

Prof. Dr. Jürgen Kluge^{*)}

Kultur der praktischen Vernunft

Einsame Entscheidungen, faule Kompromisse, schwelende Konflikte – auch in vielen Familienunternehmen werden so Werte vernichtet. Eine neue Kultur der Rationalität sollte dazu beitragen, Antworten auf strategische und operative Herausforderungen zu finden. Hierzu müssen auch Aufsichtsräte und Beiräte ihre Rolle teilweise neu definieren.

„Familien sind nicht per se die besseren Unternehmer.“

I. Scheinbar perfekte Interessenharmonie

Wenn es den familiengeführten Unternehmen in Deutschland an etwas nicht mangelt, dann an Selbstbewusstsein. Ob es um die Rede des Familienoberhaupts an die Belegschaft geht, den Geschäftsbericht für Geschäftspartner und Banken, um Imagebroschüren und Internetprofile – kaum ein Anlass wird verpasst, um die Besonderheiten der Familienunternehmen herauszukehren, und dies oft auch zu Recht. Die unverwechselbare Unternehmenskultur, die aus der Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu einer großen Familie erwächst. Die hohe Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt, weil man nicht nur monetären Interessen verpflichtet ist. Und natürlich die Unabhängigkeit von kurzatmigen Aktionärsinteressen, die ein vernünftiges, auf langfristigen Erfolg gerichtetes unternehmerisches Handeln ermöglicht. Vorstände börsennotierter Wettbewerber müssten hingegen auf die zum Teil „irrationalen“ kurzfristigen Renditeerwartungen ihrer Investoren Rücksicht nehmen. Wider besseres Wissen gelte es dann, anstelle nachhaltiger Wertsteigerung das jeweils nächste Quartalsergebnis zu optimieren.

Empirische Studien legen eine Outperformance von Familienunternehmen nahe – diese könnten vor allem dann ihre Stärken ausspielen, wenn der Firmengründer oder seine Nachfolger selbst die Führung übernehmen. Eine perfekte Harmonie der Interessen, da Kapital und Führung in einer Hand sind – vorausschauendes „Durchregieren“ (der „weise Diktator“ lässt grüßen) ohne performancesenkende Informations-Asymmetrien und Principal-Agent-Konflikte. Das schöne Bild von den kapitalmarktfernen Familienunternehmen als Hort der unternehmerischen Vernunft wird selbst durch spektakuläre Pleiten – wie den kürzlichen Niedergang des Schlecker-Imperiums – kaum gestört: Solange es sich nur um einzelne schwarze Schafe handelt, strahlt das Weiß der restlichen Herde umso heller.

II. Vor und hinter den Kulissen

Nüchterne Betrachter wissen, dass Familien nicht per se die besseren Unternehmer sind. Viele der von einer Personalberatung befragten Führungskräfte beklagen Inkompetenz der im Unternehmen tätigen Familien-

mitglieder genauso wie Konflikte und Unstimmigkeiten – zwischen Familie und externem Management, zwischen Generationen, zwischen Familienmitgliedern. In jedem zweiten Fall herrscht keine Einigkeit über die Strategie, und jeder Dritte hat schon erlebt, dass Konflikte Geschäftsentscheidungen behindern. Fehlentwicklungen hinter den Kulissen, die nur deshalb nicht in größerer Zahl offenkundig werden, weil es an Transparenz fehlt. Wer im Besitz eines Backstage-Tickets ist, hat zumeist kein Interesse daran, solche Entwicklungen auf die Bühne zu zerren.

Passiert dies in Ausnahmefällen – wie im Fall der insolventen Drogeriekette – doch, so offenbaren sich zumeist dieselben Schauspiele, wenn auch mit jeweils eigener Dramaturgie und anderen handelnden Personen. Wir sehen den unbelehrbaren Firmenpatriarchen, der, umgeben von machtlosen oder unfähigen Mitregenten und abhängigen und unkritischen Mitarbeitern, einsam schwerwiegende Entscheidungen trifft. Den Feldherren, der verlustreiche Kriege gegen Wettbewerber führt, obwohl er diese insgeheim bewundert und nachahmt. Den naiven Helden, dessen „Business-first!“-Altruismus vom Rest der Sippe ausgenutzt wird. Den stummen Chor der Betroffenen, die einen Ausweg wissen, aber nicht gefragt werden. Wahrscheinlich wirkt die Tatsache des Familienbesitzes wie ein Verstärkungsfaktor – im Guten wie im Schlechten. Und gibt es die „weisen Diktatoren“ wirklich lange und dauerhaft?

III. Entscheidungen im Hinterzimmer und faule Kompromisse

Je komplexer Unternehmer-Familien strukturiert sind, desto eher laufen sie Gefahr, den Vorteil einer symmetrischen Interessenlage aus der Hand zu geben. Nicht selten agiert das in die Geschäftsführung delegierte Familienmitglied oder das externe Management im Sinne einiger weniger und nicht im Interesse der Gesamtheit, das bei granularen Anteilsverhältnissen ohnehin diffus und kaum unter einen Hut zu bringen ist. Die im kleinen Machtzirkel zumeist ohne Einbeziehung der entscheidenden Wissensträger getroffenen Entscheidungen bergen regelmäßig Konfliktpotenzial – vor allem dann, wenn aufgrund unklarer Entscheidungsstrukturen und

^{*)} Prof. Dr. Jürgen Kluge, Vorsitzender des Vorstands, Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg.

wechselnder Stimmungen der Eindruck von Willkür entsteht. Mündet dies in einen Familienstreit und wird dieser über das Unternehmen ausgetragen, fällt nicht nur die Stimmung, sondern auch der Firmenwert.

Um solchen Konflikten aus dem Weg zu gehen, unternehmen Manager vielfach den Versuch, unterschiedlichste Interessen zu befriedigen. Nicht die bestmögliche Entscheidung im Sinne des Unternehmens ist dann gefragt, sondern die am besten durchsetzbare Entscheidung. Der Weg des geringsten Widerstands schränkt den Möglichkeitsraum so stark ein, dass nicht viel mehr als der faule Kompromiss übrig bleibt. Ein kurzfristiger Stimmungsaufheller, erkaufte mit düsteren Langfristperspektiven: Auch das ist keine tragfähige Lösung. „In Gefahr und großer Not“, wusste schon der schlesische Dichter Friedrich von Logau zur Zeit des 30-jährigen Krieges, „bringt der Mittelweg den Tod.“

IV. Kultur der praktischen Vernunft

Ob einsame Entscheidung oder fauler Kompromiss – so gegensätzlich beide Irrwege erscheinen mögen, weisen sie doch eine Gemeinsamkeit auf: Sie ersetzen die vermeintliche Irrationalität der kurzfristigen Investorenperspektive durch die Irrationalität ineffizienter, kaum kontrollierter Entscheidungsprozesse. Dies wäre ein Dilemma, gäbe es keine dritte Lösung. Meine lange Erfahrung als Berater und Manager hat gezeigt, dass Unternehmen immer dann die bestmögliche Performance erreichen, wenn Entscheidungen auf einer gelebten Kultur der Rationalität beruhen. In Anlehnung an Kants „kategorischen Imperativ“ könnte man formulieren: „Entscheide jeweils so, dass unter Abwägung aller Möglichkeiten, nach Würdigung des verfügbaren Wissens und nach Anhörung aller Betroffenen die bestmögliche Lösung für Gesellschaft, Mitarbeiter und Eigentümer durchgesetzt werden kann.“

Was sich wie eine Selbstverständlichkeit anhört, ist in der Praxis alles andere als trivial. Eine Kultur der Rationalität erfordert Disziplin, klare Prozesse, hohe Transparenz. Und ein Management, das beides hat: die Geduld zur Analyse und den Mut zur Entscheidung.

Hilfreich ist es oft, neu auftretende Entscheidungsprobleme gleich zu Beginn einer von zwei Kategorien zuzuordnen. Zu differenzieren ist zwischen inhaltlichen Problemen, die sich durch Analyse erschließen und lösen lassen, sowie Einstellungs- oder Urteilsfragen (Judgement), die aus dem Erfahrungswissen heraus beantwortet werden müssen. Dies dient nicht nur der definitorischen Klarheit, sondern beeinflusst maßgeblich den Lösungsprozess.

V. „Enkelfähige“ Lösungen inhaltlicher Probleme

Bei analytischen Problemen – beispielsweise dem mehrjährigen Kosten-Nutzen-Vergleich alternativer Herstellungsverfahren oder Standorte – müssen unternehmerische Entscheidungen wo immer möglich auf Wissen und nicht auf Vermutungen oder nicht belegbaren Unterstellungen basieren. Wer sein

Gedankengebäude auf Annahmen (etwa zum Verbraucherverhalten) aufbaut und sich nicht darum schert, diese (z.B. durch Marktforschung) mit Fakten zu untermauern, hat schon den Grundstein für suboptimale Lösungen (Ladenhüter) gelegt. Nicht selten sind Entscheider auch in Scheinkonflikten gefangen. Den Hebel auf Kostensenkung oder auf Qualitätssicherung umzulegen, mutet ihnen an wie die Wahl zwischen Pest und Cholera. Das operative Spannungsfeld Kosten, Qualität und Zeit lässt sich – falls man nicht im Extrem eindimensional optimieren muss – durch moderne Managementprinzipien weitgehend auflösen. Im strategischen Spannungsfeld „Profit, People, Planet“ sehen Entscheider oft in der Hinwendung zum einen Ziel eine Abkehr vom anderen. Auch diese Dichotomie lässt sich oft auflösen. Nur mit nüchterner Analyse lassen sich viele solcher Scheinkonflikte aufdecken und in Win-Win-Konstellationen im Sinne der beteiligten Stakeholder überführen. Bei uns nennen wir solche Lösungen „enkelfähig“.

Ein rationaler Manager betätigt sich daher im archaischen Sinn als Jäger und Sammler von Fakten, Expertenwissen und fundierten Meinungen. Jeder Erkenntnisfortschritt zählt, jede bessere Lösung schlägt die gute, egal auf welcher Hierarchiestufe und durch wen sie geboren wurde. Transparenz ist logischerweise eine zentrale Anforderung für wissensbasierte Prozesse: Wenn Meinungen auf Halbwissen beruhen, kann man davon so viele einholen wie man will – die Qualität der Entscheidung wird dadurch nicht besser, es wächst nur die Gefahr, dass einer vom anderen abgeschrieben hat.

Auch der wissenschaftliche Ansatz hilft. Das setzt zum einen die Wahl der richtigen, modernsten Methode – von Cluster-Analysen über System- und Spieltheorie bis hin zu Behavioral Economics – voraus; rationale Entscheidungen blenden die mögliche Irrationalität von internen Akteuren und Wettbewerbern nicht aus. Zum anderen braucht es ein entsprechendes Mindset im Management, vor allem die Bereitschaft, den eigenen Entscheidungswillen den Tatsachen unterzuordnen. Mancher Geschäftsführer, mancher einflussreiche Familienvertreter im Aufsichtsrat mag versucht sein, zugunsten seiner favorisierten Lösung Fakten zu ignorieren, bloß um Durchsetzungskraft zu demonstrieren. In Wirklichkeit verhindert er damit den bestmöglichen Weg und beeinträchtigt womöglich auf lange Sicht die Performance. Die beste Lösung zählt bei den durch Analyse erschließbaren, inhaltlichen Problemen – auch wenn sie vom jüngsten Teammitglied kommt und eine Minderheitsmeinung ist.

VI. Betroffene einbeziehen und die Lösung durchsetzen

Anders die Vorgehensweise in Judgement-Situationen, bei denen es kein eindeutiges Richtig oder Falsch, kein Schwarz oder Weiß gibt, sondern Graustufen und Geschmacksrichtungen. Dann sind Erfahrung und Fingerspitzengefühl gefragt. Soll ein gestresster, aber wichtiger Mitarbeiter, der mehrfach zu spät am Arbeitsplatz erscheint, sanktioniert werden, wenn ja, auf welche Weise? Ist der günstigere Lieferant vertrauenswürdig, kann er den teureren und langjährigen Geschäftspartner ganz oder teilweise ersetzen? Soll der verdiente, aber eher mittel-

mäßige Mitarbeiter befördert werden, oder schaut man nach einer – besseren – externen Alternative?

Konflikte über getroffene Judgement-Entscheidungen übersteht man umso besser, je überzeugender die beste Lösung begründet ist, je mehr Betroffene am Lösungsprozess beteiligt wurden. Denn dass diese Judgement-Entscheidungen auch aus der persönlichen Erfahrung heraus gefällt werden, bedeutet nicht, dass man sie in aller Einsamkeit treffen sollte. Im Gegenteil: Qualität und Durchsetzbarkeit der Lösung verbessern sich auch hier, genauso wie bei analytischen Problemen, wenn man die Richtigen das Wichtige fragt. Und das sind oft diejenigen, auf welche die Entscheidung unmittelbare Auswirkungen hätte. Alle Betroffenen fragen, aber Unabhängige die Entscheidung treffen lassen, ist das gewinnende Rezept.

So ließ sich im Maschinenbau zeigen, dass Make-or-Buy-Entscheidungen eher dann zu einer Wertsteigerung führen, wenn nicht die Produktionsabteilung samt Werkleiter federführend war, sondern ein unabhängiges, neutrales Gremium unter Beteiligung von Einkauf, Vertrieb und Geschäftsleitung. Aber, um ein antikes Vorbild zu bemühen: Ob die Athener in den Krieg gezogen sind, machten Bürger und Soldaten nicht unter sich aus. Vielmehr befragte man die umliegenden Bauern, deren Hab und Gut im Kriegsfall am ehesten der Plünderung anheimfiel. Die Entscheidung selbst muss unter Würdigung aller Beiträge getroffen werden, aber nicht unbedingt die Mehrheitsmeinung repräsentieren.

VII. Wege aus dem Mittelmaß

Interessant bei analytischen und Judgement-Fragen ist, dass die bestmögliche Antwort manchmal nicht in der Mitte, sondern an den Rändern des Möglichkeitsraums zu finden ist. Wenn die Zugriffsmöglichkeiten eines Konzerns auf sein hälftiges Joint Venture allzu eingeschränkt sind, spreizt sich der Möglichkeitsraum von vollständiger Desinvestition bis zum Erwerb sämtlicher Anteile. Beide Extrempunkte können langfristig auf der U-förmigen Nutzenkurve des Unternehmens einen höheren Wert als der Status quo haben, der das Minimum markiert. Trotzdem tendiert ein Entscheider häufig zu Mittellösungen, in diesem Fall dazu, den Status quo beizubehalten. Liegt das an Harmoniesucht und Konfliktscheu? Oder einfach nur am Mittelmaß, das Mittelmaß gebiert?

Nach meiner Überzeugung fehlt es vor allem an der Routine darin, den Raum der Möglichkeiten weit genug aufzuspannen. Selbst wenn man bereit wäre, Randlösungen auszutesten, werden diese gar nicht erkannt. Hinzu kommt, dass der gesunde Menschenverstand häufig an der Durchsetzbarkeit radikaler Randlösungen zweifeln lässt, etwa dann, wenn der Aufsichtsrat zustimmen muss. Soll man sie da wirklich ernsthaft in Erwägung ziehen? Ja, man soll! Eine Kultur der Rationalität ist immer auch Mut zum Konflikt. Besser, dieser wird offen ausgetragen, anstatt über Monate im Hintergrund zu schwelen.

Mein Eindruck ist, dass rational und transparent hergeleitete Randlösungen, ob aus der Analyse oder dem Erfahrungswissen heraus getroffen, das Konflikt- und Blockadepotenzial

in komplexen Familienstrukturen senken können. Es fällt letztlich leichter, sich gut fundierten Vorschlägen zu unterwerfen als kaum nachvollziehbaren Bauchentscheidungen kleiner Machtzirkel. Obendrein erreicht das Unternehmen eine Performance-Verbesserung durch ein reduziertes Risiko gravierender Fehlentscheidungen.

VIII. Öl und nicht Sand im Getriebe

Nun könnte man entgegenhalten, dass die eigentümliche Kultur eines Familienunternehmens durch strikte Rationalität verloren geht. Wo Firmenannalen noch den unfehlbaren Entrepreneur der ersten Stunde glorifizieren, der gegen Widerstände alles richtig gemacht hat – soll da wirklich ein objektiver, nüchterer Entscheidungsprozess Einzug halten? Mein Gegeneinwand ist, dass es in Zeiten wachsender Komplexität, höherer Marktvolatilitäten und immer schnellerer Veränderungsprozesse schlicht keinen Alles-Besserwisser mehr gibt und geben kann. Überlebte Management-Orthodoxien bieten zunehmend keine Garantie für nachhaltigen Erfolg.

Ein anderer möglicher Einwand ist, dass die Einbeziehung aller möglichen Wissensträger und Stakeholder den Entscheidungsprozess über Gebühr verzögert, während die Wettbewerber vorbeiziehen. Doch genau das Gegenteil ist der Fall: Der Sand fauler Kompromisse, die über kurz oder lang revidiert werden müssen, oder nicht aufgelöster Scheinkonflikte lähmen das Unternehmensgetriebe, nicht das Öl der richtigen operativen und strategischen Entscheidungen. Überdies muss die Komplexität des Prozesses immer dem zu bewältigenden Problem angemessen sein.

IX. Kritische Partnerschaft – neu definiert

Es liegt auf der Hand, dass Entscheidungsträger eine solche Kultur der Rationalität nicht verordnen, sondern nur vorleben können – wenn sie es denn können. Vonnöten ist ein Managertyp, der messerscharfe Analyse und emotionale Urteilskraft mit Charakterstärke und Durchsetzungsvermögen verbindet – kurzum eine randlösungsfähige Führungspersönlichkeit.

Dem Aufsichts- oder Verwaltungsrat kommt nicht nur wegen der Auswahl des geeigneten Kandidaten eine überaus aktive Rolle zu. Hierfür braucht es keine neuen Corporate Governance-Standards. Für die „partnerschaftliche Zusammenarbeit“ mit Geschäftsführung und Vorstand sollte das Kontrollgremium jedoch seinen Möglichkeitsraum ausschöpfen und den Entscheidungsprozess kritisch hinterfragen: Welche Lösungen wurden erwogen, welche Fakten einbezogen, welche Stakeholder um ihre Meinung befragt? Hat das Management alle wesentlichen Auswirkungen evaluiert? Wurden überhaupt die notwendigen Prozesse implementiert und Regeln aufgestellt? Durch solche könnten die Aufseher das Management ausdrücklich zu rationalen Entscheidungen ermutigen. Diese Rolle kann der Aufsichtsrat am leichtesten ausfüllen, wenn die wesentlichen Stakeholdergruppen hier Sitz und Stimme haben – und nicht bloß die Familie ihre (vermeintlichen) Interessen wahrt.