

HIF | NEWS

Wissen für Familienunternehmen

| AUSGABE 05 / 2012 |

Editorial

Liebe Freunde und Interessierte des HIF,

das Jahr 2012 neigt sich dem Ende und ich hoffe, wir alle finden ein wenig Ruhe in den Weihnachtstagen und über den Jahreswechsel; nicht zuletzt, um gemeinsam neuen Herausforderungen im Jahr 2013 entgegenzutreten. Wir haben wieder viel vor und wollen uns konsequent weiterentwickeln, besser werden und noch mehr Unternehmer, Manager, Forscher und sonstige an Familienunternehmen Interessierte dafür begeistern, sich in die Arbeit des Instituts einzubringen oder an unseren Aktivitäten teilzunehmen. Dem Motto folgend, dass es nichts Schlimmeres gibt als „heimlich schlau zu sein“, hoffen wir erstens, dass wir häufig „Schlaues“ mitteilen können und dass es uns zweitens gelingt, unsere Erkenntnisse einer hoffentlich stetig steigenden Zahl von Interessierten zu präsentieren. Neben der engen formalisierten Kooperation des Instituts mit dem HWWI, der Handelskammer sowie der HSBA ist neben der Claussen-Simon-Stiftung vor allem auch das „Haus Rissen“ zu nennen, mit denen wir zukünftig intensiver zusammenarbeiten werden. Natürlich haben wir auch eine Vision: Wir möchten die zentrale Stelle für Wissenschaft, angewandte Forschungsfragen und Praxisthemen von und für Familienunternehmen in Hamburg und Norddeutschland werden. Wir hoffen hierbei auf Ihre Unterstützung. Das Institut wünscht Ihnen allen ein besinnliches Weihnachtsfest und ein erfolgreiches, gesundes Jahr 2013 und uns viele Begegnungen mit Ihnen.

Ihr Günther Strunk,
Wissenschaftlicher Leiter des HIF

Inhalt

Herausforderung Risikomanagement.....	1
Das Team des HIF diskutiert auf der Oberstufenschülerakademie der Claussen-Simon-Stiftung	3
Familienunternehmen in wissenschaftlichen Beiträgen	4
Das HIF stellt sich vor	4

HERAUSFORDERUNG RISIKOMANAGEMENT

Welchen Risiken stehen Unternehmen künftig gegenüber und wie können diese erkannt und gehandhabt werden? Über 40 Interessierte waren am 20. November 2012 der Einladung des Hamburger Instituts für Familienunternehmen (HIF) und der Handelskammer Hamburg zur Veranstaltung „Risikomanagement in Familienunternehmen“ gefolgt, um dies im Rahmen einer Vortrags- und Diskussionsrunde zu erörtern.

Die Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen, wie dem Baugewerbe, medizinischen Dienstleistungen oder Beratungsunternehmen, hörten in den Räumlichkeiten der Hamburger Handelskammer zunächst einen Vortrag, in dem Herr Löffler, Geschäftsführer von Funk RMCE, die Grundzüge von Risikomanagementsystemen, wie beispielsweise die Kategorisierung von Risiken und der zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten, darstellte. Er präsentierte auch die Ergebnisse einer von Funk RMCE und anderen durchgeführten Studie, in der 350 Unternehmen zu vielfältigen Themen rund um das Risikomanagement befragt wurden. Laut diesen spielten bei über 50% der befragten Unternehmen externe Faktoren, wie gesetzliche Anforderungen, Banken oder Wirtschaftsprüfer, eine entscheidende Rolle bei der Einführung von Risikomanagementsystemen. Die Eigenmotivation der Unternehmen selbst war demgegenüber gering ausgeprägt.

Im Anschluss stellte Herr Pietrock, Geschäftsführer der Biesterfeld ChemLogS GmbH, die praktische Umsetzung des Risikomanagements in dem Chemieunternehmen vor. Dort sei ein Risikomanagementsystem aufgrund der verwendeten Stoffe erforderlich und helfe zusätzlich, aktuelle rechtliche Standards und deren eventuelle Veränderungen zu verfolgen.

Daran anknüpfend erläuterte Herr Dr. Böhm, Direktor bei der Berenberg Bank, dass im Falle der Bank die Abbildung der Liquidität und der Relation von eingegangenem Risiko und erhaltener Verzinsung bei der Einführung eines Risikomanagementsystems maßgeblich war.

Schließlich schilderte Herr Kirchhoff, Vorstandsvorsitzender der Kirchhoff Consult AG, interkulturelle Unterschiede im Verständnis von Risikomanagement. Wie die anderen Referenten betonte auch Herr Kirchhoff, dass Systeme spezifisch am Unternehmen orientiert sein sollten; unabhängig davon, ob ein Risikomanagementsystem im Unternehmen selbst als prioritär zu etablierendes Instrument erkannt oder dieses von außen angestoßen werde. Die Verbindungen zwischen verschiedenen Prozessen und Unternehmensbereichen sowie daraus resultierende verknüpfte Risiken sollten beachtet werden. Eine gründliche Betrachtung der Prozessstrukturen könne dabei erhöhte Transparenz signalisieren und außerdem Synergien befördern, allerdings nur sofern das Risikomanagement im Unternehmen vollständig anerkannt sei. Des Weiteren müsse das Risikomanagement an einer Informationsschnittstelle im Unternehmen verankert und in den täglichen Geschäftsbetrieb eingebunden sein.

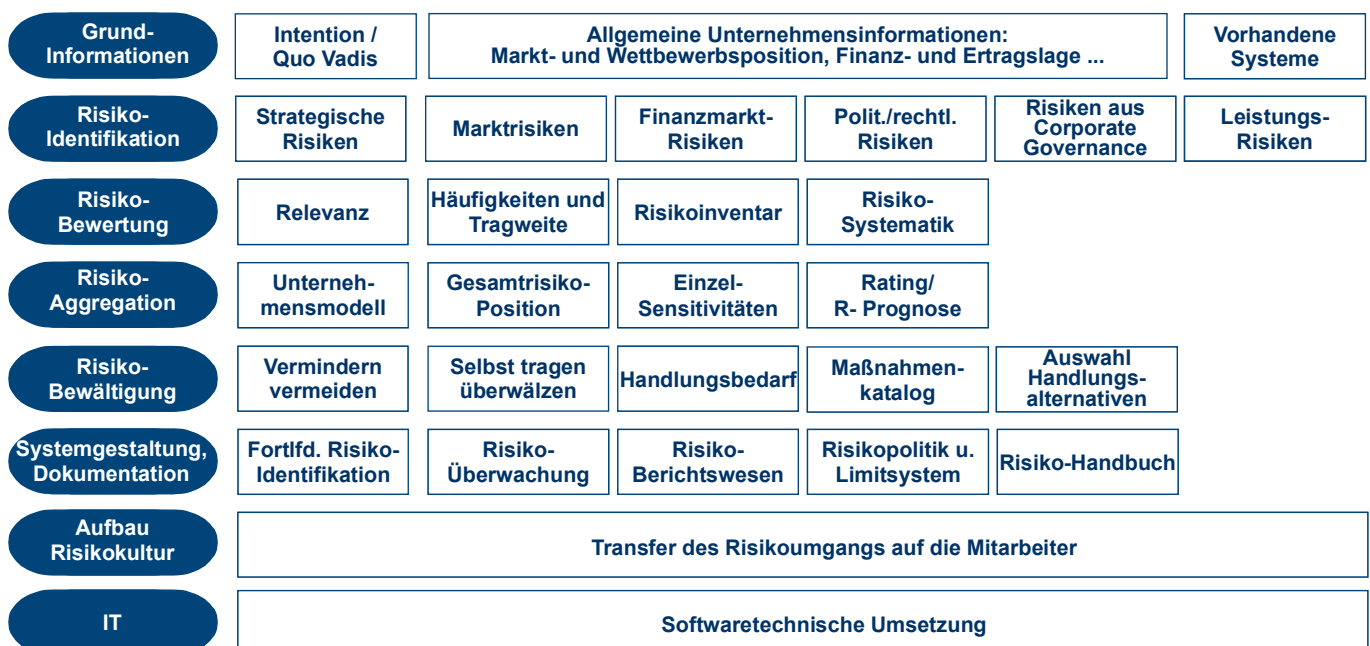
Bei der anschließenden Diskussion aller Referenten und der Teilnehmer unter der Moderation von Herrn Prof. Dr. Strunk und Herrn Prof. Dr. Prigge vom HIF sowie Herrn Reichhardt von der Handelskammer Hamburg wurden drei für Familienunternehmen besonders relevante Risiken hervorgehoben. Zunächst wurden die Personalpolitik betreffende Gefahrenpotenziale identifiziert. Dort könnten sowohl der sich abzeichnende Fachkräftemangel als auch die zunehmende psychische Belastung, besonders von Berufseinsteigern, die Produktivität und die zukünftige Produktion beeinträchtigen. Nicht alle Familienunternehmen seien in der Lage, Fachkräften eine überdurchschnittliche Bezahlung und Zusatzleistungen anzubieten. Um für diese qualifizierten Arbeitskräfte ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, könnten sie im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern betonen, dass ihre Personalpolitik langfristig ausgerichtet sei, wie eine Untersuchung der Friedrichshafener Zeppelin Universität kürzlich zeigte. Dieser zufolge entlassen Familienunternehmen in Krisenzeiten weniger Mitarbeiter als andere Unternehmen. Als weitere Möglichkeit wurde eine engere Kooperation zwischen den Unternehmen selbst sowie mit Schulen und Universitäten genannt, um potenzielle Arbeitskräfte früher zu binden.

Zweitens stelle die Nachfolge ein potenzielles Risiko für Familienunternehmen dar, da es beispielsweise zu Konflikten innerhalb der Familie kommen könne, wer die Unternehmensführung übernehme. In diesem Zusammenhang verwies Herr Prof. Dr. Prigge (HIF) auf die Möglichkeit, die Nachfolgefrage durch Corporate Governance-Mechanismen zu regeln und somit eine reibungslose Fortsetzung der Geschäftstätigkeit sicherzustellen. Ein Beispiel zur Ausgestaltung solcher Regeln liefert die Familienverfassung des Speditionsunternehmens Hoyer GmbH aus Hamburg. Die von den Erben Walter Hoyers ausgearbeitete Verfassung bestimmt unter anderem, dass Familienmitglieder, die in die Geschäftsführung eintreten wollen, sich den gleichen Auswahlverfahren wie Familienfremde stellen und sich in anderen Unternehmen bewährt haben müssen. In Kombination mit der Regelung, dass sich stets mindestens 75% der Anteile des Unternehmens in Familienhand befinden sollen, ist eine kompetente Fortführung des Unternehmens durch Familienmitglieder gewährleistet. Als drittes Risikofeld machten die Diskutanten grundlegende Veränderungen im Markt aus. Wie Herr Kirchhoff am Beispiel der Solar- und Mobilfunkbranchen schilderte, könnten durch Globalisierung und tech-

nologischen Fortschritt Geschäftsmodelle schneller abgelöst oder kopiert werden. Einen einheitlichen Weg, solche Risiken zu erkennen und richtig einzuschätzen, gäbe es jedoch aufgrund der Heterogenität von Unternehmen nicht. In diesem Zusammenhang verwiesen Teilnehmer darauf, dass eine vorschnelle Reaktion auf und Anpassung an externe Veränderungen langfristige Unternehmensziele verdrängen könne. Gerade für Familienunternehmen, deren langfristige Ausrichtung häufig hervorgehoben wird, seien solche Risiken daher eine Herausforderung. Wir hoffen, dass die Veranstaltung allen die Gelegenheit bot, sich auszutauschen und neue Perspektiven zum Risikomanagement kennenzulernen. Das HIF steht Ihnen für Fragen und Anregungen rund um das Thema zur Verfügung und freut sich auf weitere Veranstaltungen für Familienunternehmen und an der Thematik Interessierte.

Von Alexander Maly

Facetten eines Risikomanagementprozesses



Quelle: Vortragsunterlagen Herr Löffler, Geschäftsführer Funk RMCE

DAS HIF DISKUTIERT AUF EINER OBERSTUFEN-SCHÜLERAKADEMIE DIE VOR- UND NACHTEILE EINER FREMDGESCHÄFTSFÜHRUNG IN FAMILIEN-UNTERNEHMEN

Auf Einladung der Claussen-Simon-Stiftung engagierte sich das HIF im Rahmen der 9. Akademie für Oberstufenschüler am 11. Oktober 2012 in der Wissensvermittlung für Schülerinnen und Schüler. Teilnehmer waren Gymnasiasten, die sich während ihrer Herbstferien freiwillig zu den drei Akademietagen anmeldeten, um sich über den Stand der Forschung zum Thema „Das Management von Familienunternehmen“ zu informieren.

Herr Professor Stefan Prigge, Fabian Bähr und Henrik Harms führten die Teilnehmer in die Thematik ein. Als Thema des Tages hatten die Dozenten die Unterschiede und Besonderheiten einer Fremdgeschäftsführung in Familienunternehmen im Vergleich zum Management durch Familienmitglieder ausgewählt. Das Team des HIF übernahm die Organisation des gesamten zweiten Akademietages. Begonnen wurde vor etwa 50 Schülerinnen und Schülern mit einer einführenden Vorlesung, in der die theoretischen Grundlagen der Thematik vorgestellt wurden. Es konnte beobachtet werden, dass vielen Schülerinnen und Schülern nicht bewusst war, welche Auswirkungen es auf die Unternehmensstrategie haben kann, ob Familienmitglieder die Geschäfte führen oder nicht. Dennoch entwickelte



sich eine lebhafte Diskussion um die Vorzüge und Nachteile eines Managements durch externe Dritte. Probleme wie Informationsasymmetrien und Interessendivergenzen zwischen dem Familienpatriarchen und einem Fremdmanager wurden dabei ebenso thematisiert wie beispielsweise Fragen zu den Unterschieden zwischen familieninternen und familienexternen Managern in der

Geschäftsleitung hinsichtlich Entlohnung, Motivation und Risikoorientierung.

Dies erfolgte unter Einbeziehung zweier grundlegender, aber gegenläufiger theoretischer Ansätze der Forschung zu Familienunternehmen, der Prinzipal-Agenten-Theorie und des Stewardship-Ansatzes. Erstgenannte Theorie folgt dabei dem Menschenbild des streng rational handelnden „Homo oeconomicus“; der Gedanke an Nutzenmaximierung und eigennutzorientiertes Handeln bestimmen also die Verhaltensweisen der Akteure. Dies führt zwangsläufig zu Interessenkonflikten, denen nur durch institutionelle Arrangements begegnet werden kann, wie beispielsweise Aufsichtsgremien oder monetäre Anreizsysteme. Dieses Verständnis ist dem Stewardship-Ansatz hingegen fremd. Nach seiner grundsätzlichen Annahme kann eine Zielkongruenz zwischen dem beauftragenden Familienpatriarchen und dem ausführenden Fremdmanager bestehen. Dieser Hypothese liegt zugrunde, dass altruistisches Verhalten und eine intrinsische Motivation zur Steigerung des Unternehmenserfolgs das Vertrauensverhältnis zwischen den Parteien stärken und somit bestmögliche Ergebnisse zu erzielen sind.

Die Vorlesung diente als Vorbereitung auf den zweiten Teil der Veranstaltung, den Workshop. Hier konnten die Schülerinnen und Schüler ihre zuvor erlangten Kenntnisse in praxisnahen Fallstudien anwenden. In Gruppenarbeit sollten verschiedene Konstruktionen der Unternehmensübergabe durch einen Familienpatriarchen erörtert und diskutiert werden: die familieninterne Nachfolge, die Übernahme durch einen externen Manager und die Besonderheiten



einer Interimslösung. Die Gruppen stellten anschließend ihre ausgearbeiteten Ideen vor und diskutierten intensiv mit den weiteren Teilnehmenden sowie den Dozenten. Insgesamt trug die Veranstaltung zum Verständnis der Schülerinnen und Schüler bezüglich der Besonderheiten von Familienunternehmen bei und förderte deren Interesse an diesen oftmals in den Medien wenig präsenten, aber für die deutsche Volkswirtschaft enorm wichtigen Unternehmen. Doch nicht nur für die Teilnehmenden, sondern auch für die Dozenten des HIF stellte es eine interessante Erfahrung und wertvolle Bereicherung dar, mit einer Gruppe junger Menschen besondere Aspekte von Familienunternehmen und die daraus resultierenden Vorzüge sowie potenzielle Problemfelder zu diskutieren. Somit freut sich das Team des HIF bereits auf die Teilnahme an möglichen weiteren Veranstaltungen der Claussen-Simon-Stiftung oder anderer Träger, die sich der Bildung von Heranwachsenden verschrieben haben.

Von Henrik Harms

FAMILIENUNTERNEHMEN IN WISSENSCHAFTLICHEN BEITRÄGEN

Neben multinationalen und börsennotierten Konzernen müssen sich auch Familienunternehmen immer stärker mit einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung, der Corporate Governance, beschäftigen. Um eben diesen Familienunternehmen Leitlinien für deren Umsetzung an die Hand zu geben, haben die INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH und die Welt am Sonntag erstmals im Jahr 2004 einen Governance Kodex für Familienunternehmen veröffentlicht; 2010 ist eine überarbeitete Fassung erschienen. Die Inhalte dieses Kodex wurden speziell auf die Governance-Erfordernisse von Familienunternehmen ausgerichtet, sind freiwillig in der Anwendung und dienen ausschließlich zur Orientierung für eine unternehmensindividuelle Governance.

Die Wissenschaft beschäftigt sich in einigen neuen Aufsätzen vor allem mit der Frage nach dem Stand der Umsetzung und somit der Akzeptanz des Kodex. Zu nennen sind hier z.B. Koeberle-Schmid/Schween/May: Betriebs-Berater, 66. Jg. (2011), S. 2499-2506 (empirischer Überblick über die „common practice“ von Familienunternehmen im Bereich Corporate Governance) und Woywode/Keese/Tänzer: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 41. Jg. (2012), S. 418-445 (empirische Arbeit mit Schwerpunkt auf Aufsichts- und Beiräte in Familienunternehmen). Auch das HIF hat sich dieser Frage bereits gewidmet; siehe HIF News 01/2012. Stellvertretend für den aktuellen Diskurs soll ein wissenschaftlicher Beitrag näher vorgestellt werden.

Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG),
7. Jg. (2012), Nr. 4, S. 153-157

GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIEN- UNTERNEHMEN – KRITISCHE ANALYSE UND STAND DER UMSETZUNG

Von Grottel, Bernd, Matthias Kieser, Laura Helfmann,
Bernd Rau und Tim Kettenring

Dr. Bernd Grottel (Mitglied des Vorstands der KPMG BTG AG) et al. haben eine kritische Analyse des Governance Kodex für Familienunternehmen vollzogen und den Stand der Umsetzung überprüft. Zur Beurteilung des Realisierungsgrades haben die Autoren eine internetbasierte Untersuchung von 398 Familienunternehmen vorgenommen. Nur eine geringe Anzahl der Unternehmen macht eine Anwendung des Kodex nach außen publik und nutzt diesen gezielt zur Bedienung der Transparenz-Ansprüche von Stakeholdern. So finden sich in lediglich ca. drei Prozent der Fälle Hinweise auf eine implementierte Family-Governance-Struktur. Diese starke Zurückhaltung bei der Preisgabe von strukturellen Unternehmensinformationen führen die Autoren neben der Unverbindlichkeit des Kodex vor allem auf den bestehenden unternehmerischen Wettbewerbsdruck zurück.

Trotz der bisher ernüchternden Umsetzung des Kodex und der Kommunikation der implementierten Governance-Strukturen nach außen betonen die Autoren, dass der Kodex eine klare Basis für eine nachhaltige Führung durch die Inhaberfamilie bildet, Konfliktpotenziale adressiert und zu einem Ausgleich der Interessen aller Stakeholder beitragen kann. Der Kodex wird also trotz seines Empfehlungscharakters weiterhin ein guter Ansatzpunkt für eine unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Governance sein, die Vorteile einer zumindest partiellen Kommunikation eben dieser Strukturen durch die Familienunternehmen nach außen sollten jedoch überdacht werden.

DAS HIF STELLT SICH VOR

Initiatoren



Dr. Jochen Haüßer

Dr. Jochen Haüßer ist Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Sein Wissen und seine Erfahrung vermittelt er als Lehrbeauftragter Studierenden an der Universität Duisburg und möchte es zudem in das Hamburger Institut für Familienunternehmen einbringen.

Seine Ausbildung begann in der Allgemeinen Finanzverwaltung. Nach anschließendem Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Tübingen, Freiburg im Breisgau und Leiden (Niederlande) und dem Absolvieren des Rechtsreferendariats stieg Jochen Haüßer im Jahr 1999 bei KPMG ein.

Mit einer Arbeit über die Bewertung von Wertpapieren wurde er an der Universität Konstanz promoviert. Bei KPMG ist er im Bereich Audit tätig und prüft und berät dort Unternehmen der Industrie und des Handels mit einem Schwerpunkt auf Familienunternehmen.

Jochen Haüßer absolvierte das Steuerberater- und Wirtschaftsprüferexamen und arbeitet nach einer Zwischenstation in Berlin am Hamburger Standort der KPMG. Sein besonderes Interesse gilt der interdisziplinären Erforschung praxisrelevanter Fragen von Familienunternehmen. Zudem engagiert sich Jochen Haüßer auf zahlreichen wissenschaftlichen wie praxisorientierten Veranstaltungen des Hamburger Instituts für Familienunternehmen.

jhausser@kpmg.com

Veranstaltungshinweis

RINGVORLESUNG AN DER UNIVERSITÄT HAMBURG

Gemeinsam mit der Historikergenossenschaft organisiert das HIF im Sommersemester 2013 eine Ringvorlesung an der Universität Hamburg. Unter dem Titel „Hamburgs Familienunternehmen: Unternehmertum und Unternehmergeist einer Handelsmetropole“ laden wir alle Interessierten herzlich dazu ein, ab April 2013 der mehrteiligen Veranstaltungsreihe zu folgen. Weitere Informationen zu Themen und Referenten sowie zu Veranstaltungsort- und zeit erhalten Sie in Kürze auf unserer Homepage unter www.hhif.de/veranstaltungen oder auf Wunsch per E-Mail. Wir freuen uns auf Ihre Anfragen und Ihren Besuch der Veranstaltungsreihe.

Impressum

HIF | Hamburger Institut für Familienunternehmen
Heimhuder Straße 71 | 20148 Hamburg
Tel +49 (0)40 34 05 76 - 461 | Fax +49 (0)40 34 05 76 - 776
www.hhif.de | info@hhif.de
ISSN 2193-9934