



PRAXISLEITFADEN

FAMILIENUNTERNEHMER ALS EXTERNER BEIRAT

WAS ES BEI AUSWAHL UND
ZUSAMMENARBEIT ZU BEACHTEN GILT

von
Otto W. Obermaier

Mit einem Vorwort von
Arist von Schlippe

Herausgeber

SpencerStuart


WIFU
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH

Titelfoto: Shutterstock

Illustrationen: Björn von Schlippe

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: Mai 2020

INHALT

Vorwort	4
1 Einblick in die verschlossene Welt der Beiräte	5
2 Beiratwissen aus der Sicht des Personalberaters	6
2.1 Historie: der Wandel einer Vorgehensweise	6
2.2 Empfehlungen für die Beiratgestaltung und -besetzung	6
2.3 Schlüsselfrage: Wie findet man das richtige Beiratsmitglied?.....	9
3 Ergebnisse der Studie „Familienunternehmer als externe Beiräte“	12
3.1 Mentale Modelle zur Differenzierung der Familienunternehmen.....	12
3.2 Welche Erwartungen haben die Gesellschafter an den externen Familienunternehmer?	15
3.3 Welche Erwartungen haben die externen Familienunternehmer an den Gesellschafter?	16
3.4 Wie zufrieden sind die Gesellschafter mit dem externen Familienunternehmer im Beirat?.....	19
3.5 Welche Faktoren prägen die Beziehung der beiden Familienunternehmer?.....	21
3.6 Worin unterscheiden sich die externen Familienunternehmer von den Nicht-Familienunternehmern im Beirat?	25
4 Praktische Empfehlungen für die Beiratsarbeit	26
4.1 Empfehlungen für den Gesellschafter.....	26
4.2 Empfehlungen für den externen Familienunternehmer	27
5 Verzeichnis der an der Studie beteiligten Familienunternehmen	28
6 Quellen	29
Kontakt	30

Beirats- bzw. Aufsichtsratsstrukturen sind in öffentlichen Unternehmen selbstverständlicher Bestandteil der Governance. Für Familienunternehmen, sofern sie nicht gelistet sind, gilt dies nicht in gleichem Maße. Hier sind Form, Zusammensetzung und jeweils zugewiesene Kompetenzen frei wählbar. Die Wahl der Zusammensetzung liegt meist ganz in der Hand des Eigentümers bzw. der Eigentümer. Und es ist eine bekannte Tatsache, dass viele Familienunternehmer als Mitglied in ihrem beratenden oder gar kontrollierenden Gremium gern einen anderen Familienunternehmer sehen. Denn ein solcher, so die Überlegung, sollte die spezifischen Belange dieser Unternehmensform besser kennen als ein Manager oder Anwalt.

Trotz dieses wohlbekanntes Faktums weiß die Wissenschaft bislang nur wenig über die spezifische Beziehung zwischen dem beauftragenden und dem beauftragten Familienunternehmer: Was ist das für eine besondere Kontraktssituation, wie wird sie im Vorfeld ausgehandelt, wie klar sind den Vertragspartnern die Erwartungen des anderen, mit welchen Verabredungen wird diese Beziehung immer wieder auf Passung hin überprüft und wie sieht es langfristig mit der Zufriedenheit miteinander aus?

Der vorliegende Leitfaden beruht auf einer Forschungsarbeit, die vor allem eines verdeutlicht hat: Beide Seiten gehen ganz selbstverständlich davon aus, dass die Erwartungen klar auf der Hand liegen. Der beauftragende Familienunternehmer (genauso gilt dies natürlich auch für die Familienunternehmerin) verspricht sich von dem unternehmerischen Beirat oft ganz spezifische Kompetenzen und Unterstützungsformen. Er oder sie ist zugleich aber überzeugt davon, dass diese Erwartungen, Hoffnungen und Wünsche nicht weiter expliziert zu werden brauchen – ist der andere doch auch ein Familienunternehmer, der weiß doch um die Belange eines Familienunternehmens ... Ähnlich sieht es bei dem Eingeladenen aus.

Ein altes Sprichwort sagt: Wenn die Dinge einander ähnlich sind, ist es besonders wichtig, auf



Unterschiede zu achten. Das gilt auch hier: Beide Seiten vermuten vielfach eine selbstverständliche Ähnlichkeit und gehen davon aus, dass ohnehin alles klar ist, dass eine genaue gemeinsame Klärung der Erwartungen sich somit erübrigt. Wie die Studie von Otto Obermaier zeigt, kann sich aus dieser Ausgangslage – und das gar nicht so selten – zunehmend Unzufriedenheit entwickeln, wenn in der konkreten Arbeit nicht erfüllt wird, was man sich davon versprochen hatte. Diese Unzufriedenheit wird dann aber vielfach nicht thematisiert, ein Austausch über die impliziten Erwartungen unterbleibt. Im schlimmsten Fall wartet man dann darauf, dass die Amtsperiode abläuft und trennt sich – vermeintlich „im Guten“. Und doch weiß jeder, dass ein solcher Prozess selten ohne Belastung der Beziehung vonstattengeht.

Dieser WIFU-Praxisleitfaden nun will helfen, die Fallen solcher „impliziten“ Kontrakte zu vermeiden. Es werden konkrete Anregungen gegeben, wie ein Klärungsprozess im Vorfeld der Beauftragung von Beiräten aussehen kann. Die diesem Leitfaden zugrunde liegende Studie zeigt, welche Themen sinnvollerweise angesprochen und geklärt werden sollten, um die Zusammenarbeit optimal zu gestalten.

Ich wünsche diesem mit großer Sorgfalt und mit viel Hintergrundwissen geschriebenen Text, dass er genau dazu beiträgt.

Witten, im Mai 2020
Arist von Schlippe

1 | EINBLICK IN DIE VERSCHLOSSENE WELT DER BEIRÄTE

Beiräte agieren heute in vielen Familienunternehmen oder es werden solche Gremien neu eingerichtet. Es sind dies überwiegend fakultative Gremien mit breitem Gestaltungsspielraum für die Gesellschafter. Zahlreiche Untersuchungen bestätigen die Bedeutung gut geführter Gremien für die langfristige Existenzsicherung der Unternehmen, daher ist es notwendig, den Nutzen der Beiräte dauerhaft zu sichern und sie bei Bedarf dem Wandel der Anforderungen anzupassen.

Auf die Effizienz des Gremiums wirken mehrere Einflussfaktoren ein. Zu den wichtigsten gehört die Berufung qualifizierter Mitglieder für die externen Positionen. Für diese bietet sich das gesamte Kandidatenspektrum aus Wirtschaft und Gesellschaft an, bei Neubesetzungen müssen sich die Gesellschafter also mit Profildefinition, Suche und Auswahl beschäftigen. Im Verlauf der Zusammenarbeit rückt dann die Frage in den Vordergrund, inwieweit die berufenen Beiratsmitglieder den Erwartungen der Gesellschafter entsprechen – diese nehmen eine individuelle Leistungsbeurteilung vor. In der Konsequenz werden je nach Ergebnis neue Mandate vergeben, verlängert oder auch beendet.

Es ist häufig zu beobachten, dass die Gesellschafter unabhängige Familienunternehmer in den Kreis der externen Beiratsmitglieder berufen, und dieses Muster ist offensichtlich unabhängig von der erheblichen Unterschiedlichkeit der Familienunternehmen nach Kriterien wie Größe, Branche, Alter oder Rechtsform. Diese Beobachtung ruft geradezu dazu auf, die Gründe für die Beliebtheit dieses Profils zu erforschen:

- Gibt es vielleicht gleichgeartete, also vom jeweiligen Unternehmen unabhängige Erwartungen der Gesellschafter an den externen Familienunternehmer im Beirat?
- Sind dies Erwartungen, die möglicherweise an die anderen Externen nicht gerichtet werden?
- Wenn ja, inwieweit werden diese spezifischen Erwartungen zur Zufriedenheit erfüllt?

Umfassende Literaturrecherchen zu Beginn der Arbeit an einer aktuellen wissenschaftlichen Studie

zu diesem Thema¹ ließen sehr deutlich werden, dass es nur begrenzte Erkenntnisse zur Beantwortung dieser Fragen gab. Daher war es hinsichtlich der Beziehung der beiden Familienunternehmer bisher weder möglich, ihre mögliche Besonderheit zu verstehen, noch praktische Vorschläge zur ihrer Optimierung zu formulieren.

Praktisch umsetzbar wurde die erwähnte Studie durch das Netzwerk persönlicher Kontakte zu Familienunternehmern, das deren Autor in vielen Jahren geknüpft hatte. In seinen Suchmandaten als Personalberater traf er diese Unternehmer in beiden Rollen an: auf der einen Seite in der des beauftragenden Gesellschafter, der ein Beiratsmitglied sucht, und auf der anderen Seite in der Rolle des Familienunternehmers als potenzieller Kandidat. Vor diesem Hintergrund gelang es, eine Reihe bedeutender Familienunternehmen sehr unterschiedlicher Prägung für dieses Forschungsprojekt zu interessieren. Damit wurden Einblicke möglich in das Beiratsgeschehen namhafter Familienunternehmen und die Sichtweisen ihrer Eigner sowie ausgewählter Beiratsmitglieder. Die oft zu beobachtende Verslossenheit dieses Personenkreises gegenüber Außenstehenden trat hinter das Interesse an und Engagement für diese wissenschaftliche Untersuchung zurück. Mehr noch – die Familienunternehmer öffneten sich in bemerkenswerter Weise und ermöglichten damit den Erfolg des Vorhabens, über Weiterempfehlungen konnte der Kreis der Befragten sogar noch um wichtige Gesprächsteilnehmer erweitert werden.

Insgesamt wurden für diese Untersuchung 59 Mitglieder von 19 Gremien vertraulich interviewt – eine für qualitative Studien in einem so sensiblen Umfeld ungewöhnlich hohe Zahl, die den Ergebnissen besondere Glaubwürdigkeit verleiht. (Eine Übersicht der teilnehmenden Firmen ist auf Seite 28 zu finden.) Ein erfreulicher Nebeneffekt der Untersuchung ist, dass sie auch für die Nicht-Familienunternehmer unter den externen Mitgliedern der Beiräte nützliche Aspekte enthält.

Vor der detaillierten Erläuterung der konkreten Ergebnisse dieser Studie ist ein einleitender Blick auf grundsätzliche Empfehlungen zum Beirat lohnenswert – abgeleitet aus der spezifischen Sichtweise des Personalberaters.

¹ Ausführlich zu dieser Ausgangslage Obermaier (2019).

2 | BEIRATSWISSEN AUS DER SICHT DES PERSONALBERATERS

2.1 | HISTORIE: DER WANDEL EINER VORGEHENSWEISE

Vor dem Jahr 2000 war die Nutzung von Personalberatern zur Besetzung von Aufsichtsratspositionen kaum üblich. Die externe Rekrutierung erfolgte nahezu ausschließlich aus den Netzwerken der involvierten Verantwortungsträger. Vorrangig agierten hier die Gremienmitglieder und Gesellschafter bzw. Aktionäre, aber auch Vorstände bzw. Geschäftsführer und externe Akteure, z. B. aus dem Bankensektor. Spektakuläre Firmenzusammenbrüche nach dem Platzen der Internetblase rückten in den entwickelten Industriestaaten die Qualität der Aufsichtsführung in den Fokus des Gesetzgebers. In der Folge entstanden zum Schutz der Aktionäre verschärfte Regelwerke für börsennotierte Gesellschaften.

In Deutschland wurde ab 2004 für die Arbeit der Aufsichtsräte der Corporate Governance Kodex eingeführt und regelmäßig aktualisiert.² Im Sinne von „comply or explain“ wurden die Unternehmen verpflichtet, entweder die Vorschriften zu befolgen oder zu erklären, warum sie davon abweichen. Mit diesen Veränderungen wurden die Anforderungen an die Qualifikation und die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder auf ein wesentlich höheres Niveau gehoben. Die nun vielfach erforderliche Abkehr von traditionellen Ressourcen etwa im Dienstleistungssektor (Bankenvertreter, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater etc.) und die verstärkte Nachfrage nach managementerfahrenen und unabhängigen Kandidaten aus geeigneten Wirtschaftssektoren führte zu einer Verknappung des Kandidatenpotenzials und brachte die bisherigen Suchmethoden an ihre Grenzen.

Auf dieser Grundlage entwickelte sich die Bereitschaft der Unternehmen, die Dienste von Personalberatern zur Besetzung von Aufsichtsratspositionen in Anspruch zu nehmen. Die Berater wiederum stellten sich durch den Aufbau spezifischen Know-hows und die Heranbildung von Experten auf diese Entwicklung ein. Diese Experten bringen professionelle Recherche-Kapazitäten und den unbeschränkten Zugang zum relevanten Kandidatenpotenzial ein, das in erster Linie aus C-Level-Executives und bereits aufsichtserfahrenen Kandidaten besteht. Zudem

können sie auch eine (vom Governance Kodex empfohlene) Effizienzprüfung der Gremien durchführen.

Die Familienunternehmen folgten diesem Trend zur Professionalisierung der Aufsichtsgremien. Sie sind zwar in der Mehrzahl nicht an den Corporate Governance Kodex gebunden, erkennen aber auch die Notwendigkeit qualitativer Verbesserungen in ihren Beiräten. Neue Gremien werden unter Berücksichtigung dieser Anforderungen installiert. Forschung sowie Praxis zeigen die große Bedeutung wirksamer Beiräte für das Überleben von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Analog zum Corporate Governance Kodex für börsennotierte Firmen gibt es inzwischen einen Governance Kodex für Familienunternehmen, der ebenfalls die Einrichtung von professionell besetzten Beiräten empfiehlt.³

2.2 | EMPFEHLUNGEN FÜR DIE BEIRATSGESTALTUNG UND -BESETZUNG

Zunächst einmal gilt es, die grundsätzlichen Anforderungen an externe Beiratsmitglieder in Familienunternehmen zu berücksichtigen. Diese sind unabhängig vom jeweiligen Unternehmen und resultieren aus den zuvor erwähnten Erfahrungen und Empfehlungen bezüglich guter Governance.

Grundsätzliche Anforderungen an die externen Beiratsmitglieder

- Persönliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit von der Gesellschaft und ihren Gesellschaftern
- Ausschluss jeglicher Interessenskonflikte, ob beispielsweise durch Wettbewerbstätigkeit, Kunden- oder Lieferantenbeziehung, Beratungs- oder Dienstleistungstätigkeit für die Gesellschaft oder Gesellschafter
- Verständnis für die besonderen Merkmale von Familienunternehmen (z. B. die langfristige Orientierung und den Generationswechsel)
- Ausreichende zeitliche Verfügbarkeit zur Wahrnehmung des Mandats; verstärkt gilt dies für den Beiratsvorsitz

² Details unter dcgk.de.

³ Details unter kodex-fuer-familienunternehmen.de.

- Bereitschaft, sich in die Branche des Unternehmers einzuarbeiten, um ein respektierter Gesprächspartner für Gesellschafter und Management zu sein
- Gremienerfahrung ist hilfreich, insbesondere für den Vorsitzenden.

Gängige Profile in Beiräten von Familienunternehmen

Traditionell wurden von den Gesellschaftern Beraterkreise oder Beiräte eingerichtet, die von den Gesellschaftern fallweise oder auch regelmäßig zu Rate gezogen wurden. Aus dem verständlichen Wunsch heraus, Interna nur mit Vertrauten zu teilen, die zudem den Vorteil guter Unternehmenskenntnisse haben, wurden bevorzugt Vertreter der folgenden Gruppen berufen:

- gute persönliche Bekannte, Geschäftsfreunde, Branchenkenner
- vertraute Dienstleister wie Bankmanager, Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmensberater etc.

Unter dem Aspekt moderner Governance (Managementqualifikation und Unabhängigkeit!) hat sich zwischenzeitlich ein bemerkenswerter Wandel ergeben. Als Kandidaten sind heute besonders gesucht:

- Familienunternehmer aus passenden Branchen wegen der „Augenhöhe“ und mentalen Verwandtschaft zum Gesellschafter in Verbindung mit ihrer Erfahrung in gesamtverantwortlichen Rollen (Führung oder Aufsicht)
- sogenannte Fremdmanager, die die direkte Zusammenarbeit mit Eigentümern aus persönlicher Erfahrung in anderen Familienunternehmen kennen. Mögliche Profile sind dabei
 - Gesamtverantwortung (CEO)
 - Finanzkompetenz (CFO) einschließlich fachlicher Facetten, die für das Unternehmen wichtig sind (z. B. Kapitalmarktkenntnisse, M&A-Erfahrung etc.)
 - Technikkompetenz unter Berücksichtigung der Wettbewerbsproblematik

- Vertriebs- bzw. Marktcompetenz (oft international), ebenfalls unter Berücksichtigung der Wettbewerbsproblematik
- branchenunabhängige Trendkompetenz wie z. B. Digitalisierung
- Führungskräfte und hochkarätige Spezialisten auch aus kulturell unterschiedlichen Organisationen (Publikumskonzerne, Staatsunternehmen, Hochschulen, Non-Profit-Unternehmen etc.), wenn die Zuführung dieser Kompetenzen für das Unternehmen strategisch wichtig ist
- Dienstleister (Rechtsanwälte etc.) können weiterhin Berücksichtigung finden, wenn sie den Kriterien der Unabhängigkeit genügen und eine für das Unternehmen wichtige strategisch-fachliche Kompetenz einbringen. Für sie spricht bisweilen auch der Vorteil der zeitlichen Verfügbarkeit, Flexibilität und Gremienerfahrung.

Insbesondere bei Führungskräften, die noch in der operativen Vollzeit-Verantwortung stehen, muss übrigens an die erforderliche Genehmigung für eine externe Beiratstätigkeit gedacht werden. Über diese entscheiden entweder die Gesellschafter oder das zuständige Aufsichtsgremium. Diese Abklärung muss vor einer Vertiefung der Gespräche erfolgen, um Zeitvergeudung zu vermeiden. Auch die Gesellschafter von Familienunternehmen öffnen sich zunehmend der Überlegung, dass die externe Beiratstätigkeit ihres Fremdmanagers zwar dessen knappe Zeit kostet, was einer Genehmigung entgegenstehen könnte, aber auch seinen Horizont und sein Netzwerk für die Wahrnehmung seiner Hauptaufgabe erweitert.

Kandidatenpotenzial

Grundsätzlich gibt es im Markt ein bedeutendes Potenzial an Beiratskandidaten mit den oben aufgeführten Profilen. Diese wiederum finden gut geführte und erfolgreiche Familienunternehmen prinzipiell interessant, weil dort langfristig gedacht und oft weniger bürokratisch umgesetzt wird als z. B. in Konzernen. Die Besten werden allerdings nur in solche Gremien eintreten bzw. in solchen verbleiben, die mit entsprechender Autorität ausgestattet sind und von den Gesellschaftern ernstgenommen

werden. Die Externen wenden ihre Zeit in der Erwartung auf, Wirkung zu erzielen und den eigenen Horizont erweitern zu können. Quantitativ steigende Nachfrage und qualitativ wachsende Ansprüche im Sinne idealer Profile und zeitlicher Verfügbarkeit erhöhen jedoch ständig den Suchaufwand bei knapper werdenden Ressourcen. Das Bestreben vieler Unternehmen, weibliche Mitglieder für die Gremien zu finden, verschärft die Rahmenbedingungen. Hinzu kommen spezifische Dilemmata der Beiratsbesetzung, die diese Aufgabe von der Managersuche unterscheiden und angepasste Vorgehensweisen erfordern.

Dilemmata der Beiratsbesetzung

- **Vertrautheit versus Unabhängigkeit**

Unternehmerfamilien arbeiten bevorzugt mit langjährig vertrauten Personen. Die Gründe dafür liegen in dem Umstand, dass es die für das Familienunternehmen prägende Verzahnung der Systeme Familie und Unternehmen unvermeidlich macht, dem externen Beirat auch einen gewissen Einblick in die familialen Strukturen und Themen zu geben. Aber nur wirklich unabhängige Beiräte, die zudem eine gewisse persönliche Distanz wahren, garantieren die erforderliche Objektivität im Umgang mit kontroversen und emotionalen Themen.

Lösungsmöglichkeit: Mittels vertraulicher Hintergrundrecherchen und intensiver Vorgespräche sollten nur solche Persönlichkeiten ausgewählt werden, die rasch Vertrauen aufbauen können, ohne zu große Nähe entstehen zu lassen.

- **Noch voll operativ tätig versus im „Ruhestand“**

Die erste Gruppe wird oft bevorzugt wegen ihrer Nähe zum aktuellen Geschäftsgeschehen. Allerdings fehlt dieser nicht selten die nötige Zeit für externe Mandate (insbesondere einen Vorsitz), während die zweite Gruppe in der Regel mehr zeitliche Kapazitäten hat.

Lösungsmöglichkeit: Auswahl von Personen in zeitlicher Nähe zum Ruhestand. Auch sogenannte Berufs-Aufsichtsräte, die im Anschluss an langjährige Managementfunktionen ihre Erfahrungen unter Ausschöpfung ihrer zeitlichen Ressourcen in

mehrere Aufsichtsrollen einbringen, sollten objektiv nach den definierten Kompetenzkriterien evaluiert werden. Eine weitere Option ist die selektive Berücksichtigung von Personen aus dem Dienstleistungssektor.

- **Branchenkenntnisse versus Wettbewerbsproblematik**

Dies ist eine klassische Gratwanderung. Die Lösung liegt oft bei Kandidaten verwandter Branchen, Branchenwechslern oder eben Kandidaten im Ruhestand, wenn sie keinen Konflikt mehr haben. Auf jeden Fall muss dieser Punkt im Suchprozess präzise analysiert und bewertet werden. Dazu zählt auch das Risiko, dass ein Beiratsmitglied im Rahmen seiner Tätigkeit Know-how erwirbt, das er oder sie später für eine Wettbewerbstätigkeit nutzen könnte.

- **Abfordern von Leistung versus Konfliktscheu**

Erweisen sich Beiratsmitglieder als nicht zufriedenstellend, fällt es den Gesellschaftern (insbesondere bei Familienunternehmen im Beirat) oft schwer, eine Trennung herbeizuführen. Eine Lösung fällt leichter, wenn im Rahmen der Berufung begrenzte Amtszeiten und Altersgrenzen vereinbart wurden.⁴

- **Familienunternehmen versus Konzerne**

Bestimmte Fachkenntnisse und Erfahrungen sind nicht immer in ausreichendem Umfang in anderen Familienunternehmen anzutreffen. Die Lösung liegt daher in der undogmatischen, aber gleichwohl kritischen Auswahl von Kandidaten, die die gewünschte Kompetenz *und* eine mit der Kultur des Familienunternehmens kompatible Persönlichkeit aufweisen.

Vergütung der Beiratstätigkeit

In Anbetracht der hohen Anforderungen und der Knappheit geeigneter Kandidaten ist sie leider selten so angemessen, wie sie sein sollte. Die absoluten Zahlen wachsen mit der Unternehmensgröße und dem erwarteten Zeitaufwand. Folgende Beobachtungen spiegeln die Praxis wider:

⁴ Hierzu: Kirchdörfer (2018).

- Obwohl die Beiratsvergütung für den relevanten Personenkreis materiell oft kein großes Gewicht hat, so drücken sich in ihr doch persönliche Wertschätzung und eine Qualitätserwartung aus.
- Insbesondere bei der Vergütung des Beiratsvorsitzenden, der in der Regel einen signifikant höheren (nicht nur den doppelten) Zeitaufwand im Vergleich zum einfachen Beiratsmitglied hat, lehnt sich die Praxis zunehmend an die Tagessätze großer Beratungsgesellschaften oder Wirtschaftskanzleien an.
- Es sollte auf dieser Basis eine angemessene Jahresvergütung vereinbart werden, um die etwas beamtenhafte Abrechnung einzelner (Sitzungs-)Tage zu vermeiden und einen gewissen Spielraum für die zeitliche Inanspruchnahme des Beiratsmitglieds zu lassen.⁵

2.3 | SCHLÜSSELFRAGE: WIE FINDET MAN DAS RICHTIGE BEIRATSMITGLIED?

Die nachfolgenden Ausführungen betreffen den Fall einer Einzelbesetzung innerhalb eines bestehenden Beirats. Bei der kompletten Neueinrichtung eines Beirats gilt eine modifizierte Vorgehensweise.

Für das gesuchte Beiratsmitglied (m/w/d) sollte der Gesellschafter unbedingt ein schriftliches Anforderungsprofil verfassen, das den idealen Kandidaten definiert. Ohne Profil, das ja die Messlatte für potenzielle Kandidaten darstellt, ist ein systematischer Such- und Beurteilungsprozess nicht möglich. Als Beispiel kann das folgende Profil aus der Modebranche dienen – hier wurde ein externer Familienunternehmer für den Beirat gesucht:

- Unternehmer, der als (Mit-)Eigentümer eine Gesellschaft in ergebnisverantwortlicher Position erfolgreich geführt hat
- Bei produzierenden Unternehmen sollte mindestens eine vergleichbare Umsatzgröße vorliegen.
- Branche: In erster Linie kommen Unternehmen des Konsumgütersektors in Betracht. Produzenten

und Handelsunternehmen sind gleichermaßen möglich.

- Kandidaten aus dem Sektor Mode/Bekleidung sind dann akzeptabel, wenn jede Wettbewerbsproblematik ausgeschlossen werden kann.
- Kandidaten aus anderen Bereichen müssen bereit sein, sich intensiv in die Gesetzmäßigkeiten der Modebranche einzuarbeiten, um adäquate Gesprächspartner des Managements und der Gesellschafter zu sein.
- Der Kandidat sollte Erfahrung mit dem professionellen Einsatz von Aufsichtsgremien mitbringen (im eigenen Unternehmen oder außerhalb).
- Besonders willkommen wären eigene Erfahrungen mit dem Generationswechsel.
- zeitliche Verfügbarkeit für die Wahrnehmung der Rolle
- eine Persönlichkeit mit Führungsqualitäten, Geduld und diplomatischem Geschick
- kulturelle Passung in die Region

Die Erfolgchancen einer Suche nach einem definierten Profil hängen generell von der Marktgängigkeit des Profils (gibt es Personen mit diesem Profil überhaupt?) und der möglichst vollständigen Ausschöpfung des dafür vorhandenen Marktpotenzials ab. Eine breit angelegte Auswahl eröffnet die besten Chancen zur Annäherung an das Wunschprofil, während eine eng gefasste Auswahl zu Kompromissen zwingt. Sind solche nicht machbar, unterbleibt die Besetzung.

Die Erfahrung zeigt natürlich, dass nahezu jede Besetzung am Ende eine gewisse Flexibilität der Beurteilung erfordert. Die besonders gute persönliche und kulturelle Passung einer Person in das neue Umfeld kann den Verzicht auf einzelne Kriterien rechtfertigen. Es sollten dann jedoch eher zweitrangige Aspekte sein und nicht die Kernanforderungen.

Am Kriterium der Auswahlmöglichkeiten lassen sich die diversen Besetzungsmethoden bzw. Beratungsangebote gut unterscheiden:

⁵ Auch hierzu: Kirchdörfer (2018).

Netzwerk des Gesellschafters bzw. der Gesellschafter

Dies ist vermutlich eine weiterhin sehr häufig praktizierte Methode, da sie in besonderem Maße dem Wunsch nach persönlicher Kenntnis und Vertrautheit entgegenkommt. Die Auswahlmöglichkeiten sind auf die persönlichen Kontakte beschränkt. Diese Vorgehensweise ist in hohem Maße „angebotsorientiert“, zur Verfügung stehen also nur die Personen, die sich in diesem Pool befinden, wodurch die Auswahlmöglichkeiten sehr begrenzt sind. Die „bedarfsorientierte“ Realisierung des definierten Profils ist auf diesem Weg nur schwer möglich. Hinzu kommt ein weiterer Nachteil: Die – hier zu vermutende – direkte Ansprache von Kandidaten durch den Gesellschafter birgt im Falle der Nicht-Einigung das Risiko einer Beschädigung der persönlichen Beziehung.

Netzwerke der Gesellschafter und der Beiratsmitglieder

Dies ist eine Variante der vorhergehenden Methode, die den möglichen Kandidatenpool und damit die Auswahlmöglichkeiten zwar vergrößert, aber dennoch limitiert bleibt. Die Ansprache von Zielpersonen kann hier durch nicht zur Gesellschafterfamilie gehörige Personen erfolgen, wodurch Rückzüge weniger problematisch sind.

Beiratsbörsen

Mit der wachsenden Nachfrage nach Beiratskandidaten sind bei zahlreichen Organisationen (Kammern, Mittelstandsvereinigungen, Verbände, regionale Wirtschaftsförderungen etc.) Plattformen entstanden, auf denen sich Personen mit ihren Profilen vertraulich registrieren lassen können, die Interesse an Beiratsfunktionen haben. Suchende Unternehmen können mit ihren Wunschprofilen an diese Beiratsbörsen herantreten und prüfen lassen, ob sich aus dem Pool der registrierten Kandidaten eine Passung herstellen lässt. Dieser Abgleich erfolgt meistens automatisiert, wird aber gelegentlich auch durch ergänzende Beratung begleitet. Diese Methode bietet ggf. einen vergrößerten Kan-

didatenpool mit entsprechenden Auswahloptionen. Sie ist jedoch auch angebotsorientiert und nicht auf den individuellen Bedarfsfall des suchenden Unternehmens ausgerichtet.

Unternehmensberatungen im Bereich Familienunternehmen

Eine Reihe von Beratungsunternehmen bzw. Beratern berühren die Beiratsthematik im Rahmen ihrer Beratung dieser Zielgruppe, z. B. in Governance-Fragen. Daraus haben sich bei manchen Anbietern ergänzende Segmente zur Unterstützung bei der Besetzung entwickelt, die sich überwiegend auf die Netzwerke dieser Berater stützen. Die Pflege dieses Kandidatenpools und die begleitende Beratung des Klienten im Rekrutierungsprozess sind je nach Berater sehr unterschiedlich ausgeprägt. Bei Suchprofilen, die nahe am spezifischen Tätigkeitsfeld und der Klientel des jeweiligen Beraters liegen, bieten sich ggf. größere Auswahlmöglichkeiten als bei den oben genannten Vorgehensweisen. Gezielte, bedarfsorientierte Suchen führen diese Unternehmensberater in der Regel nicht durch, es sei denn, sie haben Schwesterbereiche zur Personalberatung aufgebaut, die über die erforderlichen Research-Instrumente verfügen.

Personalberatungsgesellschaften

Die Besetzung, also die Suche und Auswahl von Personen für definierte Vakanzen, ist bei ihnen das Kerngeschäft. Sie verfügen über die erforderlichen Research-Kapazitäten, begleiten ihre Klienten im gesamten Prozess und übernehmen Besetzungsgarantien. Sie agieren bedarfsorientiert und schöpfen für ihre Auftraggeber das gesamte Marktpotenzial aus – auch international. Dadurch entstehen ergiebigere Auswahlmöglichkeiten für die gesuchten Profile. Mandate werden nur von suchenden Unternehmen zur Besetzung ihrer Vakanzen übernommen, nicht von Individuen auf der Suche nach einer Management- oder Beiratsfunktion. Der latente Zielkonflikt und die begrenzte Marktausschöpfung angebotsorientierter Methoden werden also vermieden.

Der Suchprozess

Die Suche von Beiräten weist neben einigen Gemeinsamkeiten auch deutliche Unterschiede zur Suche von operativen Führungskräften auf. Diesen Unterschieden wird durch angepasste Prozessabläufe und ggf. spezialisierte Berater Rechnung getragen. Der Suchprozess nach einem Beirat oder Aufsichtsrat gestaltet sich wie folgt:

- Basierend auf dem mit dem Klienten verabschiedeten Anforderungsprofil (Spezifikation) wird durch den Berater – gestützt durch die Research-Abteilung – eine Vorschlagsliste möglicher Kandidaten erarbeitet. Diese umfasst in der Regel zehn bis 15 Personen, die das Wunschprofil erfüllen. In dieser Phase findet keine Ansprache im Markt statt – die Suche bleibt völlig vertraulich.
- Die Vorschlagsliste enthält für jede Person eine Kurzbeurteilung mit Angaben zum Werdegang, zur Managementleistung, zur Persönlichkeit, zur Reputation, zur Verfügbarkeit (die einerseits vom Interesse des Kandidaten und andererseits von der Genehmigung des aktuellen Arbeitgebers abhängt) und zur Passgenauigkeit zum Wunschprofil.
- Die Vorschlagsliste wird mit dem Klienten durchgesprochen mit dem Ziel, zu einer Priorisierung der Kandidaten zu kommen, die Voraussetzung für die Reihenfolge der Ansprache ist.
- Bei der Ansprache sollte den Kandidaten möglichst nicht der Eindruck vermittelt werden, dass er sich – wie bei Executives üblich – in einer Wettbewerbssituation befindet. So etwas wird beim relevanten Personenkreis weniger geschätzt und könnte zu unerwünschten Rückzügen führen – und für Familienunternehmer gilt dies in besonderem Maße. Daher wird im Idealfall sequenziell angesprochen, man geht also erst dann zum nächsten Kandidaten auf der Liste über, wenn mit dem vorhergehenden keine Einigung zustande kam.
- Nachteile der rein sequenziellen Abfolge sind eine ggf. verlängerte Prozessdauer und fehlende Vergleichsmöglichkeiten für den Klienten. Daher

ist mit dem Klienten abzuwägen, inwieweit parallel die Ansprache von zwei oder maximal drei Personen zulässig ist. Hier spielen das Urteilsvermögen des Beraters und eine angemessene Kommunikation mit den – ihm häufig persönlich bekannten – Kandidaten eine entscheidende Rolle.

- Ein vertraulicher Kurzbericht fasst die gewonnenen Erkenntnisse über gesprächsbereite Kandidaten zusammen – Referenzen und Medienchecks runden das Bild ab. Im Anschluss erfolgt die persönliche Vorstellung beim Klienten – in der Regel in Anwesenheit des projektführenden Beraters. Dieser begleitet den unter Umständen iterativen Prozess bis zur Einigung mit einem der vorgeschlagenen Kandidaten.

Sonderfall: Familienunternehmer als externer Beirat

Es klang bereits an, dass viele Gesellschafter den Wunsch haben, einen anderen Familienunternehmer für die Mitwirkung in ihrem Beirat zu gewinnen. Zahlreiche Untersuchungen und Expertenbeiträge bestätigen diese Beobachtung und mehr noch: Sie empfehlen diese Besetzung. Bei diesen Unternehmer-Beiräten tritt zum klassischen Anforderungsprofil eines externen Beiratsmitglieds ein zusätzliches Element hinzu, nämlich die Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie bzw. einem Gesellschafterkreis. Dieses Profil stellt im Kreis der Externen einen Sonderfall dar, der sich von den Nicht-Familienunternehmern im Beirat unterscheidet. Die Frage, ob und ggf. welche Auswirkungen die „mentale Verwandtschaft“ zwischen dem Eigentümer und dem externen Familienunternehmer auf die Wahrnehmung der Beiratsrolle hat, stand im Mittelpunkt der erwähnten Untersuchung⁶, deren Ergebniszusammenfassung im folgenden Kapitel präsentiert wird.

⁶ Ausführlich zu diesem Thema: Obermaier (2018).

3 | ERGEBNISSE DER STUDIE „FAMILIENUNTERNEHMER ALS EXTERNE BEIRÄTE“

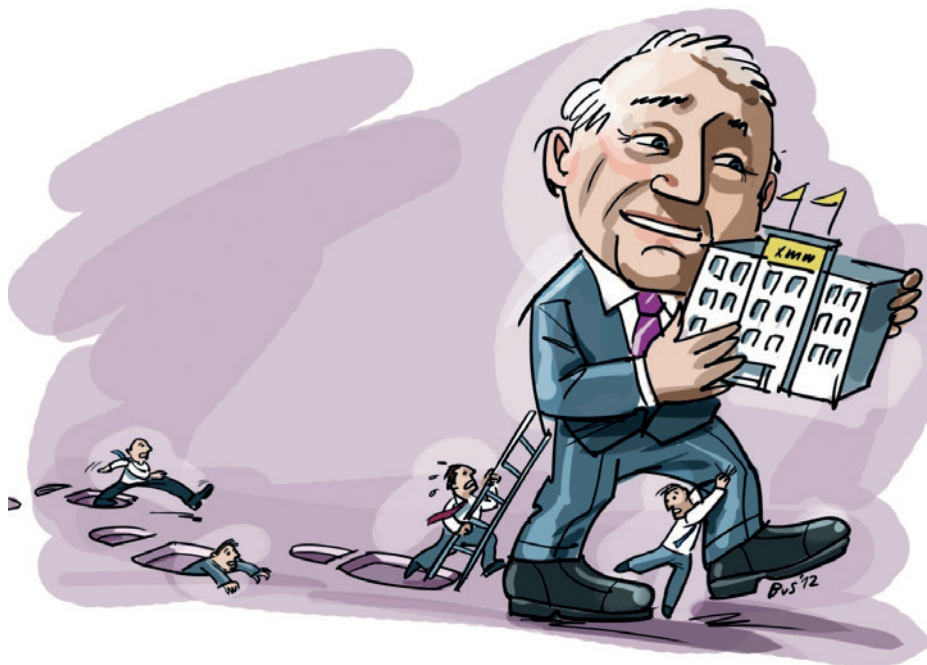
Die Untersuchung basiert – wie bereits erwähnt – auf einer Vielzahl vertraulicher Interviews mit Beiratsmitgliedern von 19 Firmen⁷, in deren Beiräten die gewünschte Konstellation vorlag. In die Auswahl für den Interviewprozess wurden bewusst Familienunternehmen einbezogen, die sich hinsichtlich mehrerer Kriterien unterschieden: Größe, Branche, Alter, Rechtsform. Die Auswertung der Gespräche machte deutlich, dass Branche und Rechtsform nicht zu signifikant unterschiedlichen Ergebnissen führten, Alter und Größe aber sehr wohl.

Zur Erklärung dieser Unterschiede hat die Forschung die Theorie der „Mentalen Modelle“ entwickelt, derzufolge das Verhalten der Eigner maßgeblich durch die Verknüpfung von zwei Faktoren beeinflusst wird: die Komplexität der Familie einerseits und die Komplexität des Unternehmens andererseits. Als wegweisend gilt die Theorie der Mentalen Modelle von Gimeno⁸, die von Rösen und von Schlippe⁹ zu vier Kategorien weiterentwickelt wurde. Da diese für das Verständnis der Ergebnisse wichtig sind, seien sie nachfolgend kurz charakterisiert.

3.1 | MENTALE MODELLE ZUR DIFFERENZIERUNG DER FAMILIENUNTERNEHMEN¹⁰

Die patriarchale Logik

Dieses Mentale Modell, das völlig auf eine Person ausgerichtet ist, aber meist von der ganzen Familie geteilt wird, lässt sich am besten so beschreiben: „Einer muss es machen.“ Der Patriarch bzw. die Matriarchin ist Anführer/in von Firma und Familie. Firma und Familie bestehen aus einem Kopf mit vielen helfenden Armen. Ein derartiges Denkmodell lässt sich typischerweise in Gründerunternehmen finden. Unabhängig von der Größe des Unternehmens ist die gesamte Organisationsstruktur auf die Person des Gründers ausgerichtet. Viele der bekannten deutschen, auf dem Weltmarkt führenden Unternehmen wurden und werden (noch) von solchen Unternehmerpersönlichkeiten getragen und dabei von Prämissen geleitet, die in dieses Mentale Modell einzuordnen sind.



⁷ Die Liste der Unternehmen ist auf Seite 28 zu finden.

⁸ Gimeno et al. (2010).

⁹ Rösen et al. (2012).

¹⁰ Die gekürzten Ausführungen in diesem Abschnitt wurden mit freundlicher Genehmigung des WIFU übernommen aus Rösen (2019).

Die Logik der operativ tätigen Familie

Mehrere, manchmal sogar alle Mitglieder der Unternehmerfamilie sind im Unternehmen leitend tätig. Das dominierende und gelebte Selbstverständnis lässt sich wie folgt zusammenfassen: „Wir, die Familie, betreiben und führen das Unter-

nehmen gemeinsam. Als professionelles Team sind wir unschlagbar. Wir stellen an uns, an jedes Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, die höchsten Ansprüche. Die Belange der Firma haben Vorrang vor privaten Interessen. Es ist für uns zentral, dass mindestens ein, idealerweise mehrere Mitglieder der Familie im Unternehmen und innerhalb der Geschäftsführung vertreten sind.“ Als zentraler Erfolgsfaktor wird in diesem Modell der Zusammenhalt der Familie gesehen.



Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie

Die hier zugrunde liegende Haltung lässt sich am besten so skizzieren: „Wir als Eigentümerfamilie holen uns die professionellste Führung ins Unternehmen, die es auf dem Markt gibt. Wir verstehen uns als Verantwortliche für die Steuerung, aber nicht für die Führung des Unternehmens. Wir übernehmen unternehmerische Verantwortung für unsere Eigentümerfunktion.“ Familien in diesem Mentalen Modell unterscheiden sich im Hinblick auf das Eigentum grundlegend von den beiden vorher dargestellten Formen. Sie tragen dafür Sorge, dass die Familie ihre Vorstellungen und Rechte in Bezug auf das Unternehmen mittels ihrer Gesellschafterrolle durchsetzt.

Eine Erwartung an eine operative Mitarbeit beziehungsweise Ansprüche auf Leitung und Führung sind hier nicht ausgeprägt. In der Praxis lässt sich feststellen, dass die Gesellschafter dieser Firmenkategorie ihre unternehmerische Aufgabe in der Regel in Aufsichts- und Kontrollgremien verorten.



Die Logik der Investorenfamilie

Dieses Mentale Modell lässt sich vor allem bei Unternehmerfamilien beobachten, die das ursprüngliche Unternehmen vollständig verkauft oder an die Börse gebracht haben, als Familiengemeinschaft ihr Vermögen aber gemeinsam halten, mehren und verwalten möchten. Die Grundlogik lässt sich so zusammenfassen: „Wir als Familie managen und maximieren unser Vermögen gemeinsam. Wir investieren es als Familienverbund, wir bleiben frei in der Anlageform.“ Hier gibt es keine oder zumindest keine festen traditionellen Verbindungen zu einem (Herkunfts-)Unternehmen mehr. Daher ist in diesem

Modell die Besetzung der Beiratsfunktionen in den Portfolio-Unternehmen für die Familie nicht mehr so bedeutsam wie in den vorhergehenden Kategorien. Aus diesem Grund wurden Unternehmen des Typus Investorenfamilie nicht in diese Untersuchung einbezogen.



Die Ergebnisse der Studie wurden systematisch nach den drei Mentalen Modellen Patriarchale Logik, Logik der operativ tätigen Familie und Logik der aktiven Eigentümerfamilie differenziert. Dabei erfolgte die jeweilige Zuordnung der Firmen zu den drei Modellen pragmatisch: Zwar gibt es durchaus Mischformen wie etwa Unternehmen der Kategorie aktive Eigentümer, in denen noch Gesellschafter Managementfunktionen halten. Dennoch herrscht in der Gesellschaftergruppe der meisten Firmen eine bestimmte Logik vor.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand also die Interaktion zwischen dem Gesellschafter des Unternehmens und dem externen Familienunternehmer in seinem Beirat. Welches sind nun die konkreten Erwartungen, die der Gesellschafter an den anderen Familienunternehmer in seinem Beirat richtet?

3.2 | WELCHE ERWARTUNGEN HABEN DIE GESELLSCHAFTER AN DEN EXTERNEN FAMILIENUNTERNEHMER?

Nachfolgend sind alle Erwartungen aufgelistet, ergänzt um die möglichen Enttäuschungen, die bei Nichterfüllung auftreten. Sie sind in jeder Erwartungsgruppe, also Respekt, Kompetenz und Unterstützung, nach ihrer Bedeutung geordnet:

Erwartungsgruppe Respekt

Der Eigner erwartet Respekt für seine Person, seine Familie und sein Unternehmen. Dies bedeutet, dass der externe Unternehmer

- die Führungsrolle des Eigners respektiert, Kritik, falls erforderlich, nur in moderater Form äußert und – im Beirat – keinen offenen Dissens entstehen lässt
- Interesse, Engagement und Zeiteinsatz für seine Beiratstätigkeit zeigt
- insbesondere Respekt hat für den Wertekodex der Eigentümerfamilie.

Erwartungsgruppe Kompetenz

Die Gesellschafter erwarten, dass der externe Unternehmer eine Reihe definierter Kompetenzen für seine Beiratsrolle mitbringt bzw. erwirbt, nämlich

- bei strategischen Entscheidungen als Familienunternehmer denkt, argumentiert und handelt
- einen fachlichen Beitrag leistet und sein Netzwerk für das Unternehmen einsetzt
- aktive Lernbereitschaft zur Einarbeitung in die spezifischen Themen des Unternehmens zeigt und sich dadurch in die Lage versetzt, eine am Bedarf orientierte Beratung im Beirat zu bieten.

Erwartungsgruppe Unterstützung

Die Gesellschafter erwarten vom externen Unternehmer Unterstützung in verschiedener Form, nämlich

- dass er die Position des Eigners stärkt, indem er bei Beiratsdiskussionen möglichst für ihn Stellung bezieht
- dass er sich einbringt, wenn es gilt, Führungsdefizite zu kompensieren; dazu zählt neben der klassischen Unterstützung bei der Nachfolgefrage auch die Hilfe in Übergangs- oder Krisensituationen
- dass er sich in der Pflege der Familienbeziehung engagiert, d. h. für informative, ggf. moderierende Gespräche innerhalb der Eigentümerfamilie zur Verfügung steht. Eine Schiedsrichterrolle wird übrigens nicht erwartet.

Enttäuschungen durch nicht oder nur teilweise erfüllte Erwartungen treten an mehreren Stellen auf, wenn auch unterschiedlich stark:

- In der Erwartungsgruppe Respekt sind es dominantes Auftreten, Ausüben von Druck und offener Dissens seitens des externen Unternehmers.
- In der Erwartungsgruppe Kompetenz ist es unzureichende Beratung durch mangelnde Lernbereitschaft und daraus resultierende Defizite beim Verständnis für das Unternehmen. Bei dieser Erwartung treten die heftigsten Enttäuschungen seitens der Eigentümer überhaupt auf. Beklagt wird vor allem die unkritische Übertragung von Rezepten aus dem Unternehmen des externen Unternehmers und das Setzen von falschen Themenschwerpunkten.
- In der Erwartungsgruppe Unterstützung wird nicht selten die gewünschte Stärkung vermisst.

3.3 | WELCHE ERWARTUNGEN HABEN DIE EXTERNEN FAMILIENUNTERNEHMER AN DEN GESELLSCHAFTER?

Es ist sehr wichtig, auch die Erwartungen des externen Unternehmers zu beleuchten, da deren Erfüllung im Hinblick auf die Beziehungsqualität zwischen den Partnern von großer Bedeutung ist. Sie sind ebenfalls nach Wichtigkeit geordnet.

Erwartungsgruppe Respekt

Der externe Unternehmer erwartet vom Gesellschafter Respekt für seine Person und seine kulturelle Prägung. Dies bedeutet, dass

- er als Berater Respekt erfährt und mit seiner Tätigkeit im Beirat Wirkung erzielt, dass also sein Rat vom Gesellschafter nicht ignoriert, sondern ernst genommen wird
- er vom Gesellschafter Verständnis erfährt für die eigene Interessenlage, darunter den Wunsch, seinen eigenen Horizont durch die Beiratstätigkeit zu erweitern
- er eine weitgehende Übereinstimmung der Wertvorstellungen und Kultur vorfindet.

Erwartungsgruppe Kompetenz

Der externe Unternehmer legt großen Wert darauf, seine Kompetenz in die Beiratsarbeit einbringen zu können, indem er

- gehört wird und Einfluss nehmen kann auf anstehende Entscheidungen, die zum einen für das Unternehmen strategisch wichtig sind, wie z. B. Personalfragen, Investitionen, Akquisitionen etc., und zum anderen bei Themen, die im Familienunternehmen besonders kritisch sind (Generationswechsel, Nachfolge etc.)
- Feedback zu dem Beitrag erhält, den er zur Arbeit im Beiratsgremium leistet
- regelmäßig in die Informationsströme zu wichtigen Themen eingebunden wird.

Erwartungsgruppe Governance

Der externe Unternehmer erwartet die Einhaltung professioneller Governance-Regeln und Respekt für seine Unabhängigkeit als Beiratsmitglied insbesondere dadurch, dass

- der Eigner die klare Trennung von möglicher Unternehmerfreundschaft und Objektivität des externen Beirats respektiert, ihn also nicht als „Stimmverstärker“ instrumentalisiert
- der Eigner eine qualifizierte Besetzung von Management und Beirat sicherstellt
- vom Eigner professionelle Gremienarbeit und Governance in allen Fragen garantiert werden.

Auch beim externen Familienunternehmer treten Enttäuschungen auf. Die stärksten seien hier ebenfalls erwähnt:

- In der ersten Erwartungsgruppe wird bisweilen beklagt, dass er eben keinen Respekt als Berater erfährt und nicht den Eindruck hat, ausreichende Wirkung mit seiner Beiratsarbeit zu erzielen.
- In der Erwartungsgruppe Governance wird insbesondere Druck zur freundschaftlichen Positionierung für den Eigner als unangenehm empfunden.

Beim Vergleich der Erwartungsgruppen beider Familienunternehmer wird deutlich, dass es bei den beiden ersten Gruppen (Respekt und Kompetenz) inhaltliche Parallelen gibt. Diese sind hilfreich für die Verständigung der Partner, schließen jedoch Konflikte nicht aus, wie insbesondere die Problematik der Lernbereitschaft und Prioritätensetzung zeigt.

Eher gegensätzlich klingen die beiden letzten Erwartungsgruppen: die Erwartung nach Unterstützung seitens der Eigner versus die Erwartung professioneller Governance beim externen Familienunternehmer. Diese Übereinstimmungen und Gegensätze der wechselseitigen Erwartungen treten hervor, wenn man sie im Sinne einer fiktiven, da in dieser Form nicht getroffenen, aber unterstellten Verabredung gegenüberstellt (siehe Tabelle 1).

Nicht wenige Familienunternehmer kennen übrigens beide Rollen: die des Gesellschafters im eigenen Unternehmen und die des externen Beirats in einem anderen Familienunternehmen. Man kann beobachten, dass sich ihre Haltung je nach Funktion in die eine (pro Unterstützung in der Eigner-Rolle) oder andere Richtung (pro Governance in der externen Rolle) neigt. Sie modifizieren also ihre Erwartungen und ihr Verhalten in Abhängigkeit von der jeweiligen Rolle.

Die geschilderten Erwartungen sind generell in Familienunternehmen ohne tieferegehende Berücksichtigung ihrer Unterschiedlichkeit zu beobachten. Sobald das im jeweiligen Fall vorherrschende Mentale Modell (also: Patriarch, Operativ tätige Familie und Aktive Eigentümer) Berücksichtigung findet, treten deutliche Unterschiede in der Wichtigkeit der einzelnen Erwartungen hervor. Diese werden zusammenfassend in Kapitel 3.5 kommentiert.

Der Gesellschafter glaubt, dass der externe Familienunternehmer ihm versprochen hat, ...	Der externe Unternehmer glaubt, dass der Eigner ihm versprochen hat, ...
<p><i>Erwartungsgruppe Respekt</i></p> <p>... seine Führungsrolle zu akzeptieren, Kritik nur moderat zu äußern und keinen offenen Dissens herbeizuführen</p> <p>... bei seiner Tätigkeit im Beirat Interesse, Engagement und Zeiteinsatz zu zeigen</p> <p>... Respekt vor dem Wertekodex der Eigentümerfamilie zu haben</p>	<p><i>Erwartungsgruppe Respekt</i></p> <p>... ihn als Berater zu respektieren, wodurch er mit seiner Beiratstätigkeit Wirkung erzielen kann</p> <p>... Verständnis für seine Eigeninteressen aufzubringen, z. B. die Horizonterweiterung</p> <p>... auf eine Übereinstimmung der Wertvorstellungen und Kultur zu achten</p>
<p><i>Erwartungsgruppe Kompetenz</i></p> <p>... bei wichtigen Entscheidungen seine Kompetenz als Familienunternehmer einzubringen</p> <p>... seine fachliche Kompetenz und sein Netzwerk einzubringen</p> <p>... sich um Verständnis für das Unternehmen zu bemühen, um bedarfsgerecht beraten zu können</p>	<p><i>Erwartungsgruppe Kompetenz</i></p> <p>... auf die wichtigen Entscheidungen des Familienunternehmens Einfluss nehmen zu können</p> <p>... von Zeit zu Zeit Feedback zu geben zu seinem Beitrag</p> <p>... ihn in die wichtigen Informationsströme einzubinden</p>
<p><i>Erwartungsgruppe Unterstützung</i></p> <p>... in kritischen Situationen seine Position zu stärken</p> <p>... in Krisen- und Notsituationen mit persönlichem Einsatz auszuhelfen</p> <p>... sich in der Pflege der Familienbeziehung zu engagieren</p>	<p><i>Erwartungsgruppe Governance</i></p> <p>... Verständnis für seine unabhängige Rolle im Beirat aufzubringen</p> <p>... auf die qualifizierte Besetzung von Beirat und Management zu achten</p> <p>... professionelle Gremienarbeit und Governance sicherzustellen</p>

Tabelle 1: Unterstellte Verabredungen auf beiden Seiten

3.4 | WIE ZUFRIEDEN SIND DIE GESELLSCHAFTER MIT DEM EXTERNEN FAMILIENUNTERNEHMER IM BEIRAT?

Hier ist vorzuschicken, dass die Messung der individuellen Leistung von Aufsichts- und Beiratsmitgliedern in der deutschen Wirtschaft nicht üblich ist. Damit sind auch Aussagen zur allgemeinen Zufriedenheit der jeweiligen Berufungsinstanzen kaum möglich. Manche Effizienzprüfungen – vor allem bei börsennotierten Firmen – beinhalten sogenannte „Peer Assessments“, bei denen alle Beteiligten sich gegenseitig beurteilen. Natürlich sind diese Ergebnisse höchst vertraulich und werden nicht publiziert – auch nicht in Zusammenfassungen. Dasselbe gilt für die noch viel weniger transparente Welt der Beiräte in Familienunternehmen. Dennoch steht außer Frage, dass die Eigentümer für sich eine Bewertung des Nutzens bzw. der Leistung ihrer externen Beiratsmitglieder (einschließlich der Familienunternehmer) vornehmen.

Zur Beantwortung der obigen Frage war daher ein innovativer Ansatz erforderlich. Die gewonnenen Erkenntnisse stützen sich auf zwei Säulen:

- die pauschalen Bewertungen der Gesellschafter zur Zufriedenheit mit dem externen Familienunternehmer in ihrem Beirat
- die Interpretation der „Zufriedenheitslücke“ als Folge enttäuschter Erwartungen

Die Zufriedenheit wurde durch direkte Befragung der Gesellschafter erfasst. In einem Spektrum von -2 bis +2 vergaben sie Noten zwischen -1 und +2. Die Bestnote +2, die volle Zufriedenheit signalisierte, wurde in gut einem Drittel der Fälle vergeben. In etwa 50 Prozent der Fälle wurden reduzierte Bewertungen zwischen 0 und 2 vorgenommen, an denen sich eingeschränkte Zufriedenheit zeigte. In den restlichen Fällen lagen die Noten im negativen Bereich, was in aller Regel zu einer Beendigung der Zusammenarbeit führte. Der arithmetische Mittelwert aller Noten lag bei 1,22. Zusammengefasst blieben also in knapp zwei Drittel der Fälle Wünsche offen. Die folgende Grafik zeigt die Aufteilung.

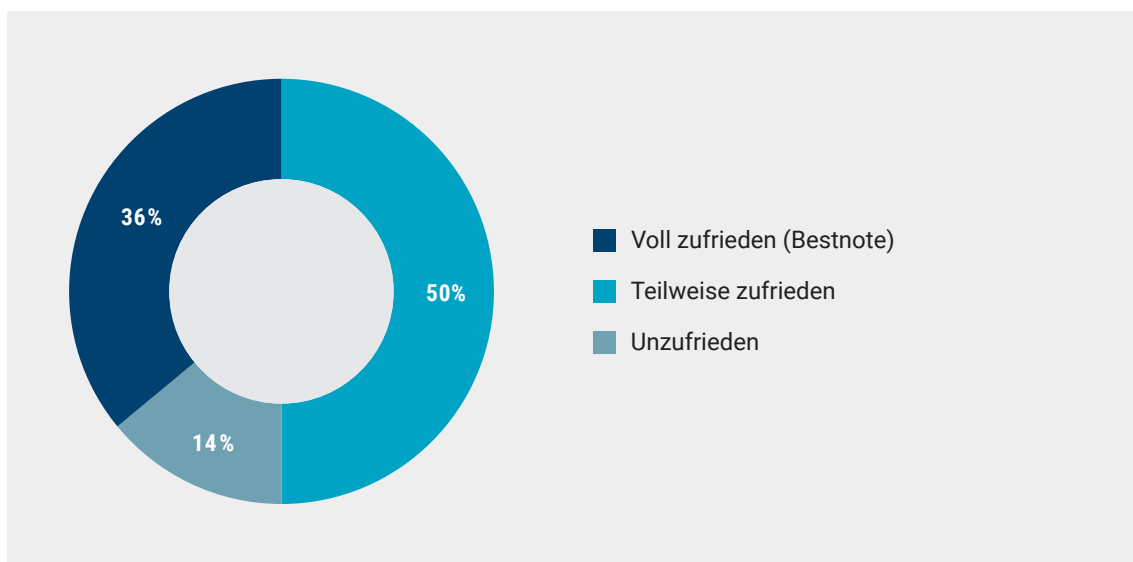


Abbildung 1: Befragung zur Zufriedenheit der Gesellschafter mit dem externen Familienunternehmer im Beirat

Die Einbeziehung der drei Mentalen Modelle führt auch bei der Zufriedenheit zu deutlichen Unterschieden: Die Vertreter der patriarchalen Logik sind generell am wenigsten zufrieden, was sich sowohl in der niedrigsten Durchschnittsnote als auch im Fehlen der Bestnote ausdrückt. Von den Gesellschaftern der Kategorie aktive Eigentümer bekommen die externen Familienunternehmer den höchsten Durchschnittswert und in 60 Prozent der Fälle die Bestnote. Die Vertreter des Modells operative Familie bewegen sich dazwischen und vergeben die Bestnote in 50 Prozent der Fälle. Ganz offenkundig steigt die Zufriedenheit der Gesellschafter mit der Komplexität in Familie und Unternehmen an. Das Risiko des Scheiterns der Verbindung bleibt dennoch bestehen: Die angedeuteten Trennungsfälle kommen in allen Mentalen Modellen vor.

Im Zusammenwirken der beiden Familienunternehmer gibt es Erwartungen,

- die in besonderem Maße erfüllt werden und eine maßgebliche Quelle der Zufriedenheit sind
- die oft nicht oder nicht ausreichend erfüllt werden und damit eine maßgebliche Ursache für die Entstehung der Zufriedenheitslücke darstellen.

Beide Kategorien werden nachfolgend für beide Partner dargestellt. Auch wenn die Zufriedenheit des Eigentümers im Mittelpunkt der Betrachtung steht, so spielt auch die Zufriedenheit des externen Familienunternehmers für die Qualität der Beziehung und die Effizienz des Gremiums eine wichtige Rolle. Nur ein zufriedener Partner hält an der Verbindung fest, engagiert sich und zeigt sich kooperativ gegenüber den Erwartungen des Eigners.

Gesellschafter

Die höchste Zufriedenheit (geringste Enttäuschung) ist bei den folgenden drei Erwartungen zu beobachten:

- Der externe Unternehmer denkt, argumentiert und handelt bei strategischen Entscheidungen im Beirat als Familienunternehmer.

- Er bringt sich ein, wenn es gilt, Führungsdefizite zu kompensieren. Dazu zählt neben der klassischen Unterstützung bei der Nachfolgefrage auch die Hilfe in Übergangs- oder Krisensituationen.
- Er engagiert sich in der Pflege der Familienbeziehung, er steht also für informative und ggf. moderierende Gespräche innerhalb der Eigentümerfamilie zur Verfügung.

Diese drei Erwartungen sind genau mit den Eigenschaften verbunden, die den externen Familienunternehmer von den anderen externen Mitgliedern des Beirats unterscheiden – es sind die typischen Merkmale und Themen eines Familienunternehmers.

Die größten Enttäuschungen treten bei den folgenden drei Erwartungen auf:

- Beim externen Familienunternehmer fehlt mitunter die aktive Lernbereitschaft; er arbeitet sich nicht ausreichend in die spezifischen Themen des Unternehmens ein. Dadurch gelingt es ihm nicht, eine am Bedarf der Gesellschafter orientierte Beratung im Beirat zu bieten. Der Externe neigt dazu, Rezepte aus dem eigenen Unternehmen unangepasst zu übertragen.
- Es fehlt ausreichender Respekt für die Führungsrolle der Eigner und sensibler Umgang mit kritischen Themen.
- Es fehlt der Respekt für den Wertekodex der Familie.

Der gemeinsame Nenner dieser Enttäuschungen ist fehlender Respekt für die Rolle des Eigentümers und seine Beziehung zum Unternehmen.

Externe Familienunternehmer

Sie zeigen weitgehende Zufriedenheit durch Erfüllung der folgenden Erwartungen:

- Sie schätzen die Möglichkeit, auf die strategischen Entscheidungen und auf die für die Eigen-

tümerfamilie besonders wichtigen Vorgänge Einfluss nehmen zu können.

- Sie können ihre Eigeninteressen wahren und ihren Horizont erweitern als Gegenwert für den Beiratseinsatz.
- Sie sehen sich in die wesentlichen Informationsströme eingebunden.

In diesen Erwartungen spiegeln sich Wertschätzung und Anerkennung für die eigene Person generell sowie ihre spezifische Rolle als Familienunternehmer wider.

Auf der anderen Seite haben sie vor allem mit folgenden Enttäuschungen zu kämpfen:

- Die Gesellschafter respektieren die Trennung zwischen Unternehmerfreundschaft und Beiratsrolle nicht, der Externe fühlt sich also instrumentalisiert.
- Sie erfahren als Berater nicht bei allen Themen angemessenen Respekt und können nicht immer die gewünschte Wirkung erzielen.
- Sie beklagen generell unprofessionelle Governance und Gremienarbeit.

Bei diesen Erwartungen stehen professionelle Governance und Respekt vor der Beiratsrolle im Vordergrund.

Das Maß an Zufriedenheit, das bei den Gesellschaftern am Ende entsteht, gründet sich also auf:

- die Erfüllung bzw. Nichterfüllung der besonders wichtigen Erwartungen in direkter Wirkung
- die Erfüllung bzw. Nichterfüllung der besonders wichtigen Erwartungen des externen Unternehmers in indirekter Wirkung.

Daher ist es zur Optimierung der Zusammenarbeit und der Vermeidung von Risiken zwingend, nicht nur die Zufriedenheit des Gesellschafters, sondern auch die des Externen zu beachten. Damit

rückt die Qualität der Zweierbeziehung ins Blickfeld. Für sie spielen neben den wechselseitigen Erwartungen zusätzliche Faktoren eine Rolle, die nachfolgend behandelt werden.

3.5 | WELCHE FAKTOREN PRÄGEN DIE BEZIEHUNG DER BEIDEN FAMILIENUNTERNEHMER?

Kommunikation

Soziologisch betrachtet ist sie die entscheidende Voraussetzung für die Stabilität und Qualität jeder Beziehung. Wichtige Aufgaben im Bereich der Kommunikation zwischen den Unternehmern sind die Abklärung der Erwartungen im Vorfeld und das Feedback im Verlauf der Zusammenarbeit.

Faktisch stellt sich die Kommunikation wie folgt dar:

- Eine Abklärung der Erwartungen des Eigentümers findet vor Beginn der Zusammenarbeit im Beirat nur in seltenen Fällen statt.
- Enttäuschungen werden von den Gesellschaftern oft erst dann offen geäußert, wenn sich schon ein Ende der Zusammenarbeit abzeichnet.
- Umgekehrt fällt es den externen Familienunternehmern noch schwerer als den Eignern, Erwartungen zu formulieren oder gar unangenehme, emotional belastete Themen anzusprechen.
- Selbst im Falle einer Trennung wird nur ansatzweise zwischen den Betroffenen direkt über die Gründe der Trennung gesprochen.
- Systematisches Feedback im Laufe der Zusammenarbeit ist der Ausnahmefall.

Die hier beobachtete sogenannte Kommunikationsverknappung wurde bereits für ein typisches Verhalten innerhalb von Unternehmerfamilien nachgewiesen.¹¹ Offenkundig übertragen die involvierten Familienunternehmer sie vom eigenen Familien-

¹¹ Siehe Wimmer et al. (2005).

umfeld auf die Beziehung im Beirat. Das gezeigte Verhalten erinnert außerdem an das Phänomen der sogenannten Konsensfiktion¹², das sich in einem typischen Unternehmerzitat zur Frage der Erwartungsabklärung zeigt: „Ich glaube, das sind Sachen, die Familien wichtig sind, weswegen man mit dem externen Familienunternehmer nicht darüber reden muss, weil das klar ist.“

Die Fiktion besteht in solchen Fällen also darin, dass die Erwartungen klar sind, was jedoch keineswegs der Fall ist und sich dann in den geschilderten Enttäuschungen zeigt. Durch die Nicht-Thematisierung gegenüber dem Partner wird aber diese Fiktion aufrechterhalten.

Erwartungs-Erwartungen

Die weitgehend fehlende Abklärung der Erwartungen führt dazu, dass der externe Familienunternehmer, der ja ein Mandat übernimmt, Vermutungen darüber anstellen muss, was wohl von ihm erwartet wird. Diese werden in der Forschung „Erwartungs-Erwartungen“ genannt, da sich der Externe nicht ausreichend am Handeln des Gesellschafters ausrichten kann, sondern auch an dessen unterstellten (und nicht formulierten) Erwartungen orientieren muss. Diese Vorstellungen können ganz oder teilweise zutreffen, aber auch falsch oder unvollständig sein, denn es gibt ja keine Klarheit. Die folgende Übersicht macht dies deutlich:

Erwartungen der Gesellschafter	Übereinstimmung mit Erwartungs-Erwartungen des Externen
<i>Erwartungsgruppe Respekt</i>	
Führungsrolle bei ihm, moderate Kritik, kein offener Dissens	hoch
Er zeigt Respekt für den Wertekodex der Familie.	mittel
Der Externe zeigt Interesse, Engagement und Zeiteinsatz.	gering
<i>Erwartungsgruppe Kompetenz</i>	
Er denkt bei strategischen Entscheidungen als Familienunternehmer.	hoch
Er leistet einen fachlicher Beitrag und bringt sein Netzwerk ein.	mittel
Er zeigt Lernbereitschaft und bietet bedarfsgerechte Beratung.	keine
<i>Erwartungsgruppe Unterstützung</i>	
Er stärkt die Position des Gesellschafters.	hoch
Er ist bereit Führungsdefizite auszugleichen.	hoch
Er engagiert sich bei Bedarf in der Pflege der Familienbeziehung.	mittel

Tabelle 2: Erwartungen des Eigners und Vermutungen des Externen über diese. Die Einstufung bezieht sich auf die Häufigkeit, mit der die einzelnen Aspekte in den Interviews für die Studie angesprochen wurden.

¹² Siehe Hahn (1983).

Die Übersicht zeigt, dass der externe Familienunternehmer mit einigen Vermutungen richtig liegt wie etwa die Erwartung, dass er sein Denken als Familienunternehmer einbringen soll. Diese unausgesprochene Übereinstimmung ist – wie bereits ausgeführt – die zentrale Quelle der Zufriedenheit für beide Partner. Besonders kritisch ist andererseits das Fehlen der Vermutung, er müsse sich in diese Aufgabe intensiv einarbeiten, um das fremde Unternehmen – mit den Unterschieden zum eigenen – richtig zu verstehen. Auch bedeutet die korrekte Vermutung, dass der Gesellschafter Unterstützung von ihm erwartet, aber noch nicht, dass der Externe diese auch gewähren möchte. Diese Erwartung kann nämlich mit der eigenen Erwartung nach Respekt für seine Unabhängigkeit kollidieren. Erwartungs-Erwartungen sind somit ein Hilfsmittel zur Reduzierung des Enttäuschungsrisikos, komplett vermeiden können sie Konflikte in den meisten Fällen nicht.

Die größten Risiken für die Beziehung resultieren aus Enttäuschungen bei den Erwartungen, die mit Respekt und Wertschätzung zu tun haben. Beispiele sind das Fehlen bedarfsgerechter Beratung, Dominanz ebenso wie Ausschluss, aber auch kulturelle Dissonanzen. Auch in bisher enttäuschungsfreien oder pragmatisch angepassten Beziehungen können durch sich verändernde Umstände neue Enttäuschungen entstehen. Ein klassisches Beispiel ist die Berufung von Familienangehörigen in die erste Führungsebene. Während der Beirat bei der Bestellung von Fremdmanagern meistens sachlich-nüchterne Entscheidungen trifft, kommt bei Familienmitgliedern die persönliche Befangenheit der Eigner ins Spiel. Derartige Situationen können leicht zu einer Belastung der Beziehung führen. Es gibt Schmerzgrenzen für beide Seiten, die dann am Ende doch zur Trennung führen. Allerdings erfolgt sie selten rasch, sondern erst nach unterschiedlich langen Phasen des Zweifels und der Prüfung. Selbst am Ende der Zusammenarbeit ist offene Kommunikation über dessen Ursachen die Ausnahme. Man scheut die Aufkündigung der Konsensfiktion selbst noch im Auseinandergehen. Wenn möglich, warten die Gesellschafter unverfängliche Anlässe zur Beendigung der Zusammenarbeit ab, wie das Ende der Amtszeit oder das Erreichen der Altersgrenze.

Wie die Untersuchung zeigt, haben die drei Mentalen Modelle sowohl auf die Wichtigkeit der Erwar-

tungen (siehe Kap. 3.2) als auch auf die Beziehung zwischen den Familienunternehmern erheblichen Einfluss.

Patriarchale Logik

Der Patriarch will alle wesentlichen Steuerungsmechanismen selbst im Griff behalten und steht der Einflussnahme von Dritten eher reserviert gegenüber. Die Wahrung der Interessen des Familienunternehmens wird als das ureigene Aktionsfeld betrachtet, auf dem er – nach eigenem Selbstverständnis – nur schwer zu übertreffen ist. Dies wird auch daran erkennbar, dass er mit dem Familienunternehmer im Beirat durchweg weniger zufrieden ist als die Repräsentanten der anderen Modelle. Die Bestnote wird selten vergeben. Ein wichtiger Grund ist häufig die Enttäuschung im Bereich der erwarteten Stärkung der eigenen Position – neben dem Respekt für die Eignerrolle die wichtigste Erwartung des Patriarchen überhaupt. Nahezu alle restlichen Erwartungen sind für ihn weniger bedeutsam als für die anderen Mentalen Modelle, worin auch eine generell etwas distanziertere Haltung zur Rolle des gesamten Beirats zum Ausdruck kommt. Der Patriarch kommuniziert am wenigsten mit dem externen Unternehmer zu den Erwartungen und Enttäuschungen. Begibt sich der Patriarch selbst in die Rolle des externen Unternehmers in einem Beirat, sieht er sich mit seiner Nähe zum Tagesgeschäft (im eigenen Unternehmen) als besonders wertvollen Ratgeber. Als externer Beirat wiederum entdeckt auch er die Vorzüge professioneller Governance-Standards, mit denen er in der Eigner-Rolle eher hadert.

Operativ tätige Familie

Es ist das Mentale Modell in der Mitte, das sehr vielfältige und unterschiedliche Ausprägungen aufweist, sodass allgemeingültige Schlussfolgerungen schwerer möglich sind. Manche Unternehmen haben das patriarchale Modell gerade erst verlassen, während andere vor dem Übergang zum Fremdmanagement stehen. Am ehesten fällt auf, dass der Wunsch nach Respekt für die Führungsrolle des Eigners besonders ausgeprägt erscheint. Dies könnte damit zu tun haben, dass die Eigner im Management in der Regel einer mehrköpfigen Gesellschaftergruppe angehören. Sie stehen daher

unter Beobachtung oder gar Aufsicht anderer Familienmitglieder und möchten nicht durch den externen Unternehmer kompromittiert werden. Dessen Rolle im Beirat sieht die operative Familie unter dem Strich deutlich positiver als die Vertreter des patriarchalen Modells, was sich unter anderem in der besseren Benotung zeigt. Ein weiterer Unterschied zum Patriarchen zeigt sich darin, dass die operative Familie die Mitwirkung des externen Familienunternehmers bei strategischen Entscheidungen für sehr wichtig hält, worin sich der Wunsch nach Beratung und objektiver Unterstützung zeigt.

Aktive Eigentümerfamilie

Ihnen sind die Probleme und Risiken eines Familienunternehmens in der fortgeschrittenen Generationenfolge stärker bewusst als den anderen

Modellen. Daher sind sie am offensten für echte Stärkung durch Rat von außen und besonders interessiert an einer kontinuierlichen Verbesserung der langfristigen Risikovorsorge etwa durch Optimierung der Governance. Die Empfindlichkeit gegen Einflussnahme und abweichende Meinung anderer ist weniger ausgeprägt als bei den beiden anderen Modellen, in denen die Eigner noch im Management tätig sind. Engagement und Zeiteinsatz des externen Unternehmers sind ihnen wichtiger als den anderen Modellen, weil sie ein besonders starkes Interesse an diesem Beitrag haben. Wenn Vertreter des Modells aktive Eigentümer externe Beiratsmandate übernehmen, ist es ihnen besonders wichtig, dass dieses Unternehmen professionell aufgestellt ist in Führung und Aufsicht. Sie erwarten außerdem besonderen Respekt für ihre Beraterkompetenz – vermutlich weil sie meistens aus großen Unternehmen mit vergleichsweise hoch entwickelter Governance kommen.

ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

In der Mehrzahl der Fälle geben die Gesellschafter positive Bewertungen zu den externen Familienunternehmern ab. Wesentlicher Grund dafür ist die Verfügbarkeit eines externen Beiratsmitglieds, das als Familienunternehmer versteht, wie der Eigentümer selbst „tickt“. Der Externe bringt dieses Denken in die strategischen Entscheidungsprozesse ein und positioniert sich entsprechend – vorausgesetzt, er sieht sich damit nicht zu unangemessener Parteinahme gezwungen. Sein Input kann zu Entscheidungen führen, die in einem Gremium ohne Familienunternehmer möglicherweise so nicht fallen. Je nach Sachlage kann sein Einfluss den unternehmerischen Mut oder die unternehmerische Vorsicht stärken. Die Beziehung der beiden Partner wird also inhaltlich und emotional getragen durch die gute Erfüllung gerade der für das Familienunternehmen typischen Erwartungen. Es ist zu vermuten, dass diese wiederkehrenden Momente echter Begeisterung durch das gleichgerichtete Handeln der beiden Familienunternehmer Enttäuschungen an anderer Stelle in den Hintergrund treten lassen oder ihre Verdrängung erleichtern. Dies ist eine Erklärung dafür, dass auch in Fällen mit geminderter Zufriedenheit oft doch keine ernsthaften Absichten bestehen, die Verbindung zu hinterfragen oder gar zu beenden. Hinzu kommt die ausgeprägte Scheu beider Seiten, kritische Themen anzusprechen. Der unterstellte Konsens soll nicht gefährdet werden – dies könnte ja zu unangenehmen Situationen führen. Wenn Abklärungen zu Beginn nicht stattfinden, erfolgen sie auch später nicht mehr. Man bleibt einfach zusammen und macht das Beste aus der einmal eingegangenen Verbindung, auch wenn sie – objektiv betrachtet – nicht optimal funktioniert.

Somit zeigt sich das Tandem der beiden Familienunternehmer unter Wertung aller Aspekte als mental bedingte Sonderbeziehung. Die geschilderten Defizite eröffnen jedoch deutliche Spielräume zur Verbesserung. Sie sollten genutzt werden, um die Effizienz dieser Besetzung und damit auch des jeweiligen Gremiums weiter zu steigern.

3.6 | WORIN UNTERSCHIEDEN SICH DIE EXTERNEN FAMILIENUNTERNEHMER VON DEN NICHT-FAMILIEN-UNTERNEHMERN IM BEIRAT?

Zum üblichen Kompetenz-Mix im Beirat gehören auf der Seite der Externen auch Mitglieder, die keine Familienunternehmer (NFU) sind. Daher ist es interessant zu beobachten, wie sich die Erwartungen der Eigner zwischen beiden Kategorien unterscheiden (siehe Tabelle 3).

Dieser Vergleich zeigt, dass die größten Unterschiede bei den familientypischen Erwartungen bestehen. Damit zeigt erneut sich die Rolle des externen Familienunternehmers emotional intensiver

und vielleicht auch erfüllender (durch den strategischen Dialog zwischen den beiden Familienunternehmern), gleichzeitig aber auch schwieriger als die der anderen Externen – hauptsächlich durch den möglichen Konflikt zwischen Unterstützung und Unabhängigkeit. Weitere Unterschiede sind zu vermuten: So dürfte die Kommunikation der Erwartungen mit den externen NFU insgesamt leichter fallen, weil eher Sachthemen im Vordergrund stehen. Sowohl der Auswahlprozess als auch die spätere Beziehung sind stärker durch geschäftliche Nüchternheit geprägt. Sie ähnelt damit stärker einer Leistungsbeziehung, in der im Übrigen auch die Vergütungsfrage eine größere Rolle spielt als bei den externen Familienunternehmern. Analog ist davon auszugehen, dass auch Trennungen von den NFU konsequenter vollzogen werden.

Erwartungen der Gesellschafter	an den NFU (relativ zum Familienunternehmer)
<i>Erwartungsgruppe Respekt</i>	
Führungsrolle des Eigentümers, moderate Kritik, kein offener Dissens	ähnlich
Interesse, Engagement und Zeiteinsatz für den Beirat	ähnlich
Respekt für den Wertekodex der Familie	geringer
<i>Erwartungsgruppe Kompetenz</i>	
Fachlicher Beitrag und Netzwerk	höher
Lernbereitschaft und bedarfsgerechte Beratung	ähnlich
Denkt bei strategischen Entscheidungen als Familienunternehmer	geringer
<i>Erwartungsgruppe Unterstützung</i>	
Position des Eigners stärken	geringer
Ausgleich von Führungsdefiziten	geringer
Pflege der Familienbeziehung	geringer

Tabelle 3: Erwartungen der Gesellschafter an Nicht-Familienunternehmer im Beirat. Die Einstufung bezieht sich auf die Häufigkeit, mit der die einzelnen Aspekte in den Interviews für die Studie angesprochen wurden.

4 | PRAKTISCHE EMPFEHLUNGEN FÜR DIE BEIRATSARBEIT

Aus den Ergebnissen kann eine Reihe von Empfehlungen abgeleitet werden, mit denen die Beiratsarbeit zum Nutzen des Unternehmens weiter verbessert werden kann. Sie betreffen zwar vor allem die involvierten Familienunternehmer, sind aber partiell auch für die anderen externen Beiratsmitglieder von Interesse.

4.1 | EMPFEHLUNGEN FÜR DEN GESELLSCHAFTER

Diese Gruppe von Empfehlungen ist aufgeteilt in die Abschnitte

- vor der Berufung des Externen in den Beirat
- während der Zusammenarbeit im Beirat
- allgemeine Ratschläge an den Gesellschafter.

Vor der Berufung des externen Familienunternehmers in den Beirat

Den verbessernden Maßnahmen in dieser Phase kommt große Bedeutung zu, da eine spätere Korrektur von Versäumnissen nur schwer möglich ist. Die Gründe dafür liegen in der besonderen Beziehung zwischen den Familienunternehmern, die das Ansprechen kritischer Themen erschwert. Folgende Empfehlungen haben sich in der Praxis bewährt:

- Erarbeitung eines Profils, bevor mit der Ansprache begonnen wird. Dieser Schritt bringt den Gesellschafter A dazu, sich konkrete Gedanken darüber zu machen, welche Merkmale und Eigenschaften die gewünschte Person haben soll. Zum Anforderungsprofil sollte neben den üblichen Kategorien das zu den Zielen der Besetzung am besten passende Mentale Modell gehören.
- Schriftliche Formulierung der eigenen persönlichen Erwartungen. Als Orientierung kann die Auflistung der Erwartungen in Abschnitt 3.2 dienen, wobei die individuelle Zusammenstellung natürlich davon abweichen kann. Bei der Setzung der Prioritäten kann die Berücksichtigung des eigenen Mentalen Modells hilfreich sein.

- Die spätere Zufriedenheit hängt nicht unwesentlich von der Kommunikation und Abklärung der gegenseitigen Erwartungen im Vorfeld ab. Insofern sollten die dazu erforderlichen Gespräche zwar behutsam, aber ehrlich und umfangreich geführt werden. Ein Rückzug ist sicher auch in dieser Phase nicht einfach, aber später ist er kaum noch möglich.

- Es ist hilfreich für das gegenseitige Verständnis in den Vorgesprächen, eine Vorstellung von den Erwartungen des externen Familienunternehmers zu haben (vgl. Kap 3.3). Dabei gilt es zu berücksichtigen, welches Mentale Modell er repräsentiert. Werden – wie in vielen Fällen zu erwarten – die eigenen Erwartungen vom externen Kandidaten nur begrenzt thematisiert, wäre es eine Option für den Gesellschafter, diese vorsichtig anzusprechen, um zu diesen Punkten mehr Klarheit zu erlangen.

Während der Zusammenarbeit im Beirat

Austausch und Feedback sind die wichtigsten Instrumente zur Vermeidung von Missverständnissen oder Fehlentwicklungen. Dazu sollte der Gesellschafter regelmäßige Gelegenheiten schaffen, bei denen mit Rücksicht auf den tragenden Wertekonsens die Qualität der Zusammenarbeit von beiden Seiten beleuchtet werden kann. Damit steigen die Chancen auf höhere Zufriedenheit und Beständigkeit in der Beziehung.

Allgemeine Ratschläge an den Gesellschafter:

- Es gibt eine Vielzahl guter Gründe, einen externen Familienunternehmer in seinem Beirat zu haben. Dem Beirat sollten jedoch auch andere externe Profile angehören. Letztlich kommt es auf den richtigen Kompetenz-Mix im Gremium an, mit dem alle für das Unternehmen und die Gesellschafter wichtigen Anforderungen abgedeckt werden können und eine effiziente Beiratsarbeit sichergestellt wird.
- Auch Familienunternehmer verändern ihre Perspektive, sobald sie von der Rolle des Gesellschafters in die Rolle des Familienunternehmers in einem fremden Beirat wechseln (und umgekehrt).

Insbesondere zeigt sich dies bei der Einstellung zur Bedeutung professioneller Governance. Deswegen ist jedem Gesellschafter zu empfehlen, trotz des damit verbundenen Aufwands externe Beiratstätigkeiten ernsthaft zu prüfen, um selbst die Erfahrung dieser Verantwortung zu machen. Der Vergleich der unterschiedlichen Blickwinkel fördert das Verständnis für die externe Rolle und dient damit der Vermeidung von Missverständnissen in der Gesellschafter-Funktion. Außerdem erweitert ein Gesellschafter sein Erfahrungsspektrum und wirkt dem Umstand entgegen, nur das eigene Unternehmen zu kennen.

4.2 EMPFEHLUNGEN FÜR DEN EXTERNEN FAMILIENUNTERNEHMER

Die Empfehlungen lassen sich der tatsächlichen Abfolge nach einteilen in die Abschnitte

- vor der Annahme eines Beiratsangebots
- während der Zusammenarbeit im Beirat.

Vor der Annahme eines Beiratsangebots

Hier stehen die Erwartungen im Fokus und nicht die restlichen Fragen, die üblicherweise mit der Prüfung eines Beschäftigungsangebots, zu denen eine Beiratsfunktion im weiteren Sinne zählt, einhergehen:

- Abklärung der Erwartungen des Eigentümers. Der Externe sollte sich der Tatsache bewusst sein, dass dessen Erwartungen in den Vorgesprächen möglicherweise nicht besonders präzise formuliert werden. Daher ist zu empfehlen, bei Bedarf in angemessener Form nachzufragen. Die Auflistung der Erwartungen in Abschnitt 3.2 kann zur Orientierung dienen.
- Vor allem wenn sich das Unternehmen in den Modellen Operativ tätige Familie oder Aktive

Eigentümerfamilie befindet, ist es ratsam, sich Transparenz über die Rollenverteilung innerhalb der gesamten Gesellschaftergruppe zu verschaffen. Dies erleichtert die Auftragsklärung im Sinne von: Wer | will was | von wem | wann | in welchem Umfang | zu welchem Ziel?

- Bewusstmachung der eigenen Erwartungen – gespiegelt am eigenen Mentalen Modell. Diese stehen für den Gesellschafter nicht im Vordergrund und werden vermutlich weniger thematisiert. Die Auflistung der Erwartungen des Externen in Abschnitt 3.3 kann dabei helfen.

Während der Zusammenarbeit im Beirat

Analog zum Gesellschafter lautet hier die Empfehlung für den Externen, passende Gesprächsgelegenheiten zu schaffen, bei denen über die wechselseitigen Erfahrungen gesprochen werden kann, wenn diese Anlässe vom Gesellschafter nicht in ausreichendem Umfang herbeigeführt werden.

FAZIT

Professionell und unabhängig besetzte Beiräte sind ein Schlüsselinstrument zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs. Sie ermöglichen es der Gesellschafterfamilie, im gesamten Lebenszyklus des Unternehmens regelmäßig und vertraulich externe Kompetenz zur Bewältigung der Herausforderungen zu nutzen. Dies gilt sowohl für die rein geschäftlichen als auch für die gesellschafterrelevanten Themen. Gerade für letztere kann die engagierte Mitwirkung eines erfahrenen Familienunternehmers im Kreis der Externen eine segensreiche Komplettierung im Kompetenz-Mix des Gremiums sein.

5 | VERZEICHNIS DER AN DER STUDIE BETEILIGTEN FAMILIENUNTERNEHMEN¹³

apetito AG	48432	Rheine
Gebr. Becker GmbH	42279	Wuppertal
Boehringer AG	55218	Ingelheim
Claas KGaA	33416	Harsewinkel
Dachser Group	87439	Kempton
Döhler Group	64295	Darmstadt
Gelco GmbH	45889	Gelsenkirchen
Goldbeck GmbH	33649	Bielefeld
Hilti AG	9494	Schaan/Liechtenstein
Hoyer GmbH	20537	Hamburg
Kirchhoff Gruppe	58638	Iserlohn
Leopold Kostal GmbH	58513	Lüdenscheid
Messer Group	65812	Bad Soden
Peiker GmbH	61381	Bad Friedrichsdorf
Peri GmbH	89264	Weißhorn
Ravensburger AG	88214	Ravensburg
Uzin Utz AG	89079	Ulm
Wilh. Werhahn KG	41460	Neuss

¹³ Von den insgesamt 19 Unternehmen wollte eines ungenannt bleiben.

6 | QUELLEN



- Gimeno, A.; Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010): Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hahn, A. (1983): Konsensfiktionen in kleinen Gruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 25. S. 210 – 232.
- Kirchdörfer, R. (2018): Der Beirat in Familienunternehmen. Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- Obermaier, O. W. (2019): Familienunternehmer als externe Beiräte. Empirische Untersuchung einer häufig gewählten Besetzung: Wie gut ist sie wirklich? Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 26. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- Rüsen T. A.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A. (2012): Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen. In: FuS – 3/2012. S. 92 – 98.
- Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie – Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M. & Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

SPENCER STUART & ASSOCIATES GMBH

Exzellente Führungskräfte prägen die Entwicklung jedes Unternehmens. Als eines der renommiertesten Personalberatungsunternehmen mit Schwerpunkt Führungskräfte bringt Spencer Stuart passgenau Unternehmen und Kandidaten zusammen. Spencer Stuart stellt die richtigen Fragen und macht die richtigen Entscheidungen möglich: Wer wird eingestellt? Wer hat weiteres Potenzial? Wie kann dieses Potenzial bestmöglich entwickelt werden? Und wie lässt sich die Effizienz von Führungsteams sowie von Aufsichtsgremien fördern? Spencer Stuart berät mit 2000 Mitarbeitern an 60 Standorten weltweit bei der Zusammenstellung erstklassiger Teams für die Führungsspitze und den Aufsichts- oder Beirat von Unternehmen aller Branchen. Profunde Kenntnis über Funktionen, Branchen sowie regionale Besonderheiten kombiniert Spencer Stuart mit exzellenten Kontakten auf allen Kontinenten. Die Beratung von Familienunternehmen stellt vor allem in Deutschland einen Schwerpunkt der Arbeit des Unternehmens dar. Der Autor, Otto W. Obermaier, war langjähriger Partner von Spencer Stuart.

ANSPRECHPARTNER

Dr. Rolf Beckers

Spencer Stuart & Associates GmbH
Neue Mainzer Straße 74
60311 Frankfurt am Main
E-Mail: rbeckers@spencerstuart.com
Telefon +49 69 610 927-36
www.spencerstuart.com

Dr. Otto W. Obermaier

E-Mail: otto@obermaier-dialog.de
Telefon +49 171 54 77 377

WWW.WIFU.DE

WIFU-PRAXISLEITFÄDEN



QR-CODE
ZUR WIFU
ONLINE-
BIBLIOTHEK

Neben unseren
Praxisleitfäden stehen in der
WIFU Online-Bibliothek
auch zahlreiche weitere
Publikationen des
WIFU zum kostenlosen
Download bereit.





Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2023 · WIFU-Stiftung