



Prof. Dr. Roderich C. Thümmel

Welche Anforderungen stellen Familienunternehmen an einen Aufsichtsratsvorsitzenden? Im Gespräch mit Prof. Dr. Roderich C. Thümmel erläutert Prof. Dr. Tom A. Rüsen, was bei der Wahl eines Aufsichtsrats- oder Beiratsvorsitzenden in einem Familienunternehmen zu erwägen ist.

»AR1442085

## Den „Familien-Faktor“ managen

*Welche besonderen Herausforderungen bestehen nach Ihrer Erfahrung in Familienunternehmen, wenn es um die Besetzung der Position des Aufsichtsratsvorsitzenden geht?*

Insbesondere bei der ersten Einrichtung eines Aufsichts- und Kontrollgremiums müssen im Vorfeld viele Fragen geklärt werden, damit es nicht zu Missverständnissen und Fehlerwartungen kommt. Dabei ist es wichtig, auf die jeweilige Nachfolgesituation und Familienkonstellation zu schauen. Sind Mitglieder der Gesellschafterfamilie bereits in der Geschäftsführung aktiv? Soll dies auch nach der Einrichtung des Aufsichtsrats bzw. Beirats so bleiben? Welche konkrete Aufgabe hat dieses Gremium und welche Rolle soll ein familienexternes Mitglied hier einnehmen? Erst wenn dies geklärt ist, kann nach möglichen Kandidaten geschaut werden. Familienunternehmen sind oftmals Personengesellschaften oder GmbHs, sodass es im Gegensatz zu börsennotierten Publikumsgesellschaften keinen Rechtsformzwang für ein Aufsichtsgremium gibt. Dementsprechend sind Beirats- oder Aufsichtsratsgremien freiwillig und es muss definiert sein, ob das Gremium eher einen ratgebenden und repräsentativen oder eher einen konstruktiv-kritischen und kontrollierenden Charakter haben soll. Die erste Einrichtung erfolgt oft zur Vorbereitung oder Umsetzung einer Nachfolgeregelung im Eigentümerkreis, meist in Verbindung mit einem Generationenwechsel in der Geschäftsführung. Dem Vorsitzenden des Kontrollgremiums kommt dabei dann eine besondere Rolle zu, insbesondere, wenn er nicht aus der Eigentümerfamilie stammt. Wird das Gremium noch während der Phase der Seniorgeneration installiert, in der diese noch geschäftsführend tätig ist, gilt es bei der Ersteinrichtung zu „lernen“, den Rat und die Rückfragen des Vorsitzenden des Gremiums annehmen zu können und sich durch diesen nicht gegängelt zu fühlen. Hier muss die Person des familienexternen Vorsitzenden nicht nur das uneingeschränkte Vertrauen der Eigentümerfamiliengemeinschaft besitzen, sondern

auch ein großes Fingerspitzengefühl im Umgang mit der neu entstehenden Governance-Struktur, den Kommunikationswegen und Interaktionsroutinen. Wechselt die operativ tätige Seniorgeneration im Rahmen der Nachfolge von einer Geschäftsführer- in die Beirats- oder Aufsichtsratsrolle, ist dies meist mit einer Veränderung der Rechte des Kontrollgremiums verbunden. Dann wandelt sich die Funktion des Aufsichtsgremiums von einer rein beratenden in eine kontrollierende Funktion. Hierbei kommt dem bisherigen Vorsitzenden die wichtige Aufgabe zu, den „Wandel“ zu moderieren.

*Welche besonderen Skills braucht der Vorsitzende eines Aufsichtsrats in einem Familienunternehmen?*

Er braucht ein Grundverständnis dafür, wie Unternehmerfamilien „ticken“. Für Gesellschafter eines Familienunternehmens umfasst die Eigentümerschaft meist nicht eine reine Kapitalbeteiligung, deren Wert oder die darauf entfallenden Dividenden es zu maximieren gilt. Das Familienunternehmen und die daran gehaltenen Anteile werden in aller Regel als ein „geliehtes Erbe“ angesehen. Die Eigentümerrolle wird dementsprechend nicht in der Logik eines opportunistischen Investors, sondern eher in der eines Treuhänders gesehen. Dies zeigt sich spätestens dann, wenn Ergebnisoptimierungen auf Kosten von Mitarbeiterstellen oder Teilverkäufe zur Wachstumsfinanzierung diskutiert werden. Hat ein familienexterner Vorsitzender hierfür keinen Blick und versucht einzig, die Performance des Anteilswerts zu maximieren, sind Konflikte vorprogrammiert.

*Welche besonderen Themen muss ein Aufsichtsratsvorsitzender auf dem Schirm haben, um seiner Aufgabe in einem Familienunternehmen gerecht zu werden?*

Neben den klassischen Aufgaben einer konstruktiv-kritischen Begleitung der Geschäfts-



**Prof. Dr. Tom A. Rüsen** ist Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), Honorarprofessor der Fakultät für Wirtschaft & Gesellschaft an der Privaten Universität Witten/Herdecke sowie Visiting Professor der Hochschule Luzern. Gleichzeitig leitet er die gemeinnützige WIFU-Stiftung als geschäftsführender Vorstand.

**Matthias Koefler** setzt die Themen und Gespräche für die Interviews für die Zeitschrift Der Aufsichtsrat um. Er ist freier Wirtschaftsjournalist und Inhaber eines Fachinformationsdienstes. Er hat für verschiedene Zeitungen geschrieben, unter anderem Die Welt und Frankfurter Rundschau.

führung bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und der Durchführung von Analysen im Rahmen von Planungsabweichungen geht es im Familienunternehmen auch darum, ggf. Brücken zwischen der Geschäftsführung und den Gesellschaftern zu bauen. Wenn beispielsweise bestimmte Familienteile seit Jahrzehnten nicht mehr in der Geschäftsführung des Unternehmens vertreten sind, andere demgegenüber das Unternehmen immer weiterentwickeln, hat der Vorsitzende des Kontrollgremiums mitunter als Vermittler und Kommunikator zwischen den Familienteilen zu fungieren. Gleiches gilt auch, wenn sich die Eigentümerfamilie zurückgezogen hat und eine familienexterne Geschäftsführung sehr stark und autonom agiert. Hier besteht die Aufgabe darin, das Interesse innerhalb der Eigentümergemeinschaft zu erhalten, den Auf- und Ausbau von Gesellschafterkompetenz anzuregen und ggf. die Wünsche und Bedürfnisse der Gesellschafter zu erfassen und der Geschäftsführung gegenüber zu kommunizieren. Im Fall eines Generationenübergangs kann eine wichtige Rolle in der Vermittlung zwischen den Positionen der Senior- und der Next-Generation bestehen. Das Management des „Familien-Faktors“ eines Familienunternehmens ist eine wesentliche Anforderung, die diese Aufgabe von vergleichbaren Gremien in öffentlichen oder Publikumsgesellschaften deutlich unterscheidet.

*Welche Rolle spielt die Fähigkeit zur Moderation unterschiedlicher Interessen?*

Meiner Erfahrung nach ist dies die wichtigste aller Aufgaben. Der Aufsichtsrat ist zwar nicht der Psychocoach der Familiengeschafter, dennoch hat er die zentrale moderierende Rolle zwischen Eigentümerinteressen und Führungsvorgaben und -freiräumen im Unternehmen. Hinzu kommen manchmal auch klassische Familiendynamiken, die es durch weitsichtige Moderation zu steuern und aus Eigentümergebungen, Strategiediskussionen etc. herauszuhalten gilt. Ein erfahrener Beiratsvorsitzender eines Familienunternehmens hat dies einmal so auf den Punkt gebracht: „Meine Aufgabe ist es, Familienthemen aus der Beiratssitzung fernzuhalten und den Familiengeschaftern Kommunikationsräume wie z.B. Familienkonferenzen zu eröffnen, wo diese behandelt werden können. Die Beiratssitzung hat sich einzig und alleine um Fragen der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu kümmern, nicht um die Bearbeitung von Zwistigkeiten der Familie. Diese können im Rahmen von Familienkonferenzen mit Spezialisten angeschaut werden.“

*Inwieweit ist der Freundes- und Familienkreis ein geeignetes Netzwerk für die Rekrutierung eines Aufsichtsratsvorsitzenden?*

Dies hängt von der vorher angesprochenen jeweiligen Konstellation ab. Es mag in einigen Konstellationen sinnvoll sein, einen „Vertrauten“ aus dem nahen Umfeld zu beauftragen, der ein hohes Ansehen im Gesellschafterkreis besitzt. Dies können sogar Ehe- oder Lebenspartner von Gesellschaftern sein. In anderen Konstellationen ist ein erfahrener Aufsichtsratsprofi, der eine professionelle Distanz zu den handelnden Personen hält, die bessere Wahl.

*Ist den Inhabern der Familienunternehmen in der Regel bewusst, welche spezifischen Kompetenzen der oder die Aufsichtsratsvorsitzende mitbringen muss?*

Leider nein. Wenn es keine familienstrategischen Vorüberlegungen im Eigentümerkreis gegeben hat, auf deren Basis eine Family Business Governance erstellt worden ist, findet man oftmals ein rein gefühlsbezogenes Glaubenssystem in Bezug auf den Aufsichtsrat und dessen Vorsitzenden vor. Jedem Kandidaten für ein solches Amt ist dringend anzuraten, bei einem Kennenlerngespräch nachzufragen, ob die Gesellschafterfamilie über eine Familienverfassung o.Ä. verfügt. Liegt diese nicht vor, besteht das große Risiko, ungeklärten Erwartungen der Eigentümergemeinschaft ausgesetzt zu sein, die kaum zu erfüllen sind. Hier rate ich von einer Amtsübernahme ab.

*Spielt die Kommunikation zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und operativer Führung und/oder Eigentümerfamilie in einem Familienunternehmen eine größere Rolle als in einer Publikumsgesellschaft? Und mit welchem zusätzlichen Aufwand muss man rechnen?*

Ich denke schon. Neben den typischen Inhalten einer Publikumsgesellschaft ist der „Familienfaktor“ der Gesellschafterfamilie zu „managen“. Der Aufwand hierfür kann sehr stark variieren. Bei einem harmonischen Gesellschafterkreis, der auf eine Familienstrategie „eingeschworen“ ist, ist dies völlig anders als in einer Konstellation, bei der Familienkonflikte schwelen oder aus den Gremiensitzungen herauszumoderieren sind. Letztlich fällt dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums die Aufgabe zu, die Frage nach der „Enkelfähigkeit“ des Familienunternehmens, aber auch Strategie und Ziele der Eigentümergemeinschaft selbst immer wieder kritisch auf den Prüfstand zu stellen. ■