

# Die Arbeit von Aufsichts- und Beiräten kleiner und mittelgroßer Unternehmen in Familienhand

Eine Umfrage unter Mitgliedern von ArMiD



# Die Arbeit von Aufsichts- und Beiräten kleiner und mittelgroßer Unternehmen in Familienhand

---

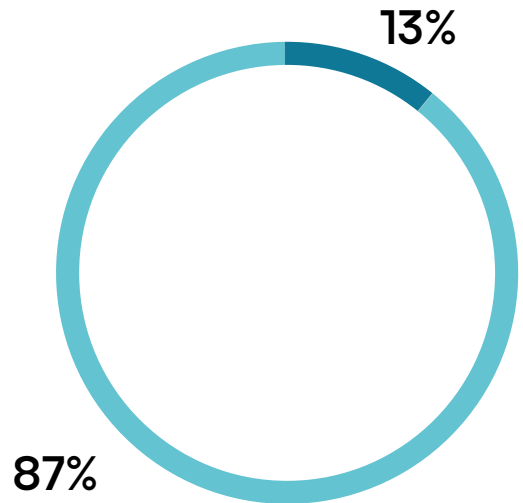
Die Corporate Governance großer börsennotierter Gesellschaften ist weitgehend geregelt. Gute Unternehmensführung und die Aktivität von Aufsichts- und Beiräten in kleineren und mittelgroßen Unternehmen, zumeist in Familienhand, obliegt jedoch den Eigentümern und handelnden Personen. Mit Hilfe einer breit angelegten Umfrage unter den Mitgliedern unserer Dialogplattform Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V. (ArMiD) wollen wir die Qualität der Gremienarbeit in Firmen mit 100 bis 500 Millionen Euro Umsatz näher beleuchten. Diese Umfrage entstand in Zusammenarbeit mit Heidrick & Struggles, einer international führenden Personalberatung.

Die Fragestellung lautet: Wie steht es um den Status Quo der Aufsichts- und Beiratsarbeit. 131 unserer Mitglieder haben an der Befragung teilgenommen. Basis der Befragung ist die vierte Auflage des „Governance Kodex für Familienunternehmen“, den im vergangenen Jahr 30 Experten unter Federführung von Prof. Dr. Peter May ausgearbeitet haben. Dieser Kodex legt unter anderem Leitlinien fest, wie in mittelständischen Familienunternehmen die Aufsichts- und Beiratsarbeit professionell im Sinne von guter Unternehmensführung vonstattengehen sollte. Die vorliegende Umfrage unterzieht diese Leitlinien einem Praxistest.

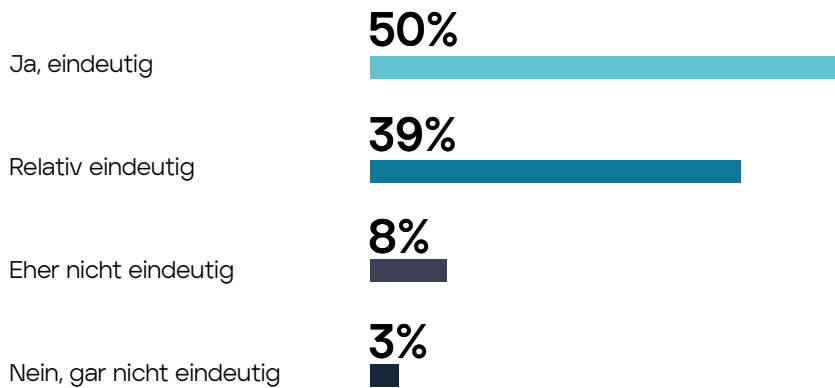
Wir möchten uns herzlich bei allen Teilnehmern bedanken. Sie helfen damit, ein realitätsnahes Bild zu zeichnen, welche Aspekte guter Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen bereits weitgehend zum Standard gehören und an welchen Stellschrauben es in einer größeren Anzahl von Firmen noch Nachholbedarf gibt.

**Halten Sie es grundsätzlich für sinnvoll, wenn es auch für Familienunternehmen einen Corporate Governance Kodex geben würde?**

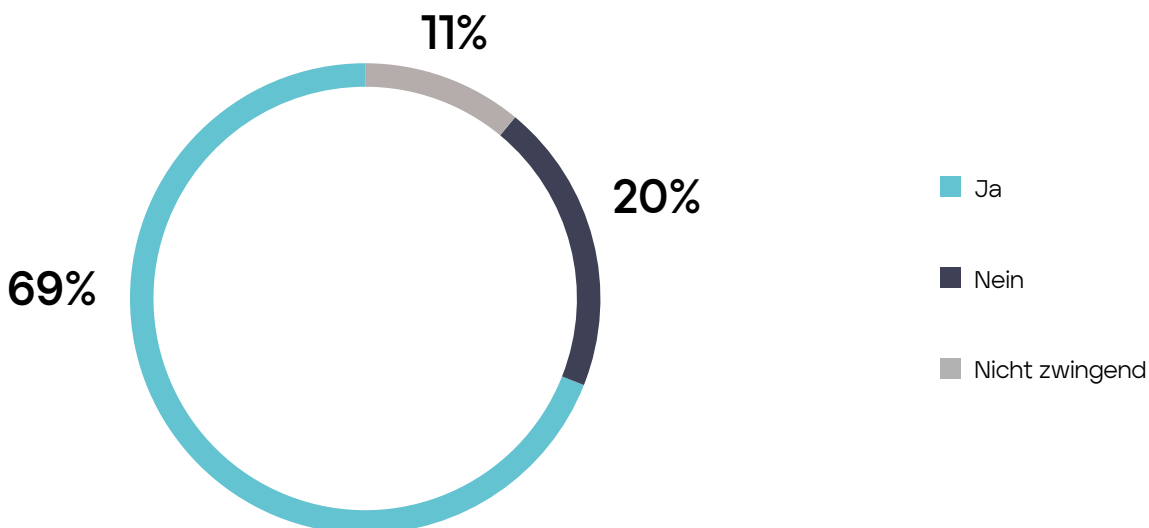
- Ja, ein Leitfaden kann helfen, auch den Mitgliedern der Aufsichtsgremien Orientierung zu geben und zu Verbesserungen anzuregen
- Unter Umständen kann ein Leitfaden hilfreich sein
- Nein, ein Leitfaden ist eher nicht hilfreich
- Nein, eigentümergeführte Unternehmen zeichnen sich in vielerlei Hinsicht durch eine hohe Heterogenität aus, ein gemeinsamer Leitfaden ist nicht nötig



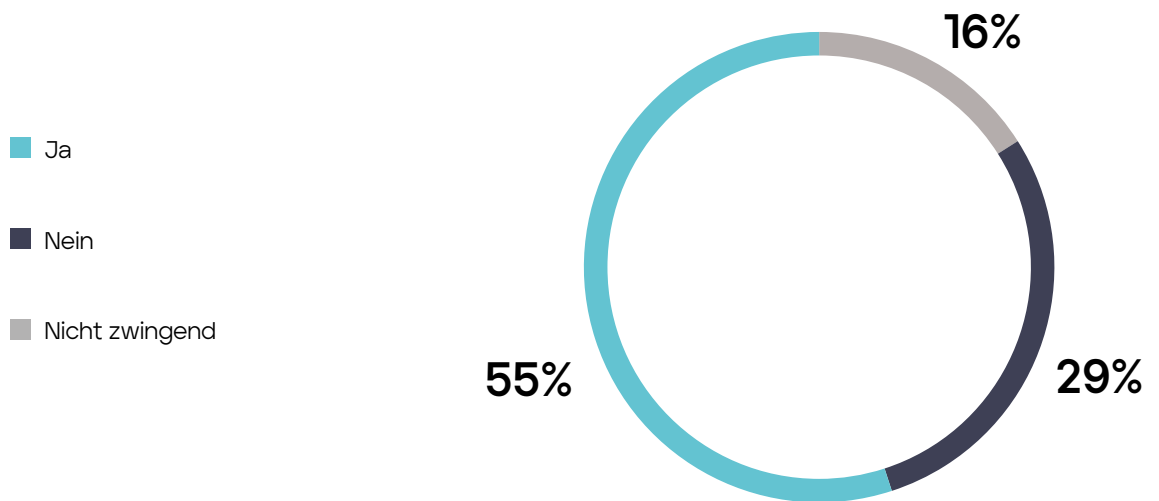
**Ist in Ihrem Aufsichts- bzw. Beirat eindeutig festgelegt, beispielsweise in einer Geschäftsordnung oder einer Satzung, welche Aufgaben das Gremium wahrnimmt?**



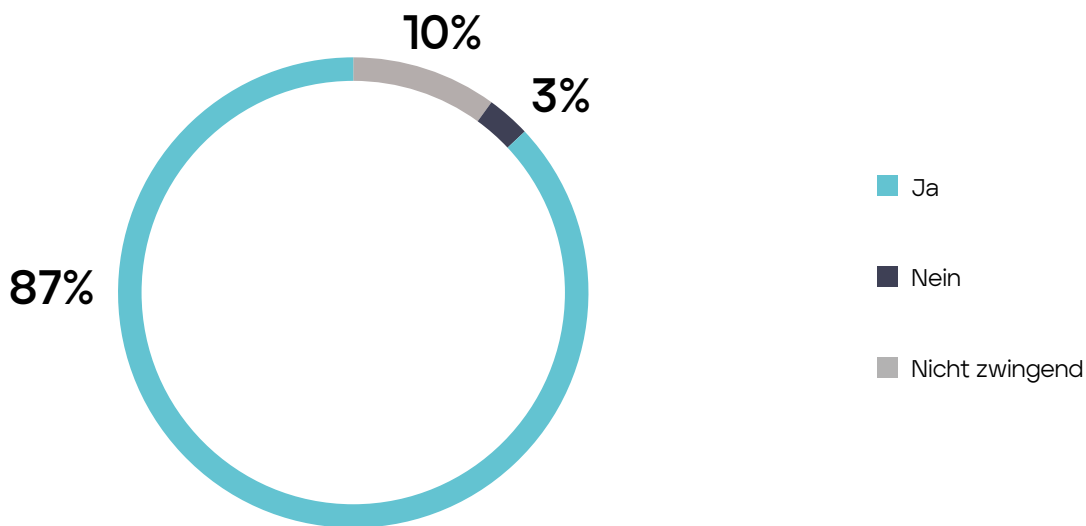
**Bestellt Ihr Aufsichts- bzw. Beirat die Unternehmensführung und beruft diese ab?**



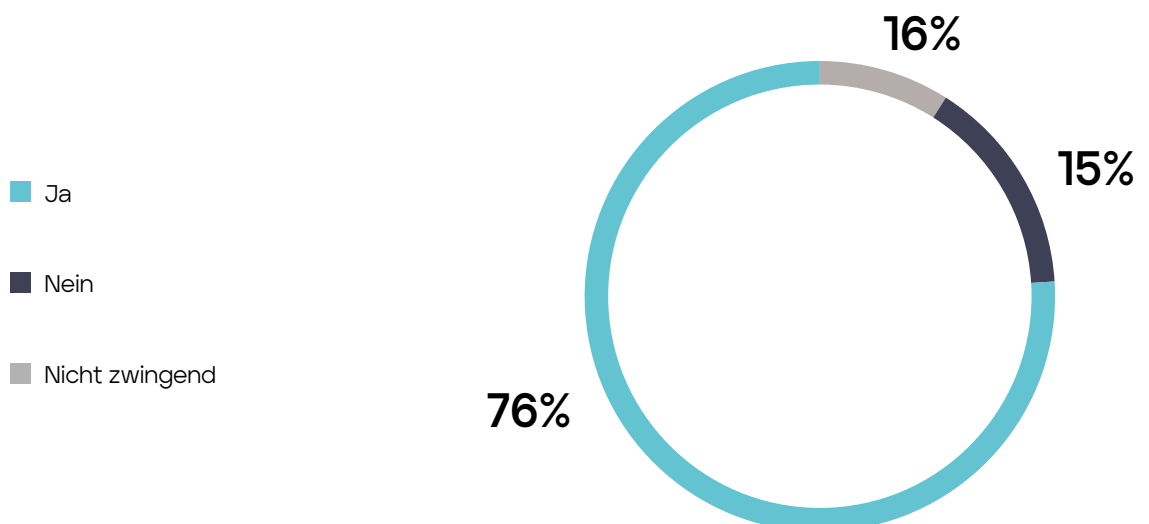
Entscheidet Ihr Aufsichts- bzw. Beirat über die Sprecher- bzw. CEO-Funktion der Geschäftsführung?



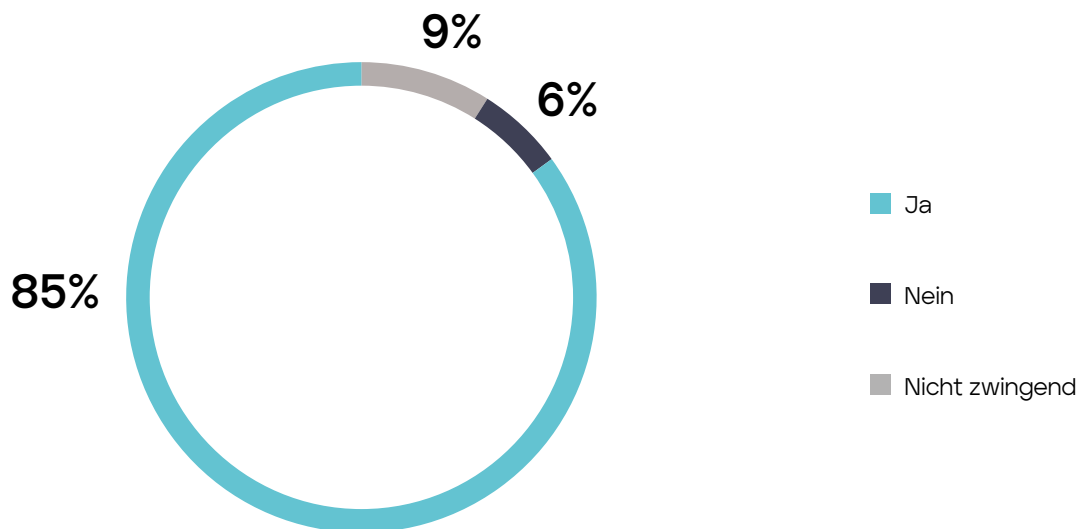
Stimmt Ihr Aufsichts- bzw. Beirat der Unternehmensstrategie, der Unternehmensplanung und außergewöhnlichen Geschäftsführungsmaßnahmen zu?



Stellt Ihr Aufsichts- bzw. Beirat den Jahresabschluss und die Gewinnverwendung fest?



Ist in Ihrem Aufsichts- bzw. Beirat Umfang, Art und Weise sowie Turnus der Berichterstattung der Geschäftsführung eindeutig festgelegt



Tritt Ihr Aufsichts- bzw. Beirat angemessen regelmäßig zusammen?



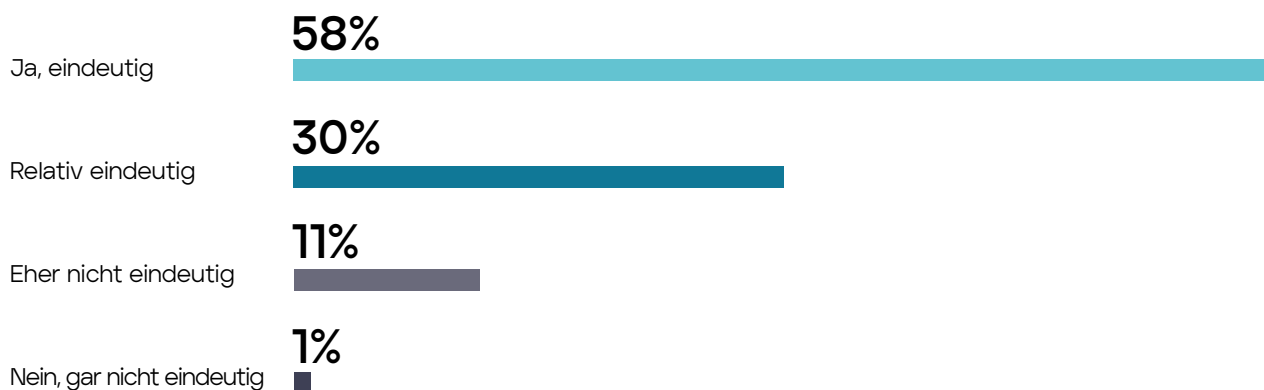
Wird die Wirksamkeit der Tätigkeit Ihres Aufsichts- bzw. Beirats regelmäßig überprüft?



Bilden sich die Mitglieder Ihres Aufsichts- bzw. Beirats entsprechend ihrer Verantwortung regelmäßig weiter?



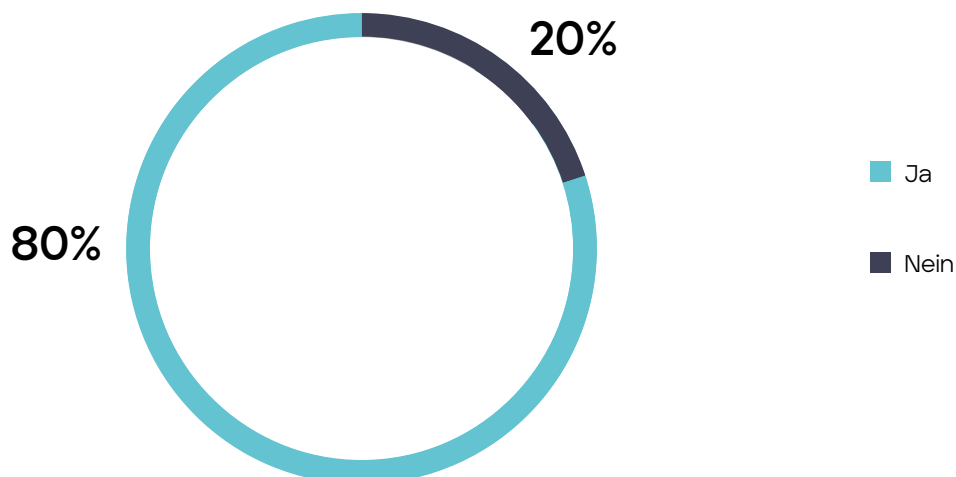
**Entspricht Größe, Struktur und Zusammensetzung Ihres Aufsichts- bzw. Beirats der Größe und der Komplexität des Unternehmens?**



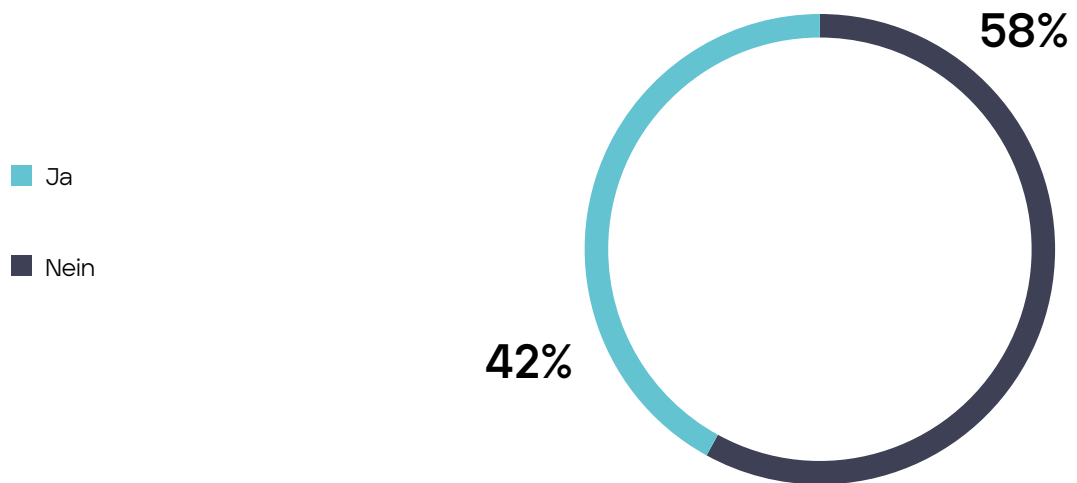
**Ist die Zusammensetzung Ihres Aufsichts- bzw. Beirats fachlich und persönlich ausreichend divers, um seine Aufgaben bestmöglichst zu erfüllen?**



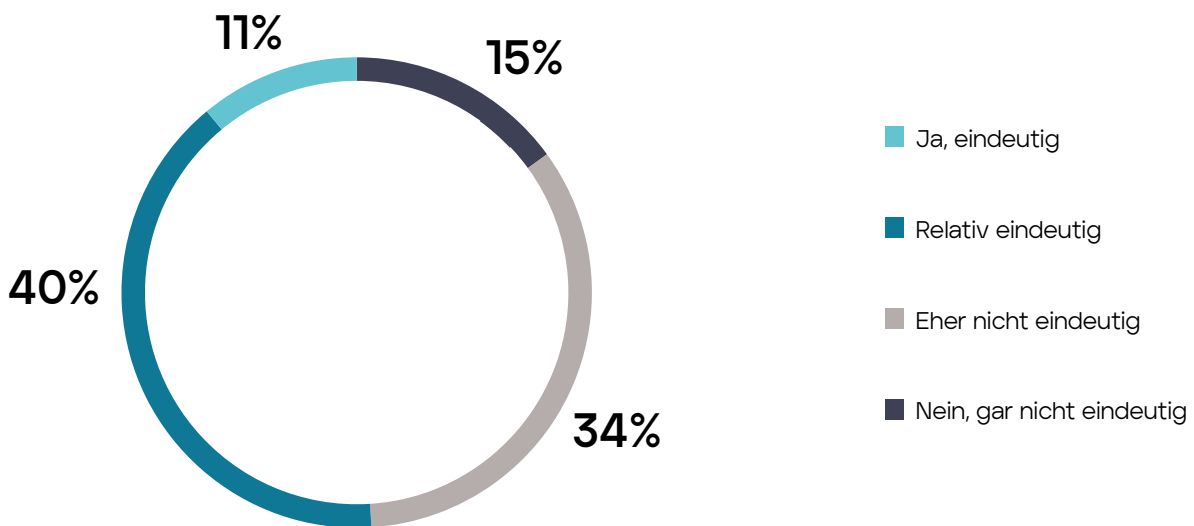
**Ist eindeutig geregelt, in welcher Form, Rolle und Umfang die Eigentümer in Ihrem Aufsichts- bzw. Beirat vertreten sind?**



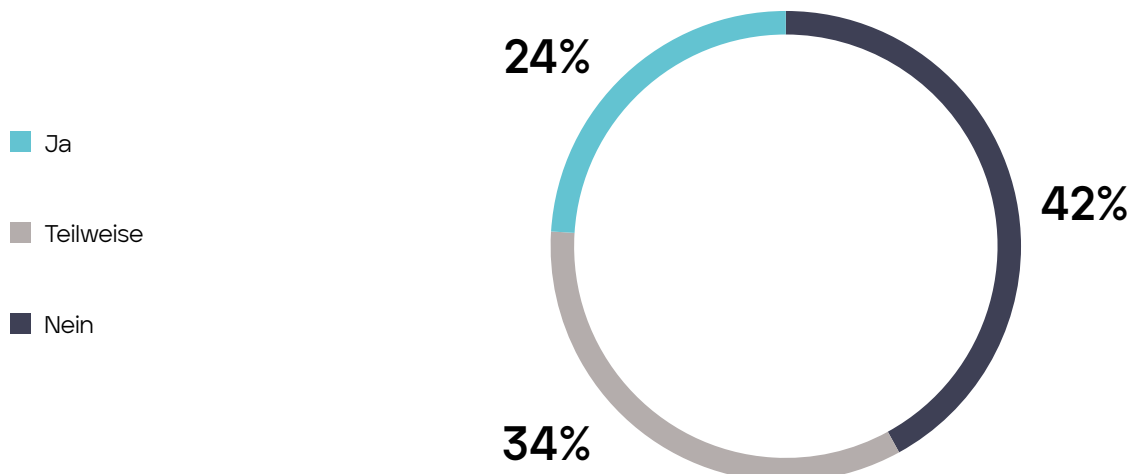
Ist in Ihrem Aufsichts- bzw. Beirat geregelt, ob ein Mitglied der Eigentümerfamilie dem Aufsichts- bzw. Beirat vorsitzen soll?



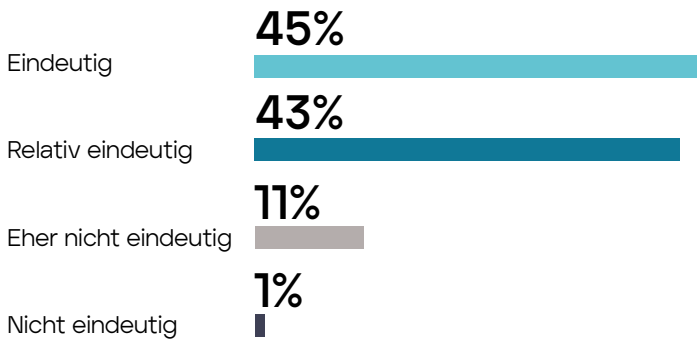
Ist in Ihrem Unternehmen eindeutig geregelt, welche fachlichen und persönlichen Eigenschaften ein Mitglied Ihres Aufsichts- bzw. Beirats erfüllen muss?



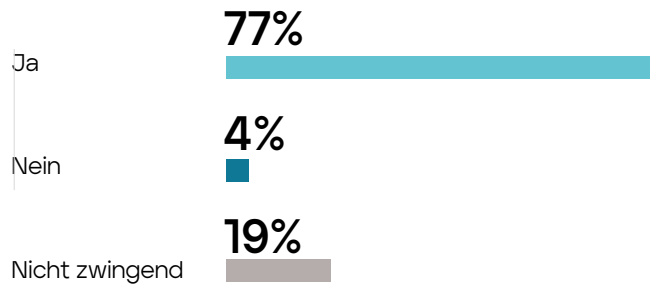
Sind für Aufsichts- bzw. Beirat-Mitglieder in Ihren Gremien Amtsdauer, Altersgrenze und Maximallaufzeit festgelegt?



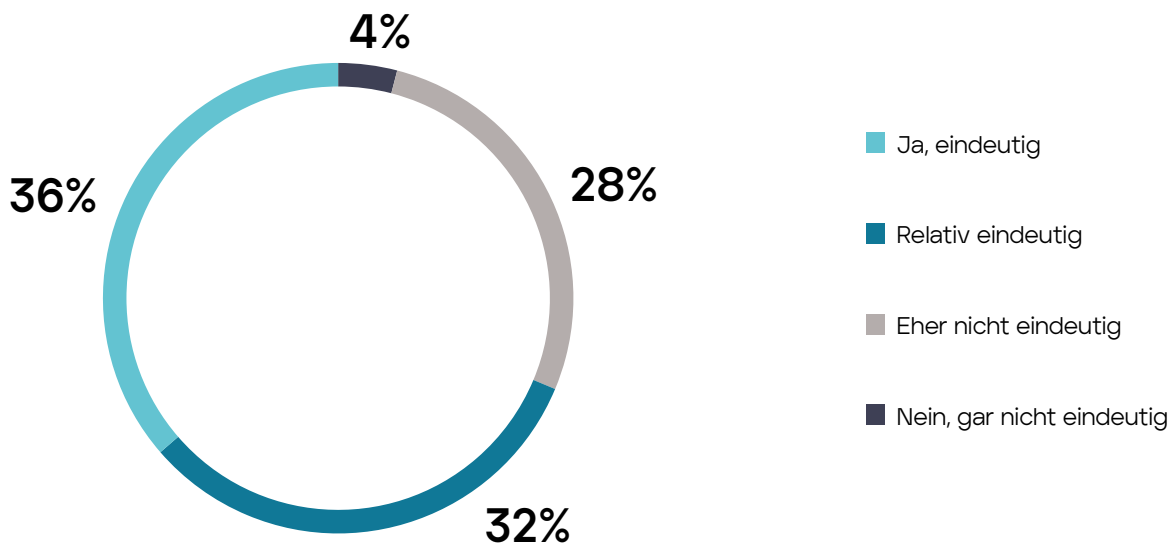
In welchem Maße identifizieren sich, nach Ihrer Einschätzung, die Mitglieder Ihres Aufsichts- bzw. Beirats mit Werten und Zielen der Eigentümerfamilie?



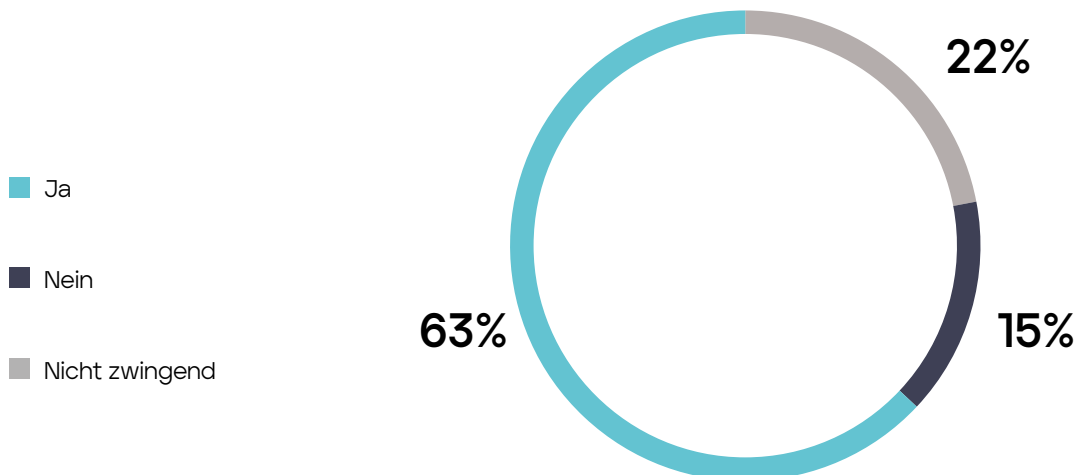
Wird bei der Auswahl der nicht der Eigentümerfamilie angehörenden Mitglieder darauf geachtet, dass diese unabhängig sind und somit Interessenkonflikte vermieden werden?



Würden Sie zustimmen, dass die Tätigkeiten der Mitglieder Ihres Aufsichts- bzw. Beirats angemessen vergütet werden?



Sind Haftungsfragen der Mitglieder Ihres Aufsichts- bzw. Beirats eindeutig geregelt und versichert?





## Autoren



**Klaus Jaenecke**  
*Vorsitzender der ArMiD*



**Dr. Nicolas von Rosty**  
*Managing Partner Heidrick & Struggles Deutschland*



ArMiD, Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V., ist eine Vereinigung von Aufsichtsräten und Beiräten mittelgroßer und mittelständischer Unternehmen – Praktiker für Praktiker. ArMiD setzt sich für professionelle Mandatsarbeit ein und steht für praktikable, wertstiftende Corporate Governance in einem sich schnell wandelnden Marktumfeld.

ArMiD agiert überparteilich und wirkt somit wie ein guter Aufsichtsrat oder Beirat. Die Vereinigung steht für Offenheit und Dialog und konzentriert sich bei ihrer Arbeit auf zukunftsfähige Beratungs- und Aufsichtsfunktion der Mandatsträger.

---

## HEIDRICK & STRUGGLES

THE LEADERSHIP COMPANY®

Heidrick & Struggles (NASDAQ: HSI) ist der Premiumanbieter in den Bereichen Executive Search, Führungskräfte- und Nachwuchsentwicklung und Managementberatung. Seit mehr als 60 Jahren setzt Heidrick & Struggles Maßstäbe in der Personalberatung und ermöglicht heute internationalen Topunternehmen als Partner für ganzheitliche Managementlösungen, ihre Welt zu verändern und zu gestalten. Für mehr Informationen über Heidrick & Struggles besuchen Sie bitte unsere Website: [www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)