

BEIRATSMITGLIEDER

AUSWAHL MIT BEDACHT

VON PROF. DR. HERMUT KORMANN UND DR. OTTO W. OBERMAIER

ABSTRACT

Für die Leistungsfähigkeit eines Beirats bietet seine Struktur, z.B. Zuständigkeiten, Geschäftsordnung etc., nur den Rahmen – entscheidend für die Arbeit sind die handelnden Personen. In diesem Beitrag wird ausdifferenziert, welche Kriterien maßgeblich sein könnten, einen Familienexternen für eine Beiratsposition *nicht* in Erwägung zu ziehen, um ein gutes Team für den Beirat finden und entwickeln zu können.

I. Einführung

Es gehört zur guten Praxis größerer Familienunternehmen, in der Struktur ihrer Governance einen Beirat vorzusehen.¹ Zur einschlägigen Theorie und Praxis im deutschen Wirt-

schafts- und Rechtsraum liegt eine Fülle von Literatur vor.² Wie diese Struktur wirksam wird, bestimmen die Prozesse der Beiratsarbeit. Hierzu existiert deutlich weniger Literatur, da relevante Einblicke nur aus der teilnehmenden Beobachtung gewonnen werden können.³ Wie diese Prozesse gestaltet werden und inwieweit sie gelingen, hängt von den handelnden Personen ab, also von der Auswahl der Beiratsmitglieder. Hierzu existiert noch weniger Forschung. Wiedemann/Kögel⁴ behandeln die Auswahl- und Ausschlusskriterien insbesondere unter Berücksichtigung gesetzlicher Anforderungen und statutarischer Aspekte der Familien-Governance. Die Literaturrecherche von Obermaier⁵ für seine Dissertation bestätigt, dass diese Frage eine Leerstelle in der Forschungslandschaft ist. Diese unter der Betreuung von v. Schlippe entwickelte Forschungsarbeit hebt auf die Anforderungen an und seitens der „Familienunternehmer als externe Beiräte“ ab. Dabei werden auch die Anforderungen an Beiratsmitglieder insgesamt angesprochen.

Der Beirat ist ein Gremium aus grundsätzlich Gleichberechtigten. Dem widersprechen nicht gewisse Vorrechte des Vorsitzes als „Teamleitung“. Die Beschlüsse des Beirats werden als Kollegialentscheidungen getroffen. Daher geht es bei unserer Frage um das Spektrum der Eigenschaften im gesamten Gremium.

In diesem Beitrag wird ein konzeptioneller Rahmen entwickelt, welche Kriterien maßgeblich sein könnten, familienexterne Personen für eine Beiratsposition *nicht* in Erwägung zu ziehen.

Der Grund für die Formulierung der „negativen“ Kriterien liegt in folgenden Überlegungen. Für kleinere und mittlere Familienunternehmen ist es schwierig genug, qualifizierte Beiratsmitglieder zu gewinnen – ganz zu schweigen von den Problemen, die Unternehmen in den exotischen Ländern haben, Beiräte zu finden, die auch nach Nahost oder

1 Vgl. die neue Revision des Deutschen Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen unter: www.kodex-fuer-familienunternehmen.de.

INHALT

- I. Einführung
- II. Ansatz für die Untersuchung
- III. Die Einflussgrößen
 - 1. Aufgabe der Governance
 - 2. Überlagerung der Anforderungen aus der Governance durch subjektive Erwartungen der Auswählenden
 - 3. Dilemma zwischen Spektrum der Ressourcen und Größe des Gremiums
- IV. Kritisch: fehlende oder redundante Kompetenz
 - 1. Erfahrung in der Unternehmensführung
 - 2. Aspekt der Branchenkenntnis
 - 3. Erfahrung in Familienunternehmen
 - 4. Unabhängigkeit
- V. Kritisch: Mandatierung von professionellen Beratern
 - 1. Keine Redundanz zu ohnehin verfügbaren Dienstleistungen
 - 2. Erklärung der Mandatierung von Anwälten
- VI. Kritisch: unzureichendes Engagement und ungewisse Loyalität
- VII. Kritisch: fehlende Unabhängigkeit
 - 1. Unstrittig: Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsführung
 - 2. Unabhängigkeit von Gesellschaftern
- VIII. Kritisch: fehlende Passung zum vorhandenen Gremium
 - 1. Fehlende Komplementarität hinsichtlich Diversität des Gremiums
 - 2. Unfähigkeit zur Kollegialität
 - 3. Intensiver Gestaltungswille bei fehlenden Gestaltungsmöglichkeiten
- IX. Kritisch: der Beirat als Entourage des dominierenden Gesellschafters
- X. Zusammenfassende Kriterienliste

2 Vgl. Wiedemann/Kögel (2020); Koeberle-Schmid (2008), Kormann, (2017); Ruter/Thümmel (2009).

3 Vgl. Klaus (1988), Kormann/Suberg (2020); Kormann (2014), Kormann (2017).

4 Wiedemann/Kögel (2020).

5 Obermaier (2019).

Osteuropa fliegen, um Mandate wahrzunehmen. Ihnen ist nicht geholfen, wenn man Listen mit idealen Anforderungen an Beiratsmitglieder aufstellt. Sie schätzen sich glücklich, wenn sie überhaupt eine Auswahl haben. Sie brauchen jedoch Hinweise auf besonders kritische Merkmale, denn: besser keinen Beirat als den falschen.

II. Ansatz für die Untersuchung

Die Auswahl der Mitglieder (wie auch die Ablehnung dafür infrage kommender Personen) wird von den Erwartungen der darauf einflussnehmenden Stakeholder bestimmt.⁶ Dies sind der Vorsitz des Beirats, die Gesellschafter und der Vorsitz der Geschäftsführung (CEO). Die Reihenfolge gibt eine häufig anzutreffende, aber nicht generalisierbare Gewichtung der Einflussnahme wieder. Die Erwartungen werden in der Summe gespeist von dem Verständnis darüber, welche Anforderungen gute Governance im Interesse des Unternehmens zu erfüllen hat, und von den subjektiven Interessen der Einflussnehmenden.

Wir konzentrieren uns hier auf die Ausdifferenzierung der Anforderungen aus der Sicht guter Governance, die zumindest in hohem Umfang durch empirische Forschung erfassbar sind. Die normativen Anforderungen sind mit guten Gründen zu stützen. Die unübersehbare Vielfalt höchst persönlicher Erwartungen, insbesondere der Gesellschafter, wird nur peripher erfasst. Diese haben auch bei der Auswahl familienexterner Beiratsmitglieder Gewicht, sind aber vor allem ausschlaggebend bei der – hier ausgeklammerten – Auswahl der familienangehörigen.

Aber auch bei dieser Eingrenzung auf die Auswahl familienexterner Mitglieder aus der Sicht der Corporate Governance halten wir die Frage, wie ein „guter“ Kandidat für einen Beirat identifiziert werden kann, nach dem derzeitigen, unzureichenden Stand der Forschung für zu komplex. In einem ersten Forschungsschritt soll vielmehr negativ abgegrenzt werden, wer eher nicht für eine Auswahl in Betracht kommt. Was nicht getan werden sollte, ist in der Strategie generell eindeutiger zu bestimmen als die in jeder Hinsicht richtige Aktion. Der Erfolg eines Handlungskonzepts ist erst zu beurteilen, wenn die praktische Bewährung der Handlung im Nachhinein evaluiert werden kann. Die kritischen Merkmale müssen aber bereits im Vorhinein beachtet werden.

In diesem Beitrag wird ein konzeptioneller Rahmen für diese Kriterien entwickelt, die bei der Auswahl familienexterner Beiratsmitglieder relevant sind. Er baut auf dem Forschungs-

projekt von Obermaier zur Auswahl von Familienunternehmern als externe Beiräte⁷ sowie der teilnehmenden Beobachtung der Verfasser an Dutzenden solcher Auswahlprozesse auf. Damit wird eine Systemik der Einflussgrößen entwickelt, die für weitere empirische Erhebungen hilfreich sein kann. Die Untersuchung erstreckt sich auf „normale“ Beiratsmitglieder. Vergleichbare Kriterien gelten natürlich auch für Beiratsvorsitzende. Für die Besetzung dieser wichtigsten Position gelten freilich zusätzliche positive Erfordernisse.

Die fallbezogene Erfahrungsbasis liegt vorwiegend im deutschen Wirtschafts- und Rechtsraum, erstreckt sich aber darüber hinaus.

III. Die Einflussgrößen

1. Aufgabe der Governance

Wir verstehen Governance (nach Foucault) als „Führung der (Unternehmens-)Führung“. Durch die Beeinflussung der Geschäftsführung soll die Regelentsprechung (Gesetze u.a.) und Qualität der Unternehmensführung gefördert werden. Wenn wir die Schwerpunkte der Einflussnahme verorten wollen, können wir das OODA-Modell strategischen Handelns nach John Boyd heranziehen⁸:

- „Observation“ ist Voraussetzung dafür, Herausforderungen rechtzeitig zu erkennen. Die Analyse der „Lage“ ist vordringliche Aufgabe der Geschäftsführung. Hierzu sollen aber auch die Beiratsmitglieder wesentliche Beiträge liefern. Dies bedarf einer Kompetenz, die aus Übersicht und vielfältigen Netzwerkkontakten gewonnen wird. Es ist die wichtigste Kompetenz. Ohne Wahrnehmung eines Problems gibt es keine Problemlösung.
- Die „Orientierung“ ist der wesentliche Inhalt der Beratung im Beirat. Hierfür sollte der Beirat zusätzliche Kompetenzpotenziale einbringen. Für die Orientierung ist die „Unabhängigkeit“ in der Beurteilung von Sachverhalten und Personen eine wesentliche Qualifikation.
- Die „Entscheidung“ ist der Abschluss der Orientierung. Die wesentliche Funktion des Beirats besteht darin, das Zustandekommen einer Entscheidung zu gewährleisten. Der Beirat sollte die Einflussmöglichkeiten haben, um Blockaden der Entscheidungsprozesse in der Geschäftsführung oder auf der Gesellschafterebene zu überwinden. Dies gelingt nur bei einer respektierten Unabhängigkeit des Urteils. Wenn er sich als Garant der Entscheidungsfähigkeit erweisen muss, obliegt dem Beirat einerseits, die Ziele der Gesamtheit der Gesellschafter zu berücksichtigen, und andererseits die für die Umsetzung »

6 Vgl. grundlegend Obermaier (2019).

7 Obermaier (2019).

8 Coram (2002), S. 344.

wichtige Akzeptanz der Entscheidung durch Gesellschafter und Geschäftsführung.

- Die „Aktion“, d.h. die Umsetzung der Entscheidung, ist wiederum Aufgabe der Geschäftsführung.

2. Überlagerung der Anforderungen aus der Governance durch subjektive Erwartungen der Auswählenden

Die Anforderungen an die Kompetenz der Governance im Unternehmensinteresse können weitgehend objektiv abgeleitet werden. Hierbei geht es zunächst um generalisierbare Kompetenzen, die vom einzelnen Unternehmen unabhängige Geltung haben. Hinzu kommt nun die Erwartung seitens der Stakeholder eines bestimmten Unternehmens, dass die Beiratsmitglieder die Lernbereitschaft mitbringen, sich zügig ein profundes Verständnis der Verhältnisse im mandatierenden Unternehmen anzueignen. Weitere Erwartungen der Stakeholder sind:⁹

- Erwartungsgruppe Respekt. Hierzu gehören:
 - Respekt für den geschäftsführenden Gesellschafter (oder den Gesellschafterbeirat, erg. Kormann),
 - Interesse, Engagement und Zeiteinsatz für den Beirat sowie
 - Respekt für den Wertekodex der Familie.
- Erwartungsgruppe Unterstützung:
 - Stärkung der Position des geschäftsführenden Gesellschafters (oder Gesellschafterbeirats),
 - Ausgleich von Führungsdefiziten sowie
 - Pflege der Familienbeziehungen.

Diese Erwartungen sind seitens des Erwartungsträgers subjektiv geprägt (Erwartung persönlicher Unterstützung) und sind unterschiedlich intensiv auf unterschiedliche Erwartungserfüller ausgerichtet (z.B. Unternehmerkollege gegenüber Fachmensch als Beiratsmitglied).

Wir erfassen diese Einflüsse hier nur peripher unter den Stichworten Anforderung an „Loyalität“ und „Passung zum Gremium“.

3. Dilemma zwischen Spektrum der Ressourcen und Größe des Gremiums

Das Spektrum der im Beirat versammelten Eigenschaften kann natürlich durch die Anzahl der Beiratsmitglieder erhöht werden. Ein sehr großes Gremium lässt in seiner Wirksamkeit aber nach.

Die Entwicklung der Gesamtkompetenz eines Gremiums verläuft gemäß folgendem Modell: Nach einem steilen Zuwachs bei dem anfänglichen Wachstum nimmt die Wachstumsrate bei weiterem Zuwachs ab, weil bei zunehmender Anzahl der Mitglieder die Wahrscheinlichkeit steigt, dass

sich die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder überlappen. Fügt man beide Effekte zusammen, so dürfte bei sieben bis acht Mitgliedern der – abnehmende – Kompetenzzuwachs durch die Verschlechterung der Zusammenarbeit überkompensiert werden. Eine Mitgliederzahl von drei bis sechs Personen wird in der Literatur mehrheitlich als günstige Größe des Gremiums angesehen.¹⁰

IV. Kritisch: fehlende oder redundante Kompetenz

1. Erfahrung in der Unternehmensführung

Es ist unwahrscheinlich, dass jemand in Erwägung gezogen wird, der keine Kompetenz hat. Die Frage ist, ob eine zusätzliche, wünschenswerte und ergänzende Kompetenz gegenüber der in der Geschäftsführung angesammelten gewonnen wird. Eine größere Kompetenz als die der Geschäftsführung ist zu erwarten, wenn der Kandidat eine längere berufliche Erfahrung in Führungspositionen (z.B. die Bewältigung von mehreren Rezessionen statt erst einer) und/oder Berufserfahrung in einem größeren Verantwortungsbereich hat (Unternehmensgröße, internationaler Rahmen, Branchenvielfalt, hierarchische Position).

Von einer Berücksichtigung ist also aus folgendem Grund abzuraten: Kompetenz besteht nur in einem kleineren Aktivitäts- und Verantwortungsrahmen als dem, in dem die Geschäftsführung sich bewegt.

2. Aspekt der Branchenkenntnis

Die Maxime, eine Verdoppelung der ohnehin vorhandenen Kompetenz zu vermeiden, gibt auch Orientierung dafür, ob Beiratsmitglieder eine möglichst gleichartige Branchenerfahrung im Tätigkeitsrahmen des Unternehmens haben sollten. Wir halten eine erhöhte Kompetenz in der engeren Branche aus verschiedenen Gründen weder für wünschenswert noch für möglich. Die höchste Managementkompetenz gehört in die Geschäftsführung und nicht in den Beirat – sonst werden sich diese mit hoher Wahrscheinlichkeit gegenseitig beweisen wollen, wer das Branchenmanagement besser beherrscht. Die höchste Branchenmanagementkompetenz würde man wohl bei einem Branchenunternehmen finden, das aber im weitesten Sinne zur Konkurrenz zählen dürfte. Auch nur potenzielle Konkurrenz scheidet für den eigenen Beirat sowieso aus.

Ungeachtet der vorstehenden Einschränkung sollte Kompetenz in dem Branchentypus bestehen. Es geht hier um breite Typologien wie Konsum-, Verbrauchs- oder Investitionsgüter. Industrielle aus der Einzelfertigung verstehen nichts vom Einzelhandel, Softwareentwicklung ist ein spezieller Know-how-Bereich, und es gibt eine Vielzahl besonderer Erfahrungsbereiche. Diese Art des Branchenverständnisses ist wichtig.¹¹

9 Obermaier (2019), S. 197.

¹⁰ Vgl. Kormann (2017) mit weiteren Nachweisen.

¹¹ Vgl. hierzu die Erhebungen bei Obermaier (2019), S. 158 f.

3. Erfahrung in Familienunternehmen

Wenn es denn richtig ist, dass Familienunternehmen nach anderen Kriterien geführt werden, dann muss der Beirat – als oberster Impulsgeber – mit diesen Konzepten vertraut sein und sie loyal unterstützen. Die Unabhängigkeit der Familienunternehmen von externen Eigenkapitalgebern erlaubt eine Autonomie im Entscheidungsverhalten, die geschäftsführende Gesellschafter respektiert haben wollen.¹² Wenn ein Beiratsvorsitz im Familienunternehmen nach den gleichen Kriterien agiert, wie dies im Börsenunternehmen der Fall sein muss, dann wird das Unternehmen seinen Charakter ändern. Steht für den Beirat ein externer Familienunternehmer zur Diskussion, erübrigt sich natürlich die Frage nach der Erfahrung mit dieser Unternehmensform. Allerdings sollten die Stakeholder dann darauf achten, durch welche Mentalität dessen Gesellschaft geprägt ist. Zur Kategorisierung eignen sich besonders die mentalen Modelle von Gimeno et al.¹³ und von Schlippe et al.¹⁴. Beispiel: Der klassische Patriarch könnte in einer fremdgeführten Gesellschaft mit hoch entwickelten Governancestandards vielleicht nicht die optimale Wahl für den Beirat sein.

4. Unabhängigkeit

Mit der Kompetenz hängt die Unabhängigkeit des Urteils zusammen. Die Anforderung der Unabhängigkeit berührt aber mehrere Auswahl- bzw. Ausschlusskriterien, sodass wir dieses Thema gesondert aufgreifen (s. Abschnitt VI).

V. Kritisch: Mandatierung von professionellen Beratern

1. Keine Redundanz zu ohnehin verfügbaren Dienstleistungen

Wenn das Gremium nicht zu groß werden soll, wird man Mitglieder auswählen, deren Kompetenzen nicht ohnehin als Dienstleistung gegen Honorar zur Verfügung stehen. Fachleute aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, gesellschaftsrechtliche Anwaltstätigkeit, Unternehmensberatung etc. stellen – schon aus standesrechtlichen Grundsätzen – ihre gutachterlichen Stellungnahmen ohnehin nur gegen Honorar zur Verfügung. Ihrer Berufung in den Beirat steht daher nicht nur die fehlende eigene Erfahrung in Unternehmensführung entgegen, sondern auch die fehlende Zusatzkompetenz, die über die in der Beratungsbeziehung ohnehin zugängliche Kompetenz hinausreichen würde.

Hoffmann-Becking weist auf einen anderen relevanten Aspekt hin. Er stellt fest, dass Anwälte in Beiräten und Aufsichtsräten immer seltener anzutreffen sind. „Jedenfalls gilt das für die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen

und für die Anwälte aus großen Wirtschaftskanzleien: Die Vorstände wollen nicht angreifbar sein im Hinblick auf die Auswahl der Anwälte und mandatieren deshalb vorsorglich eine andere Kanzlei als die Kanzlei des Aufsichtsratsmitglieds ...“¹⁵.

2. Erklärung der Mandatierung von Anwälten

Nun ist es aber ganz offenkundig, dass in Familiengesellschaften häufig Anwälte als Beiratsmitglieder, vorzugsweise als Gremienvorsitzende, anzutreffen sind.¹⁶ Darunter gibt es in der gesamten Zunft bekannte und hoch angesehene Persönlichkeiten wie auch Berufsangehörige, die kaum öffentlich auftreten und nur in den engeren Kreisen der Familienunternehmen einen Namen haben. Dieses Phänomen bedarf der Begründung. Ein Hinweis ist in der Tat der Buchtitel von Brun-Hagen Hennerkes zu seiner Autobiografie: *Meine Zeit als Consigliere*.

Diese Berater haben – meist in familienrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Fragen – die Position eines „Trusted Advisors“ des Unternehmers oder einer Kernfamilie errungen. Sie sind ein geeigneter Gremienvorsitz vor allem in den Fällen, in denen der Eigentümer selbst geschäftsführender Gesellschafter ist. Der Unternehmer sucht in einem Beiratsvorsitz vielleicht mehr den Recht und Ordnung der Statuten beachtenden Vorsitz als den kongenialen Unternehmensstrategen, der er selbst ist oder zu sein glaubt. Natürlich leisten diese Vertrauenspersonen selbst keine beratende Auskunft; vielmehr werden alle Aufträge, die qua Beratungsdienstleistung zu bearbeiten sind, vom Unternehmen an die Kanzlei erteilt und dort von Kollegen des Mandatsträgers betreut.

Meist achten diese Trusted Advisors auch darauf, dass andere, normale Beiratsmitglieder ernannt werden, die in der aktiven Unternehmensführung erworbene Kompetenz in Strategien der Unternehmensentwicklung und Restrukturierung mitbringen.

VI. Kritisch: unzureichendes Engagement und ungewisse Loyalität

Als subjektive Voraussetzung muss die geeignete Person die Möglichkeit und dabei vor allem die Zeit haben, sich für das Unternehmen einzusetzen, und dies muss mit dem Willen verbunden sein, alle Anforderungen an das Mandat loyal zu erfüllen.

Von einer Berufung, insbesondere in den Beiratsvorsitz, ist also abzuraten, wenn potenzielle Mitglieder selbst eine so hohe Verantwortung tragen, dass sie nicht genügend Zeit für ein Mandat in einem kleinen Familienunternehm- ➤

¹² Vgl. Interviews bei Obermaier (2019), S. 76 ff.

¹³ Gimeno/Baulenas/Coma-Cros (2010), S. 83 ff.

¹⁴ v. Schlippe/Groth/Rüsen (2017), S. 192 ff.

¹⁵ Hoffmann-Becking (2020).

¹⁶ Hennerkes (2019), S. 441 ff., listet z.B. 75 Mandate in Kontrollgremien von Familienunternehmen auf, die er innehatte.

men aufbringen können. Dies lässt sich meist gut beurteilen.

Schwieriger zu beurteilen ist ein möglicher Mangel an Loyalität zu den Interessen des Unternehmens. Ein Beiratsmitglied ist verpflichtet, die Interessen des Unternehmens zu fördern. Es muss nach außen für das Unternehmen eintreten, ihm gegenüber loyal sein. Auch nur die entfernte Möglichkeit, dass es die Interessen des Unternehmens und seiner Gesellschafter beeinträchtigen könnte, kann von Familiengeschaftern als Ausschließungsgrund gewertet werden. Hierzu gehören:

- Engagement des Mitglieds als potenzieller Wettbewerber,
- Lieferanten- oder Kundenbeziehung mit dem Unternehmen und
- Kreditfinanzier des Unternehmens.

Loyalität setzt Respekt voraus. Die Mitglieder müssen die Rolle der Familie als Träger des Unternehmens respektieren. Natürlich ist es Aufgabe der Familie, so aufzutreten, dass sie respektiert werden kann – dies ist eine der Zielsetzungen zur Entwicklung der Gesellschafterkompetenz.¹⁷ Der einzelne Gesellschafter wird bei der Berufung eines familienexternen Mitglieds aber auch abzuschätzen versuchen, ob dieses seine persönlichen Ansichten oder Interessen unterstützt. Dabei klammern wir den Fall „imperativer Mandate“ aus, bei denen ein Mandatsträger, oft der Anwalt des Vertrauens, einen Gesellschafter oder Gesellschafterstamm im Beirat vertritt. Diese Thematik gehört eher zur Aufgabe der Auswahl der Gesellschafterbeiräte. Ist das auszuwählende Mitglied in jeder Hinsicht unabhängig in seinem Urteil, ist naturgemäß eine erwartete Rücksichtnahme auf Einzelinteressen nahezu ausgeschlossen. Es setzt aber ein kollektives Einvernehmen der Gesellschafter voraus, ob eine solche Unabhängigkeit gewünscht wird.

VII. Kritisch: fehlende Unabhängigkeit

Mit dem Kriterium der „Unabhängigkeit“ kommen wir zu einer in der Praxis manchmal intensiv diskutierten Eigenschaft. Das fängt schon damit an, dass die Unabhängigkeit immer in Beziehung zu jemand anderem zu definieren ist.

1. Unstrittig: Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsführung

Zunächst erscheint es unstrittig, dass ein Beirat unabhängig von der Geschäftsführung sein soll, wenn er im Auftrag der Gesellschafter eine Nicht-Familien-Geschäftsführung beaufsichtigen soll. Wenn ein Nicht-Familien-CEO einen

persönlichen Freund in seinem Beirat platzieren will, ist das offensichtlich nicht in Ordnung. Dem zustimmende Gesellschafter – was in der Praxis vorkommt – sind vielleicht etwas naiv. Wie aber ist das zu beurteilen, wenn der Geschäftsführer ein Gesellschafter ist? Wenn er nicht Alleingesellschafter ist, gilt das Gleiche.

Auch aus der Sicht eines klugen Gesellschafter-Geschäftsführers kann es durchaus problematisch sein, einen persönlichen Freund als Beirat „über“ sich zu haben. Ein Gesellschafter-Geschäftsführer meinte: „Die Freundschaft zu X ist mir zu wichtig, um sie mit meinen eigenen Sachthemen zu belasten.“ Ein anderer meinte: „Im Beirat kann es auch kontroverse Diskussionen geben, bei denen ich mit meinem Antrag abgewiesen werde. Da will ich nicht, dass mein Freund dabei ist.“

2. Unabhängigkeit von Gesellschaftern

In Bezug auf die Beiratsarbeit sollten familienexterne Beiratsmitglieder und Gesellschafter im Beirat auf einer Ebene der Interessenwahrnehmung stehen. Natürlich soll der Beirat insoweit an die Gesellschafter gebunden sein, dass er ihre Interessen insgesamt wahrzunehmen hat. Gerade diese Orientierung an den Interessen der Gesellschafter und ihres Unternehmens insgesamt verbietet Abhängigkeit von einer bestimmten Gruppe von Gesellschaftern (Stämme). Die Vertretung der Interessen einzelner Gesellschafter muss in der Konzeption der Gesellschaftergremien gelöst werden. Das gehört in die Strukturierung der Gesellschafterversammlung oder in diejenige der Entsendung von Gesellschaftern in den Beirat. Nur am Rande sei hier bemerkt, dass im Auswahlprozess in den Beirat auch der externe Kandidat seine Ausschlusskriterien hat. Die (vermutete) Instrumentalisierung für Gesellschafterinteressen zählt zu den Hauptgründen, nicht in ein Gremium einzutreten oder es zu verlassen.¹⁸ Für den Berufungserfolg ist es also wichtig, den Faktor Unabhängigkeit auch unter diesem Blickwinkel zu betrachten.

Können also Gesellschafter und Beiratsmitglieder nicht auch befreundet sein? Es kommt natürlich vor, dass Personen vorgeschlagen werden, die mit einzelnen Gesellschaftern oder – noch besser – mit allen befreundet sind. Hier kommt es darauf an, ob die potenziellen Mitglieder in der Ausübung des Mandats persönlich ein unabhängiges Urteil haben können. Man muss also fragen: Womit kann ein Mitglied abhängig werden? Abhängigkeit bedeutet hier: Unterstützen eines einzelnen Stakeholders, der recht haben will, und nicht Vertretung dessen, was im Interesse aller Gesellschafter und ihres Unternehmens richtig ist.

¹⁷ Vgl. Rösen/Heider (2020).

¹⁸ S. Obermaier (2019), S. 122.

Zu der Eigenschaft der Unabhängigkeit gehört auch die Qualifikation der Integrität, für die auch der altväterliche Begriff der Rechtschaffenheit herangezogen werden kann. Integrität setzt ein persönliches Wertegerüst voraus und zeichnet sich durch eine weitgehende Übereinstimmung von Werten, Reden und Handeln aus. Freilich ist diese höchstpersönliche Qualifikation kaum an äußerlichen, beobachtbaren Merkmalen festzumachen. Viel gilt hier in der Tat das Zeugnis langjähriger Weggefährten, die selbst wieder über eine hohe Reputation verfügen.

Die Unabhängigkeit kann kaum durch folgende Konstellationen gefährdet werden:

- Abhängigkeit von den Einkünften aus diesem einzelnen Mandat. Die finanziellen Verhältnisse typischer Beiratsmitglieder sind in der Regel so geordnet, dass sie auf das einzelne Mandat verzichten können.
- Bei nur einem Mandat würde dessen Verlust den Stand und die Reputation als Beiratsmitglied beeinträchtigen.
- Abhängigkeit von Beratungs- und Dienstleistungshonoraren, über die die Gesellschafter oder das Unternehmen entscheiden.

Warum existiert dann doch mancher Beirat, in dem Dienstleister und Freunde sitzen? Wir haben eine Konstellation, bei der diese Überlegungen keine Rolle spielen, wie später (s. IX) erörtert wird.

VIII. Kritisch: fehlende Passung zum vorhandenen Gremium

1. Fehlende Komplementarität hinsichtlich Diversität des Gremiums

Es ist eine Forderung der modernen Gesellschaft, in allen Institutionen auf Diversität zu achten. So braucht auch ein Beirat eine hinreichende Diversität. Die Präferenz für Mandatsträgerinnen kann männliche Kandidaten ausschließen.

2. Unfähigkeit zur Kollegialität

Da der Beirat ein Kollegium ist, müssen seine Mitglieder die Spielregeln eines Kollegiums beachten. Es würde hier zu weit führen, diese Anforderungen auszudifferenzieren. Nur so viel: Die Einflussnahme des Beirats ist indirekt.¹⁹ Ein theoretisch dem Beirat zugeordnetes Weisungsrecht der GmbH-Gesellschafter ist ein fast unzulässiges Instrument der direkten Führung.²⁰

Es gibt natürlich Führungskräfte, die in ihrer aktiven Zeit den Habitus der direkten Anweisung pflegen. Sie müssen sich selbst fragen – wie auch die für ihre Auswahl Zuständigen –, ob sie die Weiterentwicklung zur indirekten Führung schaffen.

3. Intensiver Gestaltungswille bei fehlenden Gestaltungsmöglichkeiten

Kompetente, insbesondere selbst unternehmerisch tätige Beiratsmitglieder, die sich zudem intellektuell und zeitlich intensiv engagieren, entwickeln klare Meinungen zu strategischen Themen.²¹ Wenn aber ein dominierender Gesellschafter eher die Unterstützung einer Entourage als eine argumentative Auseinandersetzung erwartet, wäre dies eine Fehlbesetzung.

IX. Kritisch: der Beirat als Entourage des dominierenden Gesellschafters

Wie immer bei den Familienunternehmen existieren für alle denkbaren Konstellationen einschlägige Beispiele. So gibt es eben auch Gremien, in denen zuhauf Personen mit den hier aufgeführten kritischen Merkmalen vertreten sind. Wir sehen dies, wenn ein dominanter Gesellschafter entweder als CEO oder Chairperson eine beherrschende Stellung in der Führung wahrnimmt. Es mag sein, dass diese Führungsperson keinen kritischen Rat sucht – vielleicht noch nicht einmal von anderen Unternehmerkollegen²². Sie umgibt sich dann gerne mit den Beratern zu Recht und Steuern, die man ohnehin braucht. Sie wählt auch Protagonisten des wirtschaftspolitischen, gesellschaftlichen oder auch wissenschaftlichen Metiers für den Beirat aus, weil diese zwar keinen Beitrag zur Unternehmensführung leisten können, aber den Gesichtskreis, die Kommunikationsfähigkeit und die Reputation des dominanten Gesellschafters signifikant befruchten können.

X. Zusammenfassende Kriterienliste

Wir klammern die für die Unternehmensführung irrelevanten Gremien einer Entourage des dominanten Gesellschafters aus. Für die Bereiche, in denen der Beirat als „Führung der Führung“ für die Qualität der Unternehmensführung bedeutsam ist, fassen wir unsere Liste der besonders kritisch zu bewertenden Eigenschaften und Merkmale wie folgt zusammen:

- fehlende Kompetenz in wenigstens einem für die Strategie relevanten Erfahrungsbereich:
 - ähnliche Branchen,
 - Unternehmensführung,
 - Strategiearbeit und
 - Funktionsbereiche (HR, Controlling, Marketing);
- fehlende Kompetenz in einem Erfahrungsbereich, der über denjenigen der Geschäftsführung hinausgeht;
- fehlendes Engagement durch mangelnde zeitliche Verfügbarkeit (insbesondere in Krisensituationen); ➤

¹⁹ Kormann (2017), S. 217 ff.

²⁰ Kormann (2017), S. 193 ff.

²¹ Vgl. Interviewergebnisse bei Obermaier (2019), insbesondere S. 112 ff.

²² Vgl. hierzu Obermaier (2019).

- auch nur entfernt mögliche Interessenkonflikte durch:
 - eigene Interessen,
 - Lieferanten- oder Kundenbeziehungen und
 - geschäftliche Beziehungen als Berater;
- Abhängigkeit dadurch, dass der Beiratsmitglied auf das Mandat angewiesen ist;
- Abhängigkeit dadurch, auf das Wohlwollen von Geschäftsführung oder Gesellschaftern angewiesen zu sein;
- Attitude der Dominanz:
 - weiß alles und vor allem alles besser,
 - ist gewohnt, anzuweisen statt zu überzeugen, und
 - weist mangelnde Lernbereitschaft und -fähigkeit auf;
- Persönlichkeit, die nicht in das vorhandene Kollegium „passt“.

Aus dieser Liste ergibt sich bereits, dass eine Fülle von „Ausschlusskriterien“ existiert. Wollte man nun eine Liste der notwendigen oder idealen Anforderungen aufstellen, könnte man weitere Kriterien auflisten. Dies führt zu dem Fazit: Gesellschafter sollten es schätzen, wenn sie ein potenzielles Beiratsmitglied finden, gegen das nichts spricht. Und wenn es dann noch ein oder zwei Argumente gibt, die auf besondere Stärken hinweisen, dann sollten die Gesellschafter schnell zu einem Beschluss kommen. Im gesamten Prozess sollten sie allerdings nie unterschätzen, dass auch das potenzielle Mitglied eine Entscheidung zu treffen hat. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Coram, R. (2002):

Boyd. New York et al.: Back Bay Books.

Eisenhardt, K. M. (1989):

Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, 14(4), S. 532–550.

Gimeno, A./Baulenas, G./Coma-Cros, J. (2010):

Familienunternehmen führen – Komplexität managen: Neue Denkmodelle und praktische Lösungen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hennerkes, B.-H. (2019):

Meine Zeit als Consigliere. Freiburg et al.: Herder.

Hoffmann-Becking, M. (2020):

Die Rolle der Unternehmen und ihrer Berater im Wandel des Gesellschafts- und Kapitalmarktrechts. In: Vogt, H.-U./Fleischer, H./Kalss, S. (Hrsg.): Protagonisten im Gesellschaftsrecht. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 81–90.

Koeberle-Schmid, A. (2008):

Family Business Governance, Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz. Wiesbaden: Gabler.

Kormann, H. (2014):

Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Kormann, H. (2017):

Governance des Familienunternehmens. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kormann, H./Suberg, B. (Hrsg.) (2020):

Topics of Family Business Governance. Cham: Springer Gabler.

Obermaier, O. W. (2019):

Familienunternehmer als externe Beiräte. Göttingen: V&R unipress.

Rüsen, T. A./Heider, A. K. (2020):

Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Ruter, R. X./Thümmel, R. C. (2009):

Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen. 2. Ausgabe, Stuttgart et al.: Richard Boorberg Verlag.

v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Wiedemann, A./Kögel, R. (2020):

Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen. 2. Auflage, München: C.H.Beck.



Prof. Dr. Hermut Kormann war vier Jahrzehnte in technisch geprägten Unternehmen tätig, davon zwei in einem großen, deutschen Familienunternehmen. Er übte zahlreiche Mandate in Beiratsgremien von Familienunternehmen aus. Prof. Dr. Kormann habilitierte zur „Governance des Familienunternehmens“. Seit 2006 lehrt er zu den Themen Strategie und Governance der Familienunternehmen an der Zeppelin Universität und der Universität Leipzig, betreut dort mehrere Forschungsprojekte und publiziert regelmäßig zu diesen Themen.

Dr. Otto W. Obermaier war Mitglied der Geschäftsführung des familieneigenen Unternehmens bis zu dessen Verkauf. Danach arbeitete er über zwei Jahrzehnte als Partner bei der Personalberatung Spencer Stuart. Dort baute er den Bereich Familienunternehmen auf und spezialisierte sich auf die Gestaltung und Besetzung von Beiräten. Seit 2015 ist der Autor bei Spencer Stuart als selbständiger Senior Advisor für Führungsfragen in Familienunternehmen tätig.

KEYWORDS

Beirat • Aufsichtsrat • Beiratsmitglieder • Corporate Governance