

DER BETRIEBSWIRT

Gute Beiräte sind kompetent und effizient

Beiräte in Familienunternehmen galten lange Zeit als dekoratives Beiwerk. Das hat sich geändert. Beiräte sind heute ein aktives Instrument guter Unternehmensführung. Der Nutzen eines guten Beirats überwiegt dabei bei weitem seine Kosten. Was aber ist ein guter Beirat? Wie findet man ihn und wonach beurteilt man seine Leistungsfähigkeit?

Von
Christoph Achenbach

Die Qualität der Beiratsarbeit in deutschen Familienunternehmen ist in den zurückliegenden Jahren deutlich gestiegen. Beiräte sind heute ein aktives Instrument gelebter Good Governance. Der Nutzen eines guten Beirats überwiegt bei weitem seine Kosten. Nicht zuletzt können Beiräte durch ihre formale Existenz und bei professioneller Aufstellung Bankenratings und damit Finanzierungen begünstigen oder externen Führungskräften signalisieren, dass die Leitung beim zukünftigen Arbeitgeber nicht von familiärer Willkür geprägt ist. Bei der Zusammensetzung der Gremien sollten die Unternehmen darauf achten, Experten aus unterschiedlichen Disziplinen und Branchen zusammenzubringen, um möglichst differenzierte Lösungsstrategien zu ermöglichen.

Viele Unternehmer haben erkannt, dass zwischen praktizierter Good Governance und erfolgreicher Zukunftsgestaltung ein starker Wirkzusammenhang besteht. Vorbilder wie das Speditionunternehmen Dachser oder der Staubsaugerhersteller Vorwerk verstehen ihre Beiräte als wirkungsvolles Instrument, um gute Führungs- und Kontrollstrukturen im familiengeführten Unternehmen zu entwickeln und damit langfristig zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Die Erfahrung zeigt, dass leider auch der Umkehrschluss gilt: Wo wesentliche Aspekte der Good Governance missachtet werden, steht nicht selten die Existenz des Ganzen auf dem Spiel. Als Faustformel gilt: 70 Prozent aller erfolgreichen Familienunternehmen haben einen Beirat, 70 Prozent der nicht erfolgreichen Unternehmen haben hingegen keinen.

Konkret hat eine Studie der auf Familiengesellschaften spezialisierten Beratungsgesellschaft Intes ergeben, dass 2009 bereits mehr als jedes zweite Familienunternehmen in Deutschland über einen Beirat verfügt. Im Jahr 2002 gaben nur zwei von fünf Unternehmen an, einen Beirat zu haben. Neben der kontinuierlich steigenden Zahl an Gremien belegt die Studie zudem, dass die Professionalität der Arbeit von Beiräten in deutschen Familienunternehmen in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Die Kompetenzen der Gremien werden stetig erweitert, und in der Mehrheit berät das Gremium die Familienunternehmer nicht nur, sondern kontrolliert auch die Ge-

70 Prozent aller erfolgreichen Familienunternehmen haben einen Beirat, 70 Prozent der nicht erfolgreichen haben keinen.

schaftsführung und übernimmt für die Gesellschafter wichtige Entscheidungskompetenzen. Die Kernaufgaben der Beiratsgremien in Familienunternehmen liegen heute vor allem in der Begleitung und Kontrolle strategischer Unternehmensentscheidungen, bei der Beratung und Kontrolle der Jahres- und Budgetplanung sowie in der persönlichen Beratung der Inhaber und ihrer Nachfolgegeneration.

Viele Beiräte stehen der Geschäftsführung und den Gesellschaftern beratend oder sogar (mit)entscheidend bei wichtigen Entscheidungen zur Seite. Als Sparringspartner hilft der Beirat, Chancen und Risiken von wichtigen Unternehmensentscheidungen abzuwägen. Im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Vernunft und persönlichen Motiven – etwa bei Nachfolgeregelungen oder Streitigkeiten um die Höhe von Ausschüttungen – kommt vielen Beiräten als neutralen Dritten eine vermittelnde Rolle zu. Auf diese Weise lassen sich unnötige Konflikte, die sich negativ auf das Klima im Unternehmen und im Gesellschafterkreis auswirken, vermeiden.

In der Praxis erhalten die Beiräte zunehmend Entscheidungsbefugnisse. Diese Kontrollkompetenz kann sich etwa durch beziehen, die gesetzte Strategie des Unternehmens auf ihre Umsetzung durch die Geschäftsführung zu überprüfen oder

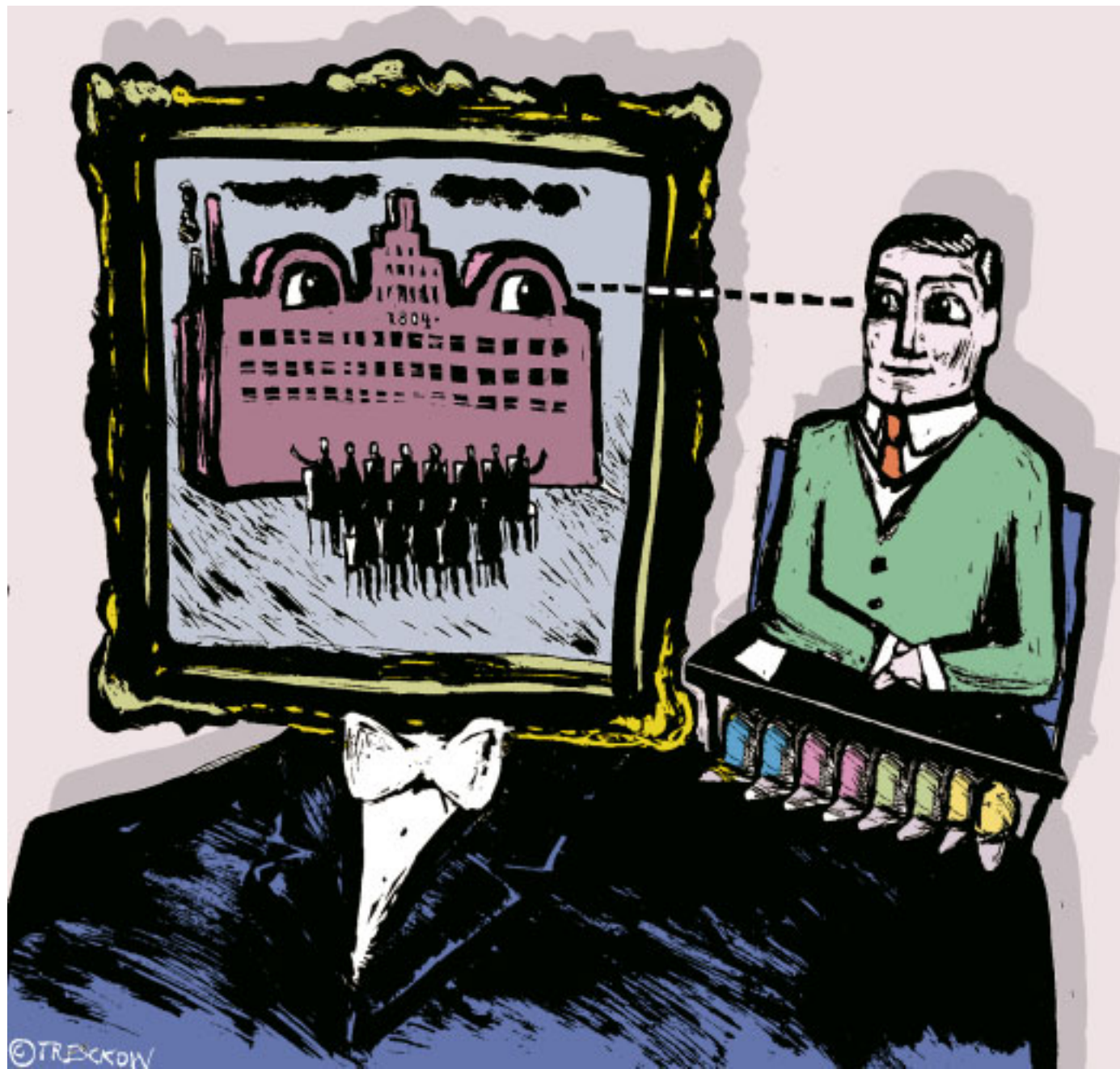


Illustration Peter von Tresckow

auch die Personalkompetenz (Einstellung, Entlassung) über die Geschäftsführung auszuüben.

Grundsätzlich sollte die Entscheidung für die Einrichtung eines Beiratsgremiums bewusst und rechtzeitig erfolgen. In diesem Zusammenhang stellen sich in der Regel folgende Fragen: Warum soll ein Beirat gegründet werden, und welche Aufgaben soll er erfüllen? Welchen Nutzen soll der Beirat bringen? Welche Kompetenzen können dem Gremium übertragen werden? Wer soll dem Beirat angehören? Was kostet ein Beirat? Und schließlich, wie soll der Beirat im Unternehmen arbeiten und seine Arbeit bewerten werden?

Entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Beiratsarbeit hat die Auswahl geeigneter Mitglieder. Für jede Position im Beirat empfiehlt es sich, klare Leistungskriterien sowie ein detailliertes Anforderungsprofil in persönlicher und fachlicher Hinsicht zu erstellen. Persönliche Anforderungen sind insbesondere Verständnis für Familienunternehmen, Unparteilichkeit und Fähigkeit zum Ausgleich, ohne dabei die konstruktiv-kritische Diskussion zu vernachlässigen.

Bei den fachlichen Qualifikationen sollte das Gewicht auf Erfahrung, ob in der eigenen Branche oder auf einem bestimmten Fachgebiet, zum Beispiel in Finanzen und Controlling, sowie unternehmerischen Qualitäten liegen. Gerade Letztere machen ein wertvolles Beiratsmitglied aus. Zudem bietet der „Blick über den Tellerrand“ den Familienunternehmern die Chance, bei der Besetzung ihres Beirats die eigenen Netzwerke zu erweitern.

In der Praxis spielen bei der Beiratsbesetzung darüber hinaus strategische Überlegungen eine Rolle. Speziell das Thema „Diversifizierung“ hat sich inzwischen zum bedeutsamen Kriterium bei der Einrichtung von Beiräten entwickelt. So werden die Gremien nicht nur zunehmend mit familienfremden Experten mit unternehmerischer Erfahrung besetzt, zunehmend wächst die Bereitschaft, verschiedene Blickwinkel und neue Impulse – auch aus anderen Branchen – zu integrieren. Dies war in der Vergangenheit oft anders. Als potentielle Beiräte kamen vielerorts nur absolute Branchenkenner in Frage. Dabei übersah man nicht selten die Gefahr, dass sich Diskussionen im Kreise drehen oder Warnzeichen für strukturelle Krisen zu spät erkannt werden. Obwohl ein Großteil der Familienunternehmer im operativen Geschäft Diversifizierung als stabilisierendes Element betrachtet, ist dies bei der Besetzung von Beiräten in nicht wenigen Branchen lange vernachlässigt worden. Dabei hebt die Kombination von Spezialwissen und unterschiedlichen Perspektiven, zugeschnitten auf eine eindeutig definierte Zielstellung, die Arbeit eines Beirats und auch das Risikomanagement auf ein höheres Niveau. Die Erfahrung zeigt: Beiräte, in denen ausgewiesene Branchenexperten mit Fachleuten aus anderen Branchen oder Fachgebieten wie Finanzen oder Produktion zusammenarbeiten, haben eine höhere Erfolgsrate.

Hierzu ein Beispiel aus der Praxis: Ein traditionell aufgestelltes Unternehmen aus dem Textilhandel suchte für seinen Beirat ein neues Mitglied. Ein Kernproblem der Unternehmenstätigkeit war die Beschränkung auf nur zwei jährliche Kollektionen. Konkurrenten wie der schwedi-

sche Modeanbieter H & M wechseln dagegen nahezu monatlich die Kollektionen. Damit einhergehende Probleme sind offensichtlich: Bei einer Änderung des Trends kann über nur zwei Kollektionen im Jahr nicht schnell genug auf die Anforderungen der Kunden reagiert werden. In diesem Fall wurde ein Experte aus der Automobilzulieferindustrie als Beiratsmitglied gewonnen. Aufgrund des hohen Wissens um Just-in-time-Systeme und schneller Anpassungen auf Programmänderungen ist das neue Beiratsmitglied in der Lage, neue Ideen in das tradierte Vorgehen des Textilhändlers einzubringen.

Diskussionen unter Branchenkennern drehen sich oft nur im Kreis. Strukturelle Krisen werden von Insidern oft zu spät erkannt.

Den Rahmen für eine professionelle Arbeitsweise setzt das Beiratsstatut, das die Rechte und Pflichten des Gremiums regelt. Auf dieser Grundlage ist eine Beiratsordnung zu formulieren, in der die Arbeitsweise des Beiratsgremiums geregelt wird. Hierunter fallen Fragen nach der Beschlussfassung, der Beschlussfähigkeit, Wahlen und dem Sitzungsturnus. Auch können besondere Ausschüsse oder Verantwortlichkeiten festgeschrieben werden. Wichtig ist zudem die Kommunikation innerhalb des Beirats sowie mit der Geschäftsführung und den Gesellschaftern – klare Regeln und Prozeduren halten den Informationsfluss im Gang und vermeiden Missverständnisse. Berichte der Geschäftsführung sind den Beiratsmitgliedern regelmäßig, rechtzeitig vor den Sitzungen und mit Blick auf inhaltliche Kontinuität zur Verfügung zu stellen.

Zwar muss den Beiratsmitgliedern ein gewisser Spielraum in der Art und Weise ihrer Aufgabenerfüllung zukommen. Die Verantwortlichkeiten müssen aber im Grundsatz von Beginn an festgelegt sein, damit Gesellschafter, Geschäftsführung und auch die Beiratsmitglieder erfolgreich zusammenarbeiten können.

Grundsätzlich gilt, dass ein kleines Gremium seinen Aufgaben effizienter nachgehen kann. Die Zahl der Beiratsmitglieder und die Bestimmung von Mehrheitsfordernissen sind daran zu orientieren, ob der Beirat eher mit Mehrheit oder im Konsens entscheiden soll. Je nach Aufgabenstellung und Unternehmenskultur sind unterschiedliche Lösungen gefragt.

Eine aktuelle Intes-Studie zeigt, dass die durchschnittliche jährliche Vergütung für Beiratsmitglieder in Familienunternehmen bei etwa 17 000 Euro über alle Branchen und Unternehmensgrößen liegt. Dabei differenziert die Vergütung insbesondere nach den Kriterien Anzahl der Beiratsitzungen, Umsatzgröße des Unternehmens sowie Art der Beiratsstätigkeit. Der Beiratsvorsitzende erhält im Durchschnitt eine doppelt so hohe Vergütung wie ein einfaches Beiratsmitglied. Es gilt aber der Grundsatz „Lieber mehr bezahlen und dafür mehr erwarten“. Eines sollte jedoch stets beachtet werden: Ein Beirat sollte nicht auf das Zusatz Einkommen angewiesen sein. Hervorragende

Beiräte betrachten die Vergütung ihrer Tätigkeit als zusätzliche Motivation, einer spannenden und fordernden unternehmerischen Betätigung nachzugehen. Wirtschaftliche Unabhängigkeit sichert dabei nicht nur Neutralität, sondern auch eine Diskussion auf Augenhöhe.

Und die ist wichtig für den Erfolg. Der Governance-Kodex für Familienunternehmen formuliert eindeutig: „Die Einführung von Kontrollinstrumenten zur Fortschrittmessung wird empfohlen.“ Dem ist kaum etwas hinzuzufügen. Gemeint ist dabei zum einen, die Tätigkeit des Gremiums mit den von den Gesellschaftern gesetzten Erwartungen abzugleichen: Kommt der Beirat seinen vereinbarten Pflichten nach? Macht der Beirat wertvolle Vorschläge für die Zukunft des Unternehmens? Hat eine eventuell bevorstehende Nachfolgeregelung Fortschritte gemacht? Vermag der Beirat unterschiedliche Interessen der Gesellschafter zum Ausgleich zu bringen? Arbeitet der Beirat als Team? Dabei ist zu prüfen, ob die einzelnen Beiratsmitglieder ihren Anforderungen gerecht werden. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen personell bedingten Effizienzhindernissen, wie mangelnder Fachkenntnis, Motivation oder Unabhängigkeit, sowie organisationsbedingten Hindernissen: Finden zu wenige oder zu kurze Sitzungen statt? Fehlt es den Beiratsmitgliedern an Zeit für die Vorbereitung? Kann das unternehmensinterne Berichtswesen belastbare Daten für Entscheidungen des Beirats liefern?

Schließlich kann die Arbeit des Beirats auch durch eine zu starke Vergangenheitsorientierung und zu großen Zeitverzug zwischen Ereignis und Berichterstattung behindert werden. Auf Grundlage der getroffenen Feststellungen kann dann über Um- und Neubestellungen im Beirat, Veränderungen im internen Berichtswesen sowie an der Beiratsordnung entschieden werden, um den Beirat auf die Erreichung der in ihm gestellten Aufgaben neu auszurichten.

Wirtschaftlich unabhängige Beiräte sichern nicht nur Neutralität, sondern auch eine Diskussion auf Augenhöhe.

In der Praxis werden jedoch (noch) zu selten professionelle Effizienzprüfungen der Beiratsarbeit durchgeführt. Ein wesentlicher Grund dafür ist ein verbreitetes Unbehagen, Beiratsmitglieder zu überprüfen. Dabei ist dieser Gedanke falsch: Nicht die Beiratsmitglieder, sondern die Arbeit des Gremiums als solches wird überprüft. Daran sollten Gesellschafter wie auch der Beirat ein Interesse haben. Bei Fragen, wie die Überprüfung durchgeführt wird, was überprüft wird und wie oft, wer die Effizienzprüfung durchführt und welche Konsequenzen aus dem Ergebnis gezogen werden, ist eines wichtig: Die spezifische Situation des Unternehmens steht im Fokus. Jeder überdimensionierte Prüfungsaufwand schadet eher: So viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig.

Christoph Achenbach ist Partner der Intes Beratung für Familienunternehmen, Bonn.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Freiheit I

Zwei Bücher von Detmar Doering und Tom G. Palmer

Das Abgesänge auf Markt und Liberalismus Konjunktur haben, schafft eine Marktnische für deren Verteidiger, und aus dieser Literatur ragen eine amerikanische und eine deutsche Neuerscheinung deutlich hervor. Tom G. Palmer (Atlas Foundation, Washington) legt eine Sammlung von Aufsätzen vor, in denen er keines der umlaufenden Urteile und Fehlurteile über den Markt und kein Thema der intellektuellen Auseinandersetzung um den Begriff der Freiheit ausgelassen hat. Kennzeichnend für seinen treffsicheren, polemischen Stil ist der Essay „Twenty Myths about Markets“, ein Vademecum für Drachentöter, das auch unzulängliche Argumente zugunsten des Marktes aufs Korn nimmt. Detmar Doering (Liberales Institut, Potsdam) hingegen hat einen in sich geschlossenen Leitfadens, eben einen „Traktat über Freiheit“, geschrieben und Schritt für Schritt seine Position entwickelt.

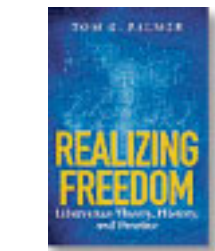
Getreu dem Thomas-Mann-Zitat, die Freiheit habe nicht nur „echte Feinde“, mit denen man fertig werden könne, sondern auch „falsche Freunde“, die Verwirrung stiften, beschäftigten Doering und Palmer sich weniger mit den leicht erkennbaren Gegnern als mit den zweifelhaften Bettgenossen.

Ihr gemeinsames Hauptthema sind daher die immer wieder vorgebrachten Vorschläge, sich nicht mit einer nur formalen oder negativen Freiheit zu begnügen, also nicht bei der Abwehr von Zwang stehenzubleiben, sondern positive oder materielle Freiheit(en) anzustreben. Der sonst eher sachlich formulierende Doering umschreibt solche Versu-



Detmar Doering:
Traktat über
Freiheit.

Olzog-Verlag,
München 2009.
287 Seiten,
24,90 Euro.



Tom G. Palmer:
Realizing
Freedom: Lib-
ertarian Theory,
History and
Practice.

Cato Institute, Wa-
shington 2009. 532
Seiten, 29,95 Dollar

derung zweier Arten von Moralansprüchen entgegen. Die Moral ersten Ranges, die eigentliche Moral der Freiheit, bestehe aus erzwingbaren Regeln, die zur Verteidigung des individuellen Freiheitsrechts erforderlich sind. Die Moral zweiten Ranges jedoch betreffe jene Dinge, die in den Freiheitspielraum des Einzelnen gehören.“ Daher sei es ratsam, sich an Lysander Spooners Parole zu erinnern, dass Laster keine Verbrechen sind, sondern schlicht die Irrtümer, die den Menschen auf der Suche nach dem Glück unterlaufen.

Palmer dagegen bringt in seinen weiteren Aufsätzen je einen intellektuellen Luftballon zum Platzen, sei es die gängige Gegenüberstellung von Staat als gemeinwohlorientiert und Gesellschaft als Ausdruck des Eigeninteresses oder die Theorie der Gerechtigkeit des John Rawls, den wohl einflussreichsten Versuch einer erweiternden Definition der Freiheit. Palmer zerpfückt das sogenannte Differenzprinzip, das Rawls dazu diente, die individuelle Freiheit und die Gleichverteilung von Chancen und Gütern zum Inhalt ein und desselben Sozialvertrages zu erklären.

Die Ergebnisse freier Marktvereinbarungen einerseits und die egalitäre Umverteilung andererseits erscheinen nur deshalb nicht mehr als Gegensätze, weil Rawls das Recht auf Abwanderung ausdrücklich ausschließt. Die Einzelnen erscheinen als Ressource der Gesellschaft, werden also im strikten Sinne verhaftet, weil die Zugehörigkeit zu dieser Zwangsgemeinschaft mit der Geburt beginnt und mit dem Tode endet.

Eine in dieser Form einmalige Hilfe für jeden, der sich selbst auf diese Themen einlassen möchte, bietet schließlich die 50 Seiten umfassende „Literature of Liberty“, eine Bibliographie, in der Palmer gut 200 Bücher und Aufsätze kurz kommentiert und einander zuordnet.

So verschieden diese bemerkenswerten Bücher angelegt sind, ergänzen sie sich doch darin, dass sie das klassische liberale Konzept in frischen Farben darstellen. Sie verstehen Gesellschaft nicht als ein gemeinsames Projekt der Selbstverwirklichung, sondern als rechtlich geordnete Freiheit. Als Motto für beide könnte die Mahnung des Benjamin Constant dienen, man solle sich damit begnügen, dem Recht zur Geltung zu verhelfen, die Verantwortung für das eigene Glück aber für sich selbst beanspruchen.

MICHAEL ZÖLLER
Der Verfasser ist Professor für Politische Soziologie an der Universität Bayreuth.

Freiheit II

Das John Stuart Mill Institut stellt sich vor

Je mehr Beiträge ein Sammelband enthält, desto schwieriger wird es, den Autoren Gerechtigkeit zukommen zu lassen. Im vorliegenden Band melden sich elf Autoren zu Wort, die dem John Stuart Mill Institut für Freiheitsforschung an der SRH Hochschule Heidelberg unter Leitung von Ulrike Ackermann verbunden sind. Allen geht es um die Freiheit, die für Mill mehr als wirtschaftliche Freiheit, nämlich auch „Schutz gegen die Tyrannei verherrschenden Meinens und Empfindens“ ist. Klaus Hekking, der Vorsitzende der Trägergesellschaft der privaten Hochschule, spannt einen weiten Bogen von freiheitlichen Zielsetzungen bis hin zu dem Honneker-Zitat: „Den Sozialismus in seinem Lauf hält weder Ochs noch Esel auf.“ Ob unsere Politiker auch nur diese Absicht haben, das scheinen viele Autoren des Bandes zu bezweifeln.

Zwei Beiträger waren oder sind Politiker. Vera Lengsfeld plädiert klar für mehr Freiheit statt mehr Gerechtigkeit, kritisiert den „Umverteilungswahn“, hält Legitimation durch Sozialpolitik für brüchig und wirft der Kulturintelligenz Versagen vor. Wolfgang Gerhardt kritisiert die viel zu hohe Staatsquote und verweist darauf, dass der alimentierende Sozialstaat nicht gerecht ist oder sein kann. Was hier und auch sonst in dem Band fehlt, das sind konkrete Vorschläge, wie man die Sozialtransfers in unserem Lande kräftig reduzieren, beispielsweise halbieren, kann und das auch noch politisch überleben.

Während Ulrike Ackermann beklagt, dass Freiheit in Deutschland im Gegen-

satz zu den angelsächsischen Ländern nach Gleichheit rangiert, ermutigt uns Necla Kelek, eine Soziologin türkischer Herkunft, uns zu unserer, verglichen mit dem Islam, recht freiheitlichen Tradition zu bekennen. Im Gegensatz zu manchen Politikern hält sie die Islamfunktionäre aber nicht für potentielle Stützen einer freiheitlichen Gesellschaft.

Ökonomischer Sachverstand wird in dem Band vor allem von zwei Journalis-



Ulrike
Ackermann
(Hg.): Freiheit
in der Krise?

Humanities Online,
Frankfurt/Main
2009. 163 Seiten,
19,80 Euro.

ten vertreten. Während Karen Horn naive, aber leider gängige Interpretationen der gegenwärtigen Krise als Marktversagen zurückweist, kann man den Beitrag von Roland Tichy als Verteidigung der Globalisierung auch in und nach der Krise lesen. Abgerundet wird der Band durch ebenfalls lesenswerte, eher geisteswissenschaftliche Beiträge von Hans Jörg Schmidt, Gerhard Schulze, Edgar Wolfrum und Michael Zöller. Wer sich für Freiheit im Denken, in der Wirtschaft und in der Politik interessiert, der sollte an diesem Band und der Arbeit des Instituts für Freiheitsforschung nicht vorbeigehen. ERICH WEEDE