

Höchste Zeit für eine Revolution!

Warum wir die Betriebswirtschaftslehre neu denken müssen

von Peter May

Inhalt

1. Die Wirtschaftskrise ist auch eine Krise der Wirtschaftswissenschaften
2. Das Versagen des herrschenden betriebswirtschaftlichen Paradigmas
3. Ownership matters – Plädoyer für eine neue Betriebswirtschaftslehre
4. ... und was die Politik davon hätte

Höchste Zeit für eine Revolution!

Warum wir die Betriebswirtschaftslehre neu denken müssen

von Peter May

1. Die Wirtschaftskrise ist auch eine Krise der Wirtschaftswissenschaften

Die erste Groß-Krise des globalisierten Kapitalismus, die als Immobilien- und Hypothekenkrise in den USA begann, sich von dort wie ein Buschfeuer auf die globalen Finanzmärkte und auf die Weltwirtschaft ausgedehnt hat, ist nicht nur dem menschlichen Charakterzug der Gier und dem Versagen der Politik geschuldet. Auch die Wirtschaftswissenschaften haben maßgeblich zur Entstehung der Krise beigetragen. Das Versagen ihrer herrschenden theoretischen Erklärungsmodelle macht die Weltwirtschaftskrise auch zu einer Krise der Wirtschaftswissenschaften.

So hat sich die Volkswirtschaftslehre zum wiederholten Male geweigert anzuerkennen, dass der Kapitalismus zwar die unter dem Aspekt der Wohlstandsmehrung historisch effizienteste Verfassung der Wirtschaft darstellt, dass Markt und Wettbewerb alleine eine in geordneten Bahnen verlaufende Verteilung dieses Wohlstandszuwachses aber nicht garantieren können. Wie schon bei den früheren Großkrisen des Kapitalismus hat ein überzogener – ich traue mich zu sagen: naiver – Glaube an die Selbstheilungskräfte des Marktes die Krise erst möglich gemacht. Zur Verteidigung der Protagonisten kann man allenfalls anführen, dass die berauschte Kombination von Globalisierung und einem sich zunehmend von der Realwirtschaft abkoppelnden Finanzkapitalismus historisch ohne Vorbild war. Jetzt, wo das Kind in den Brunnen gefallen ist, nährt der historische Rückgriff auf vergangene Systemkrisen zumindest die Hoffnung, dass der Kapitalismus diese Großkrise ebenfalls überstehen und geläutert, d. h. begrenzt durch wirksame Marktkontrollmechanismen, aus ihr hervorgehen wird.

Begründet ist diese Hoffnung allerdings nur, wenn die Wirtschaftswissenschaften zusätzlich ihren ebenso naiven Glauben an die Verbindlichkeit mathematischer Erklärungsmodelle aufzugeben bereit sind. Der Mathematik kommt bei der Erstellung theoretischer Erklärungsmodelle eine große Bedeutung zu. Mit ihrer Hilfe lassen sich wunderschöne Landkarten zeichnen. Nur darf man nie den Fehler machen, die Landkarte mit der Wirklichkeit zu verwechseln. Und in dieser Wirklichkeit gibt es einen Faktor, der sich mathematischer Erfassung entzieht. Der Mensch ist eben zumindest nicht ausschließlich ein kühl kalkulierender homo oeconomicus. Wer ihm mit Hilfe mathematischer Erklärungsmodelle vorgaukelt, er könne seine Chancen praktisch ohne Risiko maximieren, setzt seinen ökonomischen Verstand außer Kraft und befeuert die Charaktereigenschaft der Gier, die mathematisch ebenso schwer erfassbar ist wie die Angst, ihr Pendant beim anschließenden unvermeidbaren Zusammenbruch des Systems. Die Folgen waren und sind derzeit zu beobachten.

Wer verloren gegangenes Vertrauen wieder herstellen will, muss funktionierende Finanzmärkte sichern. Funktionieren werden die Finanzmärkte auf Dauer jedoch nur, wenn sich zu den jetzt unvermeidlichen lebensrettenden Kapitalinjektionen die Erwartung gesellt, dass nicht nur die Güter- und Dienstleistungsmärkte, sondern auch die Finanzmärkte den Prinzipien der Fairness, Transparenz und Verbindlichkeit gehorchen. Bei dieser Herkulesaufgabe dürfen wir unsere Politiker nicht im Regen stehen lassen. Doch ein Cheftheoretiker des globalen Finanzkapitalismus ist (noch) nicht in Sicht. Es wird Zeit, Freunde!

2. Das Versagen des herrschenden betriebswirtschaftlichen Paradigmas

Ausreichen wird dies trotzdem nicht. Auch in meiner Disziplin, der Betriebswirtschaftslehre, ist ein Umdenken gefordert. Denn auch sie hat maßgeblich zur Krise beigetragen. Es ist schon ein Hohn, wenn sich ausgerechnet unter dem Diktat eines Theoriemodells, das die Maximierung des Shareholder Value zur allein seligmachenden

Doktrin erhoben hat, eine der größten Vernichtungen eben jenes Shareholder Value ereignen konnte. Was ist da schief gelaufen?

Nun, das Problem ist nicht die Shareholder Value-Theorie an sich – man könnte sie sonst still und heimlich beerdigen. Das eigentliche Problem entsteht erst durch das Zusammentreffen der Shareholder Value-Theorie mit einer Betriebswirtschaftslehre, in der eben jene Shareholder, sprich Inhaber, kaum eine Rolle spielen.

Nur so ist zu erklären, dass der Shareholder Value-Ansatz in den Manager dominierten Publikumsgesellschaften zu den bekannten Gehaltsexzessen führen konnte, die nicht nur das moralische Fundament des Kapitalismus beschädigt, sondern auch eine nie dagewesene Entkopplung von Shareholder Value und Manager Value herbeigeführt haben.

Nur so ist auch zu erklären, warum die Betriebswirtschaftslehre dem neuartigen Phänomen der Finanzinvestoren so völlig unvorbereitet gegenüber getreten ist. Der Bündelung von Inhaberinteressen und deren konsequenter, mitunter rabiater, Durchsetzung in den beherrschten Unternehmen hatte die betriebswirtschaftliche Theorie nicht viel entgegenzusetzen. Eine Beschäftigung mit dem Phänomen dominierender Inhaberschaft hatte in der am Leitbild der Manager dominierten Publikumsgesellschaft orientierten Betriebswirtschaftslehre, von Ausnahmen abgesehen, nämlich niemals wirklich stattgefunden. Und das, obwohl die weit überwiegende Zahl aller Unternehmen Familienunternehmen sind, bei denen per definitionem eine dominierende Inhaberschaft besteht. Familienunternehmen galten jedoch, spätestens seit dem Verdikt des amerikanischen Organisationstheoretikers Alfred Chandler aus den siebziger Jahren, theoretisch als zweitklassig, so dass man sich mit ihnen kaum, und wenn dann vornehmlich mit den angeblichen Mängeln familiärer Inhaberschaft, beschäftigte.

Die Vernachlässigung der Inhaberperspektive ging sogar so weit, dass Chandler & Co. überhaupt nur dann von einem Familienunternehmen sprachen, wenn die Inhaberfamilie das Unternehmen nicht nur besaß, sondern auch führte. Mit gesundem Menschenverstand haben solche Klassifizierungsversuche nichts zu tun. Oder würden Sie einem im Eigentum einer Familie stehenden Wertpapier- oder Immobilienvermögen die Klassifizierung als Familienvermögen absprechen, nur weil die Familie das Management dieses Vermögens einem externen Verwalter überlässt? Man muss schon ganz schön um die Ecke denken können, um im Falle eines Unternehmens anders zu entscheiden.

Dabei macht gerade die Gegenüberstellung von Familienkapitalismus und Finanzkapitalismus in Form von Private Equite-Gesellschaften und Hedgefonds deutlich, dass dominante Inhaberschaft keineswegs ein homogenes Phänomen ist. Sie weist vielmehr sehr unterschiedliche Aspekte auf, beginnend bei den zugrunde liegenden Werten und Zielen bis hin zu den Strategien und Finanzierungskonzepten, mit deren Hilfe sie erreicht werden sollen. Wo aber sind die großen kritischen Auseinandersetzungen mit den Strategien der unterschiedlichen dominanten Inhaber und ihren Auswirkungen auf die von Ihnen beherrschten Unternehmen?

3. Ownership matters – Plädoyer für eine neue Betriebswirtschaftslehre

Die beinahe ausschließliche Orientierung am Leitbild der Publikumsgesellschaft und die daraus resultierende Vernachlässigung der Inhaberperspektive ist das wahrscheinlich größte Versäumnis der herrschenden betriebswirtschaftlichen Theorie. Aber sie kann geändert werden. Wer verhindern will, dass Theorien wie die Shareholder Value-Doktrin zukünftig eine ganze Disziplin infizieren und am Ende ökonomisch und gesellschaftlich in Verruf bringen können, braucht eine weitaus differenziertere Betriebswirtschaftslehre als wir sie bisher kennen.

Die längst überfällige Differenzierung muss bei der Inhaberschaft ansetzen. Sie, nicht die Innehabung von Managementpositionen, verleiht die Macht im Unternehmen. Nur eine verschwindend kleine Gruppe von Unternehmen sind Publikumsgesellschaften ohne dominierende Inhaber (selbst unter den DAX- und M-DAX-Unternehmen oder den S & P 500 in den USA stehen mehr als ein Drittel unter der Kontrolle starker Inhaber). Bei ihnen sind die Inhaber mangels Organisation und Stetigkeit nicht in der Lage, einen dauerhaften Inhaberwillen zu artikulieren und durchzusetzen. Infolgedessen wird diese Aufgabe vom Management und vom Aufsichtsrat, quasi treuhänderisch für die Eigentümer, wahrgenommen. Das ist zwar gegen den gesunden Menschenverstand, aber nicht zu beanstanden, da systemimmanent. Zu beanstanden ist nur, dass die Betriebswirtschaftslehre dieses Ausnahmemodelle zur Grundlage ihres gesamten Theoriegerüsts erkoren hat. Damit muss Schluss sein.

Eine Differenzierung nach der Inhaberschaft hätte für die betriebswirtschaftliche Theorie drei große Vorteile.

Erstens: Es könnte und müsste zukünftig konsequenter zwischen Unternehmen mit und ohne dominante Inhaberschaft differenziert werden. Dass zwischen beiden Unternehmenstypen signifikante Unterschiede bestehen, wird schon bei einem Blick auf die unterschiedlichen Machtzentren deutlich. Wie sich diese Unterschiede auswirken, vor allem was dominante Inhaberschaft für ein Unternehmen, seine Kultur, Strategie, Finanzierung und Corporate Governance, tatsächlich bedeutet, könnte von einer stärker inhaberorientierten Betriebswirtschaftslehre – unter Einbeziehung der Erkenntnisse zur Principal Agent-Problematik – weitaus besser erforscht werden.

Das weiteren müsste zwischen verschiedenen Formen dominanter Inhaberschaft differenziert werden. Dominante Inhaber unterscheiden sich in ihren Werten und Zielen und infolgedessen in der Art und Weise, wie sie die von ihnen dominierten Unternehmen beeinflussen, signifikant. Das gilt nicht nur im Verhältnis zwischen Familienunternehmen und Finanzinvestoren, sondern ebenso gegenüber Unternehmen im Besitz

von nicht dynastisch denkenden Unternehmertypen vom Schlege eines Bill Gates oder Steven Jobs oder im Vergleich zu Unternehmen unter staatlichem Einfluss, wie etwa die Deutsche Bahn. Was passiert, wenn ein Unternehmen seinen dominierenden Inhaber wechselt, ist derzeit am Beispiel VW zu beobachten, wo das Familienunternehmen Porsche das Land Niedersachsen als dominierenden Inhaber abgelöst hat. Und es wird künftig bei allen Unternehmen, vor allem Banken, zu beobachten sein, bei denen der Staat im Zuge für notwendig gehaltener Rettungsmaßnahmen als (Mit-) Eigentümer eintritt. Wer die daraus sich ergebenden Konsequenzen für die Unternehmen verstehen will, kommt mit dem bislang von der Betriebswirtschaftslehre angebotenen Instrumentarium nicht weiter. Er muss zwingend bei der Inhaberperspektive und den verschiedenartigen Erscheinungsformen der Inhaberschaft ansetzen.

Zweitens: Mit der Einbeziehung der Inhaberperspektive werden die bisherigen Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre nicht obsolet. Es wird vielmehr eine Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre in eine Richtung möglich, die in der weitaus älteren und stärker systematisch arbeitenden Rechtswissenschaft bereits früher vorgenommen wurde. Diese unterscheidet bekanntlich in ihren diversen Disziplinen zwischen einem Allgemeinen und einem Besonderen Teil. Während erster die für die gesamte Disziplin gültigen Grundsätze und Regeln versammelt, enthält der Besondere Teil die Sonderregeln, die jeweils nur für die Spezialdisziplin (z. B. Schuldrecht, Sachenrecht, Familienrecht, Erbrecht, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht oder auch Polizeirecht, Versammlungsrecht etc.) Gültigkeit besitzen.

Anerkennt man die strukturierende Kraft dieses Gedankens und zugleich die Eignung der Inhaberschaft als maßgebliches Differenzierungskriterium, fällt die Schlussfolgerung leicht. Die Betriebswirtschaftslehre der Zukunft sollte in eine Allgemeine und eine Besondere Betriebswirtschaftslehre geschieden werden. Während in ihrem allgemeinen Teil nur jene theoretischen Konzepte Aufnahme finden, die für alle Unternehmen unabhängig von ihrer Inhaberstruktur Gültigkeit besitzen (z. B. Porters 5-Forces-Modell, die Portfolio-Theorie, das Lebenszyklusmodell, nicht aber die Shareholder Value-

Doktrin), knüpft die Besondere Betriebswirtschaftslehre an den unterschiedlichen Erscheinungsformen der Inhaberschaft an und entwickelt spezielle Schlussfolgerungen, die sich daraus – aber eben auch nur für diese Spezialform der Inhaberschaft – ergeben.

Die Vorzüge einer solchen Herangehensweise liegen auf der Hand. Was für ein Familienunternehmen mit einer dynastisch orientierten Inhaberfamilie richtig sein kann, muss es für ein Unternehmen im Eigentum einer Private Equity-Gesellschaft oder ein Unternehmen in Staatsbesitz noch lange nicht sein. Auf diese Weise würden viele Verhaltensweisen, z. B. erfolgreicher Familienunternehmen, die heute bestenfalls als unkonventionelle Abweichungen von der Norm toleriert werden (getreu dem Motto: Wer Erfolg hat, hat Recht), zukünftig einem rationalen Beurteilungsmaßstab unterworfen und ebenso widerspruchsfrei erklärt werden können wie fehlerhaftes Verhalten. Auf diese Weise könnten wir beispielsweise erklären, warum so viele Familienunternehmen als Hidden Champions Nischenstrategien verfolgen und nach dem Motto verfahren, „Lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich, als ein kleiner Fisch in einem großen Teich“. Wir würden auch verstehen, dass Finanzierung im Familienunternehmen in erster Linie Unabhängigkeit sichern, und deshalb andere, weniger risikoreiche und deshalb teurere Instrumente nutzen muss als Finanzinvestoren oder Publikumsgesellschaften. Wir würden verstehen, dass Familienunternehmer, die nicht bereit sind, die daraus resultierenden Restriktionen zu akzeptieren, wie Herr Merckle oder Frau Schaeffler scheitern müssen. Und schließlich würden wir erklären können, dass Corporate Governance im Familienunternehmen nicht in erster Linie der Vorsorge gegen Machtmissbrauch durch die Treuhänder in Management und Kontrollorganen dient, sondern im Sinne einer klugen Selbstbeschränkung den Machtmissbrauch durch die Eigentümer verhindern soll. Welch ein Erkenntnisgewinn steht uns bevor, wenn wir in dieser Richtung weiter denken.

Drittens: Die Betriebswirtschaftslehre müsste sich künftig nicht mehr nur mit dem Unternehmen und dessen Strategien, sondern ebenso mit den Strategien der Inhaber beschäftigen. Wenn es richtig ist, dass dominante Inhaber ihre Unternehmen kraft ihrer Machtposition beeinflussen können, dann liegt es im Interesse aller Beteiligten, dass sie dies auf eine professionelle Weise tun. Indem die Betriebswirtschaftslehre Normstrategien für Inhaber und Beurteilungskriterien für gute Inhaberschaft entwickelt, nützt sie den Inhabern und ihren Unternehmen. Ich kann aus eigener Anschauung sagen, dass auf diesem Gebiet in der Praxis – zumindest bei den Familienunternehmen – ein erheblicher Nachholbedarf besteht. Nicht einmal der Begriff der Inhaber-Strategie ist bislang einem breiten Publikum bekannt oder gar durchgesetzt. Wie sollte er auch? In der klassischen, an der Publikumsgesellschaft orientierten Betriebswirtschaftslehre spielte er bislang keine Rolle. Ob und welche Strategien die Inhaber für ihre Inhaberschaft und ihr Unternehmen verfolgen, ist in der Publikumsgesellschaft nämlich nur von untergeordneter Bedeutung, weil der machtlose Kleinanleger seine Zustimmung oder Ablehnung mit den Entscheidungen des Managements nur durch Kauf oder Verkauf seiner Anteile, mit anderen Worten durch Abstimmung mit den Füßen, kundtut.

Im Falle der weit überwiegenden Anzahl aller Unternehmen mit dominierender Inhaberschaft liegen die Dinge fundamental anders. Hier können die Inhaber den Kurs des Unternehmens unmittelbar in ihrem Sinne beeinflussen. Deshalb ist es wichtig, dass dies professionell geschieht. Deshalb ist es wichtig, dass die Betriebswirtschaftslehre ihren theoretischen Beitrag zur notwendigen Professionalisierung leistet. Und deshalb ist es wichtig, dass sie sich in Zukunft erstens mit der Entwicklung von Inhaber-Strategien zur Gewährleistung von professional ownership und zweitens mit der Frage beschäftigt, wie die notwendige Verknüpfung zwischen Inhaber-Strategie und Unternehmens-Strategie gewährleistet werden kann. Es muss sicher gestellt werden, dass Unternehmens-Strategien entwickelt werden, die Erfolg unter Berücksichtigung der Struktur der Inhaberschaft und der individuellen Strategie der Inhaber gewährleistet (Adäquanzaspekt). Und es muss weiter sicher gestellt sein, dass Inhaber und Management dabei in

dieselbe Richtung arbeiten (Alignmentspekt). Das ist eine neue, eine große, eine wunderbare Aufgabe. Sie beginnt bei der Auswahl des Personals und endet bei der Entwicklung geeigneter Vergütungssysteme noch lange nicht.

4. ... und was die Politik davon hätte

Nicht nur die Unternehmen und ihre Inhaber, auch die Politik würde von einer stärker inhaberorientierten Perspektive der Betriebswirtschaftslehre profitieren. Man mag darüber streiten, ob und inwieweit die Politik die jetzige Krise mit zu verantworten hat. In jedem Fall muss sie mit ihren Folgen fertig werden. Sie wird sich an Unternehmen beteiligen müssen und teilweise selbst in die Rolle des dominierenden Inhabers rücken. Sie wird Unternehmen finanzielle Unterstützung erteilen oder versagen müssen. Und sie wird ihr Verhalten vor den Steuerzahlern und Wählern rechtfertigen müssen. Mehr noch: Auch wenn der Kapitalismus diese Großkrise ebenfalls übersteht (wovon ich überzeugt bin), steht doch zumindest die Frage auf der Agenda: Welche Form von Kapitalismus will die Gesellschaft?

Bei der Beantwortung dieser Fragestellung hilft es, wenn die Betriebswirtschaftslehre schlüssige Konzepte zur Unterscheidung der verschiedenen Spielarten des Kapitalismus anbieten kann. Die Frage, wie viel wir uns von dem einen oder anderen leisten können oder wollen, lässt sich für die in der politischen Verantwortung Stehenden überzeugender beantworten, wenn wir denn endlich wüssten, welche Vorteile und Nachteile der Managerkapitalismus der Publikumsgesellschaften im Vergleich zur dominierenden Inhaberschaft einer Familie (Familienkapitalismus), eines Finanzinvestors (Finanzkapitalismus) oder des Staates (Staatskapitalismus) für die Unternehmen, ihre Inhaber, die übrigen Stakeholder und damit last but not least die Gesellschaft hat.

Und dort, wo der Staat, gewollt oder der Not gehorchend, in die Rolle des dominierenden Inhabers rückt, ist es für die in der unternehmerischen und politischen Verantwortung Stehenden gewiss von Vorteil, wenn sie die Spielregeln kennen, nach dem dieses Spiel gespielt wird.

Von all dem sind wir heute noch weit entfernt. Doch könnten wir rasch dahin gelangen, wenn die Betriebswirtschaftslehre den Mut fände, ihren verengten Blickwinkel aufzugeben und die Inhaberperspektive wie dargestellt in ihre Theorien zu integrieren. Der Nutzen wäre gewaltig. Wann fangen wir an?