

# Der Trend zum professionellen Aufsichtsrat im Mittelstand

Von Christoph Schug

Durch zunehmende gesetzliche Anforderungen und auch verstärkte Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex müssen Aufsichtsräte immer professioneller werden. Dies gilt inzwischen auch für den Mittelstand bzw. nicht kapitalmarkt-bezogene Unternehmen.



## Zunehmende Bedeutung der Aufsichtsratsfunktion im Mittelstand

Die Corporate Governance als Summe der Maßnahmen, die einer effizienten Überwachung und Steuerung des Unternehmens aus Eignersicht dienen, hat eine hohe Bedeutung auch für den Mittelstand, wenn sie konzeptionell auf dessen Bedürfnisse hin ausgerichtet wird. Auch in die Risikobeurteilung durch Banken fließen nun zusätzliche Anforderungen an die Transparenz und Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen ein. Eine gute Corporate Governance verbessert daher das Rating von Unternehmen und erhöht damit die Kreditwürdigkeit und führt zu geringeren Kapitalkosten.

Ein wesentliches Element guter Corporate Governance ist die Etablierung eines Aufsichtsrats bzw. Beirats, der mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet wird und kompetent besetzt ist. Wichtig ist die Bildung eines komplementären Teams, z.B. bestehend aus einem Branchenexperten mit entsprechendem Vertriebs-Know-how, einem Mitglied mit ausgeprägter technischer Expertise, einem Mitglied mit besonderer Finanz- und Controlling Expertise (auch Financial Expert genannt und bei Kapitalmarktunternehmen gesetzlich vorgeschrieben) sowie zumindest einem professionellen Berufsaufsichtsrat.

Dabei sollten natürlich auch Diversity-Überlegungen nicht ganz ignoriert werden, z.B. im Genderbereich und auch im Bereich Internationale Erfahrungen, auch wenn diese nicht vorgeschrieben sind.

Aktuelle Studien wie die von PWC/WHU/INTES aus 2013 verdeutlichen den Trend zu einem immer größeren Anteil von Unternehmen mit Aufsichtsrat bzw. Beirat, auch bei Familienunternehmen. Dazu gab es am 21. Dezember 2013 einen Artikel in der FAZ mit dem Titel „Die Zeiten des Abnickgremiums in den Familienunternehmen sind vorbei“, was auf die zunehmende Professionalisierung der Gremien hinweist.



## Voraussetzungen professioneller Aufsichtsräte bzw. Beiräte

Professionelle Aufsichtsrats- und Beiratsmitglieder sollten über eine hohe fachliche Qualifikation verfügen, z.B. in Technik, Vertrieb oder Finanzen. Erfahrungen als Top-Manager und Aufsichtsrat bzw. Beirat sind ebenso von Vorteil wie Unabhängigkeit: Ein Aufsichtsrat darf nicht von den mit dem Mandat generierten Einkünften oder in anderer Weise (z.B. als Berater) vom Unternehmen abhängig sein. Die Qualifikation als Teamführer bzw. Mitglied eines komplementären Teams und die Tatsache, dass keine Interessenkonflikte zum Unternehmen bestehen, z.B. durch Tätigkeit bei einem Wettbewerber, gehören ebenso zu den Merkmalen wie eine ausreichende zeitliche Verfügbarkeit – was ein starkes Argument für Berufsaufsichtsräte ist, weil z.B. aktive CEOs teilweise Zeitprobleme haben, sich aktiv in anderen Unternehmen zu engagieren. – Nicht zuletzt ist die Zugehörigkeit zu einem professionellen Aufsichtsratsverband wie z.B. ArMiD (Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland), der einen hochwertigen fachlichen Background und die erforderliche Fortbildung für Aufsichtsräte sicherstellt, von großer Bedeutung.



## Besonderheiten im Familienunternehmen

Auch bei Familienunternehmen gibt es einen klaren Trend zu einem immer größeren Anteil von Aufsichtsrats- oder Beiratsgremien, auch wenn diese gesetzlich nicht vorgeschrieben sind. Dabei spielt auch eine Rolle, in welcher „Lebensphase“ sich die Firma befindet, ob der Gründer noch sein Unternehmen selbst führt oder ob es schon Generationenwechsel gegeben hat, weil dann auch der Anteil von Fremdmanagern steigt, was auch die Motivation der Inhaber erhöht, ein professionelles Beratungs- und Kontrollorgan zu haben. Abhängig von der Lebenszyklusphase können sich z.B. Erwartungen an das Gremium ergeben.

Es sollte ein guter Ratgeber und Vermittler von externem Know-how sein sowie ein konstruktiv-kritischer „Aufseher“ oder „Kontrolleur“, der objektiv handelt, weil er keiner subjektiven Familienzugehörigkeit unterliegt.

Spannungsfelder innerhalb der Familie einer Generation oder auch verschiedener Generationen sowie auch zwischen Familie und externen Managern sollten durch Coaching des Rates günstig beeinflusst werden. Auch die Sicherung der Nachfolge bzw. die positive Begleitung des Generationenübergangs gehört zu den Erwartungen, die an einen Beirat gestellt werden. Als Stabilisierungsfaktor nach außen, zum Beispiel gegenüber Banken beim Rating oder auch gegenüber Kunden oder Lieferanten des Unternehmens ist außerdem die professionelle Kompetenz des Gremiums wichtig.

In diesem Sinne kann ein kompetent besetztes Gremium einem Familienunternehmen erhebliche Dienste erweisen, insbesondere wenn die Mitglieder professionell agieren.



#### Beispiele für besondere Aktivitäten von Aufsichtsräten bzw. Beiräten

Die aufgeführten Beispiele gelten für Gesamtgremien bzw. Beiträge einzelner Mitglieder in professionellen Gremien und sollen nur Potenziale aufzeigen, sind aber nicht gesetzlich bindend. Die Beispiele machen aber auch deutlich, welchen praktischen Nutzen professionelle Erfahrungen von Aufsichtsräten bringen können:

- Aktive Erarbeitung der Unternehmensstrategie z.B. in entsprechenden Workshops mit dem Management.
- Aktive Beratung bei der Realisierung einer Wachstumsstrategie z.B. durch Akquisitionen oder einen Global Footprint im Bereich der Produktion durch den Aufbau neuer Auslandswerke oder einer Internationalisierung der Vertriebsstruktur. Hier können Aufsichtsräte ihre Erfahrungen und Verbindungen bzw. Kontakte einbringen.



Dr. Christoph Schug ist Diplom-Volkswirt und promovierter Betriebswirt und hat seit mehr als zwei Jahrzehnten umfangreiche Erfahrungen als CFO und CEO sowie als Aufsichtsrat in zahlreichen Mittelstandsunternehmen gesammelt, und zwar in Familienunternehmen, Private-Equity-Unternehmen und Kapitalmarktunternehmen. Gegenwärtig übt er drei Aufsichtsratsmandate aus.

- Aufbau eines professionellen Controlling- und Reporting-Systems für eine effiziente Steuerung durch das Management und eine wirksame Überwachung durch den Aufsichtsrat.
- Initiierung und Beitrag zum Aufbau funktionierender Systeme von Risikomanagement, Interner Revision und Compliance.
- Unterstützung bei der Gestaltung der Finanzierung bzw. bei speziellen Finanzmaßnahmen wie Schuldscheindarlehen oder Anleihen.
- Hilfe bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen z.B. bei der Steuerung eines Turnarounds oder einer Restrukturierung in verschiedenen Bereichen wie Vertrieb, Produktion, Finanzen und Personal (einschl. eines möglichen Sozialplans). Praktische Sanierungserfahrungen sind hier sehr hilfreich, ggfs. auch entsprechende Kontakte zu Banken und Gewerkschaften.
- Vorbereitung eines Gesellschafterwechsels, sei es durch einen Verkauf an neue Investoren oder durch einen Börsengang.



#### Zusammenfassung und Fazit

Der Trend geht auch im Mittelstand zu professionellen, hauptberuflichen und aktiven Aufsichtsräten. Dabei geht es nicht nur um „Big Names“, sondern um das erkennbare innere und zeitliche Engagement für das Unternehmen, dessen Aufsichtsrat man angehört. Die Aktivität der Mandatsträger muss von der Motivation gesteuert werden, die Interessen der Eigentümer zu unterstützen, also z.B. über Unternehmenswert-Steigerung, Risikobegrenzung und Nachhaltigkeit. Das wünschen sich nicht nur Familienunternehmen und PE-Investoren, sondern mehr und mehr auch allgemeine Kapitalmarktinvestoren, wie Pensionskassen, Versicherungen und Vermögensverwalter.

Der neue Verein ArMiD e.V. (Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland) fördert professionelle Aufsichtsräte und setzt sich für eine entsprechende Regulierung guter Corporate Governance ein, die sich nicht nur am Bedarf von Großkonzernen, sondern vor allem des Mittelstands orientiert, unabhängig von der Rechtsform, also sowohl Kapitalmarktunternehmen als auch Familienunternehmen und Unternehmen privater Investoren.