

# Aufsichtsrat in Familienunternehmen – eine andere Liga?

## – Ergebnisse der 13. Panel-Befragung –

Dr. Arno Probst/Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen\*

In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO AG wurde 2007 ein „Aufsichtsrats-Panel“ eingerichtet, um kontinuierlich ein Meinungsbild zu aktuellen Themen zu erhalten. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der im Herbst 2013 durchgeführten Befragung zusammen.

### I. Zusammensetzung und Aufgabe

Im Mittelpunkt der Aufsichtsratsdebatte stehen die Funktionen und Aufgaben des Aufsichtsrats und deren effiziente Erbringung. In der aktuellen Diskussion wird immer wieder thematisiert, dass der Aufsichtsrat in Familienunternehmen andere und weitere Funktionen hat als in rein „managergeleiteten“ Gesellschaften. Ein Grund für uns, diese potenziellen Differenzen aufzugreifen und das Panel-Expertenteam zum Thema „Organisation und Funktion des Aufsichtsrats in Familien- versus Managerunternehmen“ zu befragen (zum Panel-Aufbau s. „Der Aufsichtsrat“ 2007, S. 66).

Mithilfe strukturierter Interviews wurden die Fragen telefonisch bei 48 Panel-Teilnehmern erhoben (durchschnittliche Dauer 27:39 Minuten); die Zusammensetzung des Panels variierte im Vergleich zur Voruntersuchung kaum. Bemerkenswert ist, dass fast ein Fünftel (18,8%) der Interviewpartner an allen dreizehn Befragungen – und 39,6% zehnmal und öfter – teilgenommen haben. Aufgrund der Mehrfachmandate zahlreicher Panel-Teilnehmer sowie sechs erstmals interviewter Mandatsträger konnte die Erfahrung aus 183 Gesellschaften erhoben werden. Einige aktuelle Details zur Zusammensetzung der anonymisiert erfassten und ausgewerteten Ergebnisse: Mehr als neun Zehntel der Teilnehmer (91,7%) sind als Vorsitzender und/oder stellvertretender Vorsitzender in mindestens einem Überwachungsgremium tätig. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (52,1%) hält ein bis drei Überwachungsmandate, fast ein Drittel (31,3%) hält vier bis sechs, etwas mehr als ein Siebtel (14,6%) hat aktuell zwischen sieben und zehn Mandate inne. 16 der repräsentierten Gesellschaften (8,7%), die von insgesamt 15 Personen (31,3%) aus dem Panel überwacht werden, sind im Prime Standard gelistet (5 DAX, 3 MDAX, 2 SDAX, 1 TecDAX und 5 weitere). Die Zahl der durchschnittlich von den Panel-Teilnehmern gehaltenen Mandate liegt bei 3,83, und damit bei dem niedrigsten Wert aller Panel-Befragungen. Mehr als drei Viertel der Interviewten (77,1%) haben Erfahrungen mit Familienunternehmen unmittelbar (62,5%), durch Beratung (8,3%) bzw. im Zusammenhang mit

einem Strukturwechsel (6,3%); sie alle können aufgrund ihrer Praxis in vergleichender Perspektive antworten. Acht weitere Interviewte (16,6%) haben nur zu ausgewählten Fragen ihre Einschätzung abgegeben.

### II. Panel-Ergebnisse

#### 1. Hintergrund

Der Themenkomplex „Organisation und Funktion des Aufsichtsrats in Familien- versus Managerunternehmen“ wurde in vier Abschnitte gegliedert, die zum Teil in offener, zum Teil in geschlossener Frageform erhoben wurden.

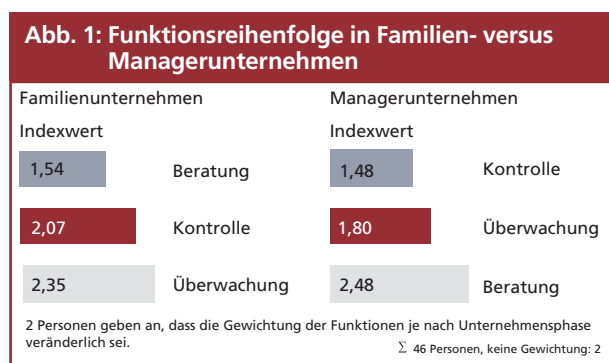
#### 2. Kontrolle, Überwachung und Beratung

In einer ersten offenen Frage sollten die Befragten eine Einschätzung zu wesentlichen Unterschieden zwischen familien- bzw. managergeleiteten Unternehmen herausarbeiten. Im Mittelpunkt der Antworten steht der Stellenwert der Beratung im Beirat/Aufsichtsrat. Nach den Ergebnissen hat im Fall einer dominanten Familie(ngesellschaft) das Gremium tendenziell eher beratende statt kontrollierende Funktionen. Die Arbeitsweise enthält zusätzlich persönliche Aspekte, was sich in der Auseinandersetzung zwischen den Organen als „Kommunikation auf Augenhöhe“ darstellt.

Als Top 5 der Wahrnehmungen (mit insgesamt 59 und damit 51,8% aller Nennungen) werden angeführt:

- Der Beirat/Aufsichtsrat nimmt keine originäre Aufsichtsratsfunktion wahr, weil er von der Familie(ngesellschaft) beeinflusst bis dominiert wird (25).
- Die Beratungsfunktion des Beirats/Aufsichtsrats hat eine größere Bedeutung (12).
- Formalien/Corporate Governance spielen in familiengeleiteten Unternehmen keine große Rolle (11).
- Kontrolle und Aufsicht stehen dagegen in managergeleiteten Unternehmen im Vordergrund (6).
- Die engere/kooperative Beziehung zwischen Aufsichtsrat und Managern begründet in familiengeleiteten Unternehmen sowohl Vertrauen als auch Rücksichtnahmen (5).

Angelehnt an die Erfahrungen/Einschätzungen der Interviewten entwerfen diese eine Rangfolge der Funktionen Kontrolle, Überwachung und Beratung hinsichtlich deren Wichtigkeit in Familiengesellschaften im Vergleich zu Managerunternehmen. Hierbei rangiert bei Familienunternehmen die Beratung (arithmetisches Mittel: 1,54) deutlich vorne, gefolgt von der Kontrolle (2,07) und der Überwachung (2,35). Bei Managerunternehmen weicht die Reihenfolge ab (s. Abb. 1).



**3. Organisation und Information in Familienunternehmen**

Organisatorische und/oder inhaltliche Unterschiede in der Arbeit im Aufsichtsrat von Familienunternehmen werden von dominanten 80,9% der Antwortenden berichtet. Von 61,7% der Antwortenden werden organisatorische Unterschiede angesprochen. Im Schwerpunkt geht es um die weniger formalisierten Abläufe und eine reduzierte Informationsversorgung. Von 57,4% der Antwortenden werden inhaltliche Unterschiede benannt. Diese bestehen vor allem in einer ausgeprägten und detaillierten Gremiendiskussion, allerdings auch in einem geringeren Einfluss bzw. in inhaltlichen Rücksichtnahmen des Beirats/Aufsichtsrats gegenüber einem direktiven Eigentümer (Zitat: „Kontrolle/Überwachung findet außerhalb des Beirats/Aufsichtsrats statt“).

Zwei Fünftel der Antwortenden berichten von Erfahrungen mit stark ausgeprägten informellen Informationswegen in Familienunternehmen. Ein Teil der Antwortenden (37%) hält die Informationslage aufgrund von Filterung für nicht immer befriedigend. Ein anderer Teil (15,2%) hält die Informationen hingegen für sehr gut bis besser als in managergeleiteten Unternehmen, wobei offen bleiben muss, inwieweit hier eher führungs- als überwachungsorientierte Informationen gewährt werden, die von Familienmitgliedern im Aufsichtsrat aufgrund ihrer früheren Leitungsfunktion erwartet werden, was weitere 6,5% dezidiert anführten. Als Empfehlung bzw. Verbesserungsmöglichkeit schlägt ein Drittel die regelmäßige Information des Gremiums, vor allem anhand eines standardisierten Berichtswesens, vor.

Mehr als vier Fünftel der Antwortenden (87%) sehen Unterschiede bei der personellen Zusammensetzung von Beiräten/Aufsichtsräten in Familienunternehmen. Eine große Mehrheit von 71,7% vertritt die Meinung, dass persönliche Faktoren bei der Besetzung eines Aufsichtsgremiums durch die Familiengesellschafter/Eigentümer eine entscheidende Rolle spielen. Darüber hinaus sind vor allem spezifische und nützliche (Fach-)Kompetenzen bei externen Beirats-/Aufsichtsratsmitgliedern erwünscht.

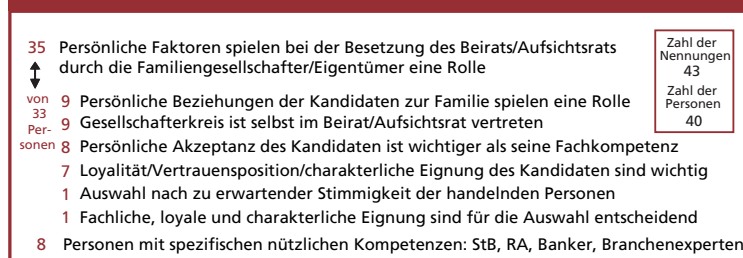
Eine Ausschussbildung auch in Familienunternehmen wird von einem Viertel der Befragten in Anlehnung an die entsprechenden DCGK-Empfehlungen zur arbeitsteiligen Organisation begrüßt. Jeweils ähnlich große Befragtengruppen bevorzugen allerdings eine davon abweichende Organisationsform, eine ausschließliche Plenumskompetenz oder wollen generell die Ausschussbildung abhängig von der Größe des Organs bzw. des Unternehmens ausgestaltet sehen.

Überwachungsgremien in Familienunternehmen weisen zusammenfassend sowohl organisatorisch als auch inhaltlich in ihrer Arbeitsweise Unterschiede gegenüber jenen in Managerunternehmen auf. Für beide Bereiche weisen jeweils Dreifünftel-Mehrheiten auf Überwachungsspezifika bei Familienunternehmen hin. Organisatorisch werden dominant weniger formalisierte Abläufe sowie eine abweichende Informationsversorgung festgestellt; inhaltlich findet einerseits eine breitere und detailliertere Diskussion, aber andererseits auch ein deutlich geringerer Einfluss auf Entscheidungen Erwähnung. Überwiegend scheint eine anregende und breite Diskussionskultur im Beirat/Aufsichtsrat von Familiengesellschaften praktiziert zu werden, die jedoch in einem klar definierten Korridor stattfindet, in dem Beratung erfolgt, jedoch eher keine eingreifenden und gestaltenden Entscheidungen getroffen werden können.

Bei der Informationsversorgung zeigt sich eine differenzierte Entwicklung. Während sich zwei Fünftel unbefriedigend informiert fühlen und von einer „permanenten Holschuld“ sprechen, sieht sich nahezu ein Sechstel sehr gut bis besser als in Managerunternehmen informiert. Die dominant erwähnten stark ausgeprägten informellen Informationswege legen nahe, dass die Institution Beirat/Aufsichtsrat hier individuell gestaltbar bleibt und ihre Tätigkeit in der Regel nicht als sanktionierendes bzw. haftungsbewehrtes Handeln verstanden wird.

Auch die berichtete personelle Zusammensetzung von Beiräten unterlegt die hohe Gestaltbarkeit dieses Gremientyps entlang der an das jeweilige Unternehmen herangetragenen Interessenkonstellation seiner Eigentümer („family and friends“). Die breit gefächerte Organisation der Beirats-/Aufsichtsratsarbeit in Familienunternehmen bildet die unterschiedlichen Entwicklungsrichtungen von Familienunternehmen und deren Praxis ab.

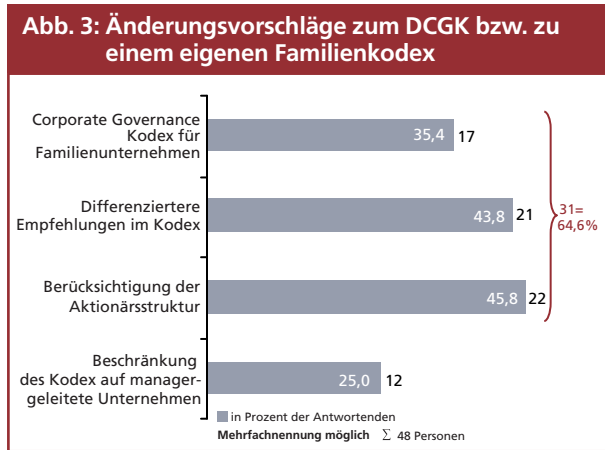
**Abb. 2: Unterschiede in der personellen Zusammensetzung von Familienaufsichtsräten**



**4. Bedeutung des DCGK versus Kodex für Familiengesellschaften**

Als Alternative zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) bestehen verschiedene Vorschläge, einen speziellen Kodex für Familienunternehmen (freiwillig) einzuführen. Die (zwingenden) Empfehlungen sowie auch die zusätzlichen Anregungen des DCGK für börsennotierte Gesellschaften differenzieren nur in wenigen Ausnahmefällen nach der

Gesellschafterstruktur und Gesellschaftsgröße. Die Panel-Teilnehmer wurden daher befragt, welche der aufgezählten Vorschläge und Veränderungen sie präferieren; zusätzlich wurde um ergänzende eigene Vorschläge gebeten.



Die Befragten entscheiden sich zu zwei Dritteln (31/64,6%) für eigene bzw. angepasste Kodex-Empfehlungen, soweit die ersten drei Vorschläge hierunter subsumiert werden können. Im einen Fall handelt es sich um die Separierung eines Kodex für Familienunternehmen. Im zweiten Fall geht es um die Integration der Familienunternehmen in den bestehenden DCGK mithilfe von familienunternehmerischen und aktionärsstrukturellen Relativierungen. Ein Fünftel der Interviewten (10/20,8%) fordert in eigenen Vorschlägen dagegen nur einen Kodex, der sich an alle Unternehmen richtet.

**5. Qualifikation, Haftung und faktisches Verhalten**

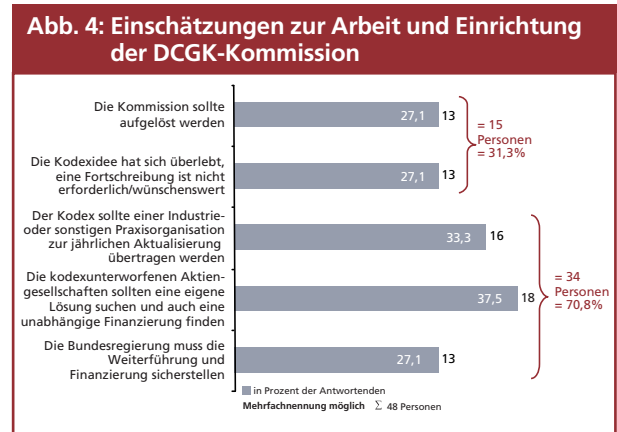
Eine klare Mehrheit von vier Fünfteln der Antwortenden hält auf konkrete Nachfrage Differenzierungen zur Qualifikation und Haftung der Aufsichtsräte von Familiengesellschaften einerseits und managergeleiteten Unternehmen andererseits für „weiter verzichtbar“. Die aktuell einigen gesetzlichen Vorschriften zugrunde gelegte Differenzierung allein nach der Börsennotierung des Unternehmens wird zum einen als hinreichend wahrgenommen, zum anderen werden nicht handhabbare juristische Auslegungsprobleme im Fall einer Haftungs-differenzierung gesehen und auf die freiwillige und damit weniger regelgebundene Einrichtung eines Beirats verwiesen.

Ein abweichendes Verhalten im Verhältnis von Aufsichtsrats-Vorstand-Aktionär in Familienunternehmen im Vergleich zu managergeleiteten Unternehmen wird allerdings von nahezu drei Vierteln der Antwortenden bestätigt. Drei Fünftel bewerten diese abweichenden Verhaltensweisen aber als „unproblematisch und zukunftsfähig“; die Hälfte der Antwortenden qualifiziert das Verhalten allerdings als „kritisch“, was vor allem mit der faktisch gegebenen engen Beziehung der Organmitglieder begründet wird. In deren Folge wird befürchtet, dass vor allem der Beirat seinen Aufgaben nicht in Gänze nachkommen könne und zudem in Einzelfällen ein fehlendes/eingeschränktes Verantwortungs-, Haftungs- und Handlungsbewusstsein im Beirat/Aufsichtsrat entstehen könne. Die Zahl der sich hierzu äußern den Personen ist jedoch nicht geeignet, nachhaltig belastbare inhaltliche Hypothesen abzuleiten. Konkrete Veränderungsoptionen werden in einem Potpourri aus kritischer Distanz des Aufsichtsrats und einem Kommunikations-, Qualitäts- und Benchmarkbedarf der Organe thematisiert.

Die Situation der Familienunternehmen scheint, wie in Anmerkungen immer wieder betont wird, als sehr facettenreich wahrgenommen zu werden, auch hinsichtlich der spezifischen Kompetenzen dieser Unternehmen und ihres spezifischen Veränderungsbedarfs („eigene Liga“, „andere Klasse“). So wird den Beiräten/Aufsichtsräten bis zur Schwelle der Börsennotierung eine kreative(re) Arbeitsweise bescheinigt, die im Vergleich mit managergeleiteten Unternehmen und dem dort beachtlich hohen Maß an Standardisierung zugleich aber auch als Marktferne, eingeschränkte Qualität und höhere Distanz interpretiert werden kann.

**6. Aktuelle Corporate Governance-Fragen**

Abschließend wurde traditionell die Einschätzung zu zwei aktuellen Corporate Governance-Fragen erbeten. Zum einen wurde die im Laufe der Interviews durch den Bundesrat abgelehnte AktG-Reform in Form des VorstKoG zur zwingenden Mitwirkung der Hauptversammlung börsennotierter Gesellschaften an der jährlichen Billigung des Vorstandsvergütungssystems thematisiert. Fast drei Fünftel der Befragten (28/58,3%) lehnen eine Beschlussfassung durch die Hauptversammlung zum System und zu den individuellen Aufschlüsselungen der Vorstandsbezüge ab. Zwei Fünftel (19/39,6%) begrüßen allerdings die – vorerst nun gescheiterte – Vorschrift nach dem VorstKoG. Zum anderen zur Zukunft des DCGK und der ihn perpetuierenden Kommission befragt, ergab sich ein sehr differenziertes Meinungsbild.



**III. Fazit**

Mit den Ergebnissen der 13. Aufsichtsrats-Panel-Befragung liegt ein aktuelles Stimmungsbild zur „Organisation und Funktion des Aufsichtsrats in Familien- versus Managerunternehmen“ vor. Die Ergebnisse dieser Befragung von Mandatsträgern, der in ihrer Struktur und ihrem Ansatz Alleinstellungscharakter unter den Aufsichtsratsbefragungen zuzusprechen ist, können die Diskussion über eine nach der Anteilseignerstruktur differenzierende Organisation der Aufsichtsrats- und Beiratsarbeit nachhaltig bereichern.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten Sie auf Anfrage unter: [ar.redaktion@fachverlag.de](mailto:ar.redaktion@fachverlag.de).

\* Dr. Arno Probst, WP/StB, Mitglied des Vorstands, BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg; Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen, LMU München und geschäftsführender Herausgeber von „Der Aufsichtsrat“.