

HERMUT KORMANN

Beiräte in der Verantwortung

Aufsicht und Rat
in Familienunternehmen

 Springer

HERMUT KORMANN

Beiräte in der Verantwortung

Aufsicht und Rat
in Familienunternehmen

 Springer

Beiräte in der Verantwortung

Hermut Kormann

Beiräte in der Verantwortung

Aufsicht und Rat in Familienunternehmen

 Springer

Prof. Dr. Hermut Kormann
89502 Heidenheim
hermut.kormann@buero-kormann.de

ISBN 978-3-540-85149-3

e-ISBN 978-3-540-85150-9

DOI 10.1007/978-3-540-85150-9

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2008 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungs- pflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: le-tex publishing services oHG, Leipzig

Einbandgestaltung: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Vorwort

Auf einem Workshop mit Familiengeschaftern über die Anliegen eines professionellen Managers in Familienunternehmen wurde ich einst von einem Teilnehmer etwa wie folgt gefragt: Er wolle sich nun aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Er habe bereits einen hervorragenden Nicht-Familien-Geschäftsführer und überlege nun, ob er einen Beirat einrichten solle. Das möchte er so machen, dass der Nicht-Familien-Geschäftsführer möglichst gute Arbeitsbedingungen habe, und er wolle auch auf die berechtigten Interessen des Nicht-Familien-Geschäftsführers Rücksicht nehmen. Irgendwann müsse er sowieso einen Aufsichtsrat einsetzen, weil seine Firma dann die Größe für die Mitbestimmung erreiche. Damit wäre ja der Aufsichtsrat als Gremium über der Geschäftsführung da. Andererseits wolle er natürlich noch mit den „strategischen Fragen“ verbunden bleiben und da wäre wohl der Aufsichtsrat nicht die richtige Institution – schon wegen der Mitbestimmung. Daher erwäge er die Einrichtung eines Beirats, ob ich ihm wohl aus meiner Erfahrung als Geschäftsführer Ratschläge dazu geben oder ihm eine Schrift zur Orientierung empfehlen könne. Ich konnte das damals nicht und verwies pauschal auf die Literatur, die es hierzu reichlich geben sollte. Die Frage tauchte in ähnlichen Formulierungen noch öfter auf. Sie hat mich in meiner praktischen und in meiner wissenschaftlichen Arbeit begleitet. Sie veranlasste mich schließlich zur Abfassung des vorliegenden Buches.

Da es schon eine beachtliche, gerade in den letzten Jahren zahlreicher anwachsende Literatur zu unserem Thema gibt, bedarf naturgemäß jede weitere Veröffentlichung der zweifachen Rechtfertigung, indem sie nämlich a) die bisherige Literatur angemessen verarbeitet und b) zusätzliche Aspekte von hinreichender Anzahl und Bedeutung beiträgt.

Ich hoffe beide Voraussetzungen zu erfüllen. Die Schrift zielt auf die Praxis, freilich auf eine „gute“ Praxis, die nicht überall gegeben ist. Wenn einer Geschäftsführer werden soll, dann liest er 10 der 100 Bücher darüber, wie man ein guter CEO werden kann. Wenn Geschafter einen Beirat gründen wollen, dann fragen sie oft einen Anwalt, der aber zumeist nicht in Fragen der Unternehmensführung ausgewiesen ist, denn sonst wäre er Unternehmensführer geworden. Wenn man Beirat wird, fängt man einfach an. Für jedes Vorhaben dieser Art wäre aber eine Reflexion über dessen Grund-

lagen hilfreich. Sollte es gelingen, dass der Leser, Geschäftsführer, Beirat oder Gesellschafter drei oder vier Überlegungen ausgesetzt wird, die zum Nachdenken über seine eigene Praxis führen, so wäre dies ein reicher Gewinn für das Bemühen dieses Buchs. Und sollte es dazu führen, dass nachfolgende empirische Forschungen die eine oder andere These verifizieren oder falsifizieren, wäre in jedem Fall der Aufwand ob des zu erwartenden Fortschritts gerechtfertigt.

Es liegt nahe, dass man bei Arbeiten von Autoren, die in der Praxis Erfahrung gewonnen haben, autobiografische Einflüsse unterstellt. Gewiss erleichtert die Erfahrung sowohl als Nicht-Familien-Geschäftsführer wie auch als Beirat in Familienunternehmen – wie auch als Aufsichtsrat in Publikumsgesellschaften – den Zugang zu den Problemstellungen. Allerdings kann meine überaus befriedigende Zeit als Geschäftsführer in einem ganz besonderen Unternehmen mit einem ganz besonderen Beirat kaum verallgemeinert werden. Es ist mir insbesondere wichtig klarzustellen, dass ich eine Ausnahmesituation darin erlebt habe, dass ich als Nachfolger mit meinem Vorgänger, der dann den Beiratsvorsitz übernahm, nicht die Fehlorientierungen erfahren habe, vor denen in dem einschlägigen Kapitel zu warnen ist. Stärker eingeflossen ist aus der beruflichen Erfahrung vermutlich die Arbeit mit unternehmensinternen Beiräten und Mandaten bei Drittunternehmen. Im Übrigen wird bei der Ausführung eines solchen Themas deutlich, dass große Ähnlichkeiten in der Beiratsarbeit zwischen konzerninternen Tochtergesellschaften und Familienunternehmen mit aktiv am Geschäft interessierten Gesellschaftern bestehen. Bei einem Konzern ist die Holdinggesellschaft ein am Geschäft interessierter Gesellschafter. Im Blick auf die Einsichten aus meinen externen Mandaten wie auch aus den hoch interessanten Diskussionskreisen mit Familiengesellschaftern habe ich Dank zu sagen für jedes positive Beispiel wie auch für jeden nicht zur Nachahmung zu empfehlenden Vorgang.

Das Buch wäre nicht entstanden ohne die Schreibkünste von Frau Ingrid Hirth und Frau Claudia Hiller sowie die Literaturbeschaffung durch meinen Assistenten an der Universität Leipzig, Herrn Markus Mehrrens. Entscheidende Anregungen zum Inhalt erhielt ich von meinem wissenschaftlichen Mentor Professor Dr. Horst Steinmann. Mein Bruder, Herr Dr. Hilmar Kormann, hat mit größter Sorgfalt und unfehlbarem Sprachvermögen die Verständlichkeit, sprachliche Richtigkeit und Eleganz befördert. Meinem Lektor Markus Richter verdanke ich die sorgfältige Durchsicht des Manuskripts und wertvolle Anregungen. Ihnen allen sei an dieser Stelle von Herzen gedankt.

Inhaltsverzeichnis

A. DIE GRUNDLAGEN

1	Das Thema	3
1.1	Gestaltungsempfehlungen für den Beirat	3
1.2	Der Beirat als Instanz im Führungssystem der Familienunternehmen	5
1.3	Ähnliche Gremien und ähnliche Führungsbeziehungen	7
1.4	Der Gang der Überlegungen	8
2	Die Familiengesellschaften als Unternehmenstypus	13
2.1	Der Typus „Mittelständisches Familienunternehmen“	13
2.2	Ein erfolgreicher Unternehmenstypus	17
2.3	Die Rolle des Beirats zur Stärkung der Vitalität der Familiengesellschaft	23
3	Die rechtliche und faktische Basis für das Wirken des Beirats	27
3.1	Das Betrachtungsfeld: Der institutionalisierte Beirat	27
3.2	Die quantitative Bedeutung der Beiräte	31
3.3	Die rechtliche Verankerung des Beirats	35
3.4	Der Gestaltungsrahmen für die Zuordnung von Zuständigkeiten	38
3.5	Die Pragmatik der Zuständigkeitsabgrenzung zwischen Gesellschafterversammlung und Beirat	43
3.6	Die Pflichten eines Beirats bezüglich Loyalität und Sorgfalt	47
3.7	Die Haftung eines Beirats	56
3.8	Die Machtbasis eines Beirats	62

4	Ziele und Randbedingungen für das Wirken des Beirats	71
4.1	Die Corporate Governance und die Unternehmensverfassung in der Familiengesellschaft	71
4.2	Die „Shareholder Governance“ als zusätzliche Aufgabe	81
4.3	Die Vermeidung der Strategievorgaben durch den Kapitalmarkt	91
4.4	Die Vermeidung der Nachteile der Börsengesellschaften	100
4.5	Die Wertgenerierung durch Vertrauen im Zusammenwirken der Institutionen	108
5	Die Funktionen des Beirats	119
5.1	Der Beirat als Verbindungselement zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung	119
5.2	Die Aufgaben der Gesellschafter als „Institution“	123
5.3	Die Funktionen des Beirats gegenüber den Gesellschaftern	126
5.4	Der Beirat als Moderator im Generationenübergang	135
5.5	Der Beirat als Führungsinstitution	138
5.6	Die Funktionen des Beirats gegenüber der Geschäftsführung	150
5.7	Die problematischen Nebenwirkungen des Handelns von Beiräten	157
 B. DIE OBLIEGENHEITEN VON BEIRAT UND GESCHÄFTS- FÜHRUNG IN IHRER WECHSELSEITIGEN BEZIEHUNG		
6	Die Information des Beirats durch die Geschäftsführung	167
6.1	Die überragende Bedeutung der Information durch die Geschäftsführung	167
6.2	Die Typologie des Rahmens der Information	169
6.3	Die Inhalte der Information	174
6.4	Der Umfang der Information	184
6.5	Die Quellen der Information	190
6.6	Die Form des Vortrags der Geschäftsführung	199
6.7	Die Reaktion auf den Vortrag	207

7	Die Aufsicht	211
7.1	Der Begriff der Aufsicht	211
7.2	Die Elemente der Aufsicht	213
7.3	Die Aufsicht im Rahmen von Risikomanagement und Compliance	221
7.4	Der Prozess der Aufsicht	226
8	Die direktiven Eingriffe in den Entscheidungsprozess	231
8.1	Die Grundlage für die Eingriffe in den Entscheidungsprozess	231
8.2	Die Entscheidung von Konfliktfällen in der Geschäftsführung	232
8.3	Der Genehmigungsvorbehalt	233
8.4	Die Kritik an Genehmigungsvorbehalten	242
8.5	Das Weisungsrecht	248
9	Die Strategiethemata im Beirat	255
9.1	Die Strategie als Gegenstand der Beratung	255
9.2	Die These der Unvereinbarkeit von Beratung und Aufsicht	262
9.3	Die Erörterung der funktionalen Politik	271
9.4	Die Produkt-Markt-Strategie	272
9.5	Die Bedeutung der Strategie der Unternehmensentwicklung	274
9.6	Die Parameter der Wachstumspolitik	279
9.7	Die Festlegung des finanziellen Rahmens für die Unternehmensentwicklung	283
9.8	Die Ausschüttungspolitik als Schnittpunkt zwischen Unternehmensentwicklung, Finanzierung und Gesellschafterinteressen	288
9.9	Die Festlegung weiterer Rahmenbedingungen für die geschäftliche Strategie	291
9.10	Die Festlegung von Zielen und Randbedingungen für die Unternehmensentwicklung	292

10 Die Strategieberatung im Beirat	295
10.1 Die Bedeutung der Strategieberatung	295
10.2 Die Aufgaben von Beirat und Geschäftsführung in den Phasen der Strategieentwicklung	297
10.3 Die Anstöße zur Strategiearbeit	301
10.4 Die Vorgabe von Entscheidungsmaximen	312
10.5 Die Beratung bei der Entwicklung der Handlungsoptionen	314
10.6 Die Umsetzung der Strategie	318
10.7 Die Neuorientierung durch die strategische Kontrolle	320
10.8 Die Neuorientierung durch einen neuen Strategen	324
10.9 Das Ziel und der Inhalt der argumentativen Beratung	325
10.10 Die Verweigerung der Argumentation	331
10.11 Die Probleme der argumentativen Beratung	340
10.12 Die Prüfung der Verantwortbarkeit als inhaltliches Ziel der Argumentation	345
10.13 Die Schaffung günstiger Voraussetzungen für einen Beratungsprozess	354
11 Der Beirat als Träger der Personalkompetenz	361
11.1 Die Zuständigkeit und ihre Bedeutung	361
11.2 Die Berater in der Entscheidung zwischen Gesellschafter-Geschäftsführung und Nicht-Familien-Geschäftsführung	362
11.3 Die Zuständigkeiten des Beirats bei der Auswahl des CEO	365
11.4 Die Gestalter der Verfassung für die Geschäftsführung	371
11.5 Die Auswahl der Geschäftsführung	373
11.6 Die Evaluierung der Geschäftsführung	375
11.7 Das Honorierungskonzept	378
11.8 Das motivierende Mitarbeitergespräch	381
C. DIE ARBEITSWEISE UND DIE ZUSAMMENSETZUNG DES BEIRATS	
12 Die Arbeitsweise des Beirats	387
12.1 Der zeitliche Rahmen für die Beiratsarbeit	387
12.2 Die Regularien der Beiratsarbeit	396

12.3	Die Ordnung des Prozesses der Beiratsarbeit	398
12.4	Eine Standard-Agenda für Beiräte	411
12.5	Die Dynamik der Gesprächsführung im Beirat	415
12.6	Die Protokollierung	421
12.7	Die Evaluierung der Beiratsarbeit	422
13	Der Vorsitzende des Beirats	425
13.1	Der Vorsitzende als Gestalter der Institution	425
13.2	Der Vorsitzende als Gestalter des Prozesses „Beiratsarbeit“	427
13.3	Der Vorsitzende als möglicher Träger der Unternehmerfunktion	430
13.4	Die Typologie der Vorsitzenden	433
14	Die Besetzung des Beirats	445
14.1	Die Auswahl	445
14.2	Das Verfahren zur Bestimmung der Mitglieder	447
14.3	Die Anzahl der Mitglieder	454
14.4	Die Qualifikation der Mitglieder des Beirats	458
14.5	Zugelassene, umstrittene und nicht zugelassene Personengruppen	466
14.6	Die Amtszeiten	471
14.7	Die Honorierung	474
15	Die Typologie des Beirats und der Geschäftsführung	477
15.1	Die Typologie der Beiräte	477
15.2	Die Repräsentationsbeiräte	478
15.3	Die mitwirkenden Beiräte	480
15.4	Die Prägung des Beirats durch die Gesellschafter oder durch die professionellen Beiräte	485
15.5	Die Synopsis der Typen: Schwache und starke Beiräte	489
15.6	Eine Option: Der Beirat im Ein-Kammer-System	491
15.7	Die Typologie der Geschäftsführung im Zusammenwirken mit den Typen des Beirats	494

16 Die Pathologie des Beirats	507
17 Resümee: Wunschlisten für einen idealen Beirat	515
Literaturverzeichnis	521
Stichwortverzeichnis	537

A. Die Grundlagen

1 Das Thema

1.1 Gestaltungsempfehlungen für den Beirat

Unser Thema besteht darin zu erfassen, welche Konzepte in der Praxis verfolgt werden, um Beiräte einzusetzen, die eine hohe Wirksamkeit für das Unternehmen entfalten können – ich nenne sie „starke“ Beiräte. Um wirksam zu sein, muss ein starker Beirat Verantwortung übernehmen. Und umgekehrt trägt er die Verantwortung für sein Einwirken auf das Unternehmen. Es sind Soll-Konzeptionen zu entwickeln, wie ein Beirat

- als Institution gestaltet werden soll,
- wie der Rahmen dieser Institution inhaltlich und personell ausgefüllt und
- wie die Prozesse in der Arbeit des Beirats gestaltet werden sollten,

damit er wirksam und verantwortlich arbeitet.

Das Ziel dieser Empfehlungen soll es sein, dass günstige Bedingungen geschaffen werden, damit der Beirat eine positive Wirkung auf die Entwicklung des Unternehmens ausübt. Es geht um Wirksamkeit, die sich in folgenden Stufen ausdrückt:

- Zumindest Relevanz der Institution für alle Beteiligten: Es müsste als ein Mangel empfunden werden, wenn es den Beirat nicht gäbe.
- Sodann: Wertschöpfungsbeitrag im Prozess der Unternehmensführung.
- Schließlich: Inhaltliche Wirkung dahingehend, dass eine überlegene Unternehmensentwicklung durch überlegene Führungsressourcen und eine überlegene Strategie befördert wird.

Diese Empfehlungen werden für einen bestimmten Modellfall der Familienunternehmung entwickelt.

Die Prägung des mittelständischen Familienunternehmens durch eine Personengruppe ist der faszinierende Aspekt in der Erforschung dieses Unternehmenstypus. Die große Zahl von Möglichkeiten für die Zusammen-