

Audit Committee Quarterly

I/2024

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



»THE NICEST FEELING
IN THE WORLD
IS TO DO A GOOD DEED
ANONYMOUSLY –
AND HAVE SOMEBODY
FIND OUT.«

Oscar Wilde

Soziale Verantwortung von Unternehmen

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de www.audit-committee-institute.de

Alexander Eichner:
Ohne Aufsichtsräte aus den eigenen Reihen?



Ohne Aufsichtsräte aus den eigenen Reihen?

Autor: **Alexander Eichner**

Wie Familienunternehmen ihr Gremium richtig besetzen

Eine aktuelle Studie des ifo Instituts und der Stiftung Familienunternehmen¹ wirft ein neues Licht auf die Herausforderungen, mit denen Familienunternehmen konfrontiert sind: »42 Prozent aller befragten Unternehmen haben noch keinen Nachfolger für die Geschäftsleitung aus der Familie.« Doch nicht nur in der Geschäftsführung, auch in den Aufsichtsräten ist der Nachwuchs aus den eigenen Reihen rar: »Nur ein Viertel der Unternehmen kann das Gremium mit Familienmitgliedern nachbesetzen.« Diese Zahlen offenbaren ein tiefgreifendes Problem – wie können Familienunternehmen sicherstellen, dass sie ihre Aufsichtsräte effektiv und zukunftsfähig besetzen?

Muss es die Familie sein?

Zunächst sei gesagt: Es ist gar nicht so alarmierend, wenn im Aufsichtsrat keine Familienmitglieder sitzen. In zahlreichen Familienunternehmen sind die Familienmitglieder nicht aktive Gesellschafter, die bis auf eine Gewinnausschüttung nur wenig mit der strategischen und operativen Ausrichtung des Unternehmens zu tun haben. Es kann für die Unternehmerfamilie in bestimmten Fällen sogar einfacher sein, nicht im Aufsichtsrat zu sitzen – vorausgesetzt, dieser ist stark besetzt. Denn ein vielfältig und unabhängig besetzter Aufsichtsrat ist weit mehr als ein Kontrollgremium. Er ist ein unbequemer, aber wohlgesonnener Sparringspartner des Vorstands und hat nur das Wohl des Unternehmens im Blick. Keine Seilschaften oder Eigeninteressen. Das kann von Vorteil sein, wenn in der Unternehmerfamilie unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, was das Unternehmen für die Familie konkret leisten soll.

Ein gutes Studium sagt nicht alles aus

Wie besetzen Familienunternehmen nun einen starken Aufsichtsrat? Ein hervorragendes Jurastudium garantiert nicht zwangsläufig, dass jemand ein guter Anwalt ist. Ein hochqualifizierter Betriebswirt kann theoretisches Wissen haben, aber in der Praxis krachend scheitern. Ein typischer Fehler ist auch, Kandidaten auszuwählen, die einem selbst in Auftreten, Äußerlichkeiten oder Charaktereigenschaften ähneln. Und dann ist die Verwunderung groß, wenn plötzlich zu ähnliche Menschen im Gremium sitzen, die homogene Ansätze verfolgen und das Unternehmen dadurch nicht voranbringen, sondern dessen Weiterentwicklung bremsen. Der klassische »Mini-Me«-Effekt.

Vielfalt tut weh – bringt Unternehmen aber weiter!

Vielmehr sollten möglichst unterschiedliche Menschen im Aufsichtsrat sitzen, die zwar einen gemeinsamen Wertekompass haben, aber das Wohl des Familienunternehmens aus verschiedensten Blickwinkeln betrachten – und entsprechend vielfältige Ansätze einbringen. Die bekannte McKinsey-Studie »*Delivering through Diversity*«² verdeutlicht, dass vielfältig besetzte Führungsgremien bessere Entscheidungen treffen, da sie unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen einbringen. Dazu zählen nicht nur Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Alter, sondern auch soziale Herkunft, unterschiedliche Fachrichtungen oder branchenfremde Erfahrungen. Diversität fördert die Kreativität und hilft dem Vorstand, noch stärkeres Feedback in strategischen Fragen zu erhalten. Ein divers besetzter Aufsichtsrat ist alles andere als zahm: Hier prallen unterschiedliche Ansätze aufeinander, die in einer gesunden Streitkultur gemeinsam mit dem Vorstand diskutiert werden. Eine Sitzung ist alles andere als ein Kaffeeklatsch und selbstzufriedenes Schulterklopfen. Hier entsteht Reibung. Und Energie! Nur so kommen Familienunternehmen spürbar vorwärts.

¹ Johanna Garnitz, Annette von Maltzan, Johannes Müller (ifo Institut, München) (2023): Nachfolge-Monitoring deutscher Familienunternehmen, online abrufbar unter <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2024-01-15/familienunternehmen-vor-uebergabe-an-naechste-generation>

² Online abrufbar unter <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>



Foto: © Kirsten Breustedt

Alexander Eichner ist börsenzertifizierter Aufsichtsrat, Manager auf Zeit – und Mitglied im Team des Berliner Finanzsenators. Er begleitet Unternehmen in herausfordernden Situationen rund um die Themen Restrukturierung, Aufsichtsratsmanagement, Finanzierung und Wachstum.

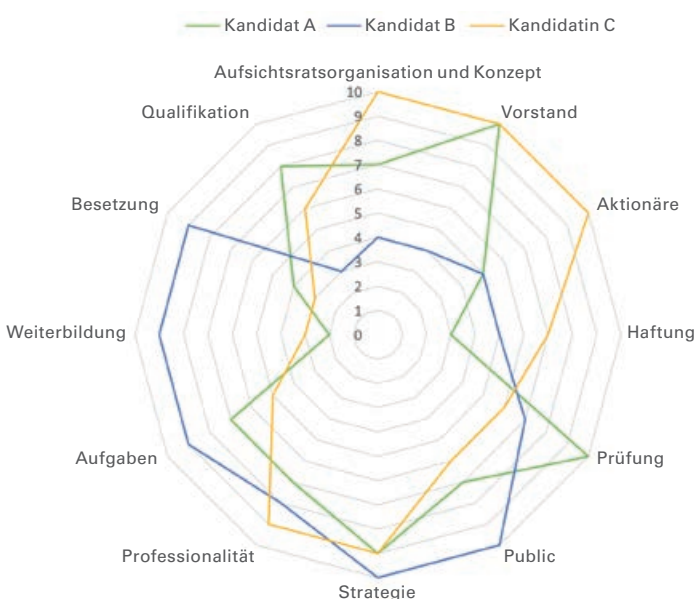
Mehr Infos unter www.transition-manager.com

Unternehmensbedürfnisse als Maßstab

Welche Qualitäten sind neben Fachwissen für einen Kandidaten wesentlich? Als Maßstab für die Eignung des Gremiums sollten Verantwortliche die spezifischen Bedürfnisse des Familienunternehmens heranziehen. Dabei sollte auch der aktuelle Zustand des Aufsichtsrats analysiert werden: Setzen sich die Mitglieder des divers besetzten Gremiums engagiert für das Wohl des Unternehmens ein und hinterfragen sie die Entscheidungen der Geschäftsführung kritisch? Oder besteht es aus einer Runde Gleichgesinnter, die lediglich viermal im Jahr die Zahlen prüfen?

Auch Vorstand und Gesellschafter sollten vorbringen, was sie vom Aufsichtsrat erwarten. Idealerweise soll dieser dynamisch und konstruktiv zum Unternehmenserfolg beitragen – und sich nicht allein an Agendapunkten und Zahlen abarbeiten. Ein moderner Aufsichtsrat berät den Vorstand bei der Erarbeitung von Konzepten und trägt somit aktiv zur Entwicklung des Unternehmens bei, ohne dabei in die Verantwortungsbereiche des Vorstands einzugreifen. Ein stark besetztes Gremium zeichnet strategisches Denken, Flexibilität und gezielte Präzision aus.

Abbildung: **Netzmatrix zur Auswahl von Aufsichtsratskandidaten**



Fazit – im Spannungsfeld vieler Einflussfaktoren

Der Aufsichtsrat operiert im Spannungsfeld unterschiedlicher Einflussfaktoren: Aktionäre, der Vorstand, die Unternehmerfamilie bzw. Gesellschafter, die Öffentlichkeit haben unterschiedliche Erwartungen an den Aufsichtsrat. Er sollte insbesondere durch seine Beratung gegenüber dem Vorstand aktiv am Unternehmensgeschehen partizipieren. Die Zusammensetzung eines starken Aufsichtsrats ergibt sich aus einer Kombination verschiedener, sich ergänzender Fähigkeiten: Fachwissen, praktische Erfahrung, besondere Kompetenzen, Vielfältigkeit sowie grundlegende Qualitäten, wie Zuverlässigkeit und Verschwiegenheit. Wichtig ist auch die Fähigkeit zur Impulsgebung, vorausschauendes Handeln, Flexibilität, starke Analysefähigkeiten, Verantwortungsbewusstsein – und die Bereitschaft zu unkonventionellen Maßnahmen.

Moderne Aufsichtsratsmitglieder sind mit agilen Methoden vertraut, können sich auf das Wesentliche konzentrieren, praktizieren Good Governance und agieren stets unvoreingenommen. Die Auswahl des Vorsitzenden ist besonders wichtig, da er die Richtung vorgibt und Konzepte entwickeln und tragen muss. Die erforderlichen Qualitäten sind einzelfallabhängig und müssen an die spezifischen Bedürfnisse des Familienunternehmens angepasst werden. Kein Kandidat wird alle Kriterien zu 100 Prozent erfüllen, aber durch eine umfassende Bewertung, bspw. in einer Netzmatrix (siehe Abbildung) und einem Punktesystem, können Unternehmen einen Aufsichtsrat zusammenstellen, der proaktiv zur Unternehmensentwicklung beiträgt, anstatt nur eine passive Prüferrolle einzunehmen.