

Fingerspitzengefühl bei der Suche und Besetzung von Beiräten in mittelständischen Unternehmen gefordert



Dr. Frederik Gottschalck, Principal und verantwortlich für Beirats- und Aufsichtsratsbesetzungen bei der Kienbaum Consultants International GmbH

Was macht die Suche von Beiräten eigentlich besonders? Sind mittelständische Unternehmen nicht auch ergebnisorientierte Wirtschaftsorganisationen wie Aktiengesellschaften? Und sind die Strukturen und Prozesse in einem Beirat nicht vergleichbar mit denen in Aufsichtsräten? Sitzen überdies in Beiräten nicht auch hochqualifizierte Persönlichkeiten wie in den Überwachungsgremien börsennotierter Unternehmen? Auf alle diese Fragen lautet die Antwort: „Ja, aber...“ Denn selbstverständlich sind die Strukturen, Prozesse und Akteure prinzipiell vergleichbar. Dennoch zeigen sich in der Praxis immer wieder gravierende Unterschiede zwischen Beirat und Aufsichtsrat, insbesondere in der Suche und Besetzung dieser Gremien. Dieser Beitrag widmet sich diesen Besonderheiten unter besonderer Berücksichtigung der stark ausdifferenzierten Inhaberstrukturen im deutschen Mittelstand.

I. Differenzierte Gestaltungsmöglichkeiten des Beirats

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Beirat und Aufsichtsrat ergibt sich aus der rechtlichen Ausgangssituation. Während das Aktiengesetz und auch der Deutsche Corporate Governance Kodex ein enges Korsett hinsichtlich der Rechte und Pflichten von Aufsichtsräten und deren Mitgliedern schnüren, sind Beiräte in der überwiegenden Zahl der Fälle von den Gesellschaftern des Unternehmens freiwillig eingerichtete Gremien, die in der Satzung verankert sein können – es aber nicht immer sind.

Auf der Basis dieses fakultativen Status können auch die Rechte und Pflichten des Beiratsgremiums und damit deren Mitglieder weitgehend frei bestimmt werden, sofern die Gültigkeit des Aktiengesetzes in der Beiratsordnung ausgeschlossen wird – was zu empfehlen ist. So kann der Beirat aufsichtsratsähnlich – also mit voller Kontrollkompetenz – oder auch rein

beratend eingerichtet werden. Auch Mischformen, in denen der Beirat in einzelnen Themenbereichen entscheidungskompetent (z.B. Geschäftsführerberufung und -abberufung) und in anderen rein beratend (üblicherweise Gewinnverwendung) tätig ist, sind in der Praxis alles andere als selten.

Diese große Gestaltungsfreiheit ist nun Fluch und Segen zugleich. Problematisch wird es erfahrungsgemäß immer dann, wenn der Beirat falsch eingerichtet wird oder es an Erwartungen und Vorgaben seitens der Gesellschafter fehlt. Insbesondere mangelhafte oder fehlende Kommunikation führt immer wieder zu Konflikten und enttäuschten Erwartungen und damit letztlich zu einer Unzufriedenheit mit dem Beirat als Ganzem.

Die Kompetenzen, Rechte und Pflichten des Beirats müssen daher immer exakt und passgenau auf die Unternehmens- und Familiensituation zugeschnitten und auch an alle Beteiligten (Inhaberfamilie, Beiratsmitglieder, Geschäftsführung) kom-

INHALT

- I. Differenzierte Gestaltungsmöglichkeiten des Beirats
- II. Die wesentlichen Besonderheiten bei der Suche und Besetzung von Beiräten
 1. Persönliche Anforderungen stehen im Vordergrund
 2. Interessenkonflikte oftmals vorprogrammiert
 3. Intransparenzen vonseiten der Gesellschafter
- III. Fazit

Keywords

Beirat; Beiratsbesetzung; Familienunternehmen; Mittelstand

muniziert sein. Positiv formuliert: mit dem Beirat hat man als Gesellschafter die Möglichkeit, sich ein Gremium zu schaffen, das dem Unternehmen und den Inhabern maßgeblich weiterhilft und diese unterstützt. Sei es als reiner Sparringspartner, als Kontrolleur oder auch als Entscheider in Pattsituationen im Gesellschafterkreis – je nach Gesellschafterzahl und -struktur

müssen individuelle Lösungen gefunden werden. Ein geschäftsführender Gesellschafter, der alle Anteile hält, benötigt ein anderes Gremium als die verzweigte Unternehmerfamilie mit einer zweistelligen Anzahl an Gesellschaftern und mehreren Stämmen.

Und auch die Erwartungshaltung hinsichtlich der wesentlichen Aufgaben des Beirats ist häufig selbst innerhalb des Gesellschafterkreises unklar bis umstritten: soll der Beirat ausschließlich in Richtung des operativen Geschäfts wirken, soll er Konflikte zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern moderieren oder gar den Nachfolgeprozess begleiten? Alle diese Themen führen letztlich dazu, dass die Möglichkeiten der optimalen Einrichtung eines Beirats und des eigentlichen Inhalts seiner Arbeit so vielfältig wie die Inhaber- und Unternehmensstrukturen im deutschen Mittelstand sind.

II. Die wesentlichen Besonderheiten bei der Suche und Besetzung von Beiräten

Diese große Individualität der Ausrichtung des Beiratsgremiums führen nun direkt zu den Besonderheiten bei der Suche und Besetzung von Beiräten. Die wesentlichen Themen sind hierbei

- die Gewichtung von fachlichen und persönlichen Anforderungen,
- die aktuell bestehenden Beiratszusammensetzungen sowie
- Intransparenzen vonseiten der Gesellschafter im Auswahlprozess.

Zu diesen Themen im Detail:

1. Persönliche Anforderungen stehen im Vordergrund

Börsennotierte Aktiengesellschaften führen zwischenzeitlich in aller Regel einen durchstrukturierten und professionellen Nominierungs- und Besetzungsprozess durch, der zumeist von spezialisierten Beratern begleitet wird und im besten Fall nach einem DIN-zertifizierten Verfahren revisi-

onssicher gestaltet ist. Innerhalb dieses Prozesses werden die fachlichen und persönlichen Eigenschaften des potenziellen Aufsichtsratsmitglieds geprüft und bewertet. Da die Wahl im Rahmen der Hauptversammlung vorgenommen wird und naturgemäß fachliche Qualifikationen von der (den meisten Aktionären und Vertretern ausschließlich zur Verfügung stehenden) Papierform her besser zu beurteilen sind als die persönlichen Eigenschaften, verschiebt sich der Fokus im Auswahlprozess üblicherweise zu Gunsten der fachlichen Qualifikationen des Kandidaten.

Für die Besetzung von mittelständischen Beiratsgremien schlägt die Waage dagegen eher in Richtung persönlicher Eigenschaften aus. Selbstverständlich sind auch hier die fachlichen Qualifikationen eines Beiratskandidaten von hoher Bedeutung. Und nur mit nachgewiesener Expertise in für den Beirat gesuchten Bereichen und einer langjährigen, erfolgreichen Führungstätigkeit werden die Inhaber überhaupt das Gespräch mit einem Kandidaten suchen. Jedoch laufen die Kennenlerngespräche, von denen häufig überhaupt nur ein bis zwei Gespräche pro Kandidat geführt werden, nur sehr selten wie klassische „Bewerbungsgespräche“ ab, indem die fachliche Qualifikation intensiv und im Detail geprüft wird. Im Debriefing nach den Gesprächen wird die fachliche Qualifikation – wenn überhaupt – häufig nur vergleichsweise oberflächlich diskutiert.

Entscheidender sind häufig das Auftreten des potenziellen Beiratsmitglieds, seine Persönlichkeit und die gegenseitige persönliche „Chemie“. Aus Sicht der Unternehmer ist dies sehr nachvollziehbar, denn ein Beirat erhält Einblick in und ggf. auch Zugriff auf die wichtigsten und vertraulichsten Themenbereiche des Unternehmens (Umsatz-/Ergebnissituation, Strategien, Technologien, Innovationen, u.v.m.) und der Inhaberfamilie (Familienstruktur, Vermögen, Konflikte u.v.m.). Für traditio-

nell verschwiegene Mittelständler ist die Preisgabe dieser Informationen an einen „Fremden“ ein Schritt, der nicht leicht fällt und nur bei vollem und vorbehaltlosem Vertrauen in den jeweiligen Beiratskandidaten gegangen wird.

Bei der Suche und Auswahl der Beiratsmitglieder muss daher bei der Erstellung des Anforderungsprofils und im Suchprozess ein im Vergleich zu Aufsichtsratsbesetzungen größerer Fokus auf die Persönlichkeit des Kandidaten und vor allem auf die voraussichtliche passende persönliche „Chemie“ mit den Gesellschaftern gelegt werden.

2. Interessenkonflikte oftmals vorprogrammiert

Eine zweite Besonderheit ergibt sich in der jeweiligen Teamzusammenstellung des Beirats. Die oben dargelegte Vielfalt an Inhaberkonstellationen führt zu Beiratszusammensetzungen, die von außen nur als suboptimal bezeichnet werden können: Freunde von einzelnen Gesellschaftern, langjährig vertraute Berater von einzelnen Gesellschaftern, aus dem Stammesprinzip entsandte Gesellschafter, geborene Eintrittsrechte für einzelne Gesellschafter, Ehrenmitgliedschaften und sonstige rein aus rechtlichen, finanziellen oder juristischen Belangen heraus berufene Personen. Alle diese Personen sind nicht per se nicht befähigt, im Beirat gute Arbeit zu leisten. Und natürlich gibt es auch viele Gegenbeispiele, bei denen die Arbeit im Beiratsgremium reibungslos funktioniert. Aber latent liegt oftmals ein Interessenkonflikt in der einen oder anderen Art vor. So besteht die Gefahr, dass das Beiratsmitglied nicht unabhängig arbeiten kann, da es sich im Zweifel nicht ausschließlich dem Wohl des gesamten Unternehmens verpflichtet fühlt, sondern auch andere Interessen einbringt. Zudem würde ein professionell gesuchtes und ausgewähltes Beiratsmitglied mit hoher Wahrscheinlichkeit einen

größeren Mehrwert durch seine Beiratsarbeit erreichen.

Dennoch finden sich solche Konstellationen weiterhin auch im klassischen Mittelstand. Und auch wenn sie nicht zwangsläufig problematisch sind, bleibt es eine Besonderheit, auf die man in der Suche und Auswahl der Beiratsmitglieder Rücksicht nehmen muss. Denn nicht alle potenziellen Beiratsmitglieder sind gewillt, sich in solchen Gremien zu engagieren. Die größte – und sehr nachvollziehbare – Sorge ist dabei häufig die Gefahr einer dauernden Beschäftigung mit „weichen“ Themen wie Gesellschafterstreitigkeiten, Sonderrechten und persönlichen Eitelkeiten.

Umgekehrt gibt es eine Reihe von Führungspersönlichkeiten, gerade auch Unternehmern selbst, die es gewohnt sind, mit solchen Rahmenbedingungen zu arbeiten und diese als spannend und herausfordernd ansehen. Auch hier gilt es, die Situation genau zu prüfen und auch die potenziellen Beiratsmitglieder vollständig zu informieren.

3. Intransparenzen vonseiten der Gesellschafter

Eine eher aus emotionalen Gründen entstehende Besonderheit bei Beiratssuchen und -besetzungen ist immer wieder auch eine nicht völlige Offenheit der Gesellschafter bei den Kennenlerngesprächen mit potenziellen Beiratsmitgliedern. Zu zwei Themenkomplexen geschieht dies aus unterschiedlichen Motivlagen heraus: Wenn sich das eigene Unternehmen in einer wirtschaftlich schwierigen Situation befindet, ist einem dies zunächst unangenehm und man möchte auch nicht unbedingt mit einem „Fremden“ in die Details der Problematik einsteigen. Zugleich ist das potenzielle Beiratsmitglied als Gesprächspartner in aller Regel ein erfolgreicher Unternehmer, Geschäftsführer oder

Vorstand, dem man erst nicht eingestehen möchte, wie schwierig die tatsächliche Situation ist. Und nicht zuletzt möchte man als Gesellschafter das potenzielle Beiratsmitglied für sich gewinnen. Die Befürchtung, dass die Chancen hierfür bei zu pessimistischer Schilderung der Ausgangssituation sinken, ist nachvollziehbar.

Ähnliches – allerdings mit gravierenderen Auswirkungen – kann bei Streitigkeiten im Gesellschafterkreis passieren. Auch hier ist es möglicherweise unangenehm, über die echte Zerstrittenheit zu berichten. Auch hier möchte man das Gegenüber ja für sich gewinnen. Und zusätzlich ist es problematisch, wenn zerstrittene Gesellschafter gemeinsam das Gespräch führen und jeder peinlichst darauf bedacht ist, kein falsches Wort zu sagen, um die Situation nicht noch weiter eskalieren zu lassen. Besonders problematisch ist diese Ausgangssituation für mögliche Beiratsmitglieder immer dann, wenn Gesellschafter(stämme) unzufrieden mit der Leistung ihrer geschäftsführenden Gesellschafter sind. Wenn der Beirat letztlich über die „Tauglichkeit“ von geschäftsführenden Gesellschaftern urteilen und entscheiden muss, ist dies eine Herkulesaufgabe. Diese kann aber nur bewältigt werden von Beiratsmitgliedern, die wussten, worauf sie sich eingelassen haben und die auch die Erfahrung und das Know-how für solche in vielfacher Hinsicht herausfordernde Prozesse mitbringen.

Bei der Suche und Besetzung von Beiratsmitgliedern ist somit auch hier ein spezielles Augenmerk auf die Unternehmenssituation und die Familienkonstellation zu richten. Die Gesellschafter müssen im Prozess offen und transparent alle Themen ansprechen. Nur dann kann die Beiratsarbeit am Ende erfolgreich sein. Wenn neu gewonnene Beiratsmitglieder frustriert aus den ersten Beiratssitzun-

gen gehen, da die Vorinformationen falsch oder unvollständig – gerade in solchen elementar wichtigen Themen – waren, ist die Zusammenarbeit direkt gestört und nicht selten treten die neu gewonnenen Mitglieder direkt wieder aus dem Beirat aus, da für sie nun wiederum nicht mehr die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht.

III. Fazit

In mittelständischen Unternehmen muss bei der Suche und Besetzung von Beiratsmitgliedern der wesentliche Fokus auf die Persönlichkeit der potenziellen Beiratsmitglieder gesetzt – und damit viel Fingerspitzengefühl gezeigt werden. Dabei muss vonseiten der Gesellschafter eine große Offenheit im Besetzungsprozess an den Tag gelegt werden. Nur mit der passenden „persönlichen Chemie“ zwischen Inhabern und potenziellem Beiratsmitglied und nur wenn auch alle kritischen Themenbereiche transparent kommuniziert werden, wird die Beiratsarbeit letztlich erfolgreich sein.

Abschließend stellt sich daher die Frage, was nun eigentlich das Besondere am Beiratsbesetzungsprozess ist? Erfahrungsgemäß sind die geschilderten Herausforderungen gängige Praxis bei der Suche und Besetzung von Beiräten in mittelständisch geprägten und zumal in familiengeführten Gesellschaften. Alles andere wäre eine gefühlte Abweichung dieser Norm, sodass die genannten Spezifika – persönliche Eigenschaften, Interessenkonflikte und Intransparenz – gar keine Besonderheiten in diesem Kontext sind, sondern vielmehr das Arbeitsumfeld im Such- und Besetzungsprozess von Beiräten grundlegend charakterisieren.