

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber/Gustl F. Thum*)

Performance-Coach statt Kuschelclub

Die Corporate Governance von Familienunternehmen weist bezüglich der Funktion und Arbeit von Aufsichts- und Kontrollgremien verschiedene Besonderheiten auf. So ist das Aufgabenspektrum von derartigen Gremien in Familienunternehmen wesentlich weiter zu fassen, da es das Verhältnis von Unternehmen und Eigentümergesellschaftern mit berücksichtigten muss. Dieses Verhältnis wird derzeit in der Realität im Rahmen der Gremien nicht gleichgewichtig abgebildet.

„Die Realität der Gremienarbeit hat oft wenig mit Ergebnisorientierung zu tun.“

I. Über die Führung von Familienunternehmen

In nicht familiengeführten Unternehmen ist das Bewusstsein für die Zweckmäßigkeit eines Aufsichts- und Kontrollgremiums schon lange etabliert. Neben der unabhängigen Urteilskraft, der neutralen Autorität sowie dem Ansporn für produktive Diskussionen dient das Gremium vornehmlich als Prüfinstanz hinsichtlich der verfolgten Unternehmensstrategie. Eine Abhandlung über Aufsichts- und Kontrollgremien in Familienunternehmen muss die wesenseigenen Merkmale von Führung in Familienunternehmen berücksichtigen. Diese beinhaltet zwei fundamental unterschiedliche Systemperspektiven. Während wirtschaftliche Regeln in Unternehmen dominieren, gelten diese in Familien normalerweise nicht ausschließlich; vielmehr herrschen dort auch persönliche verantwortungsethische Regeln.

Die spezifische Koppelung von Familie bzw. Eigentum und Unternehmen ist daher immer eine Herausforderung, da sich Familien- bzw. Eigentümerinteressen nie eins zu eins mit den Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens decken, auch wenn es häufig in der Gründergeneration durch entsprechend starke Unternehmerpersönlichkeiten gelingt, hier über lange Zeit eine grundsätzliche Harmonie zu suggerieren. Im Zeitablauf sind also nicht Übereinstimmungen, sondern eher Konflikte innerhalb und zwischen Familie, Eigentümer und Management zu erwarten. Eine optimale Gestaltung der Kontroll- und Aufsichtsgremien in Familienunternehmen sucht nun die Symbiose beider Perspektiven.

II. Regulative an der Schnittstelle von Familie und Unternehmen

Der Beirat ist als von der Unternehmensleitung unabhängiges Gremium von großer Bedeutung, da er das Unternehmen professionell mitgestalten und den Einklang von Eigentümern und Management sichern kann.

Er ersetzt in mittelständischen Familienunternehmen oft eine kostenintensivere Stabsfunktion und dient als extern besetztes, unabhängiges Gremium als Sparringspartner, Moderator und Ideengeber, aber auch als Aufsichts- und Kontrollinstanz.

Die Einrichtung eines Beirats als klassisches Aufsichtsgremium in Familienunternehmen kann aus unterschiedlichen Motiven heraus sinnvoll sein:

- Überwachung der Geschäftsführung,
- Nutzung externen Fachwissens,
- Verminderung des Risikos von Fehlentscheidungen,
- Ausgleich unterschiedlicher Gesellschafterinteressen,
- Versachlichung der Zusammenarbeit mit den Geschäftsführern,
- Sicherung der Nachfolge in der Geschäftsführung.

Die Institution eines Beirats ist dabei gesetzlich nicht vorgeschrieben und dementsprechend de jure ein auf freiwilliger Basis geschaffenes Gremium. Es wird in Abhängigkeit von der Gesellschaftsform (zwei- oder dreigliedrig) der Unternehmensführung, der Gesellschafterversammlung und/oder dem Aufsichtsrat zur Seite gestellt.

In der Praxis unterscheidet man in Familienunternehmen zwischen folgenden Beiratsausprägungen:

- Ein **organschaftlicher Beirat** ist – im Gesellschaftsvertrag verankert – als zusätzliches Organ der Gesellschaft in die gesellschaftsrechtliche Organisation des Unternehmens eingebettet.
- Die Mitglieder eines **schuldrechtlichen Beirats** sind dem Unternehmen und den Gesellschaftern durch Geschäftsbesorgungsverträge verpflichtet. Vor der Konkretisierung des Aufgabenfeldes ist von den Entscheidungsträgern des Unternehmens über die eigentliche Funktion des Beirats als eher beratendes oder stärker kontrollierendes Gremium zu befinden.

*) Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH; Gustl F. Thum ist dort Projektleiter.

- Bei einer komplexeren Gesellschafterstruktur mit ggf. eingesetzten Fremdgeschäftsführern steigt der Bedarf nach einem die Geschäftsführung **überwachenden Gremium**. Hier nehmen Beiräte ähnliche Aufgaben wie ein Aufsichtsrat und die Gesellschafterversammlung wahr und sind der Geschäftsleitung de facto überstellt, da sie veranlassen können, deren Kompetenzen zu beschneiden. Der Beirat überwacht die Qualität durchgeführter und geplanter Managementmaßnahmen der Geschäftsführung. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der nachhaltigen Wertsteigerung und der ordnungsgemäßen Unternehmensleitung durch die Geschäftsführung.
- Ein eher **beratender Beirat** übernimmt quasi eine Stabstellenfunktion für strategische Fragen und gibt der Geschäftsführung Feedback. Dies geschieht „auf Augenhöhe“, aus einer der Geschäftsführung gleichgestellten Position. Die kritische Auseinandersetzung und der offene Meinungsaustausch stehen im Vordergrund. Gerade dann, wenn die Geschäftsführung aus jüngeren Familienmitgliedern besteht, kann ein solcher Beirat von Nutzen sein.

Ein vorrangig extern besetzter Beirat mit fachspezifischem Expertenwissen kann als Sparringspartner den komplexen Prozess der Strategiefindung für die Familie moderieren. Ein neutraler Beirat kann auch kritische Themen unparteiisch und objektiv ansprechen. Die Unabhängigkeit des Gremiums gewährleistet so eine ergebnisorientierte Mittlerfunktion zwischen Eigentümern, Management, Mitarbeitern und Kapitalgebern.

Vor der konkreten Ausgestaltung des Aufgabenfeldes des Beirats ist durch die Entscheidungsträger des Familienunternehmens über dessen grundsätzliche Funktion als eher beratendes oder stärker überwachendes Gremium zu entscheiden.

Die Beteiligung von Aufsichtsräten am Unternehmensgeschehen hat in den vergangenen Jahren auch in Familienunternehmen deutlich zugenommen. Die aktienrechtliche Verankerung unterscheidet ihn zwar vom Modell des Beirats, in Funktion, Zusammensetzung und Kompetenz ist er jedoch in der Praxis der Familienunternehmen mit dem Beirat nahezu gleichzusetzen.

III. Die Realität der Gremienarbeit

Die aktuelle Realität der Gremienarbeit kann in vielen Familienunternehmen derzeit den Erwartungen an ein unabhängiges und ergebnisorientiertes Aufsichts- und Beratungsgremium noch nicht entsprechen. So weist die Unternehmenspraxis zahlreiche Mängel auf, obschon die analog anwendbaren Anforderungen an Aufsichtsräte und Beiräte aufgrund gesetzlicher Neuregelungen im Transparenz- und Publizitätsgesetz sowie im Deutschen Corporate Governance Kodex die Aufsichtsgremien zu stärkerer Kontrolle, Transparenz und Unabhängigkeit verpflichten:

- Aufgrund der zeitlichen Beanspruchung finden sich in aller Regel vornehmlich Führungskräfte älterer Generationen im Gremium.

Abb. 1: Besetzungspraxis von Beiräten in Familienunternehmen



- Die Zusammensetzung des Gremiums erfolgt oftmals über Kriterien jenseits erfolgsrelevanter Gesichtspunkte.
- Ein verschwindend geringer Anteil der in den Gremien mittelständischer Unternehmen positionierten Fach- und Führungskräfte wird einer Leistungskontrolle unterzogen.
- Aufgrund des (zumeist) fakultativen Charakters des Gremiums können sich unternehmerisch zweifelhafte Bemessungsgrenzen für Vergütungsmodelle ergeben.
- Die Zusammensetzung des Gremiums wird noch zu wenig anhand der markt- und organisationsseitig benötigten Fähigkeiten definiert.
- Zudem nimmt der Anteil der parteiisch besetzten Positionen stetig zu, auch als Ergebnis der demographisch induzierten Alterungsentwicklung.

Aus diesem und weiteren Gründen wird das Gremium oftmals als „Kuschelclub“ für die aus dem aktiven Management ausgeschiedenen Führungskräfte gesehen.

Für eine künftig höhere Effizienz und Effektivität des Aufsichts- und Kontrollgremiums in Familienunternehmen müssen deshalb an folgenden zwei Aspekten Optimierungspotenziale ausgeschöpft werden:

- **Zusammensetzung des Gremiums:** Es gilt, die Fähigkeiten und Erfahrungen, welche die Gesellschaft angesichts ihrer strategischen Zielsetzungen braucht, zu definieren und Personen mit dem jeweiligen Know-how und den geforderten Fähigkeiten für das Gremium zu finden.
- **Qualifikation:** Das branchen- und themenspezifische Fachwissen des einzelnen Gremienmitglieds ist individuell zu prüfen vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmenssituation, seiner künftigen strategischen Ausrichtung und der bereits im Gremium gebündelten Erfahrungen.

Abb. 2: Rollenverständnis des Gremiums



So zeigen beispielsweise Untersuchungen, dass die Beiratsgremien in Deutschland eine deutliche Überzahl an Bankenvertretern und Gesellschaftern aufweisen (vgl. hierzu auch Abbildung 1).

Diese Praxis steht vor dem Hintergrund des Selbstschutzgedankens bzw. der Zulässigkeit der Beiratsmitgliedschaft Dritter durchaus in der Kritik. Gerade Familienunternehmen lassen aufgrund ihrer Individualität vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten des Beirats in Form seiner personellen Zusammensetzung zu. Dabei richtet sich die Personenauswahl in „Normalzeiten“ nach den Aufgaben des Beirats. In Krisensituationen müssen dagegen andere Kriterien eine Rolle spielen.

Gleichzeitig zeigen Untersuchungen der Beweggründe zur Übernahme von Überwachungsmandaten, dass diese sowohl mit Bezug auf das Wohl des Beiratsunternehmens als auch wegen eines individuellen Eigeninteresses erfolgt. Das Unternehmensinteresse hat jedoch allen anderen Interessen gegenüber Vorrang, und ihm kommt gerade in der existenzgefährdenden Situation einer Unternehmenskrise oberste Priorität zu. Die Wahrung des Unternehmensinteresses hat gerade für den Beirat aufgrund seiner gesellschaftsvertraglichen Verpflichtung oberste Priorität. Es ist seine Aufgabe, Interessenkollisionen zu vermeiden, die zur Beeinträchtigung des Unternehmensinteresses führen könnten.

In Abhängigkeit von der Zusammensetzung und seiner Organisation sind die Ergebnisse des Gremiums gestaltet. Für eine künftig höhere Effizienz des Aufsichts- und Kontrollgremiums in Familienunternehmen als Performancecoach statt Kuschelclub muss deshalb Optimierungspotenzial ausgeschöpft werden.

Eine effiziente Zusammensetzung des Überwachungsgremiums muss in Abhängigkeit von dem risikopolitischen und strategischen Beitrag des Gremiums vorgenommen werden, wobei grundlegend fünf Rollen zu unterscheiden sind, die die Mitglieder eines solchen Gremiums innehaben können:

- **Zahmer Pensionär:** Diese Rolle leistet man sich heute aufgrund der nur sehr eingeschränkten Wertschöpfungsbeiträge kaum mehr.
- **Fragender Außenseiter:** Aufgrund der fehlenden Branchenkompetenz verfügt dieser über das nötige kritische Potenzial, um Problempunkte gezielt anzusprechen, politische Bedenken zu ignorieren und unorthodoxe Wege zu gehen.
- **Kritischer Redner („Buchprüfer“):** Er eignet sich für die tiefergehende Analyse der Geschäftsentwicklung als „kaufmännisches Gewissen“, um bei strategischen Höhenflügen die betriebswirtschaftliche Bodenhaftung zu sichern.
- **Strategischer Macher („Super-Aufsichtsrat“):** Er dient der Verknüpfung von strategischer Überlegung und pragmatischen Umsetzungsmaßnahmen.
- **Intimer Insider („Berater“):** Durch seine Branchenkenntnis und den Unternehmenseinblick übt er prägenden Einfluss auf das Unternehmen aus.

Angesichts des steigenden Risiko- und Strategiegehalts unternehmerischer Entscheidungen im Transformationsprozess der Branchen sind als Rollen zunehmend „fragende Außenseiter“ und „Super-Aufsichtsräte“ gefragt. Darüber hinaus ist das branchen- und themenspezifische Fachwissen jedes einzelnen Beiratsmitglieds vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmenssituation, seiner künftigen strategischen Ausrichtungen und der bereits im Gremium gebündelten Erfahrungen individuell zu prüfen.

IV. „Gute Governance“ in Familienunternehmen

Die zentralen Erfolgsfaktoren einer Governance für Familienunternehmen sind neben dem Zusammenhalt unter den Familiengeschaftern vor allem auch die Trennung von Familie und Unternehmen, der Vorrang des Unternehmens- vor dem Familieninteresse und die Definition klarer Verantwortungs-zuweisungen. Die Ausübung der Kontrolle über ein Familienunternehmen und diese Erfolgsfaktoren obliegt in aller Regel dem Eigentümer bzw. der Eigentümerfamilie. Spätestens dann aber, wenn das Familienunternehmen mehrere Geschafter hat, sollten auch diejenigen Familienunternehmen, die dazu gesetzlich nicht verpflichtet sind, ein freiwilliges Überwachungsorgan installieren.

Zur Verbesserung von Objektivität und Qualität würde es sich empfehlen, familienfremden Sachverstand in das Überwachungsorgan zu integrieren. Denn gerade in Anbetracht der langfristigen, auf Generationen ausgerichteten Erfolgsorientierung der Familienunternehmen ist die Beratung und Überwachung der Unternehmensleitung durch professionell besetzte Gremien von existenzieller Bedeutung.

Literaturhinweise:

- Koerberle-Schmid, „Der Aufsichtsrat“ 2009, S. 22-24.
 Achenbach/May/Rieder, „Der Aufsichtsrat“ 2009, S. 50-52.
 Wieselhuber/Thum, Gestaltung und Führung von Familienunternehmen, 3. Auflage, Bonn 2008.