

UnternehmerBrief

DIE WICHTIGSTEN REGELN FÜR JEDEN BEIRAT

Den größten Nutzen bringt ein Beirat, wenn er eng am Bedarf von Unternehmen und Gesellschaftern ausgerichtet wird. Was bei der Einrichtung eines Beirats zu beachten ist, wie die Tagesarbeit organisiert wird und warum das Wirken der Räte regelmäßig bewertet werden sollte, sagen die zehn goldenen Regeln für den Beirat. » SEITE 06

WENN DIE STUNDE DER BEWÄHRUNG KOMMT

Solange alles läuft, fährt der Beirat auf Autopilot. Richtig gefordert sind Räte erst, wenn das Geschäft holpert, die Familie streitet oder die Nachfolge hakt. Dann zeigt sich, was der Beirat wirklich kann. Einige Studien legen offen, wie Beiräte aufgestellt sind, die in turbulenten Zeiten Stärke zeigen. » SEITE 19

ERICH SIXT WIRD 70



Sein Weg zur Nr. 1 am Markt: » SEITE 18

Wie der Beirat die Zukunft von Firma und Familie sichert



Frühzeitig erkennen, was kommt. Chancen aufspüren und Risiken auch dann schon sehen, wenn sie noch klein sind: All das leistet ein gut besetzter Beirat. Viele Unternehmer möchten diesen Beitrag nicht mehr missen.

Kein Autofahrer ist heute ohne Sicherheitsgurt unterwegs. Ähnlich halten es immer mehr Familienunternehmer: Mittels eines Beirats sichern sie ihr Wirken ab. Meist drei bis fünf unabhängige, Geschäft und Gesellschaftern distanziert-verbundene Ratgeber stehen der Firmenspitze zur Seite. Sie sorgen mit dafür, dass das Erfolgsmodell Familienunternehmen zur Blüte gelangt. Ein guter Beirat gibt die Kraft für schnelle und verant-

wortungsvolle Entscheidungen. Er sichert Kontinuität guter Führung und warnt, wenn Unternehmergeist abhandenzukommen droht – und er moderiert Emotionen aus der Familie so, dass sie sich nicht zu Konflikt und Krise aufschaukeln. In diesem Heft, das dem Schwerpunktthema Beirat gewidmet ist, sagen wir, wie gute Beiräte arbeiten, wie sie besetzt werden und lassen Praktiker mit ihren Erfahrungen zu Wort kommen.

JEDER BEIRAT IST NUR SO GUT WIE SEINE MITGLIEDER

Die Auswahl der Beiräte ist Schlüssel zum Erfolg des Gremiums. Ein guter Beirat sollte Fachwissen aus dem Geschäft einbringen, die Belange von Unternehmerfamilien kennen sowie wirtschaftlich und persönlich unabhängig sein. Was geeignete Kandidaten außerdem mitbringen sollten – und wie der Unternehmer sie findet –, sagt der Beitrag auf » SEITE 13

WARUM SICH DAS RÄTE-TEAM MESSEN LASSEN SOLLTE

Beirat und Geschäftsführung sollten sich nicht selbst genug sein. Ob das Ratsgremium wirklich alle Chancen ausschöpft, ob es noch zeitgemäß besetzt ist und ob die selbstgestellten Regeln zum beabsichtigten Zweck passen, sollte eine Evaluation klären. Unser Gastautor sagt, wie bei einer solchen Bewertung vorzugehen ist. » SEITE 15

Unternehmer-Erfolgsforum 2014

Jetzt per QR-Code online anmelden
oder unter www.intes-akademie.de/ef-anmeldung



PETER MAY

Wort des Herausgebers



Liebe Leser!

Familienunternehmen und Beirat – zwei Begriffe, die zusammengehören. Wer »Beirat« hört, denkt unwillkürlich an Familienunternehmen. Und wer sich mit Familienunternehmen beschäftigt, landet früher oder später beim Thema Beirat.

Beiräte sind ein wichtiges Instrument guter Governance im Familienunternehmen. Ob und wie gut sie werden, hängt von den Unternehmerfamilien selbst ab. Denn eine gesetzliche Grundlage für das verbreitete Instrument gibt es nicht. Einrichtung und Ausgestaltung sind in der Regel freiwillig und liegen in der Verantwortung der Inhaber. Professional Ownership – hier wird sie greifbar.

Ein guter Grund, dem Thema »Beirat« ein ganzes Heft unseres UnternehmerBriefes zu widmen. Fragen wie: Brauchen wir einen Beirat? Was soll er leisten? Welche Aufgaben soll er haben? Wie zusammengesetzt sein? Wie finden wir die richtigen Beiräte? Oder: Was müssen sie können? – In dieser Ausgabe finden Sie die passenden Antworten. Praxisorientiert, übersichtlich und informativ.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Herzlichst
Ihr Peter May

Inhalt

Der Beirat im System der Governance von Peter May und Peter Bartels	03
Fünf Bausteine für eine wirksame Beiratsarbeit	04
Die 10 wichtigsten Regeln für einen erfolgreichen Beirat von Dieter Jeschke und Arno Lehmann-Tolkmitt	06
Wie ein Brandbeschleuniger von Lutz Goebel	08
Der Beirat gibt Anstöße für das Geschäft von morgen Axel Gloger im Gespräch mit Jochen Klein	09
Rechtsfragen zum Beirat von Steffen Huber	10
Die Gestalter des Stabwechsels Dominik von Au im Gespräch mit Felix Fiege	12
Jeder Beirat ist nur so gut wie seine Mitglieder von Gerold Rieder	13
Evaluation der Beiratsarbeit in Familienunternehmen von Hans Schlipat	15
Namen und Würdigungen	16
In der Krise zeigt der Beirat was er kann von Axel Gloger	19
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer	23

IMPRESSUM

INTES UnternehmerBrief
12. Jahrgang, Juni 2014
Erscheinungsweise: viermal jährlich
Preis Jahresabonnement: EUR 90,- zzgl.
MwSt. | Anzeigenspiegel auf Anfrage
Herausgeber: Prof. Dr. Peter May
Verleger: INTES Akademie für Familien-
unternehmen
Redaktion: Axel Gloger, Karin May,
Barbara Wallrafen
Design: BRANDIT Marke & Beratung

Abonnements, Anzeigen und
Kontakt zur Redaktion über die
INTES Akademie für Familien-
unternehmen
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn-Bad Godesberg
Telefon 0228/36780-65
Fax 0228/36780-69
E-Mail info@intes-akademie.de
www.intes-akademie.de

VON PETER MAY UND PETER BARTELS

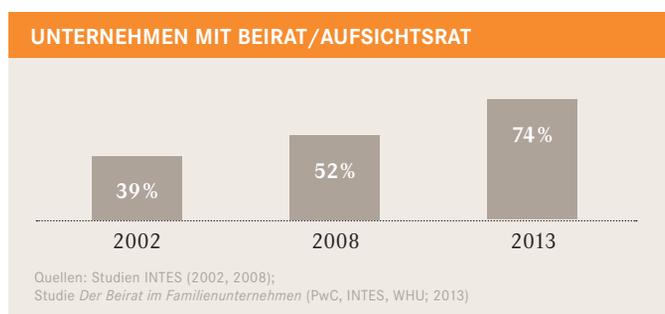
Der Beirat im System der Governance

Das »Erfolgsmodell Familienunternehmen« gibt dem Kapitalismus hierzulande eine besondere Prägung. Die generationenübergreifende dominante Inhaberstellung einer Familie unterscheidet sich wesentlich vom Selbstverständnis der Finanzinvestoren und der Publikumsgesellschaften mit ihren ständig wechselnden Anlegern. »Familienunternehmen gehören der Familie, Publikumsgesellschaften dem Vorstand«, hat ein erfolgreicher CEO diese Differenz in übertreibender Zuspitzung auf den Punkt gebracht.

Der besondere Charakter der Inhaberschaft begründet Vorzüge ebenso wie Herausforderungen. Sicherzustellen, dass die Vorzüge ausgespielt und die Schwächen beherrscht werden, ist die Aufgabe guter Governance. Gute Governance im Familienunternehmen sichert schnelle und verantwortungsvolle Entscheidungen, die konsequente Nutzung des familiären Inhaberbonus, professionelle Kontinuität bei Strategie und Führung sowie den Zusammenhalt der Familie und ihre Bindung an das Unternehmen. Und sie trifft wirksame Vorkehrungen gegen Unfähigkeit und Machtmissbrauch, Konflikte in der Familie und ihr Durchschlagen auf unternehmerische Entscheidungen sowie gegen den Verlust des Unternehmergeistes der Familie und der Unabhängigkeit Ihres Unternehmens. »Professional Ownership« und »Fair Process« lauten Maximen eines Governance-Verständnisses, das ökonomischen und emotionalen Mehrwert gleichermaßen sichert.

In einem solchen Governance-Verständnis spielen Beiräte eine große Rolle. Es ist gewiss kein Zufall, dass ihre Verbreitung parallel zur wachsenden Professionalisierung der Familienunternehmen zunimmt (siehe Abbildung: »Immer mehr Familienunternehmen haben einen Beirat«). Vor allem in großen Familienunternehmen mit komplexer Inhaberstruktur sind sie inzwischen kaum mehr wegzudenken. Und das, obwohl die meisten Familienunternehmen von Rechts wegen nicht verpflichtet sind, ein solches Gremium einzurichten. Lediglich Aktiengesellschaften, KGaAs, große GmbHs und große GmbH & Co. KGs müssen hierzulande einen Aufsichtsrat haben. Die unter mittelständischen Familienunternehmen beliebten GmbHs und GmbH & Co. KGs brauchen ein solches Gremium in der Regel nicht. Und auch großen Familienunternehmen stehen valide Ausweichstrategien zur Verfügung, wenn sie partout keinen Aufsichts- oder Beirat wollen.

Wer einen Beirat hat, muss von der Sinnhaftigkeit eines solchen Instruments überzeugt sein. Ganz so, wie es der »Governance Kodex für Familienunternehmen« empfiehlt: »Mit wachsender Unternehmensgröße und Komplexität auf Inhaberseite wird auch denjenigen Familienunternehmen empfohlen, die dazu nicht von Gesetzes wegen ver-



pflichtet sind, ein eigenständiges, freiwilliges Aufsichtsgremium einzurichten. Ein solches Gremium kann helfen, die Qualität und Objektivität bei der Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung zu sichern.« (Governance Kodex für Familienunternehmen in der Fassung vom 19. Juni 2010, Ziffer 3).

In der Tat: Gute Beiräte können erheblich zum langfristigen Erfolg eines Familienunternehmens beitragen – nicht nur dann, wenn die Inhaber selbst mit ihrer Aufgabe fachlich und/oder emotional überfordert sind. Beiräte müssen nichts und können (beinahe) alles: Sie können beraten und kontrollieren, vermitteln und entscheiden, mit oder ohne Einbeziehung der Inhaber – ganz so, wie diese es vorsehen.

Es ist eine wichtige Grunderkenntnis für jeden, der sich mit dem Thema beschäftigt: Mit der Freiheit der Inhaber beim Thema Beirat korrespondiert ihre Verantwortung. Jeder Beirat ist nur so gut wie der Rahmen, den die Inhaber ihrem Gremium geben. Alles abdeckende Einheitslösungen gibt es nicht. Familienunternehmen sind nicht nur anders als andere Unternehmenstypen; sie unterscheiden sich auch untereinander erheblich voneinander. Einem Alleininhaber stellen sich andere Fragen als in einer Geschwistergesellschaft oder in einem Vetternkonsortium. Und für Beiräte in Unternehmen mit tätigen und nicht im Unternehmen tätigen Inhabern müssen andere Regeln gelten als für Familienunternehmen, die von familienfremden Managern geführt werden.

Wer guten (Bei-)Rat will, muss die richtigen Fragen stellen. Und die richtigen Antworten auf diese Fragen geben. Von alleine passiert das nicht. Aber unmöglich ist es auch nicht. Machen wir uns an die Arbeit.

Prof. Dr. Peter May ist Gründer der INTES und Partner der INTES Beratung für Familienunternehmen, Dr. Peter Bartels ist Vorstand für Familienunternehmen und Mittelstand bei PricewaterhouseCoopers (PwC).

Fünf Bausteine für eine wirksame Beiratsarbeit

01 Wissenschaftliche Auswertungen

02 Beratung in Beiratsfragen

03 Unterstützung bei der Beiratssuche

04 Qualifizierung von Beiräten

05 Erfahrungsaustausch unter Beiräten

Familienunternehmen stärken.
Die Bausteine der Beiratsinitiative
von PwC und INTES

Weitere Informationen:
www.beirat-familienunternehmen.de

Zur Stunde Null der Beiratsarbeit sind Familienunternehmer meist auf sich gestellt. Eine Absicht ist zwar vorhanden, aber zu Einzelfragen gibt es wenig tiefergehendes Wissen. Auch in der laufenden Beiratsarbeit tauchen immer wieder Themen auf, die Unternehmen und Familie zum ersten Mal betreffen – häufig aber an anderer Stelle schon einmal erfolgreich angegangen wurden.

Diesem Bedarf nach Know-how, Vernetzung und Kompetenz und der wachsenden Bedeutung von Beiräten in Familienunternehmen trägt die groß angelegte, umfassende Beiratsinitiative von INTES und PwC Rechnung. Denn auch wenn sich durchaus ein fortschreitender Trend zur Professionalisierung der Beiratsarbeit erkennen lässt, bleibt doch festzuhalten: Richtig professionell ist der Umgang mit diesem Thema in vielen Familienunternehmen noch nicht. Schließlich gilt es, vielfältigste Fragen zu beantworten: Welche Ziele sollen mit der Einsetzung eines Beirats erreicht werden? Welche Aufgaben sollte er übernehmen und wie finden sich geeignete Mitglieder? Wie können Beiratsmitglieder mit dem nötigen Know-how ausgestattet werden, damit sie ihre Aufgabe bestmöglich wahrnehmen?

Nur wer diese und weiterführende Fragen für sich und sein Unternehmen beantworten kann, wird einen Beirat einrichten können, der seiner Rolle gerecht und der Unternehmensführung ein wertvoller Gesprächspartner sein wird. Unternehmer, Familien, Beiräte und solche, die es werden wollen, erhalten mit der Beiratsinitiative erstmals ein umfassendes modulares Angebot zu diesem wichtigen Thema: bundesweit einzigartig, praxisnah und aus einer Hand!

01 Theoretische Grundlagen

Seit mehr als zehn Jahren führen PwC und INTES empirische Erhebungen zum Thema Beirat durch, die in Kooperation mit Partneruniversitäten wissenschaftlich untermauert und ausgewertet werden. Die Ergebnisse werden regelmäßig in Form von Studien, Fachbüchern und Fachbeiträgen herausgebracht und bieten interessierten Lesern aufschlussreiche Daten und Fakten, um die eigene Position im Vergleich mit anderen besser einschätzen zu können. Gleichzeitig finden sich hier viele wertvolle Empfehlungen für einen professionellen Umgang mit den verschiedenen Herausforderungen im Bereich der Beiratsarbeit.

02 Kompetente Beratung

Für Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften sind die Aufgaben und Rahmenbedingungen zum großen Teil gesetzlich vorgegeben. Solche verbindlichen Vorgaben gibt es für Beiräte von Familienunternehmen nicht. Dies ist einerseits sinnvoll, weil pauschale Regelungen der Vielfältigkeit von Familienunternehmen unterschiedlicher Größenordnungen nicht gerecht werden würden. Andererseits erschwert sich hierdurch die Bestimmung des im Einzelfall geeigneten Beiratsmodells. Im Rahmen unserer Initiative beraten wir bei der passgenauen Einrichtung oder Neuausrichtung eines Beirats und unterstützen dabei, das individuell geeignete Modell zu finden. Denn auch hier gilt nicht zuletzt: Eine Musterlösung, die immer passt, gibt es nicht.

03 Richtige Besetzung

Ziele, Rechte und Pflichten eines Beirats können noch so gut definiert sein; Beiräte können für das Unternehmen und dessen Geschäfts-

führer nur dann die gewünschten Ergebnisse erzielen, wenn sie mit den geeigneten Personen besetzt sind. Strategisches Sparring auf Augenhöhe und professionelle Kontrolle der Geschäftsführung erfordert Persönlichkeiten, die den aktuellen Anforderungen an Wissen und Erfahrung gerecht werden, die mitten im Geschäftsleben stehen und gleichzeitig unabhängige objektive Begleiter des Familienunternehmens sein können.

Eine professionelle Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Personen für die Besetzung eines Beirats ist entscheidend. Der INTES-Beiratspool bildet dabei eine ausgezeichnete Quelle, um entsprechend den individuellen Bedürfnissen qualifizierte Kandidaten vorschlagen zu können – ganz nach dem Credo: Unternehmer für Unternehmer.

04 Professionelle Qualifizierung

Kompetenz entscheidet über die Qualität der Beiratsarbeit. Es gilt nicht nur, die Besonderheiten eines Familienunternehmens zu kennen und mit allgemeiner Unternehmensführung vertraut zu sein, sondern auch, einen neuen Blickwinkel einzunehmen. Gleichzeitig müssen die Rechte und Pflichten als Beirat bekannt sein. Nicht zuletzt sollten Beiräte bei Fragen zu Strategie, Finanzierung und Bilanzierung kompetent mitreden und Entscheidungen mitverantworten können.

Um diesen vielfältigen Aufgaben und Perspektiven gerecht zu werden, gibt es im Rahmen der Beiratsinitiative erstmals ein Qualifizierungsprogramm speziell für Beiräte und Aufsichtsräte in Familienunternehmen. In zwei Intensivlehrgängen lernen Unternehmer, Gesellschafter und familienexterne Geschäftsführer, sich auf eine Rolle als Beirat in einem Familienunternehmen vorzubereiten.

Im Mittelpunkt stehen insbesondere die Einbettung des Beirates in die Governance-Struktur des Familienunternehmens, seine Rechte und Pflichten sowie das Handwerkszeug für eine fundierte strategische Begleitung.

05 Wertvoller Austausch

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Programmen und Round Tables für Aufsichtsräte, die meist auf Publikumsgesellschaften ausgerichtet sind und sich auf Fragen der Compliance sowie rechtliche Rahmenbedingungen und Fallstricke fokussieren. Doch was hier gut und richtig sein mag, besitzt für die Praxis von Beiräten eigentümergeführter Unternehmen nicht dieselbe Relevanz. Schließlich wird in eigentümergeführten Unternehmen den Beiratsmitgliedern eine besondere Sensibilität abverlangt, da sie die speziellen Zusammenhänge und Wirkungsweisen von Familienunternehmen kennen und entsprechend handeln müssen. Der moderierte Erfahrungsaustausch unter »Gleichgesinnten« hilft, voneinander zu lernen, weitere Perspektiven hinzuzugewinnen und die eigene Arbeit noch wirkungsvoller zu gestalten.

DIETER JESCHKE UND ARNO LEHMANN-TOLKMITT

Die 10 wichtigsten Regeln für einen erfolgreichen Beirat

Empirische Untersuchungen der letzten Jahre belegen, dass Familienunternehmer mit ihren Beiräten überwiegend zufrieden sind. In allen maßgeblichen Studien wird die Beiratsarbeit durchschnittlich mit der Note gut bewertet. Bestnoten werden dabei ebenso wie befriedigende oder schlechtere Bewertungen jeweils von rund einem Drittel der Befragten vergeben. Diese Ergebnisse werfen die Frage auf, wie die Qualität der Beiratsarbeit weiter verbessert werden kann. In diesem Beitrag werden auf Basis der Praxiserfahrungen der Verfasser die wesentlichen Erfolgsfaktoren praktischer Beiratsarbeit in zehn Regeln zusammengefasst.

1. Analysieren Sie die strategischen Funktionen des Beirats auf Basis der konkreten Situation Ihres Familienunternehmens

Dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft sind die Funktionen und Aufgaben durch gesetzliche Regelungen im Aktiengesetz vorgegeben. Sie lassen sich mit den Stichworten Beratung, Kontrolle und Personalkompetenz kurz zusammenfassen. Wegen der grundsätzlich zwingenden Regelungen des Aktiengesetzes besteht fast kein Spielraum für ergänzende Satzungsregeln. Die Kompetenz des Aufsichtsrates kann im Grundsatz weder erweitert noch beschränkt werden. Anders ist die Situation im Familienunternehmen, sofern nicht ausnahmsweise zwingende Regeln die Bildung von Aufsichtsräten vorsehen (MitbestG bei mehr als 2.000 deutschen Arbeitnehmern im Konzern bzw. Drittelbeteiligungsgesetz bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 deutschen Arbeitnehmern). Für Familienunternehmen ist die Einrichtung von Beiräten freiwillig und es gibt keine gesetzlichen Regeln für die Bildung oder deren Aufgaben. Beiräte können in Unternehmen jeder Rechtsform gebildet werden. Ihnen können dabei mehr oder auch weniger Kompetenzen als Aufsichtsräten übertragen werden. Dieser Freiraum sollte genutzt werden. Dazu gibt es allerdings keine allgemeingültige Empfehlung. Die Ausgestaltung hängt vielmehr maßgeblich von der konkreten Situation des Unternehmens und den individuellen Gesellschafterverhältnissen ab. In jedem Fall sollte als erster Schritt die konkrete Situation des Familienunternehmens (z.B. unter Zuhilfenahme des 3-Dimensionen-Modells) analysiert werden, um daraus die wesentlichen Funktionen des Beirates abzuleiten.

Ein Alleingesellschafter benötigt einen Beirat häufig nur als Sparringspartner und Absicherungsinstrument in Notfallsituationen. Kontrolle und Personalkompetenz sind weder erforderlich noch gewünscht. Demgegenüber benötigt das Familienunternehmen mit

größerer Gesellschafterzahl für die Personalauswahl fast schon zwingend ein kleineres und damit handlungsfähiges Gremium, da die Gesellschafterversammlung als gesetzlich eigentlich zuständiges Organ wegen der zu großen Zahl von Gesellschaftern oft praktisch handlungsunfähig ist. Gleiches gilt für andere wichtige Gesellschafterentscheidungen, die in großen Gremien nicht sinnvoll kurzfristig diskutiert werden können (z.B. Katalog zustimmungspflichtiger Rechtsgeschäfte). Mit der Entscheidung für die Grundfunktionen Beratung, Kontrolle und Personalkompetenz werden die Rahmenbedingungen der Beiratsarbeit festgelegt, so dass dieser erste Schritt maßgebliche Bedeutung hat.

2. Klären Sie die besonderen Funktionen des Beirates für Ihr Familienunternehmen

Der Aufsichtsrat einer AG tritt mit den Inhabern, nämlich den Aktionären, kaum in Kontakt. Im Geschäftsbericht der AG gibt es einen meist zwei- oder dreiseitigen, häufig stark formalisierten »Bericht des Aufsichtsrates«. Darüber hinaus begegnen sich Aufsichtsrat und Aktionäre nur in der jährlichen Hauptversammlung, wobei in der Regel nur der Aufsichtsratsvorsitzende aktiv in Erscheinung tritt. Anders ist die Situation in Familienunternehmen. Hier bestehen unterschiedliche Erwartungen an die Kommunikation der Beiräte mit den Gesellschaftern. Insbesondere von Beiräten, die von verschiedenen Stämmen entsandt oder berufen wurden, wird erwartet, dass sie regelmäßig mit »ihren« Gesellschaftern kommunizieren. Eine besondere Bedeutung kann Beiräten oder zumindest dem Beiratsvorsitzenden zukommen z.B. im Hinblick auf die Moderation oder Vermittlung bei Gesellschafterkonflikten, bei der Nachfolgeplanung und Ausbildung des Juniors, der Moderation des Nachfolgeprozesses im Generationsübergang oder auch zur Vermeidung von Pattsituationen bei Entscheidungen auf Geschäftsführungs- oder Gesellschafterebene. Idealerweise sollten diese Aufgaben des Kontaktes zu den Gesellschaftern explizit benannt und allen oder einzelnen Beiratsmitgliedern zugewiesen werden. Legen Sie klar fest, welche dieser Zusatzfunktionen Ihr Beirat ausüben kann oder soll.

Dieter Jeschke (links)
Arno Lehmann-Tolkmitt (rechts)



3. Legen Sie die konkreten Aufgaben des Beirats auf Basis der strategischen Grundfunktionen und der Zusatzanforderungen fest

Die Beratungsfunktion des Beirats bedarf in der Regel keiner detaillierten Regelung, sondern ist selbsterklärend. Anders verhält es sich dagegen mit der Kontrollfunktion. Wenn eine Kontrollfunktion gewünscht wird, sollte diese nicht nur rückwärtsgerichtet ausgerichtet werden (Kontrolle anhand des Jahresabschlusses bzw. der laufenden Zahlen oder durch die Einsichtnahme in Geschäftsbücher), sondern auch vorwärtsgerichtet (Genehmigung des Budgets mit Investitions- und Personalplanung sowie anhand des Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte). Der Umfang der Mitwirkungsrechte des Beirates ist situationsadäquat im Spannungsfeld zwischen operativer Kompetenz der Geschäftsführung einerseits und der grundsätzlichen Zuständigkeit der Gesellschafterversammlung für Grundlagenentscheidungen und besonders wichtige Geschäftsführungsentscheidungen (z.B. Verkauf des Unternehmens insgesamt oder wichtiger Beteiligungen) andererseits auszugestalten. Die Personalkompetenz sollte, wenn sie dem Beirat zugewiesen wird, in der Regel die Entscheidung über Berufung, Abberufung und Vergütung umfassen, während weitere Teile der Personalkompetenz (z.B. Entlastung der Geschäftsführung, Phantom-Stocks usw.) den Inhabern vorbehalten bleiben sollten. Insbesondere die streitanfällige und häufig problembehaftete Frage der Mitarbeit von Familienangehörigen der Gesellschafter oder der Abschluss von Rechtsgeschäften mit ihnen sollte dem Beirat übertragen werden.

4. Stellen Sie die Beirats-Stellhebel situationsadäquat ein

Wegen fehlender gesetzlicher Vorgaben besteht eine große Gestaltungsfreiheit bei der Einrichtung eines Beirats, insbesondere im Hinblick auf Größe des Gremiums, Amtsdauer der Mitglieder, Vergütung, Beschlussfähigkeit, Zahl der Beiratssitzungen und die Beiratsordnung. Es ist sinnvoll, die Größe des Beirats abhängig von der Unternehmensgröße sowie der Komplexität des Inhabergeschäftsmodells festzulegen. In der Regel empfiehlt sich ein drei- oder maximal fünfköpfiges Gremium. Die Sitzungsfrequenz sollte in der Regel bei etwa vier Sitzungen pro Jahr liegen. Einerseits muss der Beirat in seiner Arbeit zeitnah in die Unternehmenssteuerung eingebunden werden, andererseits darf und sollte er nicht zu stark in die operative Führung eingreifen.

5. Klären Sie das Anforderungsprofil für Ihre Beiratsmitglieder auf Basis der von Ihnen definierten Grund- und Zusatzfunktionen

Die Zusammensetzung des Beirates sollte individuell an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden. Es hilft, wenn mindestens ein Mitglied des Gremiums besondere Kenntnisse im Markt Ihres Unternehmens hat. Ein Mitglied sollte Generalist im Umfeld von BWL, Finanzen, Steuern und Recht sein. Ferner ist es in der Regel für Familienunternehmen wünschenswert, einen anderen Familienunternehmer im Beirat zu haben. Schließlich sollte mindestens eine Person Erfahrung im Umgang mit Unternehmerfamilien haben und bei etwaigen Konflikten ausgleichend moderieren können. Dies wird zunehmend als wichtige Rolle innerhalb des Gremiums definiert, z.B. auch, um die Brücke zwischen verschiedenen Generationen der Unternehmerfamilie zu schlagen.

6. Vermeiden Sie Interessenkonflikte bei der Beiratsbesetzung

Ihre Kunden sind zwar in der Regel häufig ausgezeichnete Kenner Ihres Marktes. Sie scheiden aber wegen möglicher Interessenkonflikte als Beiratsmitglieder aus. Zum einen steht Ihr Kunde oft im Wettbewerb mit anderen Kunden, zum anderen ist es im Hinblick auf Ihre Geschäftsverbindung nicht sinnvoll, wenn ein Kunde Ihre Zahlen und weitere Interna Ihres Unternehmens kennt.

Ihre ständigen Berater (Steuerberater, Rechtsanwalt u.a.) sind für Ihr Unternehmen wichtige Dienstleister. Da die Beiratsmitglieder ihr Amt aber unabhängig von der Dauerberatung und Eigenakquisitionsinteressen ausüben sollen, scheiden sie als Beiratsmitglieder ebenso aus wie Bankmitarbeiter, die in erster Linie die Interessen ihres Arbeitgebers vertreten. Ausnahmen sind allerdings bei besonderen Konstellationen (z.B. im Notfallbeirat) möglich.

7. Besetzen Sie den Beirat nach Ihren Anforderungen

Häufig werden Beiratspositionen mit guten Freunden oder gerade zur Verfügung stehenden Bekannten besetzt. Eine professionelle Suche unter Einschaltung von Vermittlern oder Personalberatern wird aus Kostengründen vermieden. Dieses Vorgehen erscheint nicht sinnvoll. Der Beirat sollte den von Ihnen herausgearbeiteten Anforderungen des Unternehmens gerecht werden. Die Suche kann langwierig und aufwendig sein – eine gute Besetzung sollte diesen Aufwand aber wert sein.

Foto: DIE FAMILIENUNTERNEHMER/Maria Schulz

DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

8. Informieren Sie Ihren Beirat in sachgerechtem Umfang

Der Beirat übt sein Amt im Wesentlichen auf Basis der von Ihnen gestellten Informationen aus. Stellen Sie daher sicher, dass der Beirat regelmäßig (monatlich oder quartalsweise) über die aktuellen Zahlen und Herausforderungen des Unternehmens informiert wird. Das Berichtswesen sollte wahrhaftig, umfassend, übersichtlich, empfängerorientiert und aktuell sein. Vermeiden Sie aber eine Überinformation mit unübersichtlichem Zahlenwerk oder ausufernden Berichten, die ein Beirat aus Zeitgründen nicht durcharbeiten kann. Die Informationen sollten mit ausreichender Vorlaufzeit für die Sitzungsvorbereitung zur Verfügung gestellt werden.

9. Passen Sie den Beirat kontinuierlich an die Entwicklung von Unternehmen und Familie an

Ein einmal ausgearbeitetes Beiratskonzept sollte der aktuellen Situation des Unternehmens Rechnung tragen, hält aber nicht ewig. So ist es sinnvoll, etwa bei Änderungen in der Geschäftsführung (Mitarbeit eines oder mehrerer Mitglieder der Unternehmerfamilie oder Beendigung der Mitarbeit), im Gesellschafterkreis oder des Inhabergeschäftsmodells die Aktualität der strategischen Funktionen des Beirats und seiner konkreten Aufgaben zu überprüfen und das Beiratskonzept gegebenenfalls zu überarbeiten.

10. Evaluieren Sie regelmäßig die Arbeit des Beirats

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) sieht für Aufsichtsräte eine jährliche Effizienzprüfung vor. Auch der Beirat sollte regelmäßig im Hinblick auf Kosten und Nutzen überprüft werden. Vertagen Sie notwendige Veränderungen (z.B. bei Erreichen der Altersgrenzen oder einer zu hohen Anzahl nicht aktiv tätiger Beiratsmitglieder) nicht aus falsch verstandener Loyalität den Beiratsmitgliedern gegenüber. Kein Mandatsträger kann erwarten, dass sein Mandat ewig dauert.

Dieter Jeschke (d.jeschke@intes-beratung.de) und **Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt** (a.lehmann-tolkmitt@intes-beratung.de) sind Geschäftsführer der INTES Beratung für Familienunternehmen.

Wie ein Brandbeschleuniger

Die Große Koalition turnt mit der abschlagsfreien Rente mit 63 eine Rolle rückwärts. Dabei hatten wir Deutschen längst verstanden, dass wir immer älter werden und, weil wir auch immer weniger werden, länger arbeiten müssen. Die Betriebe haben sich darauf eingestellt, allen voran die Familienunternehmen. Seit Jahren sind wir Vorreiter bei der Wertschätzung Älterer (55–65 Jahre). Schon heute setzen 88 Prozent der Familienunternehmer auf deren Erfahrung. Dies wird nun von der Politik konterkariert. Aktuell ist jeder zweite Betrieb von der Rente mit 63 betroffen. Bis Ende 2019 werden es knapp zwei Drittel sein. Deutlich über fünf Prozent der Belegschaft können so verloren gehen; bei einem Viertel sind es sogar zwischen 10 und weit über 30 Prozent. Die Rente mit 63 wirkt angesichts dieser Zahlen als Brandbeschleuniger des Fachkräftemangels.

Frau Nahles klaut uns die Mitarbeiter und die CDU macht fröhlich mit. Dabei muss sich gerade die CDU fragen, wie wirtschaftskompetent sie als einstige Ludwig-Erhard-Partei noch sein will. Wie passen die Bekämpfung des Fachkräftemangels und die Rente mit 63 zusammen? Wie deckt sich die schwarze Null, die Herr Schäuble anstrebt, mit den hohen Kosten des Rentenpakets? Und wie viel ist das Wort der CDU noch wert, wenn sie verspricht, die Steuern nicht zu erhöhen, gleichzeitig aber einem Gesetz zustimmen will, das nicht ohne Steuererhöhungen auskommen wird – spätestens ab 2017, wenn die Rücklagen aus der Rentenkasse aufgebraucht sind?

Mit freundlichen Grüßen
Lutz Goebel

Lutz Goebel ist Präsident von DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU, der politischen Stimme der 180.000 Familienunternehmer in Deutschland mit mehr als zehn Beschäftigten und über 1 Mio. Euro Umsatz.

Kontakt: Bundesgeschäftsstelle, Telefon 030/30065-0, E-Mail: kontakt@familienunternehmer.eu

AXEL GLOGER IM GESPRÄCH MIT JOCHEN KLEIN

Der Beirat gibt Anstöße für das Geschäft von morgen



Jochen Klein ist Familienunternehmer und erfahrener Multi-Beirat. Im Gespräch mit dem UnternehmerBrief erläutert er, wie man einen Beirat so aufstellt, dass das Gremium dem Unternehmen wirklich nützt.

WIE HABEN SIE DIE BEIRATSMITGLIEDER AUSGEWÄHLT?

DR. JOCHEN KLEIN: Unseren Beirat gibt es seit 1982. Wir achten darauf, dass der Beirat ein komplementäres Gremium ist, die Eigenschaften der Räte sollen sich ergänzen. Gute Beiratsmitglieder wissen, wie Familienunternehmen ticken, bringen eigene unternehmerische Erfahrung ein – und sind total unabhängig. Wir haben Unternehmerpersönlichkeiten gesucht, von denen wir etwas lernen können. Deshalb kommen sie aus Unternehmen, die größer sind als Döhler.

WIE IST DER BEIRAT IN DAS GEFÜGE VON UNTERNEHMEN UND FAMILIE EINGEBETTET?

Die Basis bildet das, was ich das rechtliche Paket nenne: Gesellschaftervertrag, Geschäftsordnung, Beiratssatzung und, über allem stehend, die Familienverfassung. Aus den Regeln, die hier festgelegt werden, ergibt sich ein klarer Auftrag: Der Beirat sollte sich für das Unternehmen verantwortlich fühlen. Ganz klar: Company first! Erst in zweiter Linie geht es um die Familie.

MIT DIESEM ZUSCHNITT VOR AUGEN – WAS SIND DIE HAUPTAUFGABEN DES BEIRATS BEI DÖHLER?

Erstens: Er ist der Diskussionspartner der Geschäftsführung. Er soll die Strategie mit fortentwickeln, damit sie für das Geschäft von morgen passt. Er soll das heutige Geschäftsmodell hinterfragen. Zweitens: Er soll für die richtige Besetzung des Top-Managements sorgen. Drittens: Er ist Kulturgeber. Die Beiräte personifizieren Vertrauen, Bescheidenheit und Kontinuität.

DIESE AGENDA LÄSST SICH NICHT IM KONFERENZRAUM ERLEDIGEN. WIE SORGEN SIE FÜR DIE NÖTIGE NÄHE ZUM GESCHÄFT?

Ganz praktisch. Wir sprechen mit den Verantwortungsträgern. Wir führen Sitzungen in wichtigen Zielmärkten durch, damit wir einen Einblick nehmen können in die Verhältnisse dort. Die Türkei etwa tickt anders als Deutschland. Das versteht der Beirat am besten, wenn man hinfährt.

FÜR SOLCHE AUFGABEN KANN MAN NICHT JEDEN NEHMEN, DER SICH DAFÜR ANBIETET. WIE BINDEN SIE GUTE LEUTE?

Beraterhonorar ist sekundär. Es sollte ein Verhältnis entstehen, das durch Give and Take geprägt ist. Wer bei uns Beirat wird, sollte am Markt interessiert sein, aus der Wertschöpfungskette kommen. Dann kann er durch die Mitwirkung bei uns auch etwas mitnehmen. Derzeit dabei sind der CEO eines Herstellers von Abfüllanlagen für Getränke, ein Multi-Beirat, der viele Jahre CEO eines Getränke-Markenartiklers war, sowie ein ehemaliger Top-Mann eines Nahrungsmittelmultis mit einem guten Netzwerk. Diese Profile zeigen: Bei uns wird zur Sache geredet. Der Beirat ist keine Kuschelrunde, die sich immer einig ist.

UND DIE BEIDEN FAMILIENSTÄMME, MUSS SICH DER BEIRAT NICHT AUCH UM DEREN INTERESSEN KÜMMERN?

Entschieden nein! Deren Interessen gehören nicht in dieses Gremium. Wir sind ein Company-first-Beirat, der sich um das Geschäft kümmert. Den Markt interessiert es nicht, ob jemand im Beirat aus der Familie kommt. Die Interessen der Familienstämme lassen sich auf andere Weise klären.

WAS RATEN SIE DEM, DER JETZT ZUM ERSTEN MAL EINEN BEIRAT EINRICHTEN WILL?

Er sollte sich in seiner langfristigen Rolle selbstkritisch hinterfragen. Wenn er dominierender Alleinunternehmer ist und das bleiben will, braucht er keinen Beirat. Ein Beirat ist nichts für Egozentriker, die ohnehin machen, was sie wollen. Für die Zulieferung von ein paar Ideen reichen Berater, denen ist er keine Rechenschaft schuldig. So kann der Unternehmer alle Fäden selbst in der Hand behalten. Wen aber Gedanken umtreiben wie »Ich will Verantwortung für Firma, Familie und Mitarbeiter teilen« und »Ich höre zu einem Zeitpunkt auf, an dem es die anderen noch bedauern«, ist in der Folge auch bereit, sich zu öffnen. Dann sollte man konsequent sein, sich mit einem guten Freund austauschen, mit der Familie ein Strategiepapier diskutieren. Das ist der Beginn eines Prozesses, der Persönlichkeit und Disziplin verlangt, aber auch reichen Lohn einbringt, weil man mit der Einrichtung eines Beirats die Professionalisierung des Unternehmens und der Familie auf den Weg bringt.

Dr. Jochen Klein wechselte mit 62 Jahren von der Firmenspitze in den Beiratvorsitz von Döhler, einem weltweit tätigen Hersteller von natürlichen Lebensmittelzusatzstoffen. Klein gehört der dritten Inhabergeneration an. In einigen anderen Familienunternehmen wirkt er ebenfalls als Beirat und Aufsichtsrat.

VON STEFFEN HUBER



Rechtsfragen zum Beirat

Checkliste zur Einrichtung eines Beirates

1. WELCHE AUFGABEN UND FUNKTIONEN SOLL DER BEIRAT HABEN?

- Beratung
- Überwachung und Kontrolle
- Moderation in Konfliktfällen
- Schlichtungsfunktion
- Repräsentation

2. AUF WELCHER EBENE SOLL DER BEIRAT EINGERICHTET WERDEN?

Bei mehrstöckigen Familienunternehmen festzulegen

3. WELCHE KOMPETENZEN SOLL DER BEIRAT HABEN?

- Auskunfts- und Informationsrechte
- Berichtswesen
- Überwachungs- und Kontrollbefugnisse
- Zustimmungsbefugnisse für Geschäftsführungsmaßnahmen
- Personalkompetenz
- Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung
- Gewinnverwendung
- Feststellung Jahresabschluss

4. BESETZUNG DES BEIRATES

- Anzahl der Beiratsmitglieder
- Qualifikation der Beiratsmitglieder
- Bestellung und Abberufung der Beiratsmitglieder (Entsendung, Wahl, Mehrheitserfordernisse)
- Vorsitz

5. VERGÜTUNG

6. INNERE ORDNUNG DES BEIRATES

Einberufung, Sitzungsfrequenz, Beschlussfassung

7. HAFTUNGSVERFASSUNG

Verschuldensmaßstab, Haftungshöchstgrenzen, Versicherung, Entlastung

Ein Aufsichtsgremium wie der Aufsichtsrat bei einer Aktiengesellschaft ist bei Personengesellschaften (oHG, KG und GmbH & Co. KG) überhaupt nicht und bei der GmbH nur in bestimmten Sonderfällen vorgesehen. Infolgedessen müssen die Gesellschafter sämtliche Einzelheiten, die den Beirat betreffen, selbst regeln. Dies betrifft alles, von der Frage, ob ein Beirat gebildet werden soll, über die Fragen, wie viele Mitglieder, welche Aufgaben bzw. Funktionen und Kompetenzen der Beirat haben soll, bis hin zur Frage der Vergütung. Diese Fragen sind teilweise im Gesellschaftsvertrag und teilweise in einer Beiratsordnung zu regeln.

Zunächst ist von den Gesellschaftern zu klären, welche Aufgabe der Beirat übernehmen soll. Einerseits ist es möglich, dem Beirat lediglich eine beratende Funktion zuzugestehen. Andererseits können dem Beirat auch Aufgaben ähnlich einem Aufsichtsrat bei einer Aktiengesellschaft, d.h. Überwachungs- und Kontrollaufgaben, übertragen werden. Entsprechend den Aufgaben des Beirates sind dem Beirat bzw. seinen Mitgliedern bestimmte Rechte und Kompetenzen einzuräumen. Dies ist im Gesellschaftsvertrag zu regeln. Hierbei ist insbesondere darauf zu achten, dass dem Beirat abhängig von seinen Aufgaben gesellschaftsvertraglich bestimmte Auskunfts- und Informationsrechte eingeräumt werden sowie den Geschäftsführern eine Berichtspflicht auferlegt wird, ansonsten kann der Beirat seiner Aufgabe nicht nachkommen. Sieht der Gesellschaftsvertrag keine Pflicht der Geschäftsführer zur Information des Beirats vor, ist der Beirat im Zweifel nicht in der Lage, seine Aufgaben zu erfüllen. Darüber hinaus empfiehlt es sich bei einem Beirat mit Überwachungs- und Kontrollfunktion, entweder im Gesellschaftsvertrag oder im Geschäftsführeranstellungsvertrag einen Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäftsfüh-

rungsmaßnahmen vorzusehen. Hat der Beirat zusätzlich Personalkompetenz, muss der Gesellschaftsvertrag Regelungen darüber enthalten, welche Mehrheiten für die Bestellung und die Abberufung der Geschäftsführer sowie den Abschluss des Anstellungsvertrages erforderlich sind.

Neben der Frage der Aufgaben und Funktionen ist zu klären, aus wie vielen Personen der Beirat bestehen soll, wie sie gewählt werden und welche Eigenschaften sie haben müssen. Der Beirat sollte aus mindestens drei Personen bestehen. Sofern mit der Einrichtung eines Beirates der Wunsch verbunden ist, Know-how zu gewinnen, müssen dem Beirat zwingend externe Personen angehören, die nicht aus dem Gesellschafterkreis stammen. Die Besetzung des Beirates kann durch einfache oder qualifizierte Wahl durch die Gesellschafter erfolgen. Eventuell ist jedoch eine Entsendung durch einzelne Gesellschafter oder Gesellschafterstämme z.B. zum Schutz von Minderheiten empfehlenswert. Dies ist im Gesellschaftsvertrag zu regeln.

Verfahrensfragen zur inneren Ordnung des Beirates, d.h. Regelungen zur Einberufung von Sitzungen, zur Sitzungsfrequenz, zur Beschlussfassung etc., müssen nicht zwingend im Gesellschaftsvertrag geregelt werden, sondern können auch in eine Beiratsordnung aufgenommen werden. Dies gilt auch für die Vergütung der Beiratsmitglieder. Üblicherweise ist es nicht gewünscht, die konkrete Vergütung für die Beiratsmitglieder der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Deshalb ist dieser Punkt ebenfalls in der Beiratsordnung zu regeln.

Dr. Steffen Huber ist Rechtsanwalt, Steuerberater und Partner bei PricewaterhouseCoopers Legal AG.

Kontakt: steffen.huber@de.pwc.com

MS EUROPA 2

DIE GROSSE FREIHEIT:
Unendlich viel Platz, um
sich ganz nah zu sein.

Mit der EUROPA 2 erleben Sie Größe wie noch nie. Schließlich finden Sie auf keinem anderen Schiff mehr Platz pro Passagier. Und mit maximal 500 Gästen einen entspannten Luxus, der unvergleichlich ist: 5-Sterne-plus*.



Hapag-Lloyd
Kreuzfahrten

DOMINIK VON AU IM GESPRÄCH MIT FELIX FIEGE

Die Gestalter des Stabwechsels



Der Beirat ebnete bei Fiege den Weg zum Stabwechsel von der vierten auf die fünfte Generation. Nachfolger und Vorstandsmitglied Felix Fiege berichtet im Gespräch mit Dominik von Au, Geschäftsführer der INTES Akademie, wie das Vorhaben umgesetzt wurde.

DR. DOMINIK VON AU: BEI FIEGE GAB ES JA KEINE STANDARDSITUATION. ZWEI TÄTIGE INHABER HABEN VOR EINIGEN JAHREN DEN STAB WEITERGEGEBEN, SIE WURDEN EINER DER NACHFOLGER. WIE HABEN DIE ÜBERGEBER DAS GESTALTET?

FELIX FIEGE: Ja, mein Vater Hugo Fiege und mein Onkel Heinz Fiege führten das Unternehmen. Beide hatten einen klaren Plan: Sie wollten die Führung geordneter weitergeben, als es bei ihrem Einstieg ins Unternehmen der Fall war. Damals starb mein Großvater plötzlich bei einem Unfall. Das führte zu einem abrupten Generationswechsel, Heinz und Hugo Fiege mussten schon in jungen Jahren an die Firmenspitze treten. Deshalb der Wunsch, aus der nächsten Nachfolge einen gleitenden Prozess zu machen.

WELCHE ROLLE SPIELTE DER BEIRAT DABEI?

Er war ein wichtiger Ratgeber der scheidenden Inhaber. Hier wurde im Detail darüber diskutiert, wer in welcher Funktion und in welcher Berichtslinie als Nachfolger eingesetzt wird. So wurde eine Überkreuz-Organisation geschaffen. Mein Cousin Jens Fiege trat zuerst ins Unternehmen ein. Er berichtete an meinen Vater. Als ich folgte, berichtete ich zunächst an Jens' Vater, meinen Onkel. Dieses Vorgehen hat sich sehr bewährt. Es hat die familiären Bande gesichert, aber das Risiko von Spannungen gemindert, weil wir die Vater-Sohn-Beziehungen aus dem Unternehmen herausgehalten haben.

DAS WAR DIE PHASE DER ÜBERGABE. WER FÜHRT DAS UNTERNEHMEN HEUTE?

Das Geschäft wird von einem fünfköpfigen Vorstand geführt. Zwei seiner Mitglieder, mein Cousin und ich, sind Familienmitglieder. Drei weitere Spitzenmanager sind Familienfremde.

WELCHEN WEG HAT DER BEIRAT FÜR DIE VIERTE GENERATION ERARBEITET, DIE INZWISCHEN NICHT MEHR IN DER OPERATIVEN FÜHRUNG TÄTIG IST?

Mein Vater Hugo Fiege hat den Vorsitz des siebenköpfigen Beirats übernommen. Mein Onkel entsandte seinen Sohn Hendric in den Beirat, damit haben wir dort ein weiteres Familienmitglied – und es sind beide Stämme vertreten. Heinz Fiege ist aktiver Gesellschafter. Er unterstützt weiterhin mit seiner Erfahrung und wird punktuell bei Großprojekten eingebunden.

DAS KLINGT DURCHDACHT, NACH EINER FUNKTIONIERENDEN ZUSAMMENARBEIT DES BEIRATS MIT EIGENTÜMERN UND GESCHÄFTSFÜHRUNG.

So ist es. Der Generationswechsel hat gut funktioniert. Ein Grund dafür ist, dass der Beirat gut auf das Unternehmen eingespielt war. Die Herren kannten die Verhältnisse aus langjähriger Mitwirkung. Heinz und Hugo Fiege hatten den Beirat schon bald nach ihrem Eintritt in die Führung eingesetzt. Das war eine vorausschauende Entscheidung. Sie hat dazu geführt, dass sich das Unternehmen frühzeitig externem Rat anvertraut hat ...

... WAS JA NICHT IMMER SELBSTVERSTÄNDLICH IST IN FAMILIENUNTERNEHMEN.

Ja, unsere Familie hat sich dem Thema bewusst geöffnet. Den Vertretern der vierten Generation war klar, dass von außen wichtige Beiträge kommen, die eine offene und

konstruktive Diskussion ermöglichen. Diese Haltung ist bis heute geblieben.

WIE VOLLZIEHT SICH HEUTE DIE BEIRATSARBEIT?

Wir schätzen die aktive Rolle der Beiräte. Das Gremium trifft sich mehrmals im Jahr für eine Sitzung. Hier wird über die Schlüsselfragen der Führung gesprochen. Wir binden die Beiräte ein, ihre Rolle ist nicht darauf reduziert, dass sie sich Zahlen präsentieren lassen und Häkchen machen. Das wäre uns zu wenig. Auch zwischen den Sitzungen gibt es einen regen Austausch – wir binden einzelne Beiräte bilateral in Projekte ein. So erhalten wir wichtige Unterstützung auf strategischer Ebene.

WIE GESTALTET SICH HEUTE IHR VERHÄLTNISS ZU IHREN VORGÄNGERN AN DER FIRMENSPIITZE?

Wir arbeiten nach wie vor eng zusammen. Mein Cousin und ich stehen im Tagesgeschäft, meinen Onkel und meinen Vater fragen wir um Rat, wenn wir ihn brauchen. Sie mischen sich nicht in das Operative ein – aber ihre Beiträge haben hohen Wert für uns!

Felix Fiege (36) führt gemeinsam mit seinem Cousin Jens Fiege (40) das Logistikunternehmen Fiege in fünfter Generation. Der Vater von Felix Fiege ist Vorsitzender des siebenköpfigen Beirats. Fiege wurde 1873 als Fuhrbetrieb gegründet, die Firmeninhaber der vierten Generation bauten Fiege in den 1980er Jahren zu einem Kontraktlogistiker aus. Das in Greven (Münsterland) beheimatete Unternehmen beschäftigt 11.000 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 1,5 Mrd. Euro.

VON GEROLD RIEDER

Jeder Beirat ist nur so gut wie seine Mitglieder



Immer noch zu viele Beiräte schaffen für das Unternehmen und seine Inhaber nicht den Wert, der von ihnen erwartet wird. Auf der einen Seite liegt dies sicherlich an fehlenden oder unzureichenden Rahmenbedingungen für den Beirat, etwa unscharf artikulierten Anforderungen und unklaren Aufgabendefinitionen. Auf der anderen Seite aber ist die Besetzung des Gremiums häufig suboptimal: Entgegen besserem Wissen sind oft nach wie vor der Haussteuerberater oder Hausbanker im Gremium vertreten, manch ein Mitglied hat längst die Altersgrenze für eine wirkungsvolle und zeitgemäße Beiratsarbeit überschritten, andere verstehen als Konzernmanager zu wenig von den Eigenheiten eines Familienunternehmens und einige Beiräte entbehren anderer notwendiger Eigenschaften eines guten Beirates. Beiratsmitglieder sollten immer über ein Mindestmaß spezifischer fachlicher und persönlicher Qualifikationen und Eigenschaften verfügen.

Fachliche Anforderungen an einen Beirat

Beiräte oder Aufsichtsräte in einem Familienunternehmen müssen die grundlegenden Wirkungsweisen eines Familienunternehmens verstehen und die Schnittstellen zwischen Inhaberfamilie und Unternehmen kennen, die Konfliktpotenziale aufdecken und damit als Mittler agieren können – zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern, zwischen den Generationen im Gesellschafterkreis sowie zwischen im Unternehmen tätigen und nicht tätigen Gesellschaftern. Dafür braucht es ein gutes Verständnis der Governance-Strukturen in Unternehmen und Familie.

Kenntnisse in Strategie, Bilanzierung und Finanzierung sind Grundvoraussetzung einer professionellen Beiratsarbeit. Anders als in der Rolle des Geschäftsführers braucht der Beirat hier allerdings einen anderen Blickwinkel: Als Sparringspartner und Mitentscheider muss er imstande sein, Strategien auf Plausibilität und Umsetzbarkeit zu überprüfen, Investitionsvorhaben zu beurteilen, Personalentscheidungen im Gesamtgefüge einzuschätzen, Bilanzen auch zwischen den Zeilen zu lesen und bei all diesen Themen an der jeweils richtigen Stelle die wesentlichen Fragen zu stellen. Einschlägige Branchen-erfahrungen sind oft gewünscht, jedoch nicht zwingend erforderlich.

Manch ein Unternehmer hat schon viel von Persönlichkeiten gelernt, die auf vergleichbaren Wertschöpfungsstufen in ganz anderen Branchen tätig sind und einen spannenden Wissens- bzw. Erfahrungstransfer ermöglichen. Empfehlenswert ist am Ende eine gute Mischung von Kenntnissen und Erfahrungen im Beirat – etwa im Bereich Finanzen, Produktion und Technik, Personal –, so dass auch die

Geschäftsführer in ihren jeweiligen Verantwortungsgebieten ihren direkten Ansprechpartner im Beirat haben. Der Vorsitzende des Beirats sollte im Idealfall darüber hinaus bereits Beiratserfahrung mitbringen und eine kompetente Moderation der Sitzungen übernehmen können.

Soweit es sich nicht um ein rein beratendes Gremium handelt, brauchen Beiräte als oberstes Prüfungs- und Kontrollorgan profunde Kenntnisse über ihre Rechte, Pflichten und Haftungsfragen. Und zur Bilanzfeststellung benötigen sie nicht nur allgemeines Bilanzwissen, sondern auch Hintergrundkenntnisse über Kennzahlen, Vorschriften und Prüfungsrichtlinien.

Persönliche Anforderungen an einen Beirat

Keineswegs neu, jedoch häufig missachtet ist die Erkenntnis, dass Beiräte in ihrer Arbeit unabhängig und neutral sein sollten. Jegliche Interessenkonflikte als Kunden, Lieferanten oder Hausberater stehen einer wertvollen Beiratsarbeit im Weg.

Wirklich gute Beiräte sind darüber hinaus diejenigen, die ihre Aufgabe mit Leidenschaft und mit Herzblut wahrnehmen, weil sie ihre Erfahrungen gerne weitergeben wollen, weil sie selbst immer dazulernen möchten und weil sie Freude daran haben, auch die Erfolge anderer mitzugestalten. Am meisten gefragt sind in der Praxis daher Unternehmer oder familienfremde Geschäftsführer in Familienunternehmen – Persönlichkeiten, die dem Unternehmer und den Geschäftsführern auf Augenhöhe begegnen und eine Beiratsaufgabe mehr aus Idealismus als aus finanziellen Gründen übernehmen. Besonders wertvoll sind sie dann, wenn sie noch mitten im Geschäft stehen und nach ihrem Ausscheiden aus ihrer aktiven Führungsrolle nicht bereits allzu großen Abstand vom täglichen Wirtschaftsleben haben. Neben Unternehmern und Geschäftsführern braucht es gelegentlich aber durchaus auch einen »Profibeirat«, der es sich zur Lebensaufgabe gemacht hat, Beirats- und Aufsichtsratsgremien vor allem in schwierigen Zeiten professionell zu führen, und dem Unternehmen über die regelmäßigen Sitzungen hinaus zur Verfügung stehen kann.

Integrität, Loyalität und Zuverlässigkeit verstehen sich als Anforderungen von selbst. Darüber hinaus lautet ein häufig geäußerter Wunsch vonseiten der Inhaber: »Er bzw. sie muss zur Familie passen, unser Grundverständnis und unsere Werte teilen und die Chemie muss stimmen!«

Der richtige Mix im Beirat

Zuallererst ist freilich die Frage zu klären, zu welchem Anteil die Inhaberfamilie im Beirat vertreten sein soll, je nach aktueller Situation und Konstellation des Familienunternehmens bzw. inhaberstrategischer Ausrichtung der Eigentümer. Im zweiten Schritt sind die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zu definieren, die im Beirat vertreten sein sollten. Insgesamt ist es vorteilhaft, wenn die Beiräte sich hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenzen, Erfahrungen und persönlichen Ausprägung möglichst ergänzen. Weiterhin ratsam ist es, Persönlichkeiten unterschiedlichen Alters im Beirat zu haben.

Gute Beiräte muss man für sich gewinnen!

Die Besetzung einer Beiratsposition folgt naturgemäß anderen Regeln als der Einstellungsprozess eines Geschäftsführers. Hier gibt es typischerweise nicht das Gegeneinander-antreten-Lassen nach Art klassischer Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Beiräte muss man für sich und seine Sache gewinnen, sie bewerben sich nicht. Wo und wie aber gewinnt man sie? Am nächsten liegt sicherlich der Blick in den erweiterten Freundes- und Bekanntenkreis – wobei hier die Kriterien Neutralität und Unabhängigkeit besonders scharf zu prüfen sind. Weiteres Potenzial bieten Verbände und Kammern, wo man sich regelmäßig trifft und gegebenenfalls in Arbeitskreisen näher kennenlernt.

Stattdessen bedienen sich Unternehmer heute vermehrt professioneller Dienstleister, die bei einer sauberen Profilbeschreibung helfen, für sie die Vorauswahl vornehmen und nach Absprache eine erste unverbindliche Ansprache übernehmen können. Wir selbst bei der INTES Akademie verfügen seit vielen Jahren über einen umfangreichen, diskret geführten Kreis von Unternehmerpersönlichkeiten als potenzielle Beiratsmitglieder und bieten unseren Kunden die Vermittlungsdienstleistung an. Aber auch andere Dienstleister und vor allem Personalberater übernehmen die Vermittlung von Beiräten.

Am Ende steht und fällt eine gute Beiratsarbeit mit den Persönlichkeiten, die man dafür gewinnt. Mit der richtigen Crew im Beirat lassen sich Welten bewegen. Halbherzig zusammengesetzte Gremien hingegen kosten alle Beteiligten nur Zeit und Geld.

Gerold Rieder ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Kontakt: g.rieder@intes-akademie.de

Kompetent als Beirat

QUALIFIZIERUNGSPROGRAMM FÜR BEIRÄTE UND
AUF SICHTSRÄTE IN FAMILIENUNTERNEHMEN IM
HERBST 2014 IN MÜNCHEN



Nur erfahrene Persönlichkeiten mit profundem Wissen können gute Beiräte sein!

EINFÜHRUNGSLERNGANG »Basiswissen für eine professionelle Beiratsarbeit« vom 22. bis 23. Oktober 2014 bei München

VERTIEFUNGSLERNGANG »Spezialwissen und Handwerkszeug« vom 19. bis 20. November 2014 bei München

Weitere Informationen unter Tel. 0228/36780-61

VON HANS SCHLIPAT

Evaluation der Beiratsarbeit in Familienunternehmen

Beiräte sind kein Selbstzweck – nur wenn Unternehmen von der Arbeit ihres Beirats profitieren, macht dieses zusätzliche Investment in Zeit und Geld Sinn. Die Ernsthaftigkeit, mit der ein Beirat institutionalisiert wird, die Klarheit der Zielsetzung, die Eindeutigkeit der Spielregeln und Befugnisse sowie die Besetzungsqualität bilden dabei den Rahmen für eine erfolgreiche Beiratstätigkeit. In der weitestgehenden Form gemeinsamer Willensbildung und -durchsetzung ist der Beirat aktives Organ und Teil der erweiterten Unternehmensleitung, neben der operativen Geschäftsführung. In der schwächsten Form ist er ein »gelittener, situativer Ratgeber«, ein Feigenblatt für den Auftraggeber. Abhängig von dieser spezifischen Zielsetzung sowie den Befugnissen des Beirates ist auch der Evaluationsprozess auszugestalten. Die Feigenblattsituation wird keine formalisierte Bewertungsroutine benötigen. Erwartungen und (Be)wertungen werden hier unter den handelnden Personen situativ ausgetauscht. Auf der anderen Seite ist die institutionalisierte Beirats-Organisation sinnvollerweise eingebunden in eine konstruktiv-wohlwollend kritische Feedbackkultur und auch deren wesentlicher Bestandteil.

Insbesondere beraterseitig werden in jüngster Zeit Überlegungen forciert, die Bewertung der Beiratsbesetzung und -tätigkeit in das Risikoprofil des Unternehmens aufzunehmen. Hinsichtlich der Inhalte einer Bewertung der Beirats- oder Aufsichtsratsqualität gibt es jedoch auch für börsennotierte Unternehmen bislang keine verbindlichen Vorgaben. Die Art und Weise der vorgesehenen Effizienzprüfung kann frei gestaltet werden. In Anlehnung an Checklisten und Fragebögen haben sich Kriterienkataloge mit diesen Blöcken etabliert:

- Qualifikation der Beirats-Mitglieder
- Organisation der Beirats-Arbeit
- Zusammenarbeit von Beirat, Geschäftsführung und Gesellschaftern
- operative und strategische Steuerung des Geschäftes

Diese Kriterien werden ggf. feingegliedert und mit einem Punktebewertungs- oder Schulnotensystem messbar gemacht.

Im Rahmen unserer RM-Governance Rating Systematik schlagen wir – je nach Zielsetzung der Beiratstätigkeit – ein gestuftes Vorgehen mit differenzierter Bewertungskomplexität vor. In der einfachsten Ausgestaltung bewertet der Beirats-Vorsitzende im Rahmen einer Selbstevaluation die Arbeit des Gremiums und diskutiert seine »(Be)«wertungen mit den Mitgliedern. In der Ausbaustufe bewerten alle Mitglieder strukturiert die Arbeit des Gremiums und diskutieren unter Moderation des Vorsitzenden die Erkenntnisse. Die wei-

teren Stufen beziehen die systematische Fremdevaluation der Beirats-Tätigkeit ein, zunächst durch die operative Geschäftsführung, dann durch die Gesellschafter. Letztlich kann eine externe Instanz in den Bewertungsprozess eingebunden werden, um die Neutralität und Methodensicherheit sowie den Vergleich mit der besten Praxis anderer Unternehmen zu gewährleisten.

Feedbacks zwischen den unterschiedlichen Gruppen (Beirat, Gesellschafter und Management) benötigen ein großes Maß an Fingerspitzengefühl, aber auch Klarheit in der Kommunikation und Zielsetzung. Richtig angewandt sind sie ein mächtiges Instrument kritisch-konsensualer Unternehmensführung. Eine externe Moderation ist hier oftmals hilfreich. Die Erfahrung zeigt, dass eine jährliche strukturierte Selbstevaluation in Verbindung mit einer dreijährlichen durch einen externen Experten begleiteten Fremdevaluation ein erfolgversprechendes Vorgehensmodell für die Bewertung der Beirats-Arbeit ist. Beiräte können so – genau wie das operative Management – ihre Beiträge zur langfristigen Entwicklung und Leistungsfähigkeit des beratenen Unternehmens sinnvoll reflektieren und beurteilen.

Der Zustand eines Unternehmens und seine Perspektiven sind der ultimative Spiegel für den Erfolg der Beiratstätigkeit. Wobei Unternehmenserfolge nicht unbedingt, nachhaltige Unternehmensdefizite jedoch fast immer mit der Qualität der Beirats-Arbeit verbunden sind. Ein qualifiziertes Management kann auch ohne kompetenten Beirat erfolgreich sein, ein schwaches Management muss hingegen durch ein kompetentes Beratungsorgan rechtzeitig unterstützt oder verändert werden.

FAZIT: Gute Unternehmensführung lebt von offenen, wohlwollend-kritischen Feedbacks in und zwischen den Gremien sowie ihrer jeweiligen Mitglieder. Scorecards und andere Formalinstrumente haben sich eher nicht bewährt, sofern sie technisch-formal angewandt werden. Teilstrukturierte und offene Dialoge, in denen das Lernen aus der Vergangenheit zur besseren Bewältigung der künftigen Herausforderungen im Mittelpunkt steht, sind hingegen eine wesentliche Stärke inhabergeführter Unternehmen und Ausdruck ihrer nur schwer zu kopierenden Führungs- und Leistungskultur.

Dr. Hans Schlipat ist Managing Partner der Rochus Mummert Executive Consultants GmbH.

Kontakt: Hans.Schlipat@RochusMummert.com

Namen und Würdigungen

HERMÈS: DIE FAMILIE IST ZURÜCK AN DER SPITZE

Nach acht Jahren Fremdmanagement der Wechsel: Axel Dumas übernimmt das Amt des CEO. Damit steht jetzt ein Familienmitglied aus der sechsten Generation an der Spitze von Hermès. Zuvor war Dumas bereits in der Funktion des Chief Operating Officer bei Hermès tätig gewesen. Vor seinem Eintritt ins familieneigene Geschäft war der heute 43-Jährige bei der Bank BNP Paribas tätig gewesen. Er studierte Philosophie an der Sorbonne, anschließend Jura am Institut d'Études Politiques in Paris sowie Betriebswirtschaft an der Harvard University. Der neue Firmenchef knüpft an ein großes Vorbild an: Sein vor drei Jahren verstorbener Onkel Jean-Louis Dumas hatte das Unternehmen über 25 Jahre geführt und die Edelmarke zu einem Global Player ausgebaut.

Der Wechsel an der Firmenspitze erfolgt in einer Zeit stürmischer Expansion. Allein zwischen 2009 und 2012 wuchs das Geschäft des Luxusgüter-Herstellers (Taschen, Koffer, Seidentücher, Parfum) um 82 Prozent. Heute erwirtschaftet das Unternehmen einen Umsatz von 3,5 Mrd. Euro und beschäftigt 10.000 Mitarbeiter. Der andauernde Erfolg weckte auch das Interesse eines Übernehmers: Bernard Arnault, Multimilliardär und als Unternehmer Inhaber des Luxuskonzerns LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), kaufte fast sämtliche im freien Handel befindlichen Aktien von Hermès auf. So gelangte er auf einen Anteilsbesitz von 22 Prozent, den die Familie Hermès als »feindliche Übernahme« einstuft. Axel Dumas' Großmutter hatte dem heutigen CEO auf ihrem Sterbebett das Versprechen abgenommen, die Unabhängigkeit des Familienunternehmens zu sichern – auch gegenüber Arnault. Gut 70 Prozent des Kapitals hält

die Familie heute. 52 Prozent der gesamten Anteile brachte sie in eine Familienstiftung ein, die die Anteile für die nächsten 20 Jahre vor einem Kauf durch Dritte sichern soll. Der neue Firmenchef ist mit einer Journalistin verheiratet, mit der er zwei Kinder hat.

PEUGEOT: DIE KRISE SCHLÄGT AUF EIGENTÜMER DURCH

Die Familie geht, der Staat kommt: Schwere Herzens hat die Familie Peugeot ihren Einfluss im Unternehmen zurückgesteckt. Sie gibt ihre angestammte Rolle als dominierender Eigentümer ab. Im April dieses Jahres wurden zwei Regierungen Mehrheitseigentümer des Autobauers: Der französische Staat und das chinesische Staatsunternehmen Dongfeng sind mit zusammen 28 Prozent am Kapital beteiligt. Familie Peugeot hält nur noch 14 Prozent der Aktien, vor dem Einstieg der neuen Eigner war ihr Anteil doppelt so hoch – was für die Rolle des mit Abstand größten Einzelaktionärs reichte.

Thierry Peugeot führt den Konzern als Familienmitglied der achten Generation in der Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden. Das Geschäft steckt seit Jahren in der Krise. PSA Peugeot Citroën musste sich mangels Innovationskraft aus dem Markt der Oberklasse-Pkw zurückziehen. Expansionsmärkte in China, Russland und Lateinamerika wurden ebenso verschlafen wie der Trend zu Geländewagen. Allianzen zuerst mit Mitsubishi und dann mit General Motors scheiterten. Daraufhin halfen Frankreich und China dem schwächelnden Konzern dieses Jahr mit Geldspritzen von insgesamt 1,6 Mrd. Euro aus, überdies wurde das Kapital im Freefloat um denselben Betrag erhöht. Dem vorausge-



Thierry Peugeot

gangen war der Tod des Familienpatriarchen Pierre Peugeot im Jahr 2002, der seine Nachfolge nicht geregelt hatte. Dem ältesten Sohn Thierry wurde daraufhin der Familienregel folgend das Amt an der Unternehmensspitze übergeben, sein Bruder Pierre erhielt den Posten an der Spitze der Finanzgesellschaft, die das Familienvermögen außerhalb des Konzerns verwaltet. Die Brüder waren sich uneins über die Zukunft des Geschäfts. Pierre verweigerte Thierry den Griff in die Familienschatulle. Deshalb musste der oberste Mann bei PSA die Firma für neue, externe Anteilseigner öffnen – und den Familieneinfluss dafür opfern. Damit begibt sich eine über 200 Jahre alte Unternehmersdynastie auf den Rückzug.

FORD: WILLIAM CLAY FORD MIT 88 JAHREN GESTORBEN

Er war der letzte Enkel von Henry Ford – und er wirkte fast ebenso lange an der Firmenspitze wie Hans Riegel: Mitglied des Aufsichtsrats wird William Clay Ford noch während seines Studiums an der Yale University. In den Semesterferien arbeitet er im



Dirk Kollmar

Autowerk am Fließband. Im Jahr 1949, mit Abschluss des Studiums der Volkswirtschaftslehre, tritt er in die aktive Managementlaufbahn ein. Er wird Leiter der Marke Continental, modernisiert das Angebot und lässt ein Luxusauto entwickeln, das Rolls-Royce und Bentley Konkurrenz machen soll. Das neue Modell Continental Mark II wird wegen seines Designs allseits bewundert, verkauft sich jedoch nur 3.000 Mal. Den Preis von 10.000 Dollar für den handgefertigten Pkw empfinden viele Autointeressierte in den 1950er Jahren als zu hoch.

Im Jahr 1957 wird William Clay Ford Chairman des Design Committee. In dieser maßgeblichen Rolle prägt er die Gestaltung der Automodelle über mehr als drei Jahrzehnte. Seine Mitgliedschaft im Aufsichtsrat behält er während seiner gesamten Schaffenszeit bei – erst im Jahr 2005 legt er dieses Amt nach 57 Jahren nieder. Sein Wirken stand stets im Schatten seines älteren Bruders Henry Ford II, der statt seiner in die Rolle des CEO berufen wurde.

Im Jahr 1947, nach seiner Rückkehr aus seinem Dienst als Marineflieger während des Zweiten Weltkriegs, heiratet er. Seine Gattin wird Martha Parke Firestone, die Enkelin vom Gründer des US-Reifenkonzerns Firestone Tire and Rubber Company, von der die Firma Ford Reifen in Millionenstückzahlen bezog. Beide hatten sich im Umfeld des Millionaires' Club kennengelernt, dem die Familien Firestone, Ford, Edison und andere Mitglieder der amerikanischen Elite angehörten. Ford engagierte sich vielfach als Sportförderer, im Jahr 1963 kaufte er den Footballclub Detroit Lions. Im März starb William Clay Ford in seinem Haus in Grosse Pointe Shores am Michigansee.

HORNBACH: INHABERFAMILIE STÄRKT IHREN EINFLUSS

Die Gelegenheit war günstig. Der Minderheits-Investor steigt aus, die Hornbachs übernehmen: Bislang hielt Kingfisher eine Minderheitsbeteiligung an der deutschen Baumarktkette Hornbach. Diese kauft die Inhabersfamilie, die auch dominierender Eigentümer ist, jetzt zurück. »Ein starkes Bekenntnis der Familie«, taxiert Alfred Hornbach, Vorstandschef der Hornbach Holding, diesen Schritt. »Durch den Rückkauf sichert sich die Familie die Gestaltungshoheit. Wir unterstreichen damit unser Bekenntnis zur langfristigen unternehmerischen Eigenständigkeit der Hornbach-Gruppe.« 25 Prozent der Stammaktien der Holding gingen von Kingfisher zurück an die Familie. Darüber hinaus gab Kingfisher zwei weitere börsennotierte Aktienpakete des deutschen Baumarktbetreibers ab, die nicht mit Stimmrechten in der Holding verknüpft sind. Diese wurden von institutionellen Investoren übernommen. Hintergrund der Entflechtung: Kingfisher startet im Einflussgebiet von Hornbach eigene Geschäfte. Deshalb lösten die Unternehmen ihre 13 Jahre dauernde Allianz auf.

Hornbach wurde im Jahr 1877 in Landau (Pfalz) als Handwerks- und Baumaterialien-Betrieb gegründet. Heute steht das Unternehmen unter der Führung der fünften Inhabergeneration – Albrecht Hornbach leitet die Holding, sein Bruder Steffen Hornbach die Baumarkt AG. Seit 1987 ist Hornbach an der Börse. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von 3,2 Mrd. Euro und beschäftigt 13.000 Mitarbeiter.

OETTINGER: DIRK KOLLMAR ÜBERRASCHEND GESTORBEN

21 Jahre stand er an der Spitze, Dirk Kollmar hatte das Erbe seines Vaters erfolgreich angetreten. Zuletzt hielt er 80 Prozent der Anteile am Unternehmen und 100 Prozent der Stimmrechte. Als Geschäftsführer der Oettinger Brauerei setzte er die Strategie der Marktführerschaft fort, die Günther Kollmar begonnen hatte. »Das System Oettinger basiert auf der Kunst des Weglassens«, beschrieb der Unternehmenschef in dritter Generation sein Wirken: Der Bierbrauer konnte an die Spitze des Marktes gelangen, weil seine Inhaber die Regeln des Geschäfts neu schrieben: sehr große Produktionsmengen, kleine Preise, aber keine teure TV-Werbung, kein Zwischenhandel, keine Belieferung der Gastronomie.

Sein Meisterstück lieferte Dirk Kollmar in Thüringen ab. Sein Vater hatte dort nach der Wende eine volkseigene Brauerei übernommen, der Sohn zog mit seiner Frau Astrid nach Gotha und machte aus dem maroden Betrieb einen Musterstandort. In seiner Freizeit brachte der begeisterte Basketballfan den örtlichen Basketballverein »Oettinger Rockets« an die Landesspitze. Überdies schrieb und illustrierte er Kinderbücher, zuletzt »Paul Piranha und das Blauteil«.

Anfang Mai starb Dirk Kollmar (50) überraschend nach kurzer Krankheit. Es ist der zweite Schicksalsschlag für Familie und Unternehmen: Im Jahr 2013 war bereits sein Vater, damals Beiratsvorsitzender, mit 75 Jahren gestorben. Das Geschäft wird von den drei familienfremden Geschäftsführern fortgeführt. Die Söhne des Firmenchefs sind 20 und 11 Jahre alt. Seine Schwester Pia ist Mitgesellschafterin.



Erich Sixt wird 70

Gut versteckt in einem Heustadel stand das Kapital der Firma: ein Mercedes Landulet, Baujahr 1935. Hans Sixt hatte das Auto über den Krieg gerettet, es machte den Neustart des Geschäfts möglich. Der Unternehmer fuhr im Auftrag der US-Besatzer. Damals, 1947, war sein Sohn Erich gerade drei Jahre alt. Heute leitet er den größten Autovermieter im Land.

Sein Gesellenstück liefert Erich Sixt nach dem Abitur. Im Auftrag des Vaters reist er nach Paris, richtet ein provisorisches Büro in seinem Hotelzimmer ein und vermarktet Mietautos an Touristen. Anschließend geht er an die Universität. Aber das BWL-Studium ödet ihn an. »Langweilig, irrelevant«, kommentiert er das Geschehen im Hörsaal. Da kommt der Ruf des Vaters wie gelegen. Im Jahr 1969 tritt er in das Unternehmen ein, wenig später ist er Firmenchef. Der Betrieb ist überschaubar – die Firma Sixt betreibt damals zwei Vermietstationen in München und drei weitere in Frankfurt, Düsseldorf und Hamburg.

Dem Nachfolger reicht das nicht. Er gibt Vollgas. »Von Beginn an hatte ich nur ein Ziel: So weit voranzukommen, wie es nur möglich ist«, sagt Sixt in einem Zeitungsinterview, und: »Ich war besessen.« Die Vermietflotte von 200 Autos, die er von seinem Vater übernommen hat, will er verfünffachen. Als er das nach kurzer Zeit erreicht hat, jagt er nach immer höheren Zielen. »Ich bin keine Sekunde zufrieden.«

In den Anfängen seiner Zeit als Firmenchef ist die Firma Sixt ein kleiner, unbedeutender Spieler. Etablierte Marken haben das Geschäft im Griff. Aber Erich Sixt schickt sich an, gegen Hertz, Avis, Europcar und Interrent anzutreten. »Es gibt keine gesättigten Märkte. Nur gesättigte Köpfe«, lautet sein Credo. Unter hohem Risiko leitet er einen beispiellosen Angriff auf die Marktführer ein. »Ich haftete bereits Ende der siebziger Jahre für Hunderte von Millionen mit meinem letzten Hosenkнопf.« Sein Wagnis gelingt. 25 Jahre nach seinem Eintritt ins väterliche Unternehmen verkündet er die Marktführerschaft, Sixt ist 1995 der größte Autovermieter im Land. »Es war ein verbissenes Rennen.«

Aber dem Unternehmer hat es Spaß gemacht. Er drückte dem Markt seinen persönlichen Stil auf und schrieb die Gesetze des Geschäfts neu. Mietautos sollten nicht länger das Privileg einer wohlhabenden Minderheit sein. Sixt positionierte sich als Preisbrecher mit Schmunzelwerbung. »Heißt 190. Fährt 190. Kostet 190«, mit diesem Werbespruch vermarktet er den damals neuen Mercedes 190. Gemeinsam mit dem Werber Jean-Remy von Matt entwickelt er in der Folge immer neue Aufreger-Werbung. Den Porsche 911 Cabrio bietet er mit dem Slogan »Neid und Missgunst für 99 Mark am Tag« an. Mit »Lieber zu Sixt als zu teuer« feuert er Breitseiten auf die Konkurrenz.

Mitte der achtziger Jahre wandelt er die Firma in eine Aktiengesellschaft um. Die Familie behält die Mehrheit der Stammaktien (heute 60 Prozent), aber das Papier wird auch an der Börse gehandelt. Den Börsengang der Telekom, der mit millionenschwerer Werbung begleitet wird, nimmt er zum Anlass, eine Attacke auf den Staatskonzern zu reiten: Mit dem Spruch »Wollen Sie lieber

Aktien mit großer Werbung? Oder Aktien mit großer Rendite?« wirbt er für Investments in seine Sixt-Aktie – und auf die Agenda seiner Hauptversammlungen setzt er schon mal Tagesordnungspunkte wie »Gemeinsames Freuen über den Erfolg«, »Verkündung der Dividendenerhöhung« und »Kurzes Bedauern der Konkurrenz«.

Erich Sixt ist Freidenker, philosophisch bewandert, wenn er liest, nimmt er Werke von Seneca, Friedrich von Hayek und Karl Popper zur Hand. Das Gefecht um das bessere Argument betreibt er mit Leidenschaft, die guten Ideen kommen ihm eher im Biergarten als im Büro. Den Landulet seines Vaters hat er immer noch, ansonsten aber bringt er wenig Leidenschaft für die PS-Boliden auf. »Autos, das sind für mich Zahlen, Abschreibungen.«

Das im Jahr 1912 von Martin Sixt gegründete Unternehmen wird die nächsten Jahre unter seiner Führung bleiben. Er sei fit, lässt er verlauten und verweist auf den Starinvestor Warren Buffett, der mit 82 Jahren immer noch sein Unternehmen führt. Seit einigen Jahren freilich sind die Söhne Alexander (34) und Konstantin (31) in Führungspositionen im Unternehmen tätig. Überdies leitet seine Frau Regine das internationale Marketing der Sixt SE. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von 1,66 Mrd. Euro und beschäftigt 3.070 Mitarbeiter. Im Juni feiert Erich Sixt seinen 70. Geburtstag.

VON AXEL GLOGER

In der Krise zeigt der Beirat was er kann

Solange keine Wolken am Horizont auftauchen und die Stimmung gut ist, läuft die Beiratsarbeit. Vier Sitzungen im Jahr, erst Jahresabschluss, dann Strategie, an späteren Terminen die Einzelthemen – alles ist gut. Aber wehe, es kommt eine Krise auf. Wenn wichtige Kunden wegbrechen, der CEO krank wird oder schlechte Energie aus der Familie in die Firma drängt, ist der Beirat wirklich gefordert. Der Vorsitzende ruft die Mitglieder an, fragt nach Extraterminen und plant sonntägliche Telefonkonferenzen. Dann müssen die Beiratsmitglieder zeigen, was sie draufhaben und ob sie einen Beitrag dazu leisten können, das Geschehen wieder auf die Spur zu bringen.

Über diese schwierigen Phasen der Beiratsarbeit wird selten freimütig geredet. Es ist das Verdienst einiger Studien, mehr Licht in diesen Aspekt der Wertschöpfung durch den Beirat zu bringen – unter dem Schutz der Anonymität der Befragung äußern sich Unternehmer und Beiräte recht offen über Hürden, Engpässe und ihre Wege zur Beseitigung.

»Ein Gramm Charakter ist mehr wert als ein Kilo Sachverstand«

Basis für einen leistungsfähigen Beirat ist die richtige Auswahl seiner Mitglieder. »Lange vor der ersten Zusammenkunft wird schon darüber entschieden, wie leistungsfähig das Gremium ist«, sagt Gerhard Jeuschede. Der Hamburger Personalberater führte vor Jahren eine Langzeitstudie zu diesem Thema durch – und stellte fest: Schon bei der Auswahl der Mitglieder kann es Fehlgriffe geben. Unternehmer, die sich zum ersten Mal mit dem Thema befassen, sind geneigt, das Naheliegende zu wählen. Sie bevorzugen Kandidaten, die sie kennen. »Das führt zu einer Überbetonung der Fachlichkeit«, sagt Jeuschede. In zwei Dritteln der Fälle wurde nach fachlichen Kriterien ausgesucht – etwa Branchennähe, Verständnis für das Geschäft oder besonderer Kenntnis von Themen wie Finanzen, Vertrieb oder Produktion.

Das ist alles gut und richtig. Nur helfen diese Kenntnisse allein nicht weiter, wenn es etwa darum geht, in einer sich anbahnenden Krise beherzt zu handeln oder etwa dem Mehrheitsgesellschafter nahezubringen, dass der Sohn seinen Berufsweg besser außerhalb des familieneigenen Unternehmens suchen sollte. Bei diesen Überlebensfragen sind Beiräte ganz anders gefordert, hier braucht es Einfühlungsvermögen, Mut und Durchsetzungskraft. Gerhard Jeuschede

rekurriert auf eine bewährte Weisheit: »Ein Gramm Charakter ist mehr wert als ein Kilo Sachverstand.«

Zudem neigen Beiratsgremien zu Routinebildung. Viele Mitglieder gehen die Sitzungen im Modus »Alles wie immer« an. »Aber die Erfahrungen aus der Vergangenheit geben den Aufsehern eine falsche Sicherheit, dass es in Zukunft so weitergeht wie bisher«, warnen Andrew Campbell und Stuart Sinclair, Autoren einer Analyse von McKinsey zum Thema. Die Regelmäßigkeit der Sitzungen und das stets unveränderte Setting verstärken ein Verhalten, das die Autoren »verankertes Denken« nennen. Meetings, Themen und Ablaufpläne folgen einem wiederkehrenden Muster, oft bis in kleinste Details. »Die Sitzordnung ist immer dieselbe. Es sind immer dieselben im Gremium, die das meiste sagen«, stellen die Autoren der McKinsey-Studie fest. Für Zeiten von Krise und Umbruch ist das nachteilig, denn Handlungsbedarf und neue Risiken werden, wenn überhaupt, zu spät erkannt. »Wo sich Prozesse und Routinen verfestigt haben, bekommt Inhalt zu wenig Raum«, so Campbell und Sinclair.

In solchen Gremien dominieren häufig die »Show and Tell Sessions«, wie die »Financial Times« in einer Analyse feststellte: Führungskräfte aus dem Unternehmen oder Experten wie der Wirtschaftsprüfer halten Vorträge, gewappnet mit dicken Paketen von Powerpoint-Folien und mit hohen Ansprüchen an die Zeit. Was dabei verloren geht, ist das, wofür der Beirat eigentlich eingerichtet wurde: die freie, ergebnisoffene Diskussion und die von Zeit zu Zeit nötige fundamentale Durchleuchtung des Unternehmens.

Andauernder Erfolg kann Beiräte blind für Risiken machen.

Besonders risikofähig ist die Beiratsarbeit, wenn das Unternehmen auf einige Jahre andauernden Erfolgs zurückblickt. »Je besser die Zahlen sind, desto schwächer die Kontrolle«, fanden vier Wissenschaftler aus den USA heraus, die Hunderte von Sitzungsprotokollen auswerteten und ihre Ergebnisse im »Strategic Management Journal« veröffentlichten. Die Aufmerksamkeit der Aufseher für Frühwarnsignale lässt in fetten Jahren nach. Dieser Mangel kann durch einen starken Geschäftsführer noch verstärkt werden. »Im Zweifel wird der CEO geneigt sein, das Auge der Aufseher von bestimmten Themen abzulenken«, argumentieren die Autoren. »Wenn es die Möglichkeit gibt, die Agenda des Aufsichtsrats zu beeinflussen, wird sie mitunter auch genutzt.«

Auch Zeitmangel der Räte kann ein Risikofaktor sein. Fredmund Malik, Berater und Management-Vordenker, stellt in seiner Analyse fest: Wirksame Unternehmensaufsicht wird durch mangelnde Verfügbarkeit der Aufseher begrenzt. Die zugewiesenen Aufgaben erfordern häufig einen Einsatz, den die Beiräte oder Aufsichtsräte nicht leisten können, weil ihnen die Zeit fehlt. Dadurch steht manches Gremium vor einem Dilemma. Zwar sind seine Mitglieder durch Erfolg und Bekanntheit ausgewiesene Hochleister. Aber aufgrund der Vielzahl ihrer Pflichten können sie dem einzelnen Mandat nicht die Aufmerksamkeit geben, die es braucht. Unterlagen werden allenfalls auf der Fahrt zur Sitzung gelesen, gründliche Vorbereitung unterbleibt, die Fokussierung auf die Aufgabe leidet.

Solchen Mängeln lässt sich vorbeugen. Die Autoren der Jeuschede-Studie empfehlen, nicht allein nach dem Kriterium »Reputation in der Geschäftswelt« auszuwählen – das kann zu Kandidaten führen, die die Anforderungen eines Mandats nicht seriös bedienen kön-

nen. Dominierendes Kriterium bei der Auswahl sollte eigene unternehmerische Erfahrung des Kandidaten sein.

Das sehen auch viele Unternehmer so, wie eine Studie von Gemini herausfand. Danach hielten 74 Prozent der befragten Unternehmen für wichtig, dass ein Beiratsmitglied eigene unternehmerische Erfahrung einbringt. Als weitere Auswahlkriterien von hohem Gewicht ermittelte Gemini Empfehlungen aus Verbänden und Netzwerken (71 Prozent) sowie Branchenerfahrung (69 Prozent). Erfahrung in den Besonderheiten von Familienunternehmen halten 62 Prozent der Befragten für sehr wichtig. Persönliches Standvermögen hingegen, für Bewältigung von Krisen und Umbrüchen ein Erfolgsfaktor, war in der Einschätzung der befragten Unternehmen abgeschlagen: Nur 39 Prozent maßen dem hohe Bedeutung bei.

Ergänzt wird die Liste der Eigenschaften eines idealen Beiratsmitglieds von der Jeuschede-Studie. Über 100 Einzelgespräche mit

ABWEHR STATT ANGRIFF

Das Management des Privatvermögens folgt anderen Regeln
als das Führen eines Unternehmens

Wir unterstützen Ihre Familie bei der Vermögenssteuerung.

PRIVAICON

INTELLIGENTES VERMÖGENSMANAGEMENT
FÜR UNTERNEHMERFAMILIEN

Kronprinzenstraße 46
53173 Bonn-Bad Godesberg

T (0228) 367 80-70
E mail@privacon.de

Partner von

INTES

Unternehmern brachte diese Liste von Anforderungen: Entscheidungsfähigkeit, starke, unabhängige Persönlichkeit, integratives Wirken, tiefe Kenntnis der Belange der Anteilseigner und der Firmenstrategie, Analysen auf den Punkt bringen können, Instinkt für Personen. Ergänzend benennt Fredmund Malik in der ihm eigenen Klarheit jene Kriterien, die zum Ausschluss eines Kandidaten von der Auswahlliste führen sollten: Vertreter der Hausbank, Personen mit zu vielen Mandaten und solche, die keine Zeit haben, gehören nicht in das Aufsichtsgremium.

Dem Vorsitzenden des Beirats oder Aufsichtsrats kommt in der Alltagsarbeit eine besondere Rolle zu. Er soll die Agenda des Gremiums gestalten, sagen die Studienautoren, und darf sich hier nicht das Heft aus der Hand nehmen lassen. Denn wenn es unter den Gesellschaftern knarzt, die Nachfolge immer noch nicht geklärt ist oder die Krise im Geschäft nicht abgeschüttelt werden kann, obliegt es dem Vorsitzenden, die richtigen Impulse zu setzen. Er hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, so die McKinsey-Analyse, dass das Wirken des Beirats nicht durch verankertes Denken blockiert wird. »Er muss dem nötigen Wandel Nachdruck verleihen, Extrasitzungen einberufen, immer wieder die Frage stellen: »Wie können wir den gegenwärtigen Schmerz in eine Chance verwandeln?« Dazu gehöre es auch, dass der Vorsitzende die Diskussion auf jene Themen führt, die alle bisher gemieden haben wie der unerfahrene Schwimmer das dunkle, tiefe Wasser.

Werkzeuge nutzen, die das Können der Beiräte mobilisieren

Mit einigen praktischen Instrumenten kann der Vorsitzende dafür sorgen, dass frisches, agiles Denken im Beirat zu Hause ist. Beispiel: Campbell und Sinclair verweisen auf ein Unternehmen, dessen Aufsichtsrat die De-Bono-Methode nutzt, um dieses Ziel zu erreichen. Das von Edward de Bono, einem maltesischen Forscher und Berater, entwickelte Werkzeug macht das Denken im Team schnell und lösungsbezogen: Dafür nehmen die Beiratsmitglieder vorformatierte Rollen ein – zum Beispiel Begeisterter, nüchterner Fakten-Analysierer oder Totengräber einer Idee. »Das Klima verbessert sich sofort, Kommunikation und Kreativität sind um mehrere Niveaus besser«, beschreiben die Studienautoren den Nutzen dieses Vorgehens.

Weitere bewährte Werkzeuge: Die Ergebnisse der jährlichen Offsite-Meetings zum Thema Strategie sollten nicht als »kreativer Input«, sondern als konkreter Veränderungsauftrag an das Unternehmen

formuliert werden. In einem anderen Aufsichtsgremium wurden während eines Umbruchs im Unternehmen wöchentliche Follow-up-Gespräche mit der Geschäftsführung geführt, um sicherzugehen, dass die beabsichtigten Veränderungen auf gutem Weg sind.

All diese Aufgaben erfordern persönliches Format vom Chef des Gremiums. Einer der in der Jeuschede-Studie befragten Beiräte beschrieb seine Erwartungen an die Rolle des Vorsitzenden so: »Er liefert eine Höchstleistung an Präzision, Tiefe, Disziplin und Vorbereitung.« Ein guter Vorsitzender, sagen die Autoren, habe die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu sublimieren und zum Kern eines Themas vorzudringen. Alleinunterhalter und Typen, die ständig mit der Faust auf den Tisch hauen, erfüllen diesen Anspruch nicht. Gefragt sind Vorsitzende, die alle Beiräte fordern und einbinden – und die im rechten Moment ihre Führungsaufgabe wahrnehmen.

Axel Gloger ist Beirat und Aufsichtsrat von Inhaber- und Familienunternehmen, überdies Gründer des Unternehmerblogs uebermorgen.net und Redaktionsmitglied beim INTES-UnternehmerBrief.

Quellen:

Gerhard Jeuschede, Hans-Detlef Pries, Florian Schilling, »Unternehmensaufsicht in Deutschland. Beobachtungen aus der Praxis von Aufsichtsräten und Beiräten«, Privatdruck Heidrick & Struggles, ohne Jahr.

Andrew Campbell, Stuart Sinclair, »The Crisis: Mobilizing Boards for Change«, in: McKinsey Quarterly, 02/2009

Ernst Heilgenthal, Stefan Hübner, Jürgen Thömmes, »Aufsichtsräte und Beiräte im Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Verantwortung und Haftung«, Gemini Executive Search, 2012

Christopher S. Tuggle, David G. Sirmon, Christopher R. Reutzel, Leonard Bierman, »Commanding Board of Director Attention: Investigating how organizational Performance and CEO Duality affect Board Member's Attention to Monitoring«, in: Strategic Management Journal, 31/2010

Fredmund Malik, »Die Neue Corporate Governance. Richtiges Top-Management, wirksame Unternehmensaufsicht«, FAZ-Buch 2002, 3. Aufl.



Der GmbH-Beirat: Gründung – Organisation – Haftung

von **Andreas Sattler, Peter Jursch und Bernd Müller**

WSRW-Verlag, 2. Auflage, 140 Seiten, Preis: 29,80 Euro

Der Beirat ist ein Gütesiegel für ein Unternehmen. Er setzt ein positives Signal für Geschäftspartner, nichttätige Eigentümer und Finanzierungspartner. Aber wann ist der Beirat wirklich gut? Die Autoren schaffen in diesem Punkt Klarheit: Sie sagen dem Familienunternehmer, was einen nur dekorativen Beirat von einem Beirat unterscheidet, der Leistung bringt und dem Unternehmen wirklich nützt. Das ist hilfreich für Unternehmer, die schon lange einen Beirat haben und einen Check machen wollen, ob noch alles in Ordnung ist. Die Autoren erklären, wer in den Rat berufen werden sollte, welche Themen jedes Jahr zu behandeln sind und wie Zustimmungsregeln gestaltet werden sollten. Sie liefern Mustertexte für Beirats-Satzungen, die den verschärften Haftungsstandards entsprechen, und sie erklären die Regeln, nach denen gute Beiratsmitglieder entlohnt werden sollten.

Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen

von **Rudolf X. Ruter und Roderich C. Thümmel**

Boorberg, 128 Seiten, Preis: 42,00 Euro

Große und alte Familienunternehmen werden ihren Beirat mit mancher Spezialfrage betrauen, die in der ersten oder zweiten Generation nur selten auftaucht. Da wollen die Interessen von Stämmen ausgeglichen werden oder es geht um die Auswahl des richtigen Nachfolgers aus dem Kreis der Familie

oder um die Bestellung von Familienfremden als Geschäftsführer. Überdies sollte bei einer großen Zahl von Gesellschaftern mit besonderer Sorgfalt festgelegt werden, wie der Beirat im Gefüge zwischen Eigentümern und Geschäftsführung wirken soll, welche Kompetenzen er hat, worüber die Räte beraten und entscheiden sollen und wer in den Beirat gelangen sollte – und wer besser nicht. All diesen Themen haben sich die Autoren, ein Wirtschaftsprüfer und ein Rechtsanwalt, mit Hingabe zu wichtigen Details angenommen. Rechtliche Fragen, die in Familienunternehmen über die Jahrzehnte zu schlummernden Risiken werden können, erhalten in diesem Buch ein besonderes Augenmerk.

Der Aufsichtsrat: Wirksame Überwachung der Unternehmensleitung

von **Eberhard Scheffler**

C.H. Beck, 140 Seiten, Preis: 9,90 Euro

Ein Buch für die Westentasche. Es macht seinen Leser innerhalb von 45 Minuten schlau. Sein Konzept ist bewährt, Generationen von Lernenden haben es im Studium kennengelernt: Das kleine Bändchen »BGB leicht gemacht« war der Rettungsanker vieler Jura-Klausuren. Nach dem gleichen Muster können sich Familienunternehmer das Themengebiet »Beirat« erschließen. Alle wichtigen Punkte sind enthalten. Was ein Beirat können sollte, wie die Sitzungen ablaufen, welche gesetzlichen und sonstigen Regeln einzuhalten sind – all das serviert der Autor kurz und knapp, unterstützt durch Checklisten, Merktzettel und Schnellübersichten. Das Buch heißt zwar »Der Aufsichtsrat«, die wenigen Kapitel zu den Spezifika der Aktiengesellschaft können jedoch überblättert werden. Der große Rest des Stoffs ist eins zu eins auf die Beiratsarbeit übertragbar.

Beiräte in der Verantwortung: Aufsicht und Rat in Familienunternehmen

von **Hermut Kormann**

Springer, 546 Seiten, Preis: 94,99 Euro

Braucht der Praktiker ein Beiratsbuch mit mehr als 500 Seiten? Die Frage ist eindeutig mit einem »Ja« zu beantworten. Der Autor, selbst mit praktischer Erfahrung als Firmenchef und Beiratsmitglied ausgestattet, hat Großes vollbracht: Sein Werk ist eine Enzyklopädie zum Thema. Zwar werden Nutzer diesen Wälzer nur selten von vorne bis hinten durchlesen. Aber er eignet sich trefflich als Offline-Wikipedia zum Thema »Beirat«: Wann immer in der praktischen Arbeit eine Frage auftaucht, lässt sich der gedruckte Rat bei Kormann nachschlagen.

Der Stoff reicht von den allgemeinen Punkten wie »Strategieberatung im Beirat« über »Auswahl der Geschäftsführung« bis hin zu Spezialaspekten wie »Der Vorsitzende des Beirats«. Das Material ist übersichtlich und praxisnah gegliedert, was den schnellen Zugriff erlaubt.



Gesellschafterprogramm 2014
Das modulare Qualifizierungsprogramm für
Gesellschafter und Familienmitglieder

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

IM BEREICH UNTERNEHMEN

Geschwister in der Unternehmensführung

Fluch oder Segen?

1. Juli 2014 in München mit Dr. Karsten
Schween und Nina Heinemann

Personalmanagement der Zukunft

Praxisbeispiele für die Arbeitswelt
von morgen

1. Juli 2014 in Hannover mit Prof. Dr.
Jutta Rump und Praxisvertretern

Notfallplan für Unternehmer

Die wichtigsten Vorkehrungen für Unter-
nehmen, Familie und Privatvermögen

15. Juli 2014 in München
mit Dr. Maren Gräfe

Der Beirat

Nutzen – Aufgaben – Zusammensetzung

16. Juli 2014 in München
mit Dieter Jeschke und Dr. Maren Gräfe

Handelskonzepte der Zukunft

17. Juli 2014 in Hannover
mit Prof. Dr. Arnold Weissman

Führen Fordern Coachen

mit System!

26. August 2014 in Bonn
mit Boris Grundl

Das internationale Familienunternehmen

Rechtlich-steuerliche Optimierung im
internationalen Kontext

29. August 2014 in Bonn
mit Christine Kamphaus und Frank Kosner

IM BEREICH FAMILIE

Inhaber-Strategietage

Praktische Anleitung zur Überprüfung
der Inhaber-Strategie

7. bis 9. Juli 2014 am Tegernsee

Die internationale Unternehmerfamilie

28. August 2014 in Bonn
mit Experten von INTES und PwC

IM BEREICH PERSÖNLICHKEIT

Stark im Stress

Eigene Stressmuster erkennen, Stressresis-
tenz stärken und Burnout verhindern

25. Juni 2014 in Nürnberg
mit Dr. Ulrike Gotthardt

IM BEREICH VERMÖGEN

Minenfeld Vermögensaufbau

Wie Sie Fehler und Fallen vermeiden

25. Juni 2014 in Stuttgart
mit Andreas Zittlau und Andreas Meyer

Stiftung als Nachfolgelösung

23. Juli 2014 in Nürnberg mit Experten
von INTES und PwC

FÜR NACHFOLGER

Führungstraining »Plötzlich Chef, was nun?«

Die Rolle in Unternehmen und Familie
überzeugend ausfüllen

10. bis 12. September 2014 in Bonn

Intensiv-Seminar »Erbe verpflichtet!«

Eine Einführung in den Umgang mit Geld
und Vermögen

19. bis 21. September 2014 in Bonn

FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

Führung und Kontrolle im Familienunter- nehmen

12. September 2014 in Köln

Rechte und Pflichten der Gesellschafter

13. September 2014 in Köln

FÜR BEIRÄTE

Kompetent als Beirat

Einführungslehrgang:
Rahmenbedingungen, Rollen, Aufgaben und
Anforderungen

22. bis 23. Oktober 2014 bei München

Vertiefungslehrgang:

Spezialwissen und Handwerkszeug für
Analyse, Kontrolle und strategische
Entscheidungen

19. bis 20. November 2014 bei München

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung unter Tel. 0228/36780-61
oder www.intes-akademie.de!

Es gibt Unternehmer und Bankiers. Wir sind beides.



Erfolgreiche Unternehmer handeln vorausschauend und verantwortungsbewusst. Dies ist uns sehr vertraut. Schließlich stehen wir als Privatbankiers selbst in der Haftung für unsere Entscheidungen. So schätzen unsere Kunden nicht nur die unabhängige und persönliche Beratung, sondern auch unsere unternehmerische Haltung. www.hauck-aufhaeuser.de



HAUCK & AUFHÄUSER

PRIVATBANKIERS SEIT 1796

Frankfurt am Main

Winfried Emge 0 69 / 21 61-14 79

Düsseldorf

Thomas Kleffmann 02 11 / 30 12 36-60 01

München

Thomas Jäger 0 89 / 23 93-25 04

Hamburg

Michael König 0 40 / 450 63 42-30 11

Köln

Christian Beyerung 02 21 / 13 93 19-70 10