



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

*how to earn it* | *how to invest it* | *how to live it*

**2004** ★ Prinzessin Auguste von Bayern ★ Bettina Gräfin Bernadotte ★ Blanca Bernheimer ★ Bert Bleicher ★ Roger Bootle ★ Professor Dr. Michael Bordt ★ Pfarrer Gerd Brandstetter ★ Marcel Brenninkmeijer ★ Eberhard Buschmann ★ Henning J. Claassen ★ Alfons Cortés ★ Wolfgang Dippold ★ Felix Oldenburg ★ Klaus Dieter Frers ★ Ignacio Germade ★ Professor Dr. Marcel Hülsbeck ★ Dr. Christian Itin ★ Professor Dr. Stephan Jansen ★ Simon Kidston ★ Dr. Gert Köhler

## Jubiläumsausgabe

★ Martin Kraus und Dr. Axel Godron ★ Arndt Kwiatkowski ★ Simon Lehmann ★ Alexander P. Letzsch ★ Dieter Manz ★ Stefan Messer ★ Dr. Brigitte Mohn ★ Dr. Simon Moroney ★ Marcus Graf von Oeynhausen-Sierstorpff ★ Dr. Dominik Peus ★ Professor Dr. Rüdiger Pohl ★ Hans Rademaker ★ Georg und Maximilian Riedel ★ Professor Dr. August-Wilhelm Scheer ★ Kurt Schär ★ Horst Schmidt ★ Dr. Ulrich Schwanengel ★ Karl Ludwig Schweisfurth ★ Lothar Siemers ★ Dr. Harpreet Singh ★ Professor Dr. Thomas Straubhaar ★ Dr. Thomas Strüngmann ★ Claus und Peter Thonet ★ Jürgen und Ralph Winterhalter ★ Dr. Manfred Wittenstein ★ Dr. Bernd Wolschner ★ Hermann Wonnebauer und Horst Dick ★ Professor Dr. Muhammad Yunus und Edda Schröder ★ Felix Zulauf ★ **2014**

# Managen oder kontrollieren.

**Aus der Forscherwerkstatt.** Sollen Familienmitglieder operativ tätig sein? Oder nur kontrollieren? Die Forscher am Wittener Institut für Familienunternehmen untersuchten die Rolle der Eigentümerfamilie im Unternehmen. Ihr Ergebnis: Es gibt eine optimale Gewaltenteilung.

Bereits Adam Smith, Begründer der modernen Wirtschaftswissenschaften, wies in seinem Buch „Reichtum der Nationen“ darauf hin, dass von angestellten Managern nicht die gleiche Gewissenhaftigkeit in der Unternehmensführung erwartet werden dürfe wie von den tatsächlichen Eigentümern. Da der angestellte Manager nur das Geld ihm fremder Leute verwalte, führe dies zwangsläufig zu Vernachlässigung und Verschwendung.

Die daraus resultierende Frage nach der Trennung von Eigentum an und Kontrolle über Unternehmen hat in den letzten 250 Jahren nichts an Aktualität verloren. Vielmehr hat sie sich zu einem zentralen Forschungsgegenstand der Corporate Governance entwickelt.

Die meisten Familienunternehmen orientieren sich bis heute an der Maxime von Adam Smith und verhindern die gefürchtete Trennung von Eigentum und Kontrolle dadurch, dass sie entweder alle oder zumindest einen Teil der (Top-) Management-Positionen mit Familienmitgliedern besetzen.

Neuere Forschungen zur Corporate Governance deutscher Familienunternehmen belegen jedoch, dass die Beteiligung von Eigentümerfamilien im aktiven Management ihrer Unternehmen nicht



zwingend positive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit – und damit auch das langfristige Überleben – von Familienunternehmen hat.

Gleichzeitig weisen Unternehmen, in denen sich die Familie auf Kontrollfunktionen im Aufsichts- oder Beirat beschränkt, eine deutlich bessere Performance auf. Dies gilt nicht nur für eine Reihe kurzfristiger Indikatoren (Umsatz-

rendite oder Produktivität), sondern auch für langfristige Leistungsindikatoren wie die Innovationsaktivität.

Eine Empfehlung für Familienunternehmen könnte daher lauten, die Familie möglichst weit aus dem aktiven Management herauszuhalten und den Familieneinfluss über Kontroll- oder Aufsichtsgremien geltend zu machen. In der Forschung über Familienunternehmen >



Das WIFU-Team (von links):  
 Prof. Dr. Katharina Uffmann,  
 Dr. Tom A. Rüsen, Prof. Dr. Arist von  
 Schlippe, Prof. Dr. Andrea Calabrò  
 und Prof. Dr. Marcel Hülsbeck.

gehen wir allerdings noch einen Schritt über diese, auf empirischen Daten basierende Überlegung hinaus. Wir fragen uns: Welche konkreten Argumente sprechen gegen eine Beteiligung der Familie im Management aber für eine Beteiligung im Bei- oder Aufsichtsrat?

Um Antworten zu finden, muss zunächst einmal geklärt werden, was genau unter „Kontrolle“ zu verstehen ist. Bei der Kontrolle eines Unternehmens geht es schlicht und einfach darum, wer welche Entscheidungsrechte im Unternehmen wahrnimmt. Diese Entscheidungsrechte können in vier Schritte gegliedert werden:

- // 01. **Initiierung:** die Entwicklung neuer Ideen und Alternativen, wie die Ressourcen des Unternehmens am besten eingesetzt werden können.
- // 02. **Ratifizierung:** die Auswahl der erfolgversprechendsten Alternative(n).
- // 03. **Implementierung:** die Umsetzung der ausgewählten Alternative(n) durch entsprechende Maßnahmen.
- // 04. **Überwachung:** die Überwachung der Implementierung und ggf. Sanktionierung von Fehlern und Erfolgen.

Die Schritte eins und drei entsprechen dabei den klassischen Managementaufgaben, zwei und vier der Rolle des Aufsichts- oder Beirats. Im Fall von Aktiengesellschaften ist diese Trennung gesetzlich sogar explizit festgeschrieben. Während der Vorteil einer Trennung von durchführenden und überwachenden Tätigkeiten zur Begrenzung opportunistischen Handelns auf der Hand liegt und empirisch klar belegt ist, stellt sich noch immer die Frage, warum nun die Familie

überwachende den ausführenden Tätigkeiten vorziehen sollte.

Im Grunde sprechen drei Argumente gegen eine aktive Beteiligung von Familienmitgliedern im Management:

// 01. **Risikoaversion:** Die meisten Unternehmerfamilien sind undiversifizierte Eigentümer. Nahezu das gesamte Vermögen steckt in einem oder wenigen Unternehmen mit wenigen Geschäftsbereichen. Eine falsche strategische Entscheidung kann daher nicht nur zu einschneidenden Vermögensverlusten, sondern auch zu emotionalen Problemen (Beschädigung des geerbten Unternehmens) oder Reputationsverlusten führen (beim Abbau von Arbeitsplätzen). Manager aus der Eigentümerfamilie neigen daher dazu, bestimmte als risikobehaftet wahrgenommene Projekte a priori nicht zu initiieren, selbst wenn sie bei richtiger Umsetzung die Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesteigert hätten.

// 02. **Humankapital:** Auch bei einer Ausbildung, die konkret auf die Übernahme von Managementfunktionen im eigenen Unternehmen abzielt, ist nicht klar, dass ein Familienmitglied der bestmögliche Kandidat für die Managementposition ist. Es ist vielmehr wahrscheinlicher, dass es auf dem Arbeitsmarkt geeignetere familienexterne Manager gibt. Eine Ausnahme bilden hier Branchen, in denen die Familienbeteiligung im Top-Management als Reputationssignal nötig ist (Beispiele sind die Bereiche Banken, Versicherungen oder Handel).

// 03. **Unternehmertum:** Weder Unternehmertum noch das intrinsische Interesse am

aktiven Management des Familienunternehmens sind vererbbar. Vielmehr hat sich gezeigt, dass mit jeder weiteren Generation das intrinsische Interesse an der aktiven Mitarbeit sinkt. Ein Familienmitglied, welches nur auf Druck in die elterlichen Fußstapfen tritt, wird dementsprechend eher halbherzig bei der Sache sein.

Diese Argumente stützen die These, dass Familienmitglieder eher nicht in eine aktive Managementrolle gehen sollten. Aber wie sieht es mit der Kontrollfunktion aus? Tatsächlich gibt es auch drei einleuchtende Gründe, warum sie sich als Kontrolleure und Überwacher des Familienunternehmens deutlich besser eignen als externe Aufsichtsräte:

// 01. **Aufwand:** Die gewissenhafte Wahrnehmung einer Überwachungsfunktion kann sehr zeitaufwendig sein und ist mit Opportunitätskosten verbunden. Es muss sich also für den Inhaber der Kontrollfunktion lohnen, Zeit und Aufwand in die Kontrolle zu investieren. Für ein Mitglied der Eigentümerfamilie lohnt es in der Regel, einen gewissen Aufwand zu betreiben, da mit Wohl und Wehe der Firma auch das Familienvermögen und ein nicht unbeträchtlicher Teil des eigenen Einkommens verbunden sind. Die Vergütung für einen externen Beirat, welcher denselben Aufwand betreiben sollte, dürfte in aller Regel prohibitiv hoch sein.

// 02. **Nachhaltigkeit:** Glaubhafte Kontrolle und langfristige Bindung gehen Hand in Hand. Um im Rahmen der Ratifizierung neuer Projekte langfristig tragfähige Entscheidungen zu treffen, ist eine langfristige Bindung des Aufsichtsperso-

nals an das Unternehmen unerlässlich. Ein ungebundener Investor, Bankier oder ein anderer externer Aufsichtsrat könnte Entscheidungen ratifizieren, welche kurzfristig positive Auswirkungen haben, dem Unternehmen aber langfristig schaden. Familienmitglieder, die auf die „Enkelfähigkeit“ des Unternehmens achten, werden dagegen in der Ratifizierung strategischer Entscheidungen langfristige Auswirkungen mit berücksichtigen und so die Überlebensfähigkeit des Unternehmens stärken.

// 03. **Familienkenntnisse:** Die Wahrnehmung der Kontrollfunktion ist an spezifische Fähigkeiten gebunden. Neben Know-how im strategischen und Finanzmanagement geht es hier vor allem darum, die idiosynkratischen und intangiblen Fähigkeiten und Ressourcen der Unternehmerfamilie und des Familien-

unternehmens zu verstehen und zu nutzen. Dieses implizite Wissen entsteht aus der Familien- und Unternehmensgeschichte, der Erziehung und dem langfristigen Eingebundensein.

Die empirische Beobachtung, dass Familienunternehmen, in denen der Familien Einfluss durch Aufsichts- und Beiratsfunktionen wahrgenommen wird, erfolgreicher sind als andere (Familien-)Unternehmen, lässt sich also auch theoretisch begründen. Es empfiehlt sich in Familienunternehmen deshalb, freiwillig Kontrollgremien mit familiärer Beteiligung einzurichten und gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt nach kompetenten externen Managern Ausschau zu halten.

Dabei müssen jedoch zwei Grundvoraussetzungen erfüllt sein. Zum einen muss es gelingen, den externen Manager so auszuwählen und zu entlohnen, dass

## Was bisher geschah

Die Wissenschaftler des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) analysieren seit Jahren, wie sich das Verhältnis zwischen Firma und Familie optimieren lässt. Die Ergebnisse aus ihrer Forscherwerkstatt publizieren sie regelmäßig in *private wealth*. Dieses geballte Wissen können Sie unter [www.private-wealth.de](http://www.private-wealth.de) im Mitgliederbereich nachlesen. Das Schlagwort lautet: Familienforschung.

er zu den Werten und Strukturen des Unternehmens passt. Und zum anderen müssen die Mitglieder des familiären Kontrollgremiums genügend „Gesellschafterkompetenz“ besitzen, sie müssen fachlich in der Lage sein, ihre Kontrollfunktion auch effektiv wahrzunehmen. Adam Smith würde heute seinen Kindern wohl diese Kompetenzen vermitteln – und sie nicht dazu drängen, operative Tätigkeiten zu übernehmen. □

*Autor: Professor Dr. Marcel Hülsbeck*

## Impressum.

### HERAUSGEBER

Moritz Eckes

### REDAKTION

**Anschrift** // Südliche Auffahrtsallee 29, D-80639 München,  
T. +49.(0)89.25 54 39 15, F. +49.(0)89.25 54 29 71

**Chefredakteur** // Klaus Meitinger

**Kreativ Direktor** // Iris Deuber

**Redaktion** // Jennifer Bligh, Yvonne Döbler, Dagmar Gehm, Gerd Hübner, Sabine Holznecht, Dr. Günter Kast, Jörg Lang, Susann Naumann, Antje Annika Singer, Dr. Ludger Wess, Miriam Zerbel

**Contributors** // Professor Dr. Malte Brettel, Ignacio Germade,

Prof. Dr. Peter Schaubach, Prof. Dr. Martin K.W. Schweer,

Dr. Thomas Straubhaar, Prof. Dr. Dr. h.c. Ernst Ulrich von Weizsäcker

**Schlussredaktion** // Natalie Rebele, Dr. Gabriele Rupp

**Bildredaktion** // Silke Lauenstein

**Fotografen und Illustratoren** // Matthias Bernischke, Armin Brosch,

Tom Cool/Thomas Kuhlenbeck, Bernhard Huber, Silke Lauffs,

Tim Möller-Kaya, Stefan Nimmesgern, Marc Oeder, Kurt Paulus,

Andy Ridder, Ulrich Schaarschmidt, Rüdiger Trebels

**Redaktionsbeirat** // Prof. Dr. Peter Schaubach

### PRODUKTION UND DRUCK

**Druck** // Kessler Druck+Medien GmbH & Co. KG, Michael-Schäffer-Straße 1,  
D-86399 Bobingen, [www.kessler-druck.de](http://www.kessler-druck.de)

**Litho** // Media-Nord-Print, Tarpenring 13, 22419 Hamburg

### VERLAG

**Anschrift** // Private Wealth GmbH & Co. KG,

Sitz: München, HRA 95702

Südliche Auffahrtsallee 29, D-80639 München

### ANZEIGEN

Rainer Lapp, Lapp media sales,

Gruber Straße 10, D-85551 Kirchheim

T. +49.(0)89.18 92 19 00, F. +49.(0)89.18 92 19 01,

m. +49.(0)172.355 04 10

[rl@private-wealth.de](mailto:rl@private-wealth.de)

### HEFTPREIS

15 Euro (Schweiz: sfr 24)

Copyright für alle Beiträge bei Private Wealth GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Hinweis: Trotz sorgfältiger Auswahl der Quellen kann für die Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernommen werden. Die in *private wealth* gemachten Angaben dienen der Unterrichtung und sind keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren.