

„Wir wollen in einem Zug mit den drei großen Premiumherstellern aus Deutschland genannt werden.“

Fintan Knight,

Vizepräsident der Luxusmarke Infiniti des japanischen Automobilherstellers Nissan

„Wir glauben, dass es möglich ist, kostenlos einen Zugang zu elementaren Internetdiensten zu gewähren.“

Mark Zuckerberg,

Chef von Facebook



HEDGEFONDS

Und keiner stoppt sie

Elisabeth Atzler glaubt, dass bei Hedgefonds die internen Kontrollen häufig zu lasch sind.



Es scheint gerade so, als folge bei Hedgefonds ein Betrugsfall auf den nächsten. Erst wird Raj Rajaratnam, Co-Gründer der Hedgefonds-Gesellschaft Galleon Group, wegen Insiderhandels verurteilt. Das war zwar schon Ende 2011, doch neue Details des Falls tauchen noch immer regelmäßig auf.

Dann, in diesem Sommer, wirft der

New Yorker Staatsanwalt dem Milliarden-Hedgefonds SAC Capital vor, systematisch und in einem beispiellosen Ausmaß Insiderhandel zu betreiben und zu fördern. Die US-Börsenaufsicht meint, SAC-Chef Steven Cohen, ein Star der Branche, habe zwei Mitarbeiter nicht ausreichend beaufsichtigt. Der wehrt sich gegen die Vorwürfe.

Auch Philip Falcone, Gründer von Harbinger Capital, wehrte sich lange. Anfang der Woche einigte er sich aber mit der SEC: eine Millionenstrafe und fünf Jahre Berufsverbot. Falcone soll Anleger bevorzugt behandeln und sich selbst vorübergehend Geld aus seinem Fonds geliehen haben.

Drei aufsehenerregende Fälle - wobei noch nicht klar ist, was bei SAC tatsächlich passierte. Dabei ist es unwahrscheinlich, dass Manager von Hedgefonds im Allgemeinen mehr betrügen als andere Menschen. Warum auch? Viele Fondsgründer haben sehr lange sehr hart gearbeitet, um da zu sein, wo sie jetzt sind.

Und doch geben die Fälle zu denken. Das Problem scheint im System der Branche zu liegen. Denn zumindest für Harbinger und auch für Galleon lässt sich bereits sagen: Die internen Kontrollen waren zu lasch.

Selbst wenn die Alarmsysteme funktioniert haben sollten, hat niemand sonst in der Gesellschaft die Manager Falcone und Rajaratnam gebremst. Das dürfte auch daran liegen, dass bei Hedgefonds oft die Gründer allein an der Spitze stehen - selbst wenn die Fonds sehr erfolgreich und entsprechend gewachsen sind. Harbinger hatte zeitweise 26 Milliarden Dollar gesteuert, Galleon immerhin etwa sieben Milliarden Dollar.

Für Investoren kann das nur bedeuten, dass sie auf eine weitere Professionalisierung der Branche drängen. Gerade wenn Hedgefonds hohe Summen managen, ist wichtig, dass die Gesellschaft nicht weitgehend von einem Gründer abhängt. Die Anleger haben die Macht dazu - und zeigen sie auch. Schon heute investieren Profis zunehmend in stärker regulierte Hedgefonds.

Die Autorin ist Bankenkorrespondentin.

Sie erreichen sie unter: atzler@handelsblatt.com

GASTKOMMENTAR

Oft hilft nur die Trennung

Unternehmenskrisen haben unterschiedliche Gesichter: Das können gravierende und anhaltende Verluste sein, existenzgefährdende Liquiditätseingpässe, eine drohende Überschuldung - aber auch öffentlichkeitswirksame Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern und Management. Sie beginnen häufig schleichend und werden akut, wenn externe und interne „Brandbeschleuniger“ Krisenintensität und Krisenverlauf forcieren. Aus der ökonomischen Krise wird dann häufig eine Vertrauenskrise, die die Zusammenarbeit im Sinne einer konstruktiven Krisenbewältigung nachhaltig stört oder gar verhindert.

Krisen bei Familienunternehmen haben häufig einen latenten oder manifesten Gesellschafterdissens als Ursache. Zwei Gesellschafterkonstellationen sind dabei zu unterscheiden. In einem Fall gibt es noch tätige Gesellschafter in der Führung, die mit der „Geschäftsdistanz“, den Renditeerwartungen und den Einkommensinteressen der nicht tätigen Gesellschafter konfrontiert werden. Theaurierung oder Ausschüttung ist hier oft die Wurzel des Konflikts. Strategischer Dissens im Sinne von „Wohin soll die Entwicklung des Unternehmens gehen?“ wird schnell zur Vertrauensfrage gegenüber den geschäftsführenden Gesellschaftern.

Diese vermeintlich rationale Argumentation wird aber auch durch Eitelkeiten und Machtgelüste der Beteiligten überdeckt und verstärkt. Die vorhandenen Managementressourcen werden zur Bekämpfung von Konflikten und zur „Begleichung von alten Rechnungen“ im Gesellschafterkreis eingesetzt. Letztlich fehlen sie dann in der notwendigen Krisenbewältigung des Unterneh-

mens.

Die andere Führungskonstellation in Familienunternehmen ist durch angestelltes Management und nicht tätige Gesellschafter gekennzeichnet. Die mit Kapitalmacht und Stimmrechten ausgestatteten Gesellschafter können, wollen oder müssen Einfluss nehmen. Oft gehen dann Eigeninteressen vor Unternehmensnutzen - und spalten Gesellschafter und Management. Manchmal verstärkt sich in diesem Fall der Eindruck, das Unternehmen wird zum „Selbstbedienungsladen“ und zur Bühne für Selbstdarsteller.

Auch wenn es vielfach nicht thematisiert wird, haben die meisten Unternehmenskrisen eine Unternehmerkrise, eine Managementkrise als Ursache. Motivation, mentale sowie physische Kraft können auch bei Führungskräften und Unternehmen schwinden, der Umgang mit Niederlagen will gelernt sein, ebenso bessere Führungskräfte zu akzeptieren und zu fördern. Und auch dies will gekonnt sein: Rechtzeitig von der Bühne abzutreten und ohne den öffentlichen Applaus leben zu können. Ein Unternehmen zu gestalten ist schwierig genug, aber ein Lebenswerk zu erhalten nicht weniger herausfordernd.

Ein möglicher Weg hierzu sind Information, Kommunikation, die Kompatibilität zwischen Familien- und Unternehmensstrategie. Sollten strategischer und operativer Dissens nicht aufgelöst werden können und der menschliche Dissens dominieren, sollte man auch nicht davor zurückschrecken, sich auf der Führungsebene und Gesellschafterebene zu trennen.

Streitigkeiten in Familienunternehmen gefährdet oft die gesamte Existenz, warnt **Norbert Wieselhuber.**



Der Autor ist Managementberater in München.

Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com