

»AR1407148

# Licht, aber auch viel Schatten

**Klaus F. Jaenecke/Dr. Nicolas von Rosty**

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. Eine breit angelegte Umfrage beleuchtet nun die Qualität der Gremienarbeit in Firmen mit 100 bis 500 Mio. € Umsatz.

## I. Einleitung

Die Dialogplattform Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V. (ArMiD) hat in Zusammenarbeit mit Heidrick & Struggles, einer international führenden Personalberatung, kürzlich ihre Mitglieder, die Kontrollmandate in über 700 Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 und 500 Mio. € wahrnehmen, zum Status quo ihrer Aufsichts- und Beiratsarbeit befragt. 131 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 vorzustattgehen sollte. Die vorliegende ArMiD-Umfrage unterzieht diese Leitlinien einem Praxistest.

## II. Ergebnisse der Befragung

Das Positive vorweg: In einer ganzen Reihe von Kategorien erfüllen kleinere und mittelgroße Unternehmen Anforderungen an gute Unternehmensführung.

So achten drei Viertel der untersuchten Aufsichts- und Beiräte darauf, dass bei der Auswahl der Mitglieder, die nicht der Eigentümerfamilie angehören, diese unabhängig sind. Nahezu alle Gremien treten angemessen häufig und regelmäßig zusammen. Bei über 80% sind Umfang, Art und Weise sowie Turnus der Berichterstattung der Geschäftsführung geregelt. In 86% der Firmen stimmt das Kontrollgremium der Unternehmensstrategie, der Unternehmensplanung sowie außergewöhnlichen Geschäftsführungsmaßnahmen zu. Bei knapp 90% ist in einer Geschäftsordnung oder Satzung festgelegt, welche Aufgaben das Gremium wahrnimmt. Und: 89% der befragten Aufsichts- und Beiräte von kleineren und mittelgroßen Firmen äußern, dass sich die Mitglieder ihrer Gremien weitgehend mit den Werten und Zielen der Eigentümerfamilie identifizieren.

Die Umfrage bestätigt demnach, dass eine überwiegende Mehrheit der Aufsichts- und Beiratsarbeit in einer ganzen Reihe von Aspekten Corporate-Governance-Standards weitgehend erfüllt. Dies geschieht in Unternehmen in Familienhand auf freiwilliger Basis. Immerhin.

### 1. Defizite überwiegen

Gleichzeitig fördert die Analyse der konkreten Mandatsarbeit aber auch zutage, dass es bei einer Vielzahl an Elementen guter Unternehmensführung mangelt. Viele Gremien in mittelgroßen Unternehmen in Familienhand organisieren sich auch nach Jahren intensiver Diskussionen noch zu sehr nach ihrem eigenen Geschmack und erfüllen dabei wichtige Grundsätze einer funktionsfähigen Aufsicht nicht oder nur unzureichend – eine vermeidbare Schwachstelle/Schwäche derjenigen Unternehmen, die Risiken besser erkennen und Chancen wahrnehmen möchten.

### 2. Im Einzelnen

So werden in 20% der Unternehmen die Mitglieder der Geschäftsführung nicht vom Aufsichts- oder Beirat bestellt beziehungsweise beruft dieser die Unternehmensführung entsprechend auch nicht ab. In weiteren 11% der Unternehmen ist Berufung und Abberufung des Top-Managements nicht zwingend. Noch schwächer sind die Kontrollgremien bei der Auswahl und Abberufung des CEO. Hier fällt ihnen in 26% diese Schlüsselaufgabe nicht zu. Bei weiteren 17% wird „nicht zwingend“ über den Mann oder die Frau an der Spitze entschieden.

Damit werden Aufsichts- und Beiräte einer zentralen Funktion und damit ihrer Relevanz beraubt. Eine Geschäftsführung wird in dieser Konstellation regelhaft eine enge Abstimmung mit dem oder den Repräsentanten der Eigentümer anstreben und im Zweifel diese Beziehung derjenigen zu familienfremden Mitgliedern von Aufsichts- und Beiräten überordnen. Dies konterkariert den Grundgedanken der Einrichtung eines Aufsichtsgremiums in Unternehmen in Eigentümerhand. Der oder die Eigentümer treten bewusst Macht im Interesse des Unternehmens an eine Kontrollinstanz ab, der man zutraut, rational richtige Entscheidungen zu treffen. Auswahl und Abberufung des Topmanagements müssen hierbei dazugehören.

Ähnlich problematisch erscheint, dass Aufsichts- und Beiräte zwar bei Unternehmensstrategie, -planung und außergewöhnlichen Geschäftsführungsmaßnahmen ein gewichtiges Wort mitreden (siehe oben), dieser Einfluss bei Jahresabschluss und Gewinnverwendung jedoch geringer ausfällt. Dieses Mitspracherecht ist immerhin bei einem Viertel der Firmen beschnitten. Mit anderen Worten: Bei

einem erheblichen Teil der mittelständischen Unternehmen bleibt das Kontrollgremium außen vor, wenn es um die zentrale Frage geht, wie Gewinne verwendet werden.

In diesen Zusammenhang fügt sich auch ein weiteres Ergebnis der Befragung: In 22% der Aufsichts- und Beiräte ist nicht geregelt, in welcher Form, Rolle und Umfang die Eigentümer im Kontrollgremium vertreten sind. Auch dies ist ein Defizit. Die Corporate Governance müsste beispielsweise das Verhältnis von Familienvertretern und familienfremden Mitgliedern definieren und auch die Frage, ob Familienmitglieder gleichzeitig sowohl den Aufsichtsrat als auch die operative Geschäftsführung leiten dürfen. Eindeutige Regeln in diesen Fragen beugen auch Konflikten innerhalb der Eigentümer vor.

Bei mittelständischen Unternehmen ist weiterhin oft nicht klar vereinbart, welche fachlichen und persönlichen Anforderungen ein Gremiumsmitglied erfüllen muss. Lediglich 12% der Befragten geben an, dass dies in den Firmen, in denen sie ein Mandat ausüben, der Fall sei. Es drängt sich der Verdacht auf, dass Kontrollmandate nach persönlichen Kriterien aus dem Netzwerk der Eigentümer besetzt werden. Eine effiziente Besetzung hingegen muss notwendige Fähigkeiten definieren, die der Suche und Auswahl geeigneter Mitglieder dienen. Angestrebt wird ein möglichst diverses, sich ergänzendes Kompetenzprofil von Räten, keine möglichst große Nähe zum Eigentümer. Gerade in Zeiten unvorhersehbarer makro-ökonomischer, geopolitischer und wettbewerblicher Herausforderungen sind unterschiedliche Erfahrungshintergründe gefragt.

Kompetenzen, etwa im Bereich der Digitalisierung oder bei der Erreichung von ESG-Zielen, lassen sich auch durch eine gezielte Weiterbildung erzielen. So können Lücken im Anforderungsprofil über die Zeit geschlossen werden. Die Umfrage macht nun deutlich, dass sich die Mitglieder der Aufsichts- und Beiräte in über der Hälfte der Unternehmen nicht oder nicht ausreichend gemäß ihrer Verantwortung weiterbilden. Unzureichende Profile plus der fehlende Wille bei vielen Räten zur Weiterbildung dürften dazu beitragen, dass ein Kompetenz-Screening der Aufsichtsorgane bei mittelgroßen Firmen deutliche Defizite ergeben dürfte.

Diese Schwäche wird noch verstärkt durch den Widerstand, sich regelmäßig einer Überprüfung der Kontrollarbeit zu stellen. In 71% der Unternehmen wird die Wirksamkeit nicht regelmäßig überprüft. Dieser Mangel, sich selbstkritisch mit der eigenen Tätigkeit auseinanderzusetzen, blockiert in der Folge notwendige Schritte zur Verbesserung. Es ist auch ein Zeichen dafür, dass die Qualitätssicherung der Gremienarbeit noch immer nicht derart im Mittelpunkt der Governance steht, wie dies vor dem Hintergrund der gewachsenen Marktanforderungen wünschenswert wäre.

In dieses Bild passt, dass nur in 26% der Gremien Amtsdauer, Altersgrenzen und Maximallaufzeit der Zugehörigkeit festgelegt sind.

Ein weiterer kritischer Aspekt bezieht sich auf Haftungsfragen. Aufsichts- und Beiräte sind dem zunehmenden Druck ausgesetzt, durch nachweisbare Fehlberatungen Schadensersatzansprüche leisten zu müssen. Dies wirkt sich möglicherweise nachteilig auf die Risikobereitschaft von Mitgliedern der Kontrollgremien aus, gerade bei notwendigen Transformationsprozessen. Entsprechend scheint es bedenklich, wenn 15% der Befragten der Studie ihre Haftungsfragen als Aufsichts- und Beiräte als nicht ausreichend geregelt betrachten und weitere 21% die Haftungsfragen für „nicht zwingend“ geregelt halten. Demnach agiert über ein Drittel der familienfremden Mitglieder ohne eine vollständig geregelte haftungsrechtliche Absicherung wie beispielsweise eine D&O-Versicherung.

Last but not least: 24% der Befragten äußerten, dass die Vergütung ihrer Arbeit als Aufsichts- und Beiräte „eher nicht“ angemessen sei, 6% sagen, dies sei „gar nicht“ der Fall. Nur 36% halten die Vergütung in den Firmen, in denen sie ein Mandat ausüben, für „eindeutig“ angemessen. Nun ist die Bewertung der Höhe von Vergütungen grundsätzlich eine subjektive Einschätzung. Dennoch sollte gewährleistet sein, dass sich gerade die familienfremden Mitglieder von Aufsichts- und Beiräten in mittelständischen Unternehmen gut bezahlt fühlen.

### III. Wie kann die Corporate Governance im Mittelstand verbessert werden?

Die Verbesserung der Gremienarbeit ist die Gretchenfrage. Solange die Kontrollgremien mittelständischer Unternehmen nicht gegen rechtliche Grundsätze verstoßen, fehlt eine Instanz zur Korrektur systemischer Schwächen. Das ist auch die Ursache, weshalb in vielen entsprechenden Firmen die Gremienarbeit sui generis erfolgt. Jedes Unternehmen macht es auf seine Weise; oft werden Standards guter Unternehmensführung beachtet, oft aber eben auch nicht. So ist bezüglich der Arbeit der Aufsichts- und Beiräte ein gewisser Wildwuchs entstanden.

Wenn auch nicht verbindlich, so sind Initiativen wie der „Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen“ äußerst hilfreich, eine größere Einheitlichkeit in der Gremienarbeit zu implementieren. Die Befragung unter den ArMiD-Mitgliedern bestärkt die Bedeutung solcher Initiativen. So gaben 89% an, dass „ein Leitfaden helfen kann, den Mitgliedern der Aufsichtsgremien Orientierung zu geben und zu Verbesserungen anzuregen“. Dieses Urteil von familienfremden Aufsichts- und Beiratsmitgliedern ist eindeutig und belegt, dass bei der optimalen Organisation der Arbeit von Kontrollgremien mittelständischer Unternehmen noch ein langer Weg zurückzulegen ist. ■

#### Autoren:

**Klaus F. Jaenecke** ist Vorstandsvorsitzender von ArMiD – Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V.; **Dr. Nicolas von Rosty** ist Deutschlandchef der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles.