

Hermut Kormann

Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen

Gute Governance durch Aufsichtsgremien

 Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

••

A. AUFGABEN

1	Aufgaben eines Beirats	3
1.1	Governance durch Beiräte	3
1.2	Rahmen der Governance	5
1.3	Perspektiven der Governance	6
1.4	Pflicht und Kür in der Beiratsarbeit	11
2	Aufgabenschwerpunkte in den Lebensphasen des Familienunternehmens	13
2.1	Der Beirat im Gründerunternehmen	13
2.2	Absicherung des Prozesses der Generationsfolge	16
2.3	Beratung der Inhaber in der inhaltlichen Gestaltung der Übergabe von Vermögen und Leitung	17
2.4	Einüben der Beiratsarbeit für die Zeit nach dem Generationswechsel	17
2.5	Verlagerung der Aufgabenschwerpunkte beim Beirat eines Mehrgenerationen- und Mehrgesellschafter-Familienunternehmens	18
2.6	Restrukturierungsbeirat	19
2.7	Erforderliches Kompetenzspektrum	20
2.8	Fazit	21
3	Aufgaben der Gesellschafter im Beirat	23
3.1	Das besondere Engagement der Gesellschafter im Beirat	23
3.2	Das Verhältnis zwischen Beirat und Geschäftsführung im Ein-Kammer-System und im Zwei-Kammer-System	24
3.3	Der Beirat des geschäftsführenden Alleingeschafters	25
3.4	Der Beirat unter dem Vorsitz des Seniors	26

Vffl **Inhaltsverzeichnis**

3.5	Die Vertretung der Interessen der Inhaberfamilie in einem Zwei-Kammer-System	26
3.6	Die Kommunikation der Beiratsarbeit an die Inhaberfamilie	27
3.7	Die Evaluierung der Beiratsarbeit	28
3.8	Erforderliche Kompetenzen der Gesellschafter-Beiräte	29
4	Aufgaben des Beiratsvorsitzenden	31
4.1	Der Beiratsvorsitzende als Repräsentant und Gestalter des Beirats	31
4.2	Die Bestimmung des Beiratsvorsitzenden	31
4.3	Der Vorsitzende als Schlüssel für die Gewinnung weiterer Beiratsmitglieder	33
4.4	Der Vorsitzende als Verbindungsglied zwischen Beirat und Gesellschaftern	33
4.5	Der Vorsitzende als Verbindungsglied zwischen Beirat und Geschäftsführung	34
4.6	Der Vorsitzende als Gestalter der Beiratsarbeit	35
4.7	Der Vorsitzende als Teamleiter des Beiratskollegiums	36
4.8	Der Vorsitzende als Meinungsbildner	36
4.9	Aufteilung der Unternehmerfunktion	37
4.10	Besondere Anforderungen an die zeitliche Verfügbarkeit	39
B.	ARBEITSINHALTE	
5	Berichterstattung an den Beirat	43
5.1	Die Bedeutung der Berichterstattung	43
5.2	Generelle Anforderungen an die Berichterstattung	44
5.3	Zugang des Beirats zum Informationsstand der Geschäftsführung	45
5.4	Gesonderte Information für den Beirat	45
5.5	Die Information des Beirats als Bringschuld der Geschäftsführung	46
5.6	Optimierung des Informationsumfangs	46
5.7	Nicht zu viel und nicht zu detaillierte Information	47
5.8	Nicht zu wenig Information	48

5.9	Sinnvolle Intervalle für die Berichte an den Beirat	49
5.10	Straffung und Qualifizierung von Finanzzahlen im Blick auf die Jahresprognose	49
5.11	Keine unkommentierten Zahlen	50
5.12	Fokus auf Trends	50
5.13	Aufgliederung der hochaggregierten Kennzahlen in beeinflussbare Größen	51
5.14	Ergänzung kurzfristiger Daten durch themenbezogene Langzeitinformation	52
5.15	Zeitlicher Ablauf	53
6	Berichterstattung an die Gesellschafter	55
6.1	Die Aufgabe der Information der Gesellschafter	55
6.2	Berichterstattung durch die Gesellschaftervertreter im Beirat	55
6.3	Jährliche Gesellschafterversammlungen	56
6.4	Einbeziehende und werbende Information zur Förderung der Investor Relations	57
6.5	Außerordentliche Gesellschafterversammlung zu Anträgen der Geschäftsführung	57
6.6	Außerordentliche Gesellschafterversammlung zu den Anliegen der Inhaber	58
7	Mündlicher Vortrag der Geschäftsführung	59
7.1	Die Bedeutung des Vortrags	59
7.2	Die Vorbereitung des Vortrags	59
7.3	Tischvorlagen	60
7.4	Verteilung der Erörterung auf mehrere Sitzungen	60
7.5	Die Gestaltung des Vortrags	61
7.6	Die Berücksichtigung der Perspektive des Beirats	62
7.7	Die Reaktion auf den Vortrag	64
8	Aufeicht	67
8.1	Funktionen der Aufsicht	67
8.2	Aufsicht über die Vorhaben der Geschäftsführung	69
8.3	Aufsicht über die Ergebnisse	70

X Inhaltsverzeichnis

8.4	Aufsicht über die Arbeit der Geschäftsführung	71
8.5	Aufsicht zur Gewährleistung von Compliance	73
8.6	Aufsicht zur Begrenzung von Gefahren	74
8.7	Die Normensetzung in der Risikopolitik	76
8.8	Aufsicht über das Wirken der Geschäftsführung als Führungsinanz	77
8.9	Intensität der Aufsicht	78
8.10	Die Ergebnisse des Aufsichtsprozesses	79
8.11	Die Aufsicht als Hygienefunktion	81
9	Strategiethemem im Beirat	83
9.1	Die Suche nach Themen	83
9.2	Anlassabhängige Behandlung von Themen	84
9.3	Orientierung durch das Gespräch	84
9.4	Anlassunabhängige Themensetzung durch den Beirat	85
9.5	Der „Befund“ als Ergebnis der Orientierungsphase	87
9.6	Stabilität	87
9.7	Ertragskraft	89
9.8	Sanierung oder Einstellung ertragsschwacher Aktivitäten	91
9.9	Gewinnverwendung für die Ausschüttung	92
9.10	Gewinnverwendung für Wachstum	92
9.11	Über die Geschäftstätigkeit hinausweisende Interessen der Gesellschafter	94
9.12	Liste von Themen und Maximem	94
10	Überprüfung der Strategiearbeit	95
10.1	Die argumentative Begründung der Zustimmung	96
10.2	Vorhaben im Rahmen eines Strategieplans	96
10.3	Prüfung der Verantwortbarkeit eines Vorschlags	97
10.4	Prüfung der Plausibilität der Nutzenerwartung	98
10.5	Beurteilung der Risiken	99
10.6	Verantwortbare Risiken	100
10.7	Vorgabe von Entscheidungsmaximem	101
10.8	Erörterung des alternativen Vorgehens bei Ablehnung einer strategischen Initiative	103

11 Genehmigungsvorbehalte	105
11.1 Inhalt der Genehmigungsvorbehalte	105
11.2 Der Katalog der Genehmigungsvorbehalte	106
11.3 Bedeutung der Genehmigungsvorbehalte im Entscheidungsprozess	110
11.4 Kritik an Genehmigungsvorbehalten	111
11.5 Konzentration der Zustimmungsvorbehalte durch eine Generalklausel	114
11.6 Ergänzung der Genehmigungsvorbehalte durch Handlungsmaximen	115
12 Personalkompetenz	117
12.1 Die Bedeutung der Personalkompetenz	117
12.2 Die Rolle des Beirats in der Frage der familieninternen Nachfolge	118
12.3 Auswirkungen auf die Attraktivität des Unternehmens für Führungskräfte	121
12.4 Typische Probleme zwischen Familienunternehmern und Geschäftsführern	121
12.5 Abstufungen der Personalkompetenz	124
12.6 Gestaltung der Verfassung für die Geschäftsführung	124
13 Auswahl der Geschäftsführer	127
13.1 Die Planung der Stellenbesetzung	127
13.2 Die Funktionen des Personalberaters im Auswahlverfahren	131
13.3 Die Organisation des Auswahlverfahrens	132
14 Betreuung bis zur Beendigung der Geschäftsführerbeziehung	137
14.1 Der Beiratsvorsitzende als Vertreter des Dienstherren	137
14.2 Das Honorierungskonzept	137
14.3 Die Zielvereinbarung	139
14.4 Die Evaluierung der Geschäftsführung	141
14.5 Das Mitarbeitergespräch	142
14.6 Die Beendigung des Vertragsverhältnisses durch den Ruhestand	144
14.7 Die Beendigung des Vertragsverhältnisses durch Auflösung	144

C. SITZUNGEN

15	Zeitlicher Rahmen für die Beiratsarbeit	149
15.1	Die Beiratsarbeit als ein kontinuierlicher Prozess	149
15.2	Anzahl der Sitzungen	150
15.3	Dauer der Sitzungen	151
15.4	Vorbereitung der Sitzungen	152
15.5	Formen der Zusammenkünfte	153
15.6	Nacharbeit der Sitzung im Beirat	155
15.7	Nacharbeit der Sitzung in der Geschäftsführung	156
15.8	Synopsis des Zeitbedarfs	156
16	Tagesordnung	159
16.1	Steuerungsfunktion der Tagesordnung	159
16.2	Zeitlicher Rahmen	159
16.3	Kategorien von Tagesordnungspunkten	160
16.4	Verkürzung der Lageberichterstattung	165
16.5	Die Erfolgsberichterstattung als Informations- und Beratungsthema	165
17	Regularien	167
17.1	Regelungsgrundlagen	167
17.2	Bedeutung der Regularien	167
17.3	Umsetzung der Rechte der Beiratsmitglieder, Gesellschafter und Geschäftsführer	168
17.4	Typen von Beiratssitzungen	168
17.5	Einberufung einer Sitzung	169
17.6	Teilnahme an der Sitzung	170
17.7	Sitzungsleitende Maßnahmen	170
17.8	Beschlussfähigkeit	172
17.9	Beschlüsse außerhalb der Sitzung	172
17.10	Fehlerhafte Beschlüsse	173

18 Diskussionen	175
18.1 Das Gespräch als Mittelpunkt der Beratung	175
18.2 Vermeidung von Fehlern in der Gesprächsführung	176
18.3 Qualitätssteigerung der Diskussion	177
18.4 Gliederung der Diskussion	178
18.5 Metakommunikation über das Diskussionsverhalten	178
19 Beschlussfassung	179
19.1 Strukturierung des Beirats im Hinblick auf Abstimmungen	179
19.2 Abstimmungen im Beiratskollegium	179
19.3 Funktionen von Abstimmungen	181
19.4 Eindämmung von Querulantum bei der Konzeption des Beschlussverfahrens	182
19.5 Regelungen für das Abstimmungsverfahren	183
20 Protokollierung	187
20.1 Das Protokoll als wesentlicher Teil der Arbeit	187
20.2 Der Protokollführer	187
20.3 Seminarprotokoll für Vollständigkeit und Kürze	188
20.4 Nennung der Organe anstatt einzelner Personen	188
20.5 Genehmigung des Protokolls	189
20.6 Auflistung der offenen Aufgaben und Themen	190
20.7 Verteilung des Protokolls	190
Literaturhinweise zu neueren Gesamtdarstellungen im deutschsprachigen Raum	191
Stichwortverzeichnis	193