



DIE PRINZIPAL-AGENT-THEORIE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Familienunternehmen stellen die bedeutendste Unternehmensform in Deutschland dar. 93% aller Unternehmen in Deutschland werden als Familienunternehmen bezeichnet.¹ Wie das wirtschaftliche Umfeld, so verändern sich auch die Organisationsformen mit welchen die Unternehmen geführt werden. Traditionsreiche, familiäre Strukturen werden umgekrempelt und Führungsstile überarbeitet. Welche Rolle spielen dabei externe Manager? In diesem *aspekte* beleuchten wir Vorteile und Herausforderungen sowie verschiedene Lösungsoptionen.

Erschwerte Nachfolgesuche

Etwa 135.000 Familienunternehmen in Deutschland stehen in dem Zeitraum 2014 bis 2018 zur Übergabe an.² Die jungen Generationen aus den Unternehmensfamilien sind jedoch oft nicht bereit, die operativen Geschäfte zu übernehmen. Bereits jedes zweite Familienunternehmen kann keinen internen Nachfolger finden.³ Externe Manager in Führungsebenen familiärer Unternehmen bieten eine Alternative in solchen Situationen. Durch die häufige Abneigung der jungen Generation im Familienunternehmen einzusteigen wird in Zukunft ein Einsatz nicht familiärer Manager zur Führung der Unternehmen immer wichtiger.

»Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst den zukünftigen Fortbestand familiärer Unternehmen.«

Innovationsschub durch externe Eingriffe

Der vermehrte Einsatz externer Manager kann aus verschiedensten Gründen sinnvoll sein. Unternehmen erreichen vermehrt eine kritische Größe, bei welcher eine Umstrukturierung im Sinne der Unternehmerfamilie ist. Durch die zunehmende Komplexität der Unternehmensumwelt fällt es mehr und mehr Familienunternehmen schwer, ohne weiteres Top-Führungspersonal den Anschluss zu halten. Mittlerweile sind in 60% der Familienunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern externe Manager in der Führungsspitze.⁴ Die Globalisierung der Märkte zwingen auch vergleichsweise kleine Unternehmen sich früh international aufzustellen. Für eine solche Ausrichtung fehlt es vielen Unternehmern an Expertise und nötige Erfahrung. Eine externe Unternehmensführung mit langjähriger Erfahrung kann hier sehr hilfreich sein und die Führung nachhaltig verbessern.



**Anteil Unternehmen
> 500 Mitarbeiter mit externen
Managern**

In *aspekte* bereiten die Private-Banking-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind. www.berenberg.de/familienunternehmer

- **Familienunternehmer**
 - Key Clients
 - Senior Executives
 - Stiftungen
 - Maritime
 - Sportler
 - Private Clients

¹ Anteile der Familienunternehmen in Deutschland an allen Unternehmen, an der Gesamtbeschäftigung und am gesamten Umsatz, entnommen von Statista.com (2016)

² Kay, Rosemarie; Suprinovic, Olga: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, Bonn 2013, S. 8

³ Rinn, Thomas; Knapp, Oliver: Führung in Familienunternehmen, München 2014, S. 17

⁴ Dr. Müller, Christina: Die Zukunft von Familienunternehmen – der Kern der Wirtschaft, PWC 2012, S. 24



Lukrativer Einsatz externer Manager

Nicht jede neue Familiengeneration bringt auch zwingend einen geeigneten Nachwuchs für die zukünftige Unternehmensführung hervor. So werden von 2012 bis 2017 geschätzte 25% der zu übergebenden Führungspositionen mit externen Managern besetzt.⁵ Es kann sich als durchaus lukrativ erweisen, auf ein Familienmitglied als Geschäftsführer zu verzichten und diese Position oder die ganze operative Führung durch externe Manager zu ersetzen.

Ein Balanceakt - Vorteile...

Damit ein solcher Einsatz für alle beteiligten Parteien erfolgreich gelingen kann, müssen Spannungsfelder in Einklang gebracht werden. So müssen die familiären Werte und Traditionen während des täglichen Führungskonflikts zwischen Gesellschaftern und Fremdmanagern genauso beachtet werden, wie die Sicherung der familiären Vermögenswerte. Dabei darf der unternehmerische Grundgedanke nicht aus den Augen verloren werden. Es gilt, weiterhin verantwortungsvoll und leistungsorientiert zu handeln. Die erfolgreichsten Familienunternehmen mit Fremdmanagern schaffen es, diesen Balanceakt zielführend zu steuern. So können mögliche Vorteile, wie beispielsweise eine erhöhte Innovationskraft, zum Tragen kommen. Auch neue soziale Kompetenzen eines professionellen Managements können das Betriebsklima verbessern und so die Motivation der Mitarbeiter fördern. Denn eine neue Geschäftsführung bringt neue Impulse, Ideen, Lösungsansätze und vor allem neue Blickwinkel in die Unternehmung. Stimmt dazu auch noch das gegenseitige Vertrauen, steht einer gelungenen Kooperation kaum etwas im Wege. Immer häufiger setzt sich die Erkenntnis durch, dass es wahrscheinlich ist, am Markt bessere Manager zu finden als in der Familie.⁶

Erhöhte Innovationskraft

...und Nachteile

Der Einsatz von externen Managern ist allerdings auch nicht als unproblematisch zu bewerten. Nicht selten endet eine Zusammenarbeit in Kündigungen und Problemen. Knapp jeder zweite externe Manager scheitert bereits nach zwei Jahren und scheidet wieder aus dem Unternehmen aus.⁷ Warum es so weit kommt, erläutert die Prinzipal-Agent-Theorie. Diese besagt, dass eine Trennung von Eigentümer, dem Prinzipal und Geschäftsführer, dem Agent zu Konflikten führt. Der Eigentümer beschäftigt den externen Manager, das Unternehmen in seinem Interesse zu führen. Dabei überträgt er ihm Entscheidungskompetenzen und Aufgaben. Der Manager wiederum handelt in Eigenverantwortung. Dabei hängt der Nutzen des Einen vom Handeln des Anderen ab. Da beide Parteien unterschiedliche Ziele und Werte haben, können Interessenskonflikte sehr schnell aufkommen. Der Eigentümer hat die unternehmerische Entwicklung und operativen Erfolg zum Ziel, während ein externer Manager neben dem Erfolg vor allem seinen eigenen Profit verfolgt. Da der Manager ihm zustehende Freiräume nutzen

*Trennung von Eigentümer und
Geschäftsführung
= Konfliktpotenzial*

⁵ Dr. Müller, Christina: Die Zukunft von Familienunternehmen – der Kern der Wirtschaft, PWC 2012, S. 28

⁶ Rinn, Thomas; Knapp, Oliver: Führung in Familienunternehmen, München 2014, S. 5

⁷ Schreier, Jürgen: 50% aller Fremdmanager erweisen sich als Fehlbesetzung, entnommen von maschinenmarkt.vogel.de (2013)



kann, führt dies im schlimmsten Fall zu opportunistischem Handeln und zum Nachteil der anderen Partei. Das kann letztendlich den Unternehmenserfolg, sowie die notwendige Vertrauensbasis nachhaltig beeinträchtigen. Aus diesem Grund fürchten fast drei Viertel der Familienunternehmer einen nachhaltigen Imageschaden durch den Einsatz eines externen Managers.⁸ Auch eine schlechte Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent können dem Erfolg im Wege stehen. So kann es durch einen mangelhaften oder zu einseitigen Informationsaustausch zu Fehlinterpretationen kommen. Diese können schnell zu schlechten Managemententscheidungen führen. So besitzen 20% der Unternehmer nicht einmal einen festen und regelmäßigen Gesprächstermin mit ihrem Agenten. Ein weiterer Faktor sind die Unternehmer selbst. Diese werden nämlich häufig nicht als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Ihnen mangelt es nicht selten an Professionalität. Auch lassen sich manche Vertreter in Krisen zu sehr durch Emotionen leiten. Zudem ist nicht unbedeutend, dass einige Unternehmensbesitzer dem angestellten Manager zu wenig Vertrauen und Anerkennung entgegen bringen. Dies schädigt bereits zu Beginn die Beziehung und steht einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Wege. In der Praxis zeigt sich, dass Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen eher auf einen Teil ihrer festen Vergütung verzichten als auf Entscheidungsspielräume.⁹

*Divergierende Interessen zwischen
Prinzipal und Agent*

4+1: Kurzfristige...

Für diese Problematiken gibt es unterschiedliche Lösungsansätze. Kurzfristige Ansätze zielen darauf ab, die Interessenunterschiede zu verringern und die Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent zu verbessern. Um mögliche Interessensdivergenzen aus dem Weg zu schaffen, empfehlen sich besonders finanzielle, aber auch nicht monetäre Anreize.

*Gegenseitige Kontrolle kann
fehlerhafte Kommunikation
verbessern...*

- ① So ist insbesondere das Einführen eines leistungsgerechten Anreizsystems im Arbeitsvertrag ein gelungenes Mittel. Solche Verträge ermöglichen es, unterschiedliche Interessen in Einklang zu bringen, da ein Manager seinen Profit effizient maximieren kann, wenn er die im Vertrag festgehaltenen Ziele erfüllt.
- ② Eine andere wirksame Methode sind Unternehmensbeteiligungen. Durch diese hat der externe Manager einen direkten Anteil am Erfolg des Unternehmens und die Attraktivität des Unternehmens kann dadurch für diesen gesteigert werden. Allerdings werden Beteiligungen in Deutschland momentan nur selten genutzt. Nur jeder zehnte externe Manager besitzt eine solche.
- ③ Für den effektiven Abbau eines fehlerhaften Kommunikationsablaufes empfiehlt es sich, einen kontinuierlichen und beidseitigen Kontrollmechanismus zu etablieren. Der Unternehmer kann die Arbeit seines exter-

⁸ Dostert, Elisabeth: Lieber einen aus der Familie, entnommen von sueddeutsche.de (2010)

⁹ Rinn, Thomas; Knapp, Oliver: Führung in Familienunternehmen, München 2014, S. 9



nen Managers mit Hilfe von Screening und Monitoring überwachen. Der Manager selber kann durch regelmäßiges Signaling und Reporting gegen Informationsasymmetrien wirken.

- ④ Um zusätzliche Sicherheit und Gewissheit zu schaffen, empfiehlt sich auch der Einsatz von Gremien. 74% der Familienunternehmer geben an, dass sie über einen Aufsichtsrat und/oder einen Beirat verfügen.¹⁰ Diese kontrollieren beide Parteien und garantieren größere Transparenz.

...und langfristige Lösungsansätze

Der langfristige Lösungsansatz zielt darauf ab, die Beziehung, die Zusammenarbeit und die Vertrauensbasis zwischen Prinzipal und Agent langfristig und nachhaltig zu verbessern. Die Vertrauensbasis ist für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen dem Manager und dem Eigentümer unabdingbar. Knapp zwei Drittel der Familienunternehmer geben an, dass sie nur der eigenen Familie richtig vertrauen können.¹¹ Dem kann der Agent jedoch entgegenwirken, indem er beispielsweise seine Reputation im Unternehmen aufwertet, als unternehmerische Persönlichkeit auftritt, sich mit dem Unternehmen identifiziert und die unternehmerische Kultur bewahrt. Dadurch werden die Beziehung sowie das Vertrauen zum Inhaber gestärkt.

Fazit

Schlussendlich erkennt man unterschiedlichste Gründe für den Einsatz eines externen Managers. Sie reichen von einem Generationswechsel bis hin zu rein wirtschaftlichen Motiven. Die Etablierung einer externen Geschäftsführung ist jedoch keine leichte Aufgabe. Um dieses Geschäftsmodell erfolgreich zu bestreiten, bedarf es einer perfekten Zusammenarbeit aller Parteien. Dabei kommt es immer wieder zu Herausforderungen und Konflikten zwischen Eigentümer und Manager. Können diese gelöst werden, steht dem erfolgreichen Einsatz eines externen Managements nichts im Wege. Berenberg ist selbst ein Familienunternehmen seit über 425 Jahren und seit vielen Jahren mit persönlich haftenden, externen Gesellschaftern im Board. Gerne stehen wir Ihnen für einen gemeinsamen Austausch zu Verfügung.

*„...denn Offenheit schafft
Offenheit.“
Hartmut Jenner*

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Werbemitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Dieses Dokument stellt keine Finanzanalyse im Sinne des § 34b WpHG, keine Anlageberatung, Anlageempfehlung oder Aufforderung zum Kauf von Finanzinstrumenten dar. Es ersetzt keine rechtliche, steuerliche oder finanzielle Beratung. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei, insbesondere eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen, die wir für vertrauenswürdig halten. Für die Richtig-



BERENBERG
PRIVATBANKIERS SEIT 1590

¹⁰ Dr. Bartels, Peter; Dr. May, Pete; Dr. Rau, Sabine: Der Beirat in Familienunternehmen, PWC 2013, S.14

¹¹ Verwandtschaft geht vor Expertise, entnommen von faz.net (2008)



keit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir dennoch keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen. Wir übernehmen keine Verpflichtung, auf solche Änderungen hinzuweisen und/oder eine aktualisierte Präsentation zu erstellen. Für den Eintritt der in diesem Dokument enthaltenen Prognosen oder sonstigen Aussagen über Renditen, Kursgewinne oder sonstige Vermögenszuwächse übernehmen wir keine Haftung. Wir weisen darauf hin, dass frühere Wertentwicklungen, Simulationen oder Prognosen kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung sind. Zur Erklärung verwandter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe der Studie ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet. Stand: März 2016.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de