Aufgaben und Auswahl von Beiratsmitgliedern in Familienunternehmen

Praxiserfahrungen im Mittelstand

Rudolf X. Ruter*

Familiengeführte Unternehmen aller Größen und Rechtsformen setzen immer häufiger einen qualifizierten Beirat ein, um die vielfältigen und aktuellen Herausforderungen zu bewältigen. Um ihre nutzenstiftende Funktion in mittelständischen Unternehmen entfalten zu können, müssen Beiratsmitglieder eine ausreichende persönliche, fachliche und soziale Kompetenz aufweisen. Zugleich sollten sie über genügend Zeitreserven verfügen und unabhängig von Vorstands- und eigenen Interessen sein.

1. Einführung

Eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung gewinnt einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert. „Nachhaltigkeit wird dann [im Unternehmen] verankert, wenn sich die gesamte Führung eindeutig und klar hinter dieses Konzept stellt und auch in der täglichen Führung darauf achtet."[1] Ein Beirat kann bei der Verfolgung einer solchen Unternehmensausrichtung eine wichtige beratende Stellung einnehmen. Zugleich kann er zu einer Fokussierung von Entscheidungen der Gesellschafter und Geschäftsführer beitragen[2]. Beiräte sind heute fest als Instrument der Corporate Governance in deutschen Familienunternehmen etabliert[3]; über die Hälfte der befragten Personen gaben in einer kürzlich durchgeführten Umfrage an, in ihrem Unternehmen bereits einen Beirat eingerichtet zu haben[4].

Jedes Unternehmen kann unabhängig von seiner Rechtsform einen Beirat einrichten. Vor allem GmbH und GmbH & Co. KG bedienen sich gerne seiner Hilfe. Seine Kompetenzen hängen jedoch stark von den Statuten ab. Ein Beirat ist immer eine freiwillige Einrichtung. Es sind üblicherweise praktische Erwägungen, die ein Unternehmen veranlassen, ihn einzuberufen.

Die Funktionen eines Beirats lassen sich mit Beratung, Kontrolle und Schlichtung umschreiben. Seine Hauptaufgabe besteht allerdings darin, die Kontinuität des Unternehmens zu gewährleisten. Somit ist er auch maßgeblich an der oftmals in Familienunternehmen problembehafteten Nachfolgeregelung beteiligt.

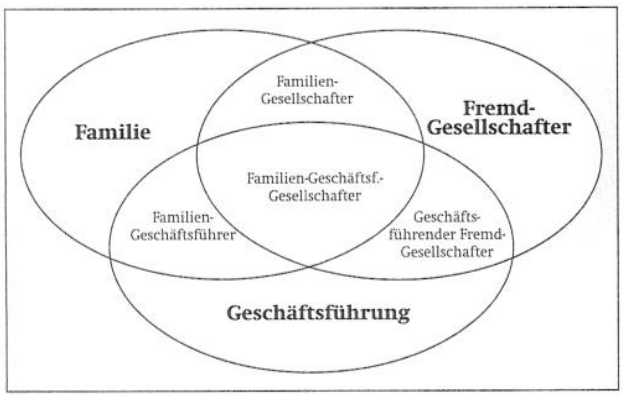

Abb. 1: Das Familienunternehmen als überlappendes System

2. Divergierende Interessen in Familienunternehmen

Soll ein Beirat in einem Familienunternehmen eingerichtet werden, können sich seine Aufgaben nur aus der individuellen Ausgangssituation des betreffenden Unternehmens ergeben. Obwohl ein Beirat zu jeder Zeit in einem Unternehmen eingerichtet werden kann, sollten Familienunternehmen seinen Einsatz dennoch klug planen. D.h., dass er möglichst frühzeitig zu gründen und einzusetzen ist, wenn bestimmte, selbst vorgegebene Ziele erreicht sind. Eine Vorgabe kann das gewollte oder unerwartete Ausscheiden des Firmengründers sein. Zugleich können seine Gründung und sein Einsatz an eine bestimmte Anzahl von Gesellschaftern, aber auch an einen bestimmten Umsatz oder an eine bestimmte Firmengröße gebunden sein.

Der richtige Zeitpunkt lässt sich mit Hilfe eines Modells veranschaulichen[5]. Abb. 1 verdeutlicht, dass es drei Interessensbereiche gibt, die die Führung eines Familienunternehmens bestimmen. Der Einfluss von Familie, Gesellschaftern und Geschäftsführung stellt sich grafisch als überlappendes Kreisdiagramm dar.

Bei der Gründung der Firma sind die Interessen der einzelnen Gruppen praktisch deckungsgleich, weil ein Familienmitglied in Personalunion Geschäftsfüh-

* Rudolf X. Ruter ist Partner bei Ernst & Young in Stuttgart. Als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ist er zuständig für den Bereich Climate Change and Sustainability Services in Deutschland sowie Risk Advisory Services in der Region Südwest.

1 So Maucher, Ehrenpräsident der Nestlé AG – Nachzulesen im Bereich „Klartexte" unter www.aknu.org des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung" in der Schmalenbach-gesellschaft.

2 Vgl. Ruter/Thümmel, Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen, 2. Aufl. 2009.

3 Vgl. Becker/Ulrich, Ausgestaltung des Beirats als Element der Corporate Governance im Mittelstand, ZCG 04/2009 S. 149 ff.

4 Vgl. hierzu die Anfang 2009 veröffentlichte Studie der INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, Beiräte in Familienunternehmen, im Internet unter www.intes-akademie.de abrufbar.

5 In Anlehnung an Gersick u. a., Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, 1997.

▶ Neben der Beratung der Gesellschafter und der Geschäftsführung kommt dem Beirat im Hinblick auf die Beratung der sonstigen Familienmitglieder eine zentrale Rolle zu. ◀

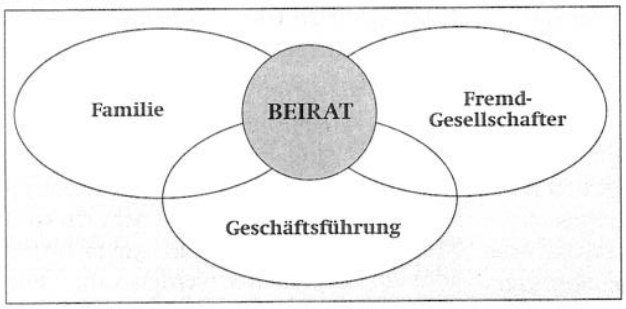

Abb. 2: Der Beirat als vermittelndes Bindeglied in Familienunternehmen

rer und Gesellschafter ist. Erst in der weiteren Entwicklung des Unternehmens driften die Interessen der einzelnen Gruppen auseinander, überlappen sich aber noch. Im weiteren Zeitverlauf sitzen dann nicht nur Familienangehörige in Entscheidungspositionen, sondern auch fremde Dritte, sodass die einzelnen Intereressen(-kreise) sich ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht einmal mehr berühren. Spätestens jetzt ist es an der Zeit, den schon länger gegründeten Beirat einzusetzen. Er liegt dann wie eine „Klammer" über den drei Kreisen und garantiert dem Familienunternehmen auf diese Weise, dass es eine Überlebenschance hat (siehe Abb. 2).

In Abhängigkeit der jeweiligen Interessen und des zeitlichen Verlaufs eines Familienunternehmens können sich prinzipiell die in Abb. 3 dargestellten grundsätzlichen Aufgaben eines Beirats ergeben.

Im Folgenden werden einige denkbare Einzelaufgaben eines Beirats am Beispiel der Familieninteressenvertretung aufgezeigt[7], damit die vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten erkennbar werden und der Leser ein maßgeschneidertes Beirats-Gremium für sein eigenes Unternehmen zusammenstellen kann.

3. Aufgaben des Beirats aus Sicht der Familie

3.1 Problemstellung

Neben der Beratung der Gesellschafter und der Geschäftsführung kommt dem Beirat im Hinblick auf die Beratung der sonstigen Familienmitglieder eine zentrale Rolle zu.

Die Unternehmerfamilie ist geprägt von einer privaten und betrieblichen Schicksalsgemeinschaft: „Die Familie hat nicht nur private Lebensaufgaben; vor allem wird das gemeinsame Familienunternehmen als gemeinsame Lebens- und Arbeitsaufgabe empfunden und betrieben. Die selbstständigen Unternehmer sehen deshalb ebenso wie ihre Ehepartner ihr gemeinsames Unternehmen nicht nur als bloßen Arbeitsplatz, sondern als Teil ihres Leben, ihrer Person, ihrer Familie und ihres Lebenssinns an. Entsprechend wird das gemeinsame Familienunternehmen von der Unternehmerfamilie selbst nicht objektiv als Arbeitsplatz oder Leistungseinheit gesehen, sondern subjektiv als Basis und Teil der familiären und jeweiligen persönlichen Existenz."[8]

Die Unternehmerfamilien bzw. die Nachfolgefamilien (bei einem Unternehmen in der zweiten, dritten etc. Generation) und ihre maßgebenden Personen nehmen daher in der Praxis nicht nur über ihre Positionen als Familiengesellschafter und Familiengeschäftsführer direkten Einfluss auf das unternehmerische Geschehen, sondern sehr oft sind auch noch sonstige Familienmitglieder direkt im Unternehmen (ohne offizielle Geschäftsführungsaufgaben) beschäftigt. Diese nehmen oft Sonderaufgaben wie die Gehaltsabrechnung für Führungskräfte oder die Ausbildung des Familiennachwuchses wahr. Zugleich haben sie oftmals aufgrund der räumlichen Nähe (z. B. Wohnung auf dem Betriebsgelände) einen relativ tiefen Einblick in den täglichen Betriebsablauf.

Auch wenn einzelne Familienmitglieder nicht (mehr) direkt als Gesellschafter oder als Geschäftsführer beteiligt sind, können und wollen sie unmittelbar oder mittelbar einen deutlichen Einfluss ausüben. Gerade diese Personengruppe ist häufig sehr an der Einrichtung eines funktionstüchtigen Beirats interessiert, sofern sie hierin ihre Interessen (besser) vertreten sieht.

3.2 Einzelne Aufgabenstellungen

3.2.1 Beratung

Auch wenn die sonstigen Familienmitglieder nicht direkt mit Führungsaufgaben betraut sind, wollen sie doch im Regelfall über die Geschicke des Familienunternehmens gründlich informiert und ausreichend beraten werden, damit sie

Im Interesse der Familie	Im Interesse der Gesellschafter	Im Interesse der Geschäftsführung
Beratung	Beratung	Beratung
Überwachung der Geschäftsführung	Überwachung der Geschäftsführung	–
Überwachung der Gesellschafter	Wahrnehmung von Gesellschafterrechten	Wahrnehmung von Geschäftsführer-Maßnahmen
Kontinuitätssicherung[6] der Familieninteressen	Kontinuitätssicherung der Gesellschafterinteressen	Kontinuitätssicherung der Geschäftsführungsinteressen
Repräsentation	Repräsentation	Repräsentation
Sonderaufgaben	Sonderaufgaben	Sonderaufgaben

Abb. 3: Aufgaben des Beirats aus Sicht der einzelnen Interessensgruppen

6 Kontinuitätssicherung im Sinne von Ermittlung, Bündelung, Durchsetzung und gleichzeitiger permanenter Sicherung dieser Interessen.
7 Weitere Einzelaufgaben im Interesse der Gesellschafter und der Geschäftsführung werden genannt bei Ruter/Thümmel, Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen, 2. Aufl. 2009, S. 35 ff.
8 Hammer, Wie Unternehmer entscheiden – Motive und Verhalten mittelständischer Firmenchefs, 1988.

▶ Das Verfahren zur Überwachung der Geschäftsführung kann in der Satzung, in einer gesonderten Beiratsordnung oder von Fall zu Fall durch Gesellschafterbeschluss geregelt werden. ◀

ihrerseits den beteiligten Familienmitgliedern ein adäquater Gesprächs- und Beratungspartner sein können. Demzufolge werden gelegentlich solche Familienmitglieder auch direkt in den Beirat entsandt.

Die Beratung der Familie durch den Beirat soll stets über alle Einzelbetrachtungen hinausgehen und die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Familie im Sinne eines gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolgs vernetzt sehen. Dabei haben Umweltverträglichkeit und soziale Verantwortung eine besondere Bedeutung. Dieses Management der (Familien- und Unternehmens-)Werte muss die zentrale Rolle in der Beratung der Familie einnehmen.

3.2.2 Überwachung der Geschäftsführung

Die Gesellschafter können im Interesse der Familie dem Beirat die Wahrnehmung der „Prüfung und Überwachung der Geschäftsführer" gemäß § 46 Nr. 6 GmbHG übertragen. In diesem Fall entwickelt sich der Beratungs-Beirat hin zu einem sog. Kontroll-Beirat. Die Überwachung erstreckt sich bei kooperativer Führung auf[9]

- den alleinigen Geschäftsführer hinsichtlich seiner Fach- und Führungsaufgaben und nicht auf dessen Mitarbeiter, also etwa die ihm unterstellten Hauptabteilungsleiter bzw. Abteilungsleiter,
- die aus mehreren Geschäftsführern bestehende Geschäftsführung und nicht auf die ihr unterstellten Mitarbeiter.

Das Verfahren bei der Überwachung der Geschäftsführung durch den Beirat kann in der Satzung, in einer gesonderten Beiratsordnung, aber auch von Fall zu Fall durch Gesellschafterbeschluss geregelt werden.

Der Vollzug der Überwachung wird durch den Beiratsvorsitzenden oder durch den Vorsitzenden eines innerhalb des Beirats gebildeten Überwachungsausschusses wahrgenommen. Kein Mitglied des Beirats kann darüber hinaus von sich aus Überwachungsaufgaben irgendwelcher Art gegenüber einem Geschäftsführer ausüben.

Der Beirat muss bei seiner Überwachung aus eigener Initiative aktiv werden und kann nicht abwarten, bis ein Fall auf ihn zukommt, der Anlass zur Überwachung gibt. Die Überwachung erstreckt sich insbesondere auf

- die Organisation der Geschäftsführung,
- die ordnungsgemäße Erfüllung der fachlichen Aufgaben,
- die kollegiale Zusammenarbeit bei mehreren Geschäftsführern,
- die Führungsaufgaben, die der alleinige Geschäftsführer bzw. die Geschäftsführung als Ganzes wahrzunehmen haben.

In Zweifelsfällen sollte der Beirat durch eine entsprechende Beauftragung auch den bestellten Jahresabschlussprüfer oder einen anderen Wirtschaftsprüfer zur Prüfung und Überwachung der Geschäftsführer hinzuziehen.

Darüber hinaus können die Gesellschafter alle Geschäftsführungsmaßnahmen bzw. -befugnisse, die der Gesellschafterversammlung selbst zustehen, durch Gesellschafterbeschluss auf den Beirat übertragen[10]. Im Bereich der Geschäftsführungsmaßnahmen sind das:

- die Aufstellung von Zustimmungserfordernissen, d.h. der Beirat kann die Durchführung einzelner Geschäfte oder einer Gruppe von Geschäften von seiner Zustimmung abhängig machen (sog. Zustimmungskatalog),
- das Recht zur Erstellung von Rahmenanweisungen,
- das Recht auf Anweisung der Geschäftsführer in einzelnen Geschäftsführungsangelegenheiten.

3.2.3 Überwachung der Gesellschafter

Insbesondere bei zahlreichen Familienstämmen und einer großen Anzahl von Gesellschaftern kann es im Interesse der sonstigen Familienmitglieder liegen, dass dem Beirat bestimmte Gesellschafterrechte übertragen werden. Somit wird der Gesellschafterkreis in seinen Rechten eingeschränkt und die sonstigen Familienmitglieder können über den durch sie geschaffenen Einfluss auf den (machtstarken) Beirat die Gesellschafter zumindest begrenzt entmachten und ggf. über sonstige familienpolitische Maßnahmen ihre Interessen wahren. In diesem Fall werden sie durchzusetzen versuchen, dass der Beirat anstelle der Gesellschafterversammlung für bestimmte Grundlagenbeschlüsse zuständig sein wird[11].

Hierbei ist neben den Standard-Kompetenzverlagerungen insbesondere an Entscheidungen über die Gewinnverwendung und an die Einforderung von Nachschüssen – gerade in Zeiten der aktuellen Krise – zu denken. Besondere Bedeutung kommt der Bestellung und der Abberufung von Geschäftsführern als zentrale Maßnahme zur Sicherung der Führungsfunktion des Unternehmens zu.

3.2.4 Kontinuitätssicherung der Familieninteressen

Viele Unternehmen haben eine mehr oder weniger ausgeprägte Unternehmensstrategie. Gerade bei Familienunternehmen sollte diese Strategie mit der (hoffentlich vorhandenen) Familienstrategie abgestimmt sein. Ein Beirat könnte diesen Abstimmungsprozess herbeiführen bzw. moderieren und (nicht nur) in Krisen- und Notzeiten die Kontinuität der Familienwerte zumindest unterstützend gewährleisten. Darüber hinaus kann ein Beirat „für die Beratung der verbliebenen sonstigen Familienmitglieder, Gesellschafter und Geschäftsführer ebenso zuständig sein wie für die Überwachung der Geschäftsführer nach Maßgabe der vom Erblasser festgelegten Geschäftspolitik."[12]

Ebenfalls können verfeindete Familienstämme ein Unternehmen sehr schnell zu Fall bringen. Der Mittler-, Vermittlungs- und Schlichtungsrolle des Beirats kommt in vielen Familienunternehmen somit eine bedeutsame Rolle zu. In Beiratsordnungen ist diese zentrale Aufgabe

9 Vgl. Höhn, Die Geschäftsleitung der GmbH, 1987, S. 186 ff.
10 Vgl. Härer, Erscheinungsformen und Kompetenzen des Beirats in der GmbH, 1990, S. 96 f.
11 Vgl. Rohleder, Die Übertragbarkeit von Kompetenzen auf GmbH-Beiräte, 1991, S. 9.
12 Rohleder, Die Übertragbarkeit von Kompetenzen auf GmbH-Beiräte, 1991, S. 11.

▶ Da der Beirat ein rein fakultatives Organ ist, kann er jederzeit mit den unterschiedlichsten Sonderaufgaben betraut werden. ◀

allerdings nur selten ausformuliert. Ihre Wahrnehmung ergibt sich vielmehr aus dem Beiratsmandat. Darüber hinaus kann die Sicherung des Familieneinflusses in der Gesellschaft auch durch Abschluss sog. Familien-Schutzrechtsverträge, Güterrechtsvereinbarungen, Pflichtteilsverzichte etc. erfolgen.

3.2.5 Repräsentationsaufgaben

Dieser möglichen Aufgabe eines Beirats kommt gerade bei Unternehmen, die den Familiennamen als Bestandteil des Firmennamens tragen, eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Insbesondere nicht an dem Unternehmen direkt beteiligten Familienmitgliedern ist es wichtig, dass durch einen Honoratioren- bzw. Repräsentationsbeirat der gute Name der Familie in den jeweiligen unternehmerischen und gesellschaftlichen Kreisen ein entsprechendes Ansehen genießt bzw. dadurch weiter aufgewertet wird. Die damit verbundenen repräsentativen Aufgaben können oft einen großen zeitlichen Umfang einnehmen und würden daher die bestehende Geschäftsführung in nicht vertretbarem Umfang von ihren operativen Pflichten abhalten.

3.2.6 Sonderaufgaben

Da der Beirat ein rein fakultatives Organ ist, kann er jederzeit mit den unterschiedlichsten Sonderaufgaben im Interesse aller (Gesellschafter, Geschäftsführung, fremder Dritter wie z.B. Fremdkapitalgeber und auch sonstiger Familienmitglieder) betraut werden. Im Interesse der sonstigen Familienmitglieder sind insbesondere folgende Sonderaufgaben zu nennen:

- ▶ zeitliche und sachliche Entlastung des Familienunternehmers,
- ▶ Wahrung seitens der Familie hingegebener Rechte (Familienname, Erfindungen, Lizenzen etc.),
- ▶ Abstimmung der Unternehmenspolitik mit der Familienpolitik und Beantwortung der Fragen und Sachverhalte:
  - ▷ Welches Familienmitglied darf/kann/sollte ab wann im Unternehmen mitarbeiten (z.B. Lebenspartner, Kriterien für Eintritt und Austritt)?
  - ▷ Welche Informationen über das Unternehmen dürfen/sollen/können/müssen an sonstige Familienmitglieder weitergegeben werden?
  - ▷ Gründung eines neuen Unternehmens durch ein sonstiges Familienmitglied.
  - ▷ Abstimmung der Öffentlichkeitsarbeit mit Familie und Unternehmen.

Darüber hinaus werden gelegentlich sonstige Familienmitglieder direkt in den Beirat entsandt, damit diese sich dort bewähren und sich spezifischer in die Einzelheiten einarbeiten können, um nach bestandener „Einarbeitungs- und Test-Phase" in die Geschäftsführung eingegliedert zu werden. Naturgemäß ist das meistens bei jungen Familienmitgliedern der Fall. Allerdings kann diese Art der Rekrutierung von Führungspersonal auch grundsätzlich als Möglichkeit wahrgenommen werden.

Zusammengefasst muss festgestellt werden, dass sonstige Familienmitglieder zwar kein gesetzlich verankertes Recht zur Beiratsausgestaltung besitzen, dieses aber sehr häufig faktisch gegeben ist. Demzufolge muss sich ein formierender Beirat nicht nur mit den Interessen aus dem Gesellschafter- und Geschäftsführungskreis, sondern auch mit den evtl. graduell verschiedenen Interessen aus dem Familienkreis auseinandersetzen, damit von vornherein mögliches Konfliktpotenzial vermieden bzw. minimiert werden kann. Auf alle Fälle müssen die jeweiligen Aufgaben explizit und ausführlich in einer Beiratsordnung festgelegt werden.

3.3 Grundtypen der Ausgestaltung des Beirats in Abhängigkeit von seinen Aufgaben

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass unabhängig von den jeweiligen Interessen aus dem Kreis der Familie, Gesellschafter bzw. der Geschäftsführung die folgenden fünf Beirats-Grundtypen abgeleitet werden können:

1. Beratungs-Beirat: Dieser Beirat ist mit nur geringen Rechten wie Anhörung und Informationsweitergabe ausgestattet und kann seine Empfehlungen letztlich selbst nicht umsetzen. Er ist immer auf das Wohlwollen der anderen Gremien angewiesen.

2. Kontroll-Beirat: Dieser Beirat hat teilweise erhebliche Rechte und kann insbesondere die Geschäftsführung maßgeblich beeinflussen und gestalten.

3. Gesellschafter-Beirat: Dieser Beirat hat gesellschafterähnliche Befugnisse und wird bei Übertragung aller möglichen Kompetenzen durch die Gesellschafterversammlung die Geschicke und die strategische Zukunft des Unternehmens maßgeblich beeinflussen.

4. Sonder-Beirat: Dieser Beirat wird in spezifischen Situationen mit teilweise weitreichenden Befugnissen ausgestattet.

5. Repräsentations-Beirat: Einen reinen Repräsentations-Beirat sollte es nicht geben. Eine solche Beiratsgestaltung ist stets abzulehnen, wenn ein Firmenrat hier nur eine Alibifunktion inne hat und auf diese Weise anderen – möglicherweise kompetenteren – Personen die Aufnahme in dieses Gremium versperrt bleibt. Allerdings kann jederzeit einer der anderen Beirats-Grundtypen (Beratungs-, Kontroll-, Gesellschafter- oder Sonder-Beirat) im Rahmen seiner Aufgaben und Gegebenheiten bestimmte Repräsentationsaufgaben wahrnehmen.

Diese Beirats-Grundtypen sind bei richtiger Kombination und Anwendung ein gutes Instrument zum Ausgleich struktureller Schwächen eines mittelständischen Familienunternehmens.

In der Praxis hat sich sehr oft gezeigt, dass sich ein Beiratsgremium in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklung dem wachsenden gegenseitigen Vertrauen und den bestehenden persönlichen und fachlichen Fähigkeiten im Zeitablauf von einem Beratungs- hin zu einem Kontroll- und weiter zu einem Gesellschafter-Beirat entwickelt, der von Zeit zu Zeit mit Sonderaufgaben und Repräsentationsaufgaben betraut wird.

4. Auswahl von Beiratsmitgliedern

4.1 Überblick

Die vorstehend näher beschriebenen Aufgaben eines Beirats werden durch Menschen erfüllt. Jeder Mensch bringt unter-

► Nur Unternehmer können Unternehmen überwachen. ◄

schiedliche persönliche und fachliche Voraussetzungen in die jeweiligen Situationen ein, die entsprechend der Aufgabenstellung unterschiedlich zur Wirkung kommen, sich unterschiedlich entwickeln bzw. erforderlich sind. In einer Unternehmenskrise sind z.B. die Intensität und die Effizienz der Aufgabenerfüllung eines Beiratsmitglieds von größerer Bedeutung als in Zeiten der Normalität, wenn die angestrebten Pläne weitgehend von der Geschäftsleitung des mittelständischen Familienunternehmens erreicht werden.

Somit kommt der Persönlichkeitsstruktur und der fachlichen Kompetenz des Mandatsinhabers im Beirat – genau wie in der Geschäftsleitung – eine entscheidende Bedeutung für die Sinnhaftigkeit zu. Die Autorität des Beiratsmitglieds ist durch seine fachliche Kompetenz und seine menschliche Haltung legitimiert.

4.2 Persönliche Voraussetzungen

4.2.1 Allgemeines

Die Intensität der Aufgabenerfüllung eines jeden Beirats ist wesentlich geprägt von den verschiedenen Persönlichkeitsprofilen seiner Mitglieder (und der jeweiligen Mitglieder aus dem Kreis der Anteilseigner sowie der Geschäftsführung), insbesondere des Beiratsvorsitzenden. Man denke nur an den Fall des visionären und charismatischen Unternehmensgründers, der nach Gründung und Aufbau des Familienunternehmens aus der aktiven Geschäftsführung in den Beirat wechselt[13]. In dieser Situation wird er entweder als „Mentor" weiterhin im Rahmen seiner – im Vergleich zur vorherigen Geschäftsführung deutlich verringerten – Beiratskompetenz positiven Einfluss auf die Gestaltung des Familienunternehmens nehmen oder als „graue Eminenz" über die volle Ausschöpfung seiner Kompetenzen als Beiratsvorsitzender hinaus erheblich die operative und strategische Ausrichtung des mittelständischen Familienunternehmens negativ beeinflussen.

Ein guter Beirat sollte u.a. Kreativität, Wahrnehmungs- und Durchsetzungsvermögen haben und einen guten Leumund besitzen. Darüber hinaus sollte er in seinem Hauptberuf nicht zu 100 % ausgelastet sein, d.h. der Beirat verfügt (gerade bei Unternehmen in der Krise) über entsprechende Zeitreserven. Da bedauerlicherweise diese persönlichen Voraussetzungen in der Praxis immer nur unvollständig bei einer Person gleichzeitig angetroffen werden, sollten die folgenden „Erfolgsfaktoren von Führungskräften" auch bei Beiräten vorhanden sein – nicht zuletzt auch wegen des Alters, in dem sie diese Tätigkeiten ausüben.

4.2.2 Erfolgsfaktoren von Beiratsmitgliedern

(1) Unabhängigkeit: In erster Linie sollte jedes einzelne Beiratsmitglied unabhängig von Vorstands- und eigenen Interessen (wie z.B. das Amt innehaben an sich) und vor allem nicht materiell oder immateriell vom mittelständischen Familienunternehmen und seinen Anteilseignern abhängig sein. Auch sollte der Beitrat stets evtl. auftretende Interessenskonflikte aktiv und schnell selbst offen legen und eine Organhaftung akzeptieren, d.h. für allfälliges Fehlverhalten auch die persönliche Konsequenz ziehen und darüber hinaus keine weiteren Beiratstätigkeiten bei (direkten) Mitbewerbern ausüben.

(2) Unternehmerische Fähigkeiten: Sie sind nicht erlernbar und demzufolge unabhängig von bestimmten beruflichen Erfahrungen. Auch Techniker, Mediziner, Künstler und Theologen sind sehr oft bereit, persönliche Risiken zu übernehmen, um eine Unternehmung zu planen und um diese selbständig und verantwortlich mit Initiative zu leiten. Diese Berufsgruppen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Selbstbewusstsein aus. Zugleich wollen sie immer etwas Neues wagen, setzen sich durch, sind entscheidungsfreudig und lieben ihre Entscheidungs- und persönliche Freiheit. Denkfähigkeit, Entscheidungsfreude und eine kooperative Einstellung sollten daher für den Beirat selbstverständlich sein. Nur Unternehmer können Unternehmen überwachen.

(3) Kritik- und Konfliktfähigkeit: Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und insbesondere wenn sich das mittelständische Familienunternehmen in einer Krise befindet, muss der Beirat zur Erteilung und Entgegennahme von berechtigter Kritik befähigt sein, um vorhandene Konflikte souverän und professionell bei gleichzeitigem Vernachlässigen der eigenen Interessen lösen zu können. Der Beirat ist kein Gremium von „Jasagern", sondern soll bei Konflikten eine konstruktive Auseinandersetzung anstreben und gemeinsam mit dem Unternehmen Lösungen erarbeiten. Beziehungen, sagt man, sind dann tot, wenn keiner mehr streitet. Das Ziel der Auseinandersetzung mit dem Beirat ist, mehr Informationen zu bekommen, besser zu wissen, wo ein Unternehmen steht und wo es hingehen könnte. Das Ziel ist klar, der Weg dorthin alles andere als leicht. Bis positive Reibung zum kreativen Prozess führt, bedarf es einiger Vorbedingungen wie Offenheit, Vertrauen und der beiderseitigen Bereitschaft, sich immer wieder in Frage zu stellen.

(4) Verantwortungsbewusstsein: Das Akzeptieren von persönlicher Verantwortung für das Ergebnis einer Aufgabe oder eines Projekts – insbesondere bei gelegentlichen Misserfolgen – ist ein entscheidender persönlicher Faktor. „Verantwortung ist unteilbar. Nur das Individuum kann wirksam zur Verantwortung gezogen werden."[14]

(5) Selbstbeherrschung: Nur Geduld und Übersicht gerade in Zeiten demotivierender und schwieriger Geschäftslagen und rezessiver Konjunktur ermöglichen eine situationsgerechte Entscheidung.

---

13 An diesem „natürlichen Hinausgleiten aus der Verantwortung" wird insbesondere vermehrt bei Aufsichtsräten in Aktiengesellschaften Kritik geäußert, da Zweifel berechtigt sind, ob gerade der Aufsichtsrat das richtige Gremium ist, durch das der oder sogar die Vorgänger des jetzigen Vorstands mit dem Unternehmen weiter verbunden bleiben sollen. Wie soll der Vorgänger im Amt die Arbeit des nachfolgenden Vorstands unbefangen überprüfen? Soweit der Aufsichtsrat die Arbeit des Vorstands überwacht, geht es zumindest in den ersten Jahren doch auch zu einem guten Teil noch um das Werk des früheren Vorstands.

14 Merkle, Unternehmensziele und ihre Verwirklichung, in: Albach (Hrsg.), Werte und Unternehmensziele im Wandel der Zeit, 1994, S. 38.

▶ Die Praxis zeigt, dass die Suche nach geeigneten und richtigen Persönlichkeiten eines der größten Probleme bei der Errichtung eines Firmenbeirats ist. ◀

4.3 Fachliche Voraussetzungen

Die fachlichen Voraussetzungen werden ganz entscheidend von den jeweiligen unternehmensspezifischen Gegebenheiten definiert. Idealtypisch müssen alle „Komplementär"-Fähigkeiten bei einem Beirat vereinigt sein. D.h. er sollte fehlende oder nur sehr rudimentär ausgeprägte Eigenschaften sowohl bei den einzelnen Gesellschaftern als auch bei den einzelnen Mitgliedern der Geschäftsführung ausgleichen können. Er hat die Aufgabe – und muss somit die Fähigkeiten haben –, die Aktivitäten der Geschäftsführung zu ergänzen und in bestimmten Situationen in Teilbereichen substitutiv auszuüben[15]. Darüber hinaus sollte er insbesondere für die bestehenden und zukünftigen Schwächen des Familienunternehmens und der zu erwartenden Risiken entsprechend ausgebildet sein.

4.4 Auswahlprozess

Wie bereits erläutert, hängen die Funktion und die Leistungsfähigkeit eines Beirats entscheidend von der richtigen Auswahl der Beiratsmitglieder ab. Es kann nicht verschwiegen werden, dass die Suche nach geeigneten und richtigen Persönlichkeiten eines der größten Probleme bei der Errichtung eines Firmenbeirats ist[16].

Wie findet man nun die geeigneten Personen und wer ist für die Durchführung dieses Findungsprozesses verantwortlich? Auch wenn die Bestellung des Beirats Aufgabe der Anteilseigner ist, sollten sich im Rahmen einer gegebenen Vertraulichkeit alle Betroffenen (Familienmitglieder, Gesellschafter, Geschäftsführer, engere Berater etc.) an diesem schwierigen und oft sehr zeitraubenden Prozess beteiligen. Grundsätzlich gibt es verschiedene Möglichkeiten, einen Beirat auszuwählen:

- ▶ Ein geeigneter Kandidat ist bereits bekannt,
- ▶ es wird eine vertrauenswürdige Empfehlung ausgesprochen,
- ▶ eine gezielte Suche wird veranlasst.

Bei allen eventuell zu beschreitenden internen und externen Beschaffungswegen muss darauf geachtet werden, dass das erforderliche Anforderungsprofil vorher erarbeitet wird und dass das erforderliche Vertrauensverhältnis zwischen Gesellschaftern, Geschäftsführung und Beiratsmitgliedern bereits besteht bzw. entsprechend schnell aufgebaut werden kann.

5. Fazit

Bekannterweise besteht meist ein erheblicher Unterschied zwischen dem theoretischen Anforderungsprofil und der praktischen Machbarkeit bzw. Umsetzung. Gerade Familienunternehmen mit mangelnder Attraktivität und beschränkten Ressourcen leiden oft unter erheblichen Management- und Führungsdefiziten auf allen unternehmerischen Hierarchie- und Organisationsebenen.

Nichtsdestotrotz muss vorher entschieden werden, was wirklich langfristig der Wille aller Beteiligten aus dem Familien-, Gesellschafter- und Geschäftsführungskreis ist. Möglicherweise können dann durch ein ausgewogenes Beiratskonzept mit attraktiven Rechten und Pflichten eine oder mehrere Personen gewonnen werden, die einige der o.g. Eigenschaften und Erfahrungen besitzen und im Team das „Beirats-Gremium" optimal ergänzen können.

15 Vgl. Richter/Freund, Beiratstätigkeit in mittelständischen Familienunternehmen, 1990, S. 50, die darüber hinaus beobachtet haben, dass auf keinem der zukunftsgerichteten Tätigkeitsfelder (strategische, finanzielle und personelle Ebene) ausschließlich der Beirat oder ausschließlich die Geschäftsführung engagiert ist.

16 Auch wenn die meisten bisherigen empirischen Untersuchungen diesen Tatbestand ausgeklammert haben, wird die Personenauswahl in der Praxis von den Familienunternehmern als das Kernproblem bezeichnet.

ZCG-Nachrichten

Beteiligungsmanagement-Software zertifiziert

Der Heidelberger Anbieter für Beteiligungsmanagement-Software zetVisions AG hat seine Lösung zetVisions Corporate Investment Manager (zetVisions CIM) von Wirtschaftsprüfern untersuchen lassen. Nach einem aufwändigen Prüfverfahren konnte die „sachliche Richtigkeit der Verarbeitung" bestätigt werden. zetVisions CIM unterstützt zahlreiche Prozesse in der Verwaltung, dem Controlling und der Steuerung von Unternehmensgruppen. Bei Themen wie der Besetzung von Mandaten, der Erfüllung von gesetzlichen Meldepflichten und dem Monitoring von Kennzahlen kommt der zugrundeliegenden Datenqualität und Prozessstabilität große Bedeutung zu (nähere Informationen zum Zertifikat unter *www.zetvisions.de*).

Compliance Training

Mit einem komplett neuen Internetauftritt rund um das Thema Compliance Training und Beratung ist der Berliner eLearning-Spezialist digital spirit online. Hier präsentiert das Unternehmen sein umfassendes Angebot mit mehr als 40 eLearning-Modulen, u.a. in den Themenbereichen Compliance im Unternehmen, Corporate Social Responsibility, Information Compliance und Außenwirtschaftsrecht. Auch das Dienstleistungsspektrum rund um Compliance wird vorgestellt, wie die Beratung zur Implementierung von Compliance-Strategien oder Möglichkeiten zu flankierenden Kommunikationsmaßnahmen. Zahlreiche Kundenbeispiele zu firmenspezifisch angepassten oder komplett individuellen Compliance-Schulungslösungen finden sich ebenfalls auf der neuen Website: *www.compliance-training.de* bietet viele neue Features. Beispielsweise gibt das Mini-eLearning „Wie hoch schätzen Sie das Risiko von Wirtschaftskriminalität für Ihr Unternehmen?" Antwort auf die Frage, wie wahrscheinlich es für Unternehmen ist, Opfer von Wirtschaftskriminalität zu werden, und zeigt vorbeugende Lösungsansätze. Demoversionen zu fast allen eLearning-Modulen der Compliance-Bibliothek vermitteln einen Eindruck zur Qualität und Machart der Lernprogramme von digital spirit. Das erfahrene Compliance-Team sowie Autoren, Fachexperten und Partner werden auf der neuen Website ebenfalls vorgestellt.

05.09

4. Jahrgang
Oktober 2009
Seiten 197–244

www.ZCGdigital.de

ZCG

Zeitschrift für Corporate Governance

Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

Fachbeirat:

Prof. Dr. Alexander Bassen,
Universität Hamburg

Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Baums,
Johann Wolfgang Goethe-Universität
Frankfurt am Main

Prof. Dr. Thomas Berndt,
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Henning Herzog,
School of Governance,
Risk & Compliance

Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer
Deutsche Schutzvereinigung für
Wertpapierbesitz e. V.

Prof. Dr. Anja Hucke, Universität Rostock

Prof. Dr. Annette G. Köhler,
Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Stefan Müller, Helmut Schmidt
Universität Hamburg

Prof. Dr. Rüdiger von Rosen,
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
Deutsches Aktieninstitut e. V.

Prof. Dr. Axel von Werder,
Technische Universität Berlin

WP/StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,
Mitglied des Vorstands
PricewaterhouseCoopers AG/WPG

Prof. Dr. Henning Zülch,
Handelshochschule Leipzig (HHL)

ZCG Management

Der Public Corporate Governance Kodex des Bundes [Ellerich/Schulte/Radde, 201]

Aufgaben und Auswahl von Beiratsmitgliedern in Familienunternehmen [Ruter, 209]

ZCG Recht

Das neue Gesetz zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie – Profitieren Aktionäre? [Hucke, 215]

Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance [Gebhardt, 222]

ZCG Prüfung

Gefährdung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers? [Zülch/Pronobis/Krauß, 226]

Das Verhältnis zwischen Abschlussprüfer und Hauptversammlung [Velte, 231]

ZCG Rechnungslegung

Die Lageberichterstattung als Teil der Corporate Governance [Lange/Müller, 235]

Veröffentlichungspflichten zur Corporate Governance – Erhöhte Anforderungen [Withus, 238]

ESV
ERICH SCHMIDT VERLAG

72017