

WARREN ALTOUNIAN
DR. MARTIN BECK
ALEXANDER MÖCKESCH
KATRIN KÖSTER

Unternehmensführung für Familienbetriebe

www.kas.de/amman

Veranstaltung: Regionaler Workshop
Datum/Ort: 21. November 2011, Talal Abu-Ghazaleh School of Business, Amman, Jordan
Konzept: Dr. Martin Beck, Mr. Mustafa Nasreddin
Organisation: Konrad-Adenauer-Stiftung Amman, Talal Abu Ghazaleh Organization

1. Programmübersicht

Montag, 21. November 2011

Eröffnungsreden:

Geschäftsführende Direktor der Talal Abu-Ghazaleh Organization Amman –Jordanien	Mr. Mustafa Nasreddin
Landesbeauftragter der Konrad Adenauer Stiftung Amman Amman – Jordanien	Dr. Martin Beck
Minister für Industrie und Handel Amman – Jordan	HE Mr. Sami Gammoh

Eröffnungsvortrag: Der Fortbestand von Familienunternehmen

Vorsitzender und Gründer der Talal Abu-Ghazaleh Organization	HE Dr. Talal Abu-Ghazaleh
--	---------------------------

Erste Arbeitssitzung: Die Bedeutung von Familienunternehmen in Jordanien

Finanzanalyst der Jordan Securities Commission Amman – Jordanien	Mr. Saleh Al Ragad
--	--------------------

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

November 21st, 2011

**WARREN ALTOUNIAN
DR. MARTIN BECK
ALEXANDER MÖCKESCH
KATRIN KÖSTER**

**Zweite Arbeitssitzung: „Corporate Governance“ für Familienunternehmen:
Erfahrungen aus Jordanien, Gesetzgebung und Lösungsansätze**

Anwalt und Professor für
Wirtschaftsrecht der
Middle East University
Ehemaliger Generalkontrolleur für
Handelsfirmen im Ministerium für
Industrie and Handel

Dr. Mahmoud Ababneh

www.kas.de/amman

**Dritte Arbeitssitzung: Hindernisse bei der Einführung von „Corporate
Governance“ in Familienunternehmen**

Senior Finanzanalyst
Jordan Securities Commission
Amman - Jordan

Mr. Ali Al Shraideh

**Vierte Arbeitssitzung: Gesetzliche Anforderungen für die Anwendung von
„Corporate Governance“ in Familienunternehmen**

Vorsitzender der Finanzaufsicht der
Regierung [Head of Governance
Companies Control Department] im
Ministerium für Industrie und Handel
Amman – Jordanien

Mr. Sami Kharabsheh

**Fünfte Arbeitssitzung: Die Einwirkung von „Corporate Governance“ auf den
Industrie- und Bankensektor**

Professor
für Bank- und Finanzwesen an der
Irbid National University
Irbid - Jordanien

Dr. Khaled Rajha

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

November 21st, 2011

WARREN ALTOUNIAN
DR. MARTIN BECK
ALEXANDER MÖCKESCH
KATRIN KÖSTER

www.kas.de/amman

2. Zielsetzungen

Seit einigen Jahrzehnten richten internationale Organisation wie der IWF und die Weltbank ihre Aufmerksamkeit zunehmend auf Strategien der Unternehmensführung. Unter dem Begriff „Corporate Governance“ versteht man ein System von Gesetzen, Handelsgewohnheiten und ethischen Richtlinien, die Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen. „Corporate Governance“ dient dazu, die Rolle aller Interessensvertreter innerhalb einer Firma zu vergrößern sowie geteilte Verantwortung und Rechenschaftspflicht zu fördern.

In der arabischen Welt wird die Wirtschaft nicht durch große Kapitalgesellschaften dominiert, sondern durch Familienunternehmen unterschiedlicher Größe. Die Vorteile eines solchen Systems umfassen sowohl Loyalität gegenüber dem Unternehmen als auch, in einigen Fällen, eine erhöhte Qualität der Produkte oder der erbrachten Dienstleistungen, da oftmals Erfolg und Misserfolg unmittelbar mit dem Familiennamen in Verbindung gebracht werden.

Dennoch ist dieses System durch Korruption, interne Verwaltungsmachtkämpfe nach Eigentüternachfolge sowie durch ein hohes Maß an Risiken für Interessensvertreter belastet. Die sozialen Auswirkungen von „Corporate Governance“ sind dabei umstritten. Die Idee von Regierungsaufgaben für persönliche Geschäftsangelegenheiten ist ein sensibles Thema. Dennoch ist das Ziel derjenigen, die danach streben, eine Kultur von wirtschaftlicher Integrität durch „Corporate Governance“ zu fördern, die Unabhängigkeit der Geschäftsinhaber nicht zu beeinträchtigen.

Am 21. November 2011 veranstaltete die Konrad-Adenauer-Stiftung Amman (KAS Amman) in Zusammenarbeit mit der Talal Abu-Ghazaleh Organisation (TAGOrg) ein Diskussionsforum mit dem Titel „Corporate Governance für Familienunternehmen“. Die Teilnahme des Ministers für Finanzen und Handel, verschiedene Richter, Geschäftsleute, Finanzvorstände und weiteren Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft sorgten für einen erfolgreichen Dialog, in dem Ideen offen ausgetauscht wurden.

Vor dem Hintergrund des Konzepts der Sozialen Marktwirtschaft war ein Ziel dieser Konferenz, die öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema der „Corporate Governance“ zu steigern. Darüber hinaus galt es Ideen vorzustellen, die Eingang in die Gesetze finden könnten, die im Zusammenhang mit den Geschäftstätigkeiten in Jordanien stehen.

3. Details

Mr. Mustafa Nasreddin, Geschäftsführender Direktor der Talal Abu-Ghazaleh Organisation, eröffnete die Konferenz, indem er zunächst der gastgebenden 'Business School' zu deren Erfolgen gratulierte. Er räumte ein, dass diejenigen Eigenschaften, die ein Familienunternehmen ausmachen, nicht mehr länger allein auf die Eigentümerschaft begrenzt sind, welche sich durch einseitige Entscheidungsfindung charakterisiert.

Er erklärte, dass die Verwaltung dieselbe Wichtigkeit besitzt, ungeachtet der Firmengröße, was (wiederum) die Kooperation unterschiedlicher Interessensvertreter erforderlich macht. Zum Abschluss seines Vortrages betonte Mr. Nasreddin, dass die Forschung in Jordanien und in der arabischen Welt im Bereich „Corporate Governance“ vorangetrieben werden sollte.

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

November 21st, 2011

WARREN ALTOUNIAN
DR. MARTIN BECK
ALEXANDER MÖCKESCH
KATRIN KÖSTER

www.kas.de/amman

Dr. Martin Beck, Landesvertreter der KAS Amman begann damit, dass er das große Maß an Aufmerksamkeit hervorhob, das „Corporate Governance“ in der Region gewidmet wird. Dies gelte besonders für die Zeit nach dem Beitritt verschiedener aufstrebender Wirtschaftssysteme in die Welthandelsorganisation und den darauf folgenden Freihandelsverträgen mit Europa und den Vereinigten Staaten. Die Globalisierung hat einen wichtigen Einfluss auf die Entwicklung der jordanischen Wirtschaft gehabt, insbesondere auf die Familienunternehmen. Internationaler Wettbewerb in den Bereichen Marketing, Dienstleistung sowie Banking stellen Faktoren dar, die in Jordanien einen immensen Einfluss auf diese Betriebe ausüben. Dr. Beck vertrat die Meinung, dass „Corporate Governance“ die Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen erhöhen wird, bei gleichzeitiger Förderung der Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft.

Seine Exzellenz (SE) **Sami Gammoh**, Minister für Finanzen und Handel, lobte das Humankapital als den Katalysator erfolgreicher Unternehmen. Angestellte, die in ihrer Rolle Verantwortung und Loyalität empfinden, seien deutlich tüchtiger in ihren Pflichten. Die Einführung von „Corporate Governance“ habe sich im Kampf gegen Korruption, in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie in der Verbesserung der Entwicklung als erfolgreich erwiesen. Sami Gammoh schrieb den Familienunternehmen zu, den größten Teil der Wirtschaft zu verkörpern, und rief daher zu einer Steigerung der Transparenz auf, um die Interessen aller Akteure zu schützen. Eine kompetente Unternehmensführung in diesen Geschäftsbereichen ist dabei elementar für deren Fortbestehen und Erfolg. Er erläuterte, dass dies mit der Annahme von Regierungsrichtlinien aufrechterhalten werde.

SE Dr. Talal Abu-Ghazaleh hielt die Keynote Speech der Konferenz. Er begann damit, dass er die Korruption im privaten Wirtschaftssektor als genauso schädlich verurteilte wie diejenige im öffentlichen Sektor. Talal Abu-Ghazaleh erläuterte, dass die Korruption im Privatsektor unmittelbar mit der Korruption im öffentlichen Sektor verbunden ist und daher ein effizienter Versuch unternommen werden muss, um diese zu beenden. Politische Richtlinien der „Corporate Governance“ seien der richtige Weg, genau dies zu erreichen und müssten daher in enger Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor entwickelt werden. Talal Abu Ghazaleh schlug diesbezüglich vor, in Kooperation mit der KAS Amman einen Verhaltenskodex zu erarbeiten. Dabei handele es sich um ein Regelwerk aus ethischen Richtlinien zur Verantwortung des privaten Sektors, mit gutem Beispiel und Innovationskraft voranzugehen.

Daraufhin befasste er sich eingehend mit der Situation der Familienunternehmen in Jordanien und den charakteristischen Komplikationen. Talal Abu-Ghazaleh stellte Statistiken vor, wonach 70 Prozent der Familienunternehmen die zweite Generation nicht überleben und nur 15 Prozent es in die dritte Generation schaffen würden.

Oftmals verhalte es sich so, dass mit dem Tod des Eigentümers auch die Sicherheit des Unternehmens verloren gehe. Viel zu oft würde der Besitzer die Beiträge anderer Interessensvertreter bezüglich wichtiger finanzieller Entscheidungen und Bestimmungen der internen Geschäftsführung ablehnen.

Aus einer strategischen Perspektive heraus betrachtet besteht das Problem darin, dass keine Trennung zwischen der Familie und dem Unternehmen existiere. Das Unternehmen müsse daher unabhängig gegenüber Uneinigkeiten innerhalb der

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

November 21st, 2011

WARREN ALTOUNIAN
DR. MARTIN BECK
ALEXANDER MÖCKESCH
KATRIN KÖSTER

www.kas.de/amman

Eigentümerfamilie sein. Einen Teil des Problems stellt ebenfalls Jordaniens hohe Anzahl von Arbeitern aus den Golfstaaten als Angestellte in Verwaltungspositionen dar. Dies halte Jordanier davon ab, Verantwortung für Erfolge und Misserfolge in ihrem Geschäft zu übernehmen und den Wert von kompetenter Verwaltungsarbeit schätzen zu lernen.

Talal Abu Ghazaleh schloss damit ab, dass er sich auf den Geist des Vaters der liberalen Wirtschaftslehre Adam Smith berief und sagte, dass persönliche Interessen den Antrieb für wirtschaftliches Wachstum darstellen. Folglich würde die „unsichtbare Hand“ des Marktes verstärkte wirtschaftliche Aktivität hervorrufen, von der ein größerer Teil der Gesellschaft profitieren werde.

Erste Arbeitssitzung: Die Bedeutung von Familienunternehmen in Jordanien

Mr. Saleh Al Ragad, Finanzanalytiker der Jordan Securities Commission, beschrieb Familienunternehmen als die wirtschaftliche Basis der arabischen Welt. Trotz allem Respekt dafür gab es ihm zufolge im Laufe der Generationen (allerdings) auch signifikante Lücken in der Verwaltung dieser Betriebe.

Im Allgemeinen betreibe in der arabischen Welt der Eigentümer den gesamten Geschäftsvorgang anhand des Top-Down Prinzips. Der einzige Leistungsanreiz, den die späteren Generationen besitzen, erfolgreich zu sein, sei die Bewahrung des Familiennamens. Allerdings verschaffe ihnen die Übergabe von Fachwissen des Eigentümers an seinen oder ihren Nachfolger einen Wettbewerbsvorteil.

Ein ebenfalls häufiges Vorkommnis in der Praxis sei, dass keine verwaltungstechnischen Sicherheitsmaßnahmen getroffen werden. Demnach sei im Todesfalle des Eigentümers

der Nachfolger nur ungenügend auf die Übernahme der Geschäfte vorbereitet. In dieser Situation seien die neuen Inhaber zu einer Neustrukturierung oder zum Eingehen strategischen Koalitionen mit nationalen und internationalen Unternehmen gezwungen, da diese bereits über professionelle Verwaltungsapparate verfügen.

In Zeiten der globalisierten Wirtschaft seien traditionelle Geschäftsmethoden für die Zukunft der familiengeführten Unternehmen in Jordanien nachteilig.

Zweite Arbeitssitzung: „Corporate Governance“ für Familienunternehmen: Erfahrungen aus Jordanien, Gesetzgebung und Lösungsansätze

Dr. Mahmoud Ababneh, Professor an der Middle East University, eröffnete seinen Vortrag damit, dass er die Wichtigkeit einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung hervorhob. Er erwähnte dabei die gestiegene Aufmerksamkeit, die Unternehmen nach mehrfachen finanziellen Zusammenbrüchen während des 20. Jahrhunderts nun auf die Realisierung von „Corporate Governance“ legen würden.

Er skizzierte dabei fünf entscheidende Eigenschaften von marktwirtschaftlicher Unternehmensführung gegenüber der Geschäftswelt:

1. Die Rechte der Interessensvertreter.
2. Die Funktion und die Verantwortlichkeit des Aufsichtsrates.
3. Die Transparenz und die Angabepflicht.
4. Die gleichberechtigte Behandlung von Anteilseignern.
5. Die Berücksichtigung der Interessen anderer Anteilseigner.

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

November 21st, 2011

WARREN ALTOUNIAN
DR. MARTIN BECK
ALEXANDER MÖCKESCH
KATRIN KÖSTER

www.kas.de/amman

Dr. Ababneh betonte die moralische Verpflichtung, die die Unternehmen in der Entwicklung der Infrastruktur und der sozialen Situation des Landes haben. „Corporate Governance“ animiere zudem Auslandsinvestitionen, fördere das Vertrauen der Investoren sowie die strategischen Planungen innerhalb der Unternehmen und verleihe ihnen die Fähigkeiten, leichter in gegenseitigen Wettbewerb zu treten.

Zum Abschluss seines Vortrags erläuterte er die Hindernisse, vor denen Jordanien angesichts der Einführung von Corporate Governance - Regularien stehe. Demnach gebe es starke emotionale Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen in der arabischen Welt. In vielen Fällen würden Familienunternehmen keine Trennung zwischen der Unternehmensführung und der Eigentümerschaft vornehmen, da sie andernfalls befürchteten, Kontrolle zu verlieren und Finanzberichte offenlegen zu müssen, Hinzu kommt, dass sie ein generelles Misstrauen gegenüber den Vorschlägen Außenstehender hegten.

Dr. Ababneh schlug diesbezüglich die Einführung eines Wirtschaftsprüfungssystems vor, in welchem Wirtschaftsprüfer einer Firma nach einer gewissen Anzahl von Jahren turnusmäßig wechseln sollten. Diese Maßnahme würde verhindern, dass Wirtschaftsprüfer [auditors] mit denjenigen Unternehmen, für deren Aufsicht sie verantwortlich sind, eine Allianz eingehen würden.

Dritte Arbeitssitzung: Hindernisse bei der Einführung von „Corporate Governance“ in Familienunternehmen

Mr. Ali Al Shraideh von der Jordan Securities Commission (JSC) erörterte die Fortschritte der Börsengeschäfte in Amman. Er zog Vergleiche mit anderen Staaten, die ihre Aktienmärkte in vollem Umfang nutzen.

Er identifizierte folgende Vorteile: Aktiengesellschaften müssten die generellen Reglements bezüglich optimaler Verfahrensweisen und internationaler Standards befolgen. Es bedürfe einer Einhaltung dieser Richtlinien und einer Rechtsverbindlichkeit gegenüber Angabepflichten.

Mr. Shraideh lobte die Erfolge der JSC, nachdem die Weltbank eingeladen hatte, die Vorgehensweisen der Börse in Amman zu überprüfen. Die Ergebnisse dieser Umfrage hatten ergeben, dass die Befolgung geltender Handelsvorschriften in Jordanien über dem internationalen Durchschnitt liege. Die Gesetze zur Angabepflicht und den von der Zentralbank durchgesetzten Reglements haben maßgeblich zu diesem Ergebnis beigetragen.

Außerdem sei die JSC darin erfolgreich gewesen, Probleme im gegenwärtigen Kodex auszumachen, mit denen man sich befassen müsste. Unter Beteiligung des Privatsektors wird die JSC daher Empfehlungen herausgeben, um „Corporate Governance“ weiter voranzutreiben und um damit Jordaniens wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu stärken.

Vierte Arbeitssitzung: Gesetzliche Anforderungen für die Anwendung von „Corporate Governance“ in Familienunternehmen

Mr. Sami Kharabsheh, der Vorsitzende der „Governance and Companies Control“ im Handelsministerium, betonte die Notwendigkeit einer Finanzreform. Reformen müssten durch die Förderung einer prinzipientreuen Geschäftskultur ergänzt werden. Eine der wichtigsten Säulen dieser Reform sei es, dass man die Holdinggesellschaften für ihre Aktivitäten rechtlich haftbar mache. Eine weitere sei die Institutionalisierung neuer Gesetze und Handelskodexe. Alle Partner sollten eine

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

November 21st, 2011

**WARREN ALTOUNIAN
DR. MARTIN BECK
ALEXANDER MÖCKESCH
KATRIN KÖSTER**

www.kas.de/amman

gleichberechtigte Position in Familienunternehmen haben, um die Minderheit der Anteilseigner zu schützen. Eine gute Unternehmensführung diene als präventive Maßnahme, die verhindere, dass Unternehmen in die Insolvenz gerieten.

Mr. Sami Kharabsheh schlug vor, dass sich Aufsichtsräte aus führenden Anteilseignern und aus externen Mitgliedern zusammensetzten und so die Eigentümerschaft von der Verwaltung getrennt werde. Was kleine Familienunternehmen betreffe, bedürfe es einer Satzung, die Handlungsbereiche skizziere, beginnend mit dem Firmeneigentümer. Im Falle eines unerwarteten Übergangs der Eigentümerschaft sollte der Nachfolger über eine Blueprint Fassung verfügen, so dass das Unternehmen nicht zum `Spielball der Launen` der neuen Geschäftsführung werde.

Sie sollten darüber hinaus Besuchen des Aufsichtsrates unterzogen werden. Zudem sollte eine Aufsichtsbehörde eingerichtet werden, um Korruption zu verhindern und um fehlerfreie Finanzpraktiken zu gewährleisten.

Fünfte Arbeitssitzung: Die Einwirkung von „Corporate Governance“ auf den Industrie- und Bankensektor

Dr. Khaled Rajha, Professor an der Irbid National University, stellte eine von ihm durchgeführte Studie zum Thema `Familienunternehmen im Industrie- und Bankensektor` vor, um die Frage zu beantworten: Haben Grundsätze in der Unternehmensführung einen Einfluss auf die Arbeitsleistung des Betriebs oder nicht?

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichten, dass die Struktur der Eigentümerschaft direkt mit der Arbeitsleistung korreliert. Vierzig Prozent der arabischen Banken

befinden sich in Familienbesitz, selbst wenn sie öffentliche Aktiengesellschaften sind. Die Eigentümerschaft sei eng an die Geschäftsstelle gebunden, was Konflikte zwischen Anteilseignern und dem Management hervorrufen würde.

Eine Umfrage unter 16 Banken und 45 Industrieunternehmen ergab, dass es einen negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit innerhalb von Familienbetrieben im Industriesektor gebe. Jedoch existiere aufgrund strenger Regulierungen durch die Zentralbank kein erkennbarer Einfluss auf die von Familien geführten Banken.

Dr. Rajha empfahl eine Aufsichtskommission aus Senior-Anteilseignern, die maßgeblich an Entscheidungen betreffend der Eigentümerschaft beteiligt sein sollten.

4. Fazit:

„Corporate Governance“ stellt für Jordanien ein Instrument dar, um auf den internationalen Märkten wettbewerbsfähig zu sein. Die Forschungsarbeit, die Umfragen sowie die Einzelberichte, die auf dieser Konferenz präsentiert wurden, zeigten den positiven Einfluss, den diese Art der Unternehmensführung besitzt.

Integrität und die Übernahme von Verantwortung sind wesentliche Eigenschaften einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung, deren elementare Bedeutung die Grundlage eines konstruktiven sozialen, politischen und wirtschaftlichen Fortschritts darstellt. Da diese Aspekte untrennbar miteinander verknüpft sind, ist es notwendig, dass alle gesellschaftlichen Akteure sich gemäß dieser ethischen Maßstäben verhalten, um so Erfolg sicherzustellen.

Im Rahmen der abschließenden Konferenzsitzung stimmten die Beteiligten

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

November 21st, 2011

**WARREN ALTOUNIAN
DR. MARTIN BECK
ALEXANDER MÖCKESCH
KATRIN KÖSTER**

www.kas.de/amman

folgenden Anregungen und Handlungsempfehlungen zu:

1. Die Einrichtung eines Instituts zur Unternehmensführung.
2. Die Etablierung einer jordanischen Vereinigung für Familienunternehmen.
3. Die Entwicklung eines ganzheitlichen Systems bezüglich Unternehmensführung mit einem Fokus auf Familienunternehmen; ausgeführt von TAGOrg und KAS Amman.
4. Die Anpassung internationaler Standards und Richtlinien an die Bedürfnisse der jordanischen Wirtschaft.

Der positive Zuspruch der Teilnehmer und Gastgeber ist in hohem Maße auf die Organisation der Veranstaltung zurückzuführen. Die KAS Amman fühlt sich dabei der vielversprechenden Partnerschaft mit seiner Exzellenz Dr. Talal Abu- Ghazaleh und seiner Organisation stark verpflichtet.

Die Anfrage seiner Exzellenz Talal Abu- Ghazaleh bei der KAS Amman um Unterstützung bei der Entwicklung eines Ethikkodexes stellt eine willkommene Bereicherung in der Stärkung der Beziehungen dar. KAS Amman widmet sich der Zusammenarbeit mit den öffentlichen wie privaten Sektoren Jordaniens und wird auch weiterhin Projekte, die ethische Wirtschaftsstandards voranbringen, fördern.