. Weil die Nachfrage nach Anlagemöglichkeiten groß und das Angebot knapp war, stiegen die Preise der Sachwerte, vor allem Immobilien und Aktien, und anschließend die Mieten. Die Schere zwischen Oben und Unten öffnete sich, das Vertrauen in die Regierungsparteien schwand und Populisten erhielten Auftrieb. Das darf sich jetzt nicht wiederholen. Ein weiteres Jahrzehnt steigender Ungleichheit würden wir politisch kaum überleben.

## **WIE WOLLEN WIR LEBEN?**

Anders als 2008 müssen wir deshalb diesmal eine umfassende Bestandsaufnahme unseres Wirtschafts- und Gesellschaftssystems machen und die Chance für einen sinnvollen und notwendigen Umbau nutzen. Wir dürfen nicht länger die Augen davor verschließen, dass ein unkontrollierter Finanzkapitalismus angelsächsischer Prägung und eine unkritische Marktgläubigkeit nicht einfach per „unsichtbarer Hand“ alles zum gemeinen Besten wenden.

Die Corona-Krise hat die Schwächen unseres Systems schonungslos offengelegt: Wie nachhaltig, resilient und zukunftsfähig ist ein Wirtschaftsmodell, das praktisch ohne Reserven arbeitet? In dem alles und alle immer nur auf die Optimierung des Jetzt aus sind und nur wenige in der Lage sind, einfach einmal drei Monate die Luft anzuhalten und von ihren Reserven zu leben – egal, ob es sich um Lagerbestände, Liquiditätsreserven oder Ersparnisse handelt? Der Beinahe-Zusammenbruch unserer Wirtschaft in der Corona-Krise offenbart auch ein Systemversagen.

Seit zwei Jahrzehnten stolpern wir jetzt schon von einer Krise zur nächsten. Finanzkrise – Schuldenkrise – Eurokrise – Flüchtlingskrise – Handelskrise – Klimakrise, die zeitlichen Abstände werden kleiner,

die Ausmaße größer. Es wird höchste Zeit, dass wir gemeinsam darüber nachdenken, wie wir in Zukunft leben und wirtschaften wollen.

## **FAMILIENKAPITALISMUS ALS VORBILD**

Dabei könnte unser traditioneller „Familienkapitalismus“ als Vorbild dienen.

- Ein Kapitalismus, für den nachhaltiges Wirtschaften zur DNA gehört. Ein Kapitalismus, der nach der Devise handelt: „Wir wollen nicht alle drei Jahre den Wert unserer Firma verdoppeln, sondern alle dreißig Jahre eine intakte Firma an die nächste Generation übergeben.“ (Peter Zinkann, Miele)
- Ein Kapitalismus, der resilient ist, weil er Stabilität für wichtiger hält als Rentabilität und Wachstum um jeden Preis. Und lieber auf ein paar Prozentpunkte Wachstum verzichtet, als seine Krisenfestigkeit zu riskieren.
- Ein Kapitalismus, für den ökonomischer Erfolg, soziale Verantwortung und gesellschaftliche Verwurzelung untrennbar zusammengehören und nicht gegeneinander ausgespielt werden dürfen. Der sich nicht allein den Kapitalisten (Shareholdern), sondern allen Stakeholdern verpflichtet fühlt und den Verfassungsgrundsatz lebt: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen.“

Wäre das nicht ein attraktives Modell für die gesamte Gesellschaft? Die letzten Jahre waren keine guten Jahre für die Verfechter des klassischen Familienkapitalismus. Immer häufiger gerieten wir mit unserer Forderung nach einem nachhaltigen und sozialen Kapitalismus in einer freiheitlich-solidarischen Gesellschaft in die Defensive. Zu verlockend waren die Verheißungen des angelsächsischen Turbo-Kapitalismus. Vermögensverdoppelung in wenigen Jahren, Family Office, Family Investors statt Family Business: Das wurde selbst für Familienunternehmer eine interessante Option. Jetzt ist es Zeit zur Rückbesinnung. Denn die Krise macht

überdeutlich: Der Kapitalismus wird nur dann eine Zukunft haben, wenn er dem Menschen (und nicht nur dem Kapital) dient. Und genau dafür steht unser Familienkapitalismus. Lassen Sie uns gemeinsam dafür kämpfen, unsere Gesellschaft nach seinem Vorbild zu bauen. Es wäre zum Wohle aller und nicht nur einiger weniger.

*Dieser Beitrag wurde am 9. April 2020 veröffentlicht im Newsletter der PETER MAY Family Business Consulting: INSIGHT - Neues aus der Welt der Familienunternehmen, Sonderausgabe 1/2020.*