

Aufsichtsräte und Beiräte 4.0: Unternehmen sichern und Verantwortung leben

Die Rolle von Bei- und Aufsichtsräten steht auf dem Prüfstand. Wollen sie ihrer Aufgabe künftig gerecht werden, ist mehr gefordert als Kontrolle.



Bei- und Aufsichtsräte haben neben ihrer Kontrollfunktion auch dafür Sorge zu tragen, dass sich die von ihnen begleiteten Unternehmen zukunftsfähig ausrichten. Das umfasst mehr als das Einhalten von Regeln und Gesetzen bei der Erwirtschaftung von Erträgen. Woran aber bemisst sich diese Zukunftsfähigkeit? An einem Wirtschaften, das dafür sorgt, dass insbesondere auch mittelständisch geprägtes Unternehmertum weiterhin die Rolle einnehmen kann, die es heute innehat: stabilisierende Basis und Anker zu sein für eine freiheitliche und demokratische Gesellschaft in Frieden und Wohlstand.

Zukunftsfähige Aufsichts- und Beiratstätigkeit hat darauf hinzuwirken, dass die „Stütze“ der Gesellschaft – eine vielfältige Unternehmenslandschaft mit tragfähigen Geschäftskonzepten und Arbeitsplatzangeboten gestärkt wird. Damit rückt auch die Absicherung des Mittelstands in den Aufgabenbereich von Aufsichts- und Beiratstätigkeiten.

Im Wandel der Zeit

Die im Aktiengesetz zur Kontrolle vorgeschriebenen Aufsichtsräte übernahmen bis in die 90er-Jahre die Aufgabe, die von ihnen betreuten Unternehmen durch formelle und informelle Netzwerke abzusichern. Eine zentrale Rolle spielten die Vorstände der namhaften deutschen Banken und Versicherungen. Über Mehrfachmandate schmiedeten sie eine informelle Deutschland AG zusammen. Dieses Modell wurde jedoch ab Mitte der 90er-Jahre für die beteiligten Unternehmen zum Problem, weil die enge Verbindung der über die Aufsichtsräte verflochtenen Unternehmen zunehmend ihre Wettbewerbsfähigkeit schwächte. Beschleunigt durch vergangene Compliance-Verstöße wurden Transparenz, Entflechtung und Compliance zu zentralen Aufgaben von Aufsichtsräten.

Bei Beiräten nahm die Entwicklung eine andere Richtung. In der Regel berufen von Entscheidern

zumeist mittlerer bis großer familiengeführter Unternehmen, beschränkte sich deren Rolle oft darauf, lediglich als eine Art „Sparringspartner“ für diese Entscheider zu dienen oder darauf, in kritischen Entscheidungssituationen von sich weg und auf das Votum des Beirats verweisen zu können. Es reicht heute nicht mehr, der Autorität, Erfahrung oder Schulterchluss mit der Unternehmensleitung zurückzuziehen, sondern bedarf vielmehr konstruktiv und modern mit einem Beirats- oder Aufsichtsratsgremium zu arbeiten.

Erfahrung, Wissen und Haftung

Gezielt implementierte Beiräte in Familienunternehmen brauchen ein gutes Verständnis für die Besonderheiten eines Familienunternehmens und ein Grundwissen über Strategie, Bilanzierung, Compliance, Investition und Finanzierung. Die Vielfalt der Beiratsaufgaben macht die Beiratsarbeit besonders spannend und erfordert Wissen, Werteverständnis, Erfahrung und Fingerspitzengefühl, gerade im Mittelstand. Nicht jeder Anwärter verfügt für eine Aufgabe als Beirat oder Aufsichtsrat über das geforderte Wissensspektrum, um mit Souveränität alle relevanten Themen verstehen und deren Komplexität bewerten zu können. Von daher unterliegt auch ein Beirat einer GmbH den Vorschriften des AktG nach § 52 GmbHG. Dies ist einerseits sinnvoll, weil pauschale Regelungen den vielfältigen Besonderheiten von Familienunternehmen unterschiedlichster Größenordnungen nicht gerecht werden können. Andererseits erschwert das Fehlen verbindlicher Vorgaben die Bestimmung des im Einzelfall geeigneten

Beiratsmodells. Es gelten ebenso die Aufgaben, Rechte und Pflichten eines Aufsichtsrates auch nach dem Deutschen Aktiengesetz, daher sollte ein verantwortlicher Beirat seine gesamten Aufgaben, die rechtlichen und haftungs-relevanten Auswirkungen im Familienunternehmen kennen.

Governance Codex

Der Governance Codex für Familienunternehmen dient als Leitlinie und individueller Qualitätsprüfstein, um alle Strategien, Strukturen und Regeln des Unternehmens individuell zu überprüfen, anpassen und weiterentwickeln zu können. Eine verantwortungsvolle Führung und Sicherstellung

Zertifizierte Qualifizierung zum Beirat oder Aufsichtsrat im Mittelstand



des langfristigen Überlebens des Familienunternehmens ist daher Grundvoraussetzung. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage der Mindestanforderungen an geprüfter Qualifikation für Führungskräfte, Geschäftsführer und potenziellen Nachwuchs zur Besetzung von Schlüsselfunktionen im Aufsichtsrat oder Beirat zunehmend an Bedeutung.

Vor allem steigt das Risiko der Fahrlässigkeit und die damit verbundene persönliche Haftung, falls unzureichendes Wissen auch im mittleren und oberen Führungskreis zu unternehmerischen Fehlentscheidungen führt. Eine professionelle Absicherung in allen Führungsebenen durch

„ Gezielt implementierte Beiräte in Familienunternehmen brauchen ein gutes Verständnis für die Besonderheiten eines Familienunternehmens.“

gezielte Weiterbildung unterliegt der Verantwortung der Unternehmenslenker. Diese haben daher die Pflicht, diese Durchgängigkeit an Qualifikation und Wissen in Unternehmensstrukturen sicherzustellen.

Die Akademie für Beiräte und Aufsichtsräte hat sich der Aufgabe verschrieben, Unternehmer Geschäftsführer und Führungskräfte auf ihre anspruchsvolle Aufgabe als Aufsichtsräte oder Beiräte vorzubereiten. Ziel ist es, den Mut zu haben, die richtigen Fragen zu stellen und kritische Themen im Sinne des Unternehmens erfolgreich voranzutreiben. ■

Peter J. Greß
Geschäftsführender Gesellschafter
Akademie für Beiräte und Aufsichtsräte GmbH
BVMW-Mitglied

www.arakademie.de