

DER BETRIEBSWIRT

Man sollte nur den Richtigen vertrauen

Gerade Familienunternehmen vertrauen mangels institutioneller Aufsicht häufig persönlichen Beratern. Das birgt große Risiken.

Von
Christoph Herrmann
und **Tom A. Rüsen**

Zurzeit sind an deutschen Gerichten einige Verfahren anhängig, die ein neues Licht auf ein Phänomen werfen, welches in Familienunternehmen regelmäßig anzutreffen ist, aber in der Managementliteratur bisher nur wenig Beachtung gefunden hat: die Rolle externer Berater bei der Unterstützung von Unternehmensfamilien in vermögensrechtlichen, unternehmerischen, rechtlichen, steuerlichen bis hin zu familiären Fragen. Tatsächlich besitzen Familienunternehmen und deren Eigentümer einen besonderen und vielschichtigen Unterstützungsbedarf. Oftmals tangieren Fragestellungen des Privatvermögens direkt Entscheidungen des Unternehmens. Führungsfragen im Unternehmen wirken sich mitunter direkt auf die beteiligten Familienmitglieder aus. Hinzu kommt, dass Familienunternehmen traditionell sparsam wirtschaften und deshalb häufig mit einer überschaubaren Personalecke ausgestattet sind. Je größer das im Eigentum befindliche Familienunternehmen ist, desto komplexer gestaltet sich die Führungs- und Überwachungsaufgabe für die Verantwortlichen.

Dabei sind die damit verbundenen Risiken erheblich. Wie prekär das Verhältnis sein kann und wie entscheidend für das Schicksal einer Unternehmerfamilie zeigen aktuell an deutschen Gerichten verhandelte Schadensersatzforderungen sehr deutlich. Mögen die geprellten Eigentümer im Einzelfall auch noch so naiv gewesen sein und am Ende mit den eigenen Schadensersatzforderungen nicht durchkommen, so stellt sich doch die Frage, wie diese von nicht juristisch trainiertem Feld nicht deutlicher gewarnt werden sind.

Rein betriebswirtschaftlich zeigt sich hier ein Phänomen, das der emeritierte Managementprofessor Rolf Bühner bereits 1990 anschaulich im „Harvard Business Manager“ beschrieben hat. Die über die Überschrift „Managen wie die Räuber“ (Managen wie die Räuber, Plünderer) empfahl er börsennotierten Unternehmen, lieber zu schauen, wie sie für ihre Aktionäre in kurzer Zeit mehr Wert schaffen können, statt sich gegen feindliche Übernahmen juristisch zur Wehr zu setzen. Die meisten Familienunternehmen sind allerdings nicht börsennotiert, und selbst börsennotierte Familienunternehmen haben häufig ein anderes, nachhaltigeres Wertverständnis. Hier geht es oftmals darum, das Unternehmen generationsübergreifend aufzustellen. Diese Haltung führt mitunter zu einer anderen Form der Beurteilung von Sachverhalten und Entscheidungen. Deshalb ist es für sie umso prekärer, wenn sich externe Berater (oder auch interne Manager) wie „Räuber“ verhalten und das Unternehmen kurzfristig orientierten Eigeninteressen unterordnen, die nicht den Interessen der Familie als Anker-Shareholder entsprechen.

Dass man von solchen Fällen in der Öffentlichkeit nur selten etwas hört, hängt nicht zuletzt mit der in Familienunternehmen üblichen Diskretion zusammen, die es sind jedoch keinesfalls selten. Nicht ohne Grund werben Anwaltskanzleien explizit damit, Familienunternehmen bei der Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen gegen externe Berater zu vertreten. Die Eigentümerfamilie eines Familienunternehmens ist jedoch gut beraten, bereits ex ante Sicherungsmechanismen zu etablieren, die nicht nur intern greifen, sondern externe Dienstleister explizit mit einbeziehen.



Illustration Peter von Treschow

1. Good Governance: Den wohl wichtigsten Schutzmechanismus, den Familienunternehmen schaffen können, ist die Festlegung klarer Grundätze, Strukturen und Prozesse für das eigene Handeln. Dabei sind in Familienunternehmen gleich drei sehr unterschiedliche Regelkreise zu berücksichtigen, die zum Teil sehr unterschiedlichen Eigenlogiken folgen: das Unternehmen selbst (Corporate Governance), der Inhaberkreis (Ownership Governance) und das Zusammenwirken als Gesellschafterfamilie (Family Governance). Immer mehr Familienunternehmen verfügen heute über entsprechende Regelwerke, die zum Beispiel in Familienverfassungen, Gesellschafterverträgen, Geschäftsordnungen und Leitlinien verankert sind. Die dort fixierten Grundätze, Strukturen und Prozesse verpflichten jedoch meist nur Mitglieder des Unternehmens beziehungsweise der Familie selbst, selten jedoch auch externe Unterstützer.

Auch externe Dienstleister auf eine Good Governance zu verpflichten ist möglich und sinnvoll. Familienunternehmen sind daher gut beraten, zumindest Grundprinzipien der Zusammenarbeit mit ihren externen Unterstützern vertraglich zu regeln und systematisch mit diesen zu reflektieren. Aus gutem Grund sind ja auch Banken heute verpflichtet, Beratungsgespräche mit ihren Kunden schriftlich zu dokumentieren.

2. Institutionalisierung: Auch wenn eine besondere Stärke von Familienunternehmen in einer höheren Flexibilität und geringeren Transaktionskosten zu sehen ist, kommen auch Familienunternehmen um einen gewissen Grad an Institutionalisierung nicht herum. Der Verband „Die Familienunternehmer“ empfiehlt daher auch solchen Unternehmen, die per Gesetz nicht dazu verpflichtet sind, Aufsichtsgremien zu etablieren. In der Praxis wird diese Aufsichtsfunktion häufig durch Beiräte übernommen. Entsprechende fakultative Gremien sind jedoch häufig lediglich beratend und nicht überwa-

chend tätig und hierdurch systematisch damit überfordert, dem steigenden Kontrollbedarf in mittleren bis größeren Familienunternehmen gerecht zu werden, da ihnen eine wirkliche Durchgriffsmöglichkeit fehlt.

Hinzu kommt das Risiko der Interessenkollision: Einer PWC-Studie zufolge greifen innerhalb 41 Prozent der Familien bei der Besetzung von Beiratspositionen auf Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater zurück, die das Familienunternehmen meist schon seit Jahren beratend unterstützen und daher gut kennen. Dies führt jedoch zu einer Überschneidung der Beratungs- und Überwachungsfunktion, die mit den Prinzipien einer Good Governance nicht vereinbar ist. Familienunternehmen sind daher gut beraten, in dieser Hinsicht für eine saubere Trennung zu sorgen. Überhaupt ist eine sorgfältige Auswahl der Mitglieder von Führungs- und Aufsichtsgremien in Familienunternehmen entscheidend. Daher sollte in jedem Gremium eine Unternehmerpersönlichkeit oder eine Top-Führungskraft eines anderen Familienunternehmens nicht fehlen.

3. Steuerung: Neben dem expliziten Einbezug externer Berater in die Governance-Strukturen von Unternehmen und der Etablierung geeigneter Kontrollgremien ist die richtige Steuerung externer Dienstleister ein wichtiges Instrument zur Eindämmung von Risiken. Während in großen Unternehmen die Zusammenarbeit mit externen Rechtsanwalts-, Wirtschaftsprüfer- und Steuerberatern durch qualifizierte Fachabteilungen (Rechts- oder Steuerabteilung) gesteuert wird, findet in kleineren bis mittelgroßen Familienunternehmen eine entsprechende Steuerung und Kontrolle eher selten statt. Oftmals wird die Koordination durch ein Familienmitglied durchgeführt. Dass dabei der eine oder andere angestellte Manager im Unternehmen häufig selbst einmal bei der Rechtsanwalts-, Wirtschaftsprüfer- oder (Steuer-)Beratungsgesellschaft gearbeitet hat, schützt

dabei keineswegs vor Missbrauch. Im Gegenteil: Gerade dann muss darauf geachtet werden, dass nicht persönliche Interessen der Berater über die Interessen des Unternehmens beziehungsweise der Eigentümer gestellt werden. Regelmäßig ist daher über eine einigermassen „neutrale“ Steuerung externer Dienstleister und transparente Auswahl-Politik nachzudenken.

4. Kultur: Neben allen technischen Sicherungsmechanismen müssen die Mitglieder der Gesellschafterfamilie eines Familienunternehmens auch die eigene Kultur kritisch unter die Lupe nehmen, wenn sie eine wirkliche Risikominimierung wünschen. Nicht selten sind es nämlich ungeklärte Streitigkeiten in der Familie selbst, ein übertriebenes Abschottungsbedürfnis und/oder ein zeitgemäßes Interventionsniveau einzelner Gesellschafter, die einer Günstlingswirtschaft, Hinterzimmerpolitik und Machtspielen den Weg bereiten, durch die jedwede Good Governance ad absurdum geführt wird. Gerade familienfremde Manager haben oftmals damit zu kämpfen, dass der Familie nahestehende Externe, mit denen man häufig langjährig befreundet ist, einen erheblichen Einfluss auf das Familienunternehmen besitzen, während es sehr lange dauert, bis man ihnen selbst ein vergleichbares Vertrauen entgegenbringt.

Worum es in der Führung von Familienunternehmen um eine gescheiterte Investition als letztendlich geht, ist, unkriftliches Vertrauen durch ein substantiierendes Vorsetzen, das auf transparenten Informationen-, Entscheidungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen beruht. Familienunternehmen können rechtzeitige angemessene Vorkehrungen treffen und systematische Reflexionsschleifen installieren, um entsprechende GAUs zu vermeiden.

Christoph Herrmann, Managing Partner der Unternehmensberatung hm+p Herrmann, Moeller & Partner, München, unterrichtet an der EBS Business School; **Tom Rüsen** ist geschäftsführender Direktor des Wittener Institutes für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke.

Europa-Platz Frankfurt

Chinas langer Marsch

Von David Folkerts-Landau

Chinas Reformtempo hat sich seit letztem Jahr deutlich erhöht. Dabei ist die Ordnung etwas verlorengegangen. Allerdings ist der aktuelle Marsch im Gegensatz zu dem taktischen Rückzug vor rund 80 Jahren ein strategisches Vorwärtsschreiten in eine weltwirtschaftliche Spitzenposition. Um dies zu erreichen, braucht China den Übergang von einer zentral gelenkten zu einer stärker marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaft. Die schwächeren Konjunkturindikatoren der letzten Monate, das Platzen der Blase am chinesischen Aktienmarkt und nicht zuletzt die Umstände der technischen Anpassungen bei der täglichen Festlegung des Wechselkurses haben im Ausland die Sorgen erregt, dass dieser Übergang zu deutlichen Verwerfungen führen könnte.

Dies wäre zwar, wie die Erfahrung aus anderen Schwellenländern zeigt, nicht ungewöhnlich, hätte aber im Fall Chinas, das in den letzten Jahren rund ein Drittel zum globalen Wirtschaftswachstum beigetragen hat, erhebliche Auswirkungen auf die Weltwirtschaft, insbesondere auf andere Schwellenländer. Wir glauben, dass die Sorgen über die chinesische Wirtschaft übertrieben sind und dass die eingeleiteten geldpolitischen und fiskalischen Maßnahmen die Wirtschaft in den kommenden Monaten stabilisieren werden. Allerdings sind wegen der massiven strukturellen Veränderungen die Effekte wirtschaftspolitischer Interventionen deutlich unsicher geworden. Außerdem zeigen die Reaktionen der politischen Führung auf den Einbruch des Aktienmarktes um fast 40 Prozent, dass der mit dem Über-



David Folkerts-Landau

gang zu mehr Marktwirtschaft einhergehende Einflussverluste nicht einfach zu akzeptieren ist. Die Änderungen bei der Festlegung des Wechselkurses haben zu einem wohl so nicht erwarteten Anstieg der Volatilität geführt, dem sich die chinesische Regierung allein im August mit Devisenmarktinterventionen von geschätzt rund 100 Milliarden Dollar entgegenstemmt. Damit hat in der öffentlichen Wahrnehmung zumindest in der kurzen Frist der Einfluss des Staates sogar zugenommen. Derartige Erfahrungen schwächen die Position der graduellen Reform gegenüber den Traditionalisten in China. Und im Ausland stellen sich schon einige Fragen, ob der Reformprozess zum Stillstand kommen könnte. Die latente Skepsis gegenüber den offiziellen Wirtschaftszahlen führt zu Spekulationen, ob die chinesische Wirtschaft nicht schon längst zu einer harten Landung angesetzt hat. Derartige Fragestellungen sind nicht neu. Neu dagegen ist die Einsicht, dass marktwirtschaftliche Reformen auch in China einen Kontrollverlust und damit größere Volatilität mit sich bringen. Die damit einhergehende deutliche Abswertung sollte, trotzdem wird auch Chinas Marsch an die Weltspitze weitergehen. Der Autor ist Chefvolkswirt bei der Deutschen Bank.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Wider die Stummheit

Walter Lippmann als ökonomischer Meinungsmacher

Vielen Liberalen ist Walter Lippmann (1889 bis 1974) vor allem durch das Pariser Kolloquium von 1938 bekannt, das als Geburtsstunde des Neoliberalismus gilt. Mit seinem Klassiker „The Good Society“ von 1937 hatte er den Anstoß dazu gegeben. Dabei reicht diese Episode im bewegten Leben Lippmanns, eines der großen Intellektuellen Amerikas zur Zeit der Weltwirtschaftskrise, zu nicht mehr als einer Randnotiz. Craufurd Goodwin, Professor an der Duke University und Doyen der Geschichte der ökonomischen Wissenschaften in den Vereinigten Staaten, zeichnet in seinem Buch die intellektuellen Entwicklungen Lippmanns nach, den seine Zeitgenossen als Ausnahmehelden bewunderten, wegen seines Einflusses auf die Politik unwarbar und ob seiner Meinungsmacht auch fürchtet.

Schon im Jahr 1921 entstand ein Grundsatz, „Public Opinion“, das als Kommunikationsdokument der modernen Kommunikationsforschung gelten kann, wie Thomas Petersen vom Institut für Demoskopie Allensbach am 18. März 2015 in dieser Zeitung schrieb. Nach Goodwin waren es Lippmanns prägnante Erfahrungen während des Ersten Weltkrieges in Abteilungen des Kriegsministeriums, welche mit psychologischer Kriegführung betraut waren, die ihn zum Buch bewegten: Dort sei ihm klar geworden, und mit viel Macht – und Machtmissbrauch – die Gestaltbarkeit der öffentlichen Meinung eines Landes.

Mit dem Ausbruch der Weltwirtschaftskrise wandte sich Lippmann ökonomischen Themen zu, von 1931 an verfasste er mehrmals wöchentlich erscheinende Zeitungskolumnen. Er war zwar ökonomischer Autodidakt, jedoch einer mit enormem Lesefleiß und beeindruckender Anpassungsfähigkeit. Dabei profitierte er wesentlich davon, dass prominente Ökonomen seine Anfragen zügig beantworteten – mit Blick auf das über Lippmann zu erreichende Millionenpublikum. Einem „unsichtbaren Seminar“ gleich habe er mit Wissenschaftlern auf Augenhöhe korrespondiert, wobei Keynes eine besondere Rolle einnimmt. Die beiden kannten einander seit den Versailler Friedensverhandlungen, an denen Lippmann als Berater von Präsident Wilson und Keynes als Berater der britischen Regierung teilgenommen hatten.

Die frühe Popularisierung der Keynes'schen Theorie in Amerika maßgeblich auf Lippmann zurück. Er verdeutlicht dessen „Bekehrung“ daran, wie dieser in den ersten Jahren der Weltwirtschaftskrise etliche heilige Kühe der klassischen Lehre publizistisch schlachtete, vom ausgeglichene Haushalt bis zum Goldstandard – obwohl er die Präferenz des Chicago-Ökonomen Henry Simons für eine regelbasierte Wirtschaftspolitik teilte.

Lippmanns Glaube an die makroökonomische Gestaltbarkeit des Marktsystems blieb bis zu seinem Lebensende unerschütterlich. Die Zähhigkeit der Depression habe er einer Mischung aus Markt- und Staatsversagen zugeschrieben. Die Kritik am Markt habe er mit einer Auseinandersetzung mit dem naiven Menschenbild der Ökonomen verknüpft und der Frage nach dem Ausmaß an Rationalität, das man den Akteuren auf dem Fi-

nanzmarkt realistischerweise zuschreiben darf. Dass auch der Staat systematisch zu Fehlern neige, habe er mit Argumenten herausgearbeitet, mit denen er Bausteine der späteren Public-Choice-Theorie vorweggenommen habe.

Vom Zugehörigkeit zur Administration sei Lippmann zunehmend desillusioniert gewesen – nicht nur wegen deren Unfähigkeit, ihre makroökonomischen Aufgaben zu erfüllen, sondern auch wegen der mit dem „New Deal“ einhergehenden Verachtung gegenüber dem Markt, mit dem das Ergebnis einer permanenten Strangulierung der Selbstheilungskräfte. Dies sei oft mit Lippmanns Faszination für die Dynamik des Marktsystems und die unerschöpfliche Kreativität des Einzelnen kollidiert. In der Folge habe er viele Kolumnen auch mikroökonomischen Themen gewidmet, vor allem den Zusammenstoß von geschlossenen und monopolistischen Märkten ausgingen.

Lippmanns „The Good Society“ von 1937 rüttelte die wenigen nach der Weltwirtschaftskrise noch verbliebenen Liberalen auf. Schon während seines geisteswissenschaftlichen Studiums in Harvard hatte er die Scheu vieler theoretischer Ökonomen erlitten, sich mit den drängenden wirtschaftspolitischen Problemen der Zeit zu befassen, die ihren Denksatz zu sprengen schienen. Nun klagte er an, verkündete das Scheitern des Laissez-faire-Dogmas und rief zu einer Erneuerung des Liberalismus auf.

Trotz makroökonomischer Diskussionen zeigten sich die meisten Teilnehmer des Pariser Kolloquiums begeistert von dem Buch. In der Tat enthält es viele der späteren Markenzitate des Ordoliberalismus: Neben flammenden Plädoyers für die Interdependenz von politischer und ökonomischer Freiheit, für Markt und Wettbewerb gegenüber gegen Planung und Zwang finden sich Begründungen für eine regelbasierte Wirtschaftspolitik, welche die Macht von Politikern und Bürokraten beschränken soll. Goodwin unterschlägt dabei nicht, wie sprunghaft Lippmann sein konnte: Während des Zweiten Weltkrieges zögerte dieser nicht, politische und ökonomische Freiheit für die Mobilisierung zu opfern.

So lernt man einen einflussreichen Grenzgänger zwischen Politik, Wissenschaft und Medien kennen, der sich vor allem als Geisteswissenschaftler verstand und die Geisteswissenschaften als generalistisches Gegengewicht zum Spezialistentum der Sozialwissenschaftler. Auch wenn sich die Szene der Intellektuellen stark ausdifferenziert hat und die Digitalisierung vor der Machtakkumulation in der Feder eines Einzelnen schützt, ist Lippmanns Weg für die Gegenwart leicht. Manche Ökonomen sind heute wegen (Über-)Spezialisierung im Dialog mit dem Bürger kaum mehr anschlagfähig; andere meinen sich ja die Krugman als (Über-)Generalisten zu jedem Thema der Ökonomik äußern zu können. Eine Arbeitsteilung mit so begnadeten Kommunikatoren wie einst Lippmann könnte sowohl gegen die Stummheit der Spezialisten als auch gegen die Annäherung der Generalisten Abhilfe schaffen. STEFAN KOLEV

Craufurd D. Goodwin: Walter Lippmann. Public Economist. Harvard University Press, Cambridge (MA) 2014, 424 Seiten, 35 Dollar

Mitarbeiter identifizieren sich mit Unternehmerfamilien

In Deutschland weniger Fremdmanager als in anderen Ländern

Deutsche Unternehmerfamilien vertrauen stärker auf die eigene Familie, stellen seltener Fremdmanager ein und internationalisieren ihr Geschäft stärker als ihre Mitbewerber aus dem europäischen Ausland. Das sind die auffälligsten Unterschiede innerhalb europäischer Unternehmerfamilien, wie sie sich aus dem European Family Business Barometer 2015 ergeben. In diesem Jahr des europäischen Verbandes der Familienunternehmen und der Wirtschaftsprüfer- und Beratungsgesellschaft KPMG wurden in den Monaten Mai und Juni dieses Jahres gut 1000 europäische Unternehmerfamilien zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und zur Strategie von Familienunternehmen befragt.

Die Lage wurde von allen sehr positiv beurteilt. Fast drei Viertel der befragten deutschen Familienunternehmen blicken zuversichtlich in das nächste halbe Jahr. Die größte aktuelle Herausforderung sehen sie in den steigenden Löhnen, gefolgt

von überbordender Bürokratie und dem Mangel an qualifiziertem Personal. Diesen Aussagen entsprechend wünschen sie sich von der Politik einen Abbau der Bürokratie, niedrigere Lohnnebenkosten sowie einen flexibleren Arbeitsmarkt. Überraschend ist für Christoph Kneip, Bereichsvorstand Familienunternehmen der KPMG Deutschland, dass die Erbschaftsteuer nicht das drängendste Problem der Familienunternehmen ist. Die Forderung nach einer unternehmerfreundlicheren Nachfolgeregelung ist zwar für viele Unternehmer wichtig, steht aber nicht ganz oben auf der politischen Wunschliste.

Betriebswirtschaftlich hat die Erhöhung der Profitabilität höchste Priorität. Allerdings steht diese Maxime unter Bedingungen, wie Kneip hervorhebt. Rentabilität soll nur erhöht werden, wenn das Vermögen erhalten bleibt, die Familie ihren Einfluss nicht verliert und keine Schulden aufgenommen werden müssen. Die Unabhängigkeit – von fremden Geld-

gebern und von familienfremdem Management – ist für deutsche Unternehmerfamilien noch wichtiger als für ihre europäischen Mitbewerber.

In Deutschland vertraut man damit stärker als andersorts auf die eigene Familie. Drei von vier Familienunternehmen sind zu 100 Prozent im Familienbesitz. Gerade einmal die Hälfte deutscher Familienunternehmen stellt einen Vorteil in externen Managern in der Geschäftsleitung. Europaweit sind es 84 Prozent. Nur 57 Prozent deutscher Familienunternehmen beschäftigen familienfremde Führungskräfte. Im europäischen Ausland sind es fast 80 Prozent. Die meisten Familien, die kein fremdes Führungspersonal beschäftigen, fürchten nach der Umfrage den Konflikt zwischen externen Managern und Nachfolgergenerationen. An zweiter Stelle befürchtet man den Kontrollverlust über das Unternehmen, und an dritter Stelle fürchtet man um die persönliche Verbundenheit der Mitarbei-

ter mit dem Unternehmen. Das ist nach Kneips Worten auch nicht unbegründet, denn Familienmanagement führt häufig zu einer großen Loyalität im Unternehmen. Ein Familienmitglied an der Spitze habe ein höheres Identifikationspotential als angestellte Manager, die häufiger wechseln. Auch wenn man den Einfluss nicht messen könne, sei das Gefühl, dass sich die Unternehmerfamilie um das Unternehmen und die Mitarbeiter kümmere, präsent sei und mit den Leuten rede, ein wichtiger Motivationsfaktor. Die soziale Verantwortung von Unternehmerfamilien sei hierzulande höher als im Ausland. Der Erfolg deutscher Familienunternehmen (Hidden Champions) zeigt, dass diese Verbundenheit durchaus von Vorteil sein kann. Bei aller Bindung an das Unternehmen sind deutsche Familienunternehmen nicht provinziell. Sie streben deutlich stärker eine internationale Bedeutung an als ihre europäischen Kollegen. GEORG GIERSEBERG