

Aufsichtsratsarbeit in Familienunternehmen

Volker Potthoff*

Wie können Aufsichtsräte und Beiräte den Unternehmenswert insbesondere in mittelständischen Familienunternehmen effizient steigern? Aufsichtsräte im Mittelstand stehen im Spannungsverhältnis zwischen zunehmender, an Großkonzernen ausgerichteter, Corporate Governance-Regulierung und pragmatischer, am Mehrwert des Unternehmens orientierter, Gremienarbeit. Zudem sind Aufsichtsräte in Familienunternehmen dabei mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Überwachungstätigkeit im Interesse aller Stakeholder und nicht nur im Interesse der Familienmitglieder wahrzunehmen.

I. Hintergrund

Über ein Jahrzehnt verschärfter Vorschriften für Aufsichtsräte liegt hinter uns. Ein weiteres Jahrzehnt einer insbesondere von der EU initiierten Regulierungsphase liegt voraussichtlich vor uns. Es ist damit zu rechnen, dass Brüssel die bereits begonnene Regulierungsstrategie mit einer Reihe von Initiativen ergänzen wird. Begleitet werden diese Regulierungsinitiativen von Standardisierungsbemühungen – wie beispielsweise Prüfungsstandards, Corporate Governance Kodex-Vorgaben und Ähnlichem.

Es ist Zeit, innezuhalten und darüber nachzudenken, welche Regeln die Effizienz der Aufsichtsratsarbeit wirklich verbessert haben, welche Missstände dadurch wirklich bereinigt wurden und welche Regeln für die Steigerung des Unternehmenswerts wirklich nützlich waren. Haben wir eigentlich noch die richtigen Ziele im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen im Auge? Sind die an kapitalmarkt-orientierten Großkonzernen orientierten Corporate Governance-Regeln für Aufsichtsgremien kleinerer und mittlerer Unternehmen eigentlich handhabbar? Und wie können die Gremien wertorientierte Arbeit leisten? Dieser Beitrag soll in erster Linie zur Diskussion anregen sowie Ideen stimulieren, wie man das Dilemma zwischen zusätzlichen rechtlichen Anforderungen und pragmatischer Aufsichtsratsarbeit auflösen kann und dabei gleichzeitig, seinem Auftrag gemäß, wertschaffend wirkt.

II. Gute Corporate Governance ist kein Selbstzweck

Corporate Governance steht für ein System rechtlicher Regeln, die sich in erster Linie an die leitenden Organe von Unternehmen richten. Diese Regeln haben, ob in EU-Richtlinien bzw. EU-Verordnungen, nationalen Gesetzen, Kodizes oder Gerichtsurteilen, vor allem die am Kapitalmarkt agierenden Unternehmen im Fokus. Zu den wichtigsten Prinzi-

pien guter Unternehmensführung kapitalmarktorientierter Gesellschaften gehören Transparenz und Schutz der Aktionäre vor Ungleichbehandlung. Inzwischen rücken aber zunehmend gesellschaftspolitische Debatten in den Corporate Governance-Regelwerken in den Vordergrund, wie beispielsweise die um eine Frauenquote oder die um eine angemessene Gestaltung von Vorstandsgehältern. Taktgeber und Orientierungsmaßstab sind hier im Wesentlichen die international agierenden Großkonzerne, insbesondere vor dem Hintergrund ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung. Aber auch kleinere Unternehmen werden dadurch berührt – sowohl kapitalmarktorientierte als auch nicht-kapitalmarktorientierte Aktiengesellschaften. Auch GmbH mit fakultativen Aufsichtsräten oder Beiräten sind hier zu einem erheblichen Teil betroffen.

Laut BDI gibt es mehr als 17.000 Aktiengesellschaften in Deutschland, von denen ein Gutteil dem Mittelstand angehört und von Familienaktionären beherrscht wird. Bei den Regulierungsvorhaben der EU sowie des deutschen Gesetzgebers wird jedoch häufig vergessen, dass Familiengesellschaften anders geführt werden als Großkonzerne, da sie andere Profile und Entscheidungsstrukturen haben. Nicht kurzfristige Erfolge, sondern der langfristige Erhalt des Unternehmens im Sinne der Eigentümer und Mitarbeiter stehen hier immer auch im Vordergrund. Die Eigentümer sind wesentlich unmittelbarer in Entscheidungsprozesse involviert, als dies bei börsennotierten Gesellschaften mit breiter Aktionärsstreuung der Fall ist. Für sie alle machen viele Regeln, wie sie z.B. bei der EU-Aktionärsrechterichtlinie vorgesehen sind, wie unter anderem die Genehmigung von Transaktionen verbundener Parteien („related party transactions“) durch die Hauptversammlung, wenig bis gar keinen Sinn. Auch ist hier die Abhängigkeit von Aufsichtsräten von den Mehrheitsaktionären wesentlich höher, als es dem Leitbild wohlgemeinter Gesetze oder Kodex-Vorschriften zugrunde liegt. Alle Beteiligten täten gut daran darauf zu achten, dass Corporate Governance nicht zum Selbstzweck politischer Interessen verkommt.

III. Differenzierung und Flexibilisierung sind nötig

Aufsichtsräte bzw. Beiräte, die von den auch für sie anwendbaren Corporate Governance-Regelungen betroffen sind, befinden sich im Spannungsverhältnis zwischen immer höheren Anforderungen einerseits, die auf Gremien von Großkonzernen ausgelegt wurden, und pragmatisch orientierter Gremienarbeit im mittelständischen Umfeld andererseits. International agierende Großkonzerne haben größere Gestaltungsspielräume und können sich teilweise sogar die für sie anwendbaren rechtlichen Rahmenbedingungen aussuchen. Ihre Gremien sind international orientiert und auf eine breite, oft internationale, Aktionärsstruktur ausgerichtet. Sie verfügen über Stäbe und haben ausreichend finanzielle Ressourcen für Berater, die helfen, ihre Rechtsrisiken zu minimieren. Abläufe der Gremienarbeit werden optimiert (beispielsweise durch die Bildung von Ausschüssen).

Kleinere Unternehmen sind hinsichtlich ihrer Leitungsstruktur sowohl ihrem Herkunftsland als auch ihrer Region verbunden, selbst wenn ihre Märkte im Ausland liegen. Die Aufsichtsgremien dieser Unternehmen haben oft keine großen Stäbe und nicht die finanziellen Ressourcen für umfangreiche externe Beratung. Darüber hinaus verfügen sie in der Regel über eine geringere Anzahl von Aufsichtsratsmitgliedern und können aus diesem Grund häufig keine Ausschüsse bilden. Ein typisches Beispiel: Der Dreier-Aufsichtsrat ist „Mädchen für alles“ und muss ein breites Spektrum von Kompetenzen abbilden. Wie will sich ein solches Gremium neben den vielfältigen marktstrategischen Themen mit formalisierten Management-Vergütungs-, Compliance-, Risikomanagement-Systemen etc. in gebotener Sorgfalt beschäftigen, ohne kostenträchtige Beratung von außen in Anspruch zu nehmen? Wer von diesen Gremienmitgliedern schafft es eigentlich noch, die Vielzahl der neuen Regeln und die eigenen Haftungsrisiken zu überblicken? Müssen wir etwa in Zukunft gewerberechtliche Anforderungen an die Qualifikation von Aufsichtsräten und Beiräten stellen und die Mindestgröße von Aufsichtsräten gesetzlich bestimmen?

An dieser Stelle sei noch angemerkt, dass die starre Regelung des Aktiengesetzes, wonach die Anzahl der Mitglieder eines Aufsichtsrats auch bei Unternehmen, die nicht der Mitbestimmung unterliegen, durch drei teilbar sein muss (§ 95 AktG), abgeschafft werden sollte. Gerade bei kleineren Aktiengesellschaften wäre es oft nützlich, zum Beispiel einen Dreier-Aufsichtsrat nur durch eine oder zwei Personen aufstocken zu müssen, wenn der Bedarf nach weiterer Kompetenz besteht.

Hinzu kommt noch ein wesentlicher Aspekt, der die Schlagkraft vieler mittelständischer Unternehmen ausmacht und sie von Großkonzernen deutlich unterscheidet: Es ist die unternehmerische Risikobereitschaft mit kurzen Entscheidungswegen. In rein fremdemanagten Großkonzernen gehen der Entscheidungsfindung in der Regel umfangreiche Analysen voraus, die zunehmend auch der Absicherung des Managements vor Haftungsrisiken dienen. In familienbeherrschten Unternehmen werden unternehmerische Entscheidungen mit Risiken unter Einbindung der Familiengeschafter

(die ja schließlich in erster Linie die Konsequenzen solcher Risiken und Chancen gegenwärtigen) getroffen.

Diese Risikobereitschaft braucht mehr Flexibilität und Geschwindigkeit. Unnötige Regeln oder Dokumentationspflichten zur Absicherung vor Haftungsrisiken der Gesellschaftsorgane bremsen die Entscheidungsgeschwindigkeit erheblich. Aus diesen Gründen wäre es sicherlich besser, den mittelständischen Unternehmen durch an Größenordnungen (z.B. an Umsatz oder Mitarbeiterzahl) orientierten Regeln Erleichterungen durch flexiblere Regelungen einzuräumen. Ferner sollte es noch in größerem Umfang Unterschiede zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen geben. Wenn die Politik die Finanzierungsmöglichkeiten für Innovationen durch Wachstumsunternehmen über den Kapitalmarkt verbessern will, muss sie Bürokratie und Haftungsverschärfungen durch Corporate Governance-Regulierung abbauen. Derzeit ist eher das Gegenteil zu beobachten: Aufgrund zu hoher Anforderungen und mangelnder Flexibilität der Regelwerke wird der Gang an den Kapitalmarkt eher verhindert. Noch schlimmer: Einige Unternehmen aus dem Mittelstand ziehen sich sogar unter anderem wegen zunehmender Bürokratie und höherer Haftungsrisiken vom Kapitalmarkt zurück.

IV. Professionalisierung der Corporate Governance im Mittelstand nutzt der Wertsteigerung

Mittelständische, insbesondere familienbeherrschte Unternehmen sollten weder die Bedeutung des Kapitalmarkts noch den Mehrwert professioneller Corporate Governance-Strukturen unterschätzen. Gerade bei der Frage der Nachfolgeregelung sollten sich die Gesellschafter, die es gewohnt sind, die Entscheidungskompetenz in den Händen zu halten, über die Weiterentwicklung der Leitungsstrukturen ihrer Gesellschaft Gedanken machen. Unabhängige Aufsichtsräte und Beiräte sind ein wichtiger Baustein für eine positive Unternehmensentwicklung. Die Leitungsstruktur sollte vor der Implementierung am besten unter Einbindung der zukünftigen Mitglieder des Aufsichtsgremiums gut geplant werden. Es ist sinnvoll, dass sich die Gesellschafter vorab mit folgenden Fragen befassen: Sind wir bereit, Teile unserer Entscheidungskompetenz auf unabhängige und mit Überwachungsbefugnissen ausgestattete Beiräte bzw. Aufsichtsräte zu übertragen (bei der Aktiengesellschaft erübrigt sich diese Frage, da das Aktiengesetz klare Rahmenbedingungen vorgibt)? Und mit welchen qualifizierten Personen abhängig vom Geschäftsmodell der Gesellschaft soll das Gremium besetzt werden? Dabei sollten neben Personen, die das persönliche Vertrauen der Gesellschafter genießen, unbedingt Neutrale mit entsprechenden, vorher bestimmten Qualifikationsmerkmalen in Betracht gezogen werden.

Hat man die geeigneten Persönlichkeiten gefunden, sind zwischen den Gesellschaftern, dem Aufsichtsgremium und dem Management die Spielregeln für die Zusammenarbeit ausgerichtet an gemeinsam verabredeten Unternehmenszielen festzulegen. Auch die Prozesse zur Entscheidungsfindung unter den Gesellschaftern sollten bei dieser Gelegenheit geregelt werden. Die Kommunikationswege

und Entscheidungsverantwortlichkeiten sind möglichst unmissverständlich zu definieren. Für die Gesellschafter bedeutet dies beispielsweise, dass sie sich etwa über den Vorsitzenden des Gesellschafterausschusses an den Beirats- bzw. Aufsichtsratsvorsitzenden wenden und unmittelbare Weisungen oder andere Zugriffe auf die Managementebene unterlassen. Ferner muss die Zusammenarbeit zwischen Beirat respektive Aufsichtsrat und der Geschäftsführung respektive dem Vorstand klar geregelt werden. Dazu gehören die Berichterstattung des Managements, Zustimmungserfordernisse bei bestimmten Geschäftsvorgängen oder die Zusammenarbeit in Strategiefragen, um nur einige zu nennen. Sind die Unternehmensverfassung stringent und die Rollen der beteiligten Organe klar definiert, lassen sich von Anfang an Missverständnisse und Widersprüche reduzieren. Darüber hinaus sollte auch überlegt werden, wie die Kompetenz bestimmter Mitglieder des Aufsichtsrats oder Beirats fortlaufend, zum Beispiel in Workshops gemeinsam mit dem Vorstand, genutzt werden kann, ohne dass dies gleich als Eingriff in die Kompetenzen der Geschäftsleitung verstanden wird.

V. Die Stellhebel für mehrwertorientierte Beirats- und Aufsichtsratsarbeit

Für Gesellschaftsrechtler ist klar: Die Organe eines Unternehmens sind nicht allein den Interessen der Gesellschafter, sondern auch den Interessen der Mitarbeiter, der Gläubiger und letztendlich der Kunden verpflichtet. In der Praxis herrscht gerade bei von Familien beherrschten Unternehmen häufig die Überzeugung, ihre Interessen seien immer kongruent mit denen sämtlicher „Stakeholder“. Das beruht auf einem eher traditionellen Verständnis von Unternehmensführung und hat mit der Realität häufig wenig zu tun. Deshalb bedarf es weisungsungebundener Persönlichkeiten (hiermit sind keine Egomane gemeint!) in den Aufsichtsgremien, die sich unabhängig vom Gesellschafterwillen an den Gesamtinteressen des Unternehmens orientieren. In Familienunternehmen bedeutet dies für Beiräte und Aufsichtsräte auch die Bereitschaft zur konstruktiv-kritischen Auseinandersetzung mit den Familiengesellschaftern einerseits und der Geschäftsleitung andererseits. Je klarer man die Erwartungen und Ziele im Vorfeld klärt, umso reibungsfreier kann die Zusammenarbeit der Gremien funktionieren. Allerdings sind viel diplomatisches Geschick und von der Gesellschafterseite entgegengebrachtes Vertrauen notwendig. Und dennoch findet sich das Aufsichtsgremium häufig in einer Puffer- und Vermittlerrolle zwischen Familie und Management.

Mit welchen Stellhebeln kann ein auf den Unternehmenswert fokussierter Beirat beziehungsweise Aufsichtsrat operieren? Ich möchte hier die vier Wichtigsten nennen: Erstens sollten die wesentlichen Initiativen zur Umsetzung der strategischen Stoßrichtung zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung abgestimmt und über den Stand der Maßnahmen regelmäßig berichtet und diskutiert werden. Das gibt nicht nur die Möglichkeit, die Strategieumsetzung zu überwachen, sondern Strategien an veränderte Marktbe-

dingungen anzupassen. Zweitens sollte sich das Aufsichtsgremium im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit laufend über die Personalentwicklung und Nachwuchsförderung informieren. Denn um beurteilen zu können, wie Nachwuchsförderung und Management-Nachfolge im Unternehmen strukturiert werden können, benötigt auch der Aufsichtsrat entsprechende Erfahrungen. Personalkompetenz im Gremium ist daher unabdingbar und wird immer noch zu selten von den Räten eingefordert und ausgeübt. Drittens sollten die Behandlung des Budgets für das folgende Geschäftsjahr sowie die Mittelfristplanung zum Abgleich von Marktumfeld und Unternehmensstrategie genutzt werden. Und viertens gehört die Personalkompetenz gegenüber

dem Management zu den wichtigsten Steuerungsmechanismen des Aufsichtsgremiums. Ein Abgleich von Zielen und Erwartungen sollte mindestens einmal jährlich zwischen Beirat respektive Aufsichtsrat und den Mitgliedern der Geschäftsführung beziehungsweise des Vorstands erfolgen. Im Rahmen der Personalkompetenz hat sich das Aufsichtsgremium frühzeitig mit der Nachfolgeplanung zu befassen. Diese Kernfunktion darf sich der selbstständig agierende Beirat oder Aufsichtsrat weder durch starke Vorstände respektive Geschäftsführer noch durch den Einfluss der beherrschenden Familie nehmen lassen. Ansonsten bleibt das Überwachungsgremium zahn- und wirkungslos.

VI. Fazit

Mittelständische Familienunternehmen werden grundlegend anders geführt als Großkonzerne. Kommunikation und Intervention der Gesellschafter sind unmittelbarer, Entscheidungsabläufe unbürokratischer. Familienunternehmen sind außerdem auf Schnelligkeit, Flexibilität und die Übernahme unternehmerischer Risiken ausgerichtet. In Zeiten sich immer schneller verändernder Marktbedingungen und neuer technischer Herausforderungen sind auch die allmächtigen und allwissenden Patriarchen nicht mehr gefragt. Mit unabhängigen und mit Entscheidungskompetenz ausgestatteten Beiräten und Aufsichtsräten sind diese Unternehmen besser aufgestellt und geführt. Allerdings kommt es auf das Vertrauen in und die Kompetenz der handelnden Personen an. Zur Professionalisierung tragen Egomane und Alphatiere, die das Management gängeln, anstatt konstruktiv mit ihm zusammenzuarbeiten, eher weniger bei. Auch hier sollte das einzig wirklich erfolgreiche Führungsprinzip gelten: „Führen durch beispielhaftes Verhalten“.

Zuletzt die Regulierung: Gesetzgeber und andere Standardsetzer müssen schleunigst überdenken, ob sie mit immer höheren sowie undifferenzierten Anforderungen an die Gesellschaftsorgane nicht kontraproduktiv wirken. Je mehr wir Gremienarbeit auch im Mittelstand formalisieren, desto mehr schränken wir unternehmerisches Handeln, Flexibilität und Innovationsfähigkeit ein.

* Volker Potthoff ist Of Counsel bei der Anwaltskanzlei CMS und Vorsitzender von Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland (ArMiD). Als Vorstand der Deutschen Börse AG war er Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

» Corporate Governance-Regelwerke sollten nach Unternehmensgröße und Eigentümerstruktur differenzieren. «