



DER FAKULTATIVE AUFSICHTSRAT

## Bereicherung für die Unternehmensnachfolge

Aufsichtsräte werden immer häufiger auch in mittelständischen Unternehmen eingerichtet, selbst wenn diese nicht gesetzlich dazu verpflichtet sind. Ein solches Gremium kann nützliche Vorteile mit sich bringen, soweit es richtig besetzt ist.

Insbesondere im Hinblick auf die Nachfolge bei Familienunternehmen und hier hinsichtlich der Geschäftsführung durch Fremdmanager „kann ein fakultativer Aufsichtsrat einen entscheidenden Beitrag leisten, das Lebenswerk des Gründers zu sichern, und steht im Idealfall dem neuen Geschäftsführer als Sparringspartner zur Seite“, so Aufsichtsratberater Marcus Labbé, Professor für International Finance & Governance an der Hochschule Augsburg.

### Familienunternehmen sind Lebenswerke

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, stellen rund 95 % aller privaten Betriebe dar und beschäftigen mehr als 12 Mio. Menschen. Viele dieser Unternehmen scheitern jedoch an einer störungsfreien Nachfolgeregelung. Schließlich wird nicht nur ein Unternehmen übergeben, sondern ein Lebenswerk. Dahinter stehen menschliche Bindungen zu Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und nicht zuletzt Mitarbeitern. Leider mangelt es oft an passenden Nachfolgekandidaten: Die Familienmitglieder sind gegebenenfalls zu jung, haben die entsprechende Erfahrung nicht oder bereits einen anderen beruflichen Weg eingeschlagen. In diesem Fall ist der Einsatz eines Fremdmanagers sinnvoll, der mit dem Blick von

außen zusätzliche Erfahrung einbringt. Doch meist existieren keine transparenten Anforderungsprofile oder -kriterien, so dass die Suche oft unstrukturiert erfolgt.

### Fachkompetenz und Objektivität durch Beirat oder Aufsichtsrat

Der Prozess wird in der Regel sehr pragmatisch gehandhabt, ist in der Folge wenig professionell organisiert, das dabei erzielte Ergebnis ist selten optimal und nachhaltig. Die eigentliche Auswahl beruht demzufolge überwiegend auf den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen sowie auf dem Bauchgefühl des Unternehmers. Für eine zukunftsorientierte Betrachtung ist ein Beirat oder Aufsichtsrat von unschätzbarem Wert, kann er doch einen unverstellten, objektiveren Blick auf die Bedürfnisse des Unternehmens werfen. Auch wenn ein Unternehmen aufgrund seiner Rechtsform oder Größe nicht verpflichtet ist, einen Aufsichtsrat zu bilden, besteht bei der Einrichtung eines freiwilligen Aufsichtsrats bzw. Beirats bei weitgehender Gestaltungsfreiheit bezüglich Aufgabenspektrum und personeller Zusammensetzung großes Potenzial. Mittels Satzung kann dem Beirat die Personalhoheit übertragen werden, wonach ihm Vorschlag und Auswahl des künftigen Geschäftsführers obliegen. Erfahrene und unabhängige

Beiratsmitglieder können hier für die nötige Fachkompetenz und Objektivität sorgen oder gegebenenfalls externe Berater hinzuziehen. Einen zusätzlichen Vorteil bieten bestehende Netzwerke der Beiratsmitglieder, die dem Unternehmen weitere Möglichkeiten eröffnen.

### Familieninteressen wahren

Um die Familieninteressen zu wahren, müssen frühzeitig die Ziele und Wertevorstellungen der Inhabersfamilie und die entsprechenden Rahmenbedingungen (klare Strukturen innerhalb des Unternehmens und der Familie, z.B. Einrichtung eines Familienrats) festgelegt werden – die sogenannte „Family Governance“. Um die Zügel nicht vollständig aus der Hand zu geben und die Unternehmensidentität trotz eines Fremdmanagers zu wahren, können ein oder mehrere Familienmitglieder in den Beirat aufgenommen werden, wodurch eine weitere Kontroll- und Beratungsmöglichkeit besteht. Die Gesellschafter ziehen sich aus der aktiven Führung des Unternehmens zurück, behalten sich jedoch einen Einfluss auf die Geschäftsführung vor, um die gewünschte Unternehmenskontinuität sicherzustellen. So kann dem abgehenden Familienunternehmer die Übergangszeit erleichtert werden, indem er weiterhin beratend im Aufsichtsrat tätig ist. Andererseits

kann sich der Familiennachwuchs, der für die alleinige Geschäftsführung gegebenenfalls noch zu wenig Erfahrung aufweist, langsam an die unternehmerische Herausforderung herantasten und sich bewähren. Um die notwendige Professionalisierung zu gewährleisten, sollte die fachliche Qualifikation für ein Beiratsmandat auch und vor allem bei Familienmitgliedern objektiv gegeben und nachvollziehbar sein. Der Bundesgerichtshof verlangt von Aufsichtsräten, dass sie die erforderlichen Mindestkenntnisse allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art besitzen, die nötig sind, um die normalerweise anfallenden geschäftlichen Transaktionen ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht einschätzen zu können. Hier bietet sich mit der sogenannten Aufsichtsratsinitiative eine bundesweit einzigartige Qualifizierungsmöglichkeit. Aufsichts- und Beiräte sowie Kandidaten, die sich auf die Übernahme von Mandaten vorbereiten, können mit dem Siegel

„TÜV Rheinland zertifizierter Aufsichtsrat für den Mittelstand“ einen neutralen und objektiven Qualifikationsnachweis erbringen. Im Ergebnis ist man hinsichtlich aller mit der Übernahme eines entsprechenden Mandats relevanten Themen hochgradig sensibilisiert. Keiner der erfolgreichen Absolventen versteht sich als perfekt. Doch viele derer, die sich einem solchen objektiven Kompetenznachweis verschließen, wännen sich als umfassend geeignet. Ein prägnanter Sachverhalt, denn gerade Kompetenz und Unabhängigkeit in der Sache sind Voraussetzung dafür, dass ein fakultativer Aufsichtsrat eine Bereicherung darstellt für die Kontinuität und Sicherung des Lebenswerkes.

**Dr. Thomas Kienle,**  
Labbé & Cie.  
Aufsichtsrats- & Beirats-  
services, München



## Qualifizierung durch Aufsichtsrat-TÜV

Als größte Bilanzreform der letzten 25 Jahre bezeichnen Experten das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG). Neben der Neuregelung der Rechnungslegung schreibt es vor, dass in Aufsichtsräten mindestens ein unabhängiger Finanzexperte sitzen muss.

**B**ei Unternehmens- und Wirtschaftskrisen geraten die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen ins Kreuzfeuer der Kritik. Medien und Öffentlichkeit fragen, ob die Kontrollorgane die Risiken nicht rechtzeitig hätten erkennen können. Auch der Staat will den Mängeln in der Aufsicht entgegenwirken und versucht durch das BilMoG und das Vorstandsvergütungs-Angemessenheitsgesetz (VorstAG), die Unternehmen mehr zu überwachen.

Im Gesetzestext sei allerdings nicht klar definiert, wer die Anforderungen, ein „unabhängiger Finanzexperte“ zu sein, erfüllt, meint Marcus Labbé, Inhaber der Labbé & Cie. Aufsichtsrats- und Beiratsservices in München und Professor für International Finance & Governance an der Hochschule Augsburg. Das Gesetz fordere nur, dass ein Mitglied des Aufsichtsrats Kenntnisse bei Rechnungslegung und Abschlussprüfung habe. Weiterbildungsmöglichkeiten hierfür gibt es bislang wenig. Die Beratung Labbé & Cie. führt mit dem TÜV Rhein-

land eine Qualifizierung und Zertifizierung von Aufsichtsräten und Beiräten mit Abschlussprüfung durch. Auch Kanzleien und Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüferbüros bieten Schulungen an.

Ein weiteres Fragezeichen gibt es bei der „Unabhängigkeit“ des Finanzexperten. Die EU-Kommission empfiehlt, dass er in den letzten fünf Jahren nicht Vorstand in der Gesellschaft war und keine zusätzlichen Vergütungen erhalten und kein Geschäftsverhältnis mit der Gesellschaft hat. „Die Realität in deutschen Aufsichtsräten sieht anders aus, bisher wurden häufig Posten als Belohnung vergeben, z.B. an einen wohlwollenden Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer“, so Labbé. Die werden sich seiner Meinung nach nicht mehr um die Posten reißen, denn sie würden sich ihres täglichen Geschäfts selbst berauben. Die Chance, in entsprechende Gremien aufgenommen zu werden, erhöht sich dadurch zusehends für qualifizierte Kandidaten. *mm*

58x260  
frei