

»AR1247069

# Ratschläge und Empfehlungen für Neueinsteiger in die Beirats- und Aufsichtsratsarbeit

**Dr. Christoph Achenbach**

Viele angehende Mandatsträger sind auf der Suche nach hilfreichen Hinweisen und Empfehlungen, welche den Einstieg in die Tätigkeit und Mitwirkung in einem Beirats- oder Aufsichtsratsgremium erleichtern. Die folgenden Ausführungen sollen „Neueinsteigern“ in die Gremienarbeit Hilfestellung bei der Beantwortung der zentralen Fragen geben, die sich jeder vor der Übernahme eines solchen Mandats und bei der Ausübung der Überwachungstätigkeit stellen sollte.

## I. Einleitung

Es gibt sicherlich eine große Fülle von möglichen Ratschlägen zur Übernahme eines Beirats- oder Aufsichtsratsmandats, die mit dem gebotenen Verweis auf die Einhaltung der zu beachtenden Gesetze beginnen und bei den aus eigenen Praxiserfahrungen resultierenden persönlichen Anregungen enden. Die folgenden Ausführungen richten sich besonders an „Neueinsteiger“ in die Gremienarbeit von Beiräten und Aufsichtsräten. Vielleicht ist aber auch der ein oder andere hilfreiche Hinweis für die „alten Hasen“ und Berufsaufsichtsräte dabei. Die aus Sicht des Autors zentralen Empfehlungen sind nach den Blöcken „Vor der Entscheidung für eine erstmalige Mandatsannahme“, „Nach Annahme des Mandats“ und „Vor bzw. bei Beendigung des Mandats“ unterteilt.

## II. Vor der Entscheidung für eine erstmalige Mandatsannahme

Bevor Sie sich endgültig entscheiden, ein Beirats- oder Aufsichtsratsmandat anzutreten, sollten Sie für sich die folgenden Fragen ehrlich beantworten können.

### 1. Gegenseitige Erwartungshaltung offen klären

Klären Sie zunächst, welche Erwartungen an Sie als Beirats-/Aufsichtsratsmitglied (im Folgenden zur Vereinfachung „Gremiumsmitglied“) gestellt werden. Dazu gehören Fragen wie:

- Handelt es sich um ein Gremium, das in Form eines Beirats rein beratend tätig ist oder besitzt es auch Entscheidungskompetenzen – z.B. ähnlich wie ein Aufsichtsrat? Die Entscheidungskompetenzen können dann sehr unterschiedlich weit gefasst sein, von der Verabschiedung des Jahresbudgets über die Zustimmung zu außerhalb der Jahresplanung anfallenden Geschäftsvorfällen und die Prüfung und Genehmigung des Jahresabschlusses bis hin zur Bestellung des Abschlussprüfers und der Entscheidung über die Gewinnverwendung.

- Wird das Beratungsgremium von der Geschäftsführung ernst genommen oder handelt es sich nur um eine Art „Alibiorgan“? Leider, wenn auch erfreulicherweise immer seltener, findet man diese Form von Gremien noch bei den stark von Patriarchen geprägten mittelständischen Familienunternehmen der ersten Generation vor.
- Wo liegen die fachlichen Schwerpunkte und Anforderungen der zukünftigen Aufgabe? Geht es z.B. eher um Strategie- und Wachstumsthemen, um eine stärkere Internationalisierung, um den Ausbau eines bestimmten Vertriebskanals oder liegt der Schwerpunkt beispielsweise auf Konsolidierung und Restrukturierung? Je nach Aufgabenschwerpunkt stellen sich naturgemäß andere Anforderungen, die somit auch unterschiedliche Persönlichkeiten mit ganz spezifischen Fachkenntnissen oder beruflichem Background erfordern. Nicht jedem liegt jedes Thema gleich gut. So ist eine aufwendige und schwierige Unternehmenssanierung sicherlich nur für ganz bestimmte Persönlichkeiten interessant und leistbar.
- Gibt es Beirats-/Aufsichtsratsausschüsse (z.B. für „Strategie“, „Personal“ oder „Bilanzen und Finanzierung“)? Und wenn es diese gibt oder diese in Zukunft vorgesehen sein sollten, wird erwartet, dass man in einem dieser Ausschüsse in Zukunft mitwirkt?
- Steht im Unternehmen, z.B. einem Familienunternehmen, eine Nachfolgeproblematik an, bei der man als Gremiumsmitglied ggf. als Moderator oder Mediator involviert sein wird? Dies erfordert nicht nur besondere Fähigkeiten, sondern muss einem auch liegen.

Prüfen Sie ferner, welche anderen Personen dem Gremium angehören, wer der Vorsitzende ist und welchen persönlichen und fachlichen Hintergrund die einzelnen Mitglieder haben. Die Teamstruktur sollte hinsichtlich fachlicher Heterogenität, Altersstrukturierung und anderer Kriterien ausgewogen gestaltet sein. Vor allem sollten Sie ein erstes Gespräch dafür

entwickeln, ob die „Chemie“ zwischen den Mitgliedern im Gremium passt. Fragen Sie auch explizit nach, warum ausgerechnet Sie für das Mandat angefragt wurden, d.h. welche Ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen nach Meinung der Gesellschafter besonders interessant sind.

## 2. Die Unternehmenssituation richtig einschätzen

Versuchen Sie bestmöglich einzuschätzen, worauf Sie sich bei und mit dem Mandat einlassen. Führen Sie dazu im Vorfeld möglichst viele Gespräche mit den wichtigsten Persönlichkeiten des Unternehmens, also mit den Hauptgesellschaftern, dem Gremiumsvorsitzenden, den Mitgliedern der Geschäftsführung oder des Vorstands. Reden Sie aber auch – sofern im Unternehmen vertreten – mit dem Betriebsratsvorsitzenden und den Arbeitnehmervertretern im Überwachungsgremium. Es ist wichtig, dass Sie sich mit der Werte- und Diskussionskultur, die im Unternehmen und im Gremium gelebt wird, wohlfühlen.

Und vergewissern Sie sich, dass alle diejenigen, die letztendlich für Ihre Berufung in das Gremium verantwortlich sind, auch voll und ganz hinter dieser Entscheidung, d.h. Ihrer Wahl, stehen. Dies ist insbesondere in Familienunternehmen mit mehreren Gesellschafterstämmen eine der wichtigsten Voraussetzungen für Ihr zukünftiges erfolgreiches Mitwirken im Gremium. Das liegt darin begründet, dass ein Beirat/Aufsichtsrat sich immer in einer „Sandwichposition“ zwischen Gesellschafter/Inhaber und Geschäftsführung/Vorstand befindet.

Verschaffen Sie sich darüber hinaus ein möglichst gutes Bild vom Unternehmen, von den Marktherausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, über die möglichen Schwachstellen und potenziellen Chancen und Risiken. Einiges werden Sie durch eigene Recherchen eruieren können, anderes müssen Sie in den Gesprächen erfragen. Sie sollten sich wichtige Unterlagen wie die Erfolgsrechnungen und Bilanzen der letzten zwei oder drei Jahre, den Bericht des Wirtschaftsprüfers und ähnliches zeigen lassen und aufmerksam durchsehen. Das hilft, böse Überraschungen nach Antritt des Mandats zu vermeiden. Fragen Sie auch nach Unterlagen, die Ihnen helfen, die Strategie des Unternehmens besser zu verstehen: beispielsweise – sofern vorhanden – nach der Drei- oder Fünf-Jahres-Planung, nach geplanten Akquisitionsvorhaben, nach Marktanteilsprognosen, Konkurrenzbeobachtungen etc.

Sehr hilfreich ist im Vorfeld auch eine Betriebsbesichtigung des Unternehmens. Ein solcher Rundgang kann manch spannende Erkenntnis bringen.

## 3. Zeitliche Verfügbarkeit und fachliches Zutrauen ehrlich prüfen

Prüfen Sie sich selbst unbedingt daraufhin, ob Sie sich die Aufgabe auch selbst zutrauen – zeitlich wie fachlich. Haben Sie genug Zeitreserven, um sich – auch in den folgenden

Jahren – mit hinreichendem Engagement der neuen Aufgabe widmen zu können? Hier gibt es eine grobe Richtschnur: Multiplizieren Sie die Anzahl der Sitzungen mit dem Faktor 2,5. Bei vier Sitzungen im Jahr können Sie also mit einem Nettoaufwand von rund zehn Tagen rechnen. Dazu wird unterjährig erfahrungsgemäß auch noch die eine oder andere Telefonkonferenz zu Sonderthemen kommen. Für einen Vorsitzenden liegt der Aufwand naturgemäß noch einmal deutlich höher. Und natürlich hängt der Zeitaufwand sehr stark vom Unternehmen (z.B. von der Größe, der Internationalität, dem Komplexitätsgrad), der Gremienkompetenz und vielen anderen Faktoren ab.

## » Kaufmännische Sorgfalt und eine konstruktiv-kritische Gesprächskultur sind essenziell. «

Sind Sie der festen Überzeugung, fachlich für das Mandat fit und ein guter Sparringspartner und kompetenter Ansprechpartner für die Geschäftsführung bzw. den Vorstand zu sein? Fühlen Sie sich mit der vor Ihnen liegenden Ihnen anvertrauten

Mandatsaufgabe wohl? Übernehmen Sie ein solches Mandat nur dann, wenn Sie überzeugt sind, den fachlichen und zeitlichen Anforderungen gewachsen zu sein und wirklich Freude an dieser Aufgabe haben. Berücksichtigen Sie bei Ihren Überlegungen, dass die Tätigkeit als Beirat oder Aufsichtsrat in der Regel anspruchsvoll ist – egal, ob die neue Aufgabe eine „nur“ beratende Funktion mit Empfehlungscharakter ist oder eine darüber hinausgehende kontrollierende Kompetenz vorsieht. Beirats- und Aufsichtsratsarbeit ist heutzutage mit wirklicher Arbeit und hoher Verantwortung verbunden.

## 4. Die eigene Motivation muss dem Unternehmen dienen

Beantworten Sie für sich ehrlich die Frage, ob Sie frei von jeglichen Interessenkonflikten in Bezug auf die neue Aufgabe sind und was Ihre eigene Motivation für die Annahme eines solchen Mandats ist. Überwiegen Motive wie beispielsweise die der reinen Einkommensabsicherung oder Einkommenssteigerung oder der „Beschäftigungstherapie“, dann sollten Sie die Offerte bitte nicht weiter verfolgen. Damit würden Sie zum einen sich selbst, vor allem im Zweifel aber dem Unternehmen schaden. Ihr Scheitern wäre dann wahrscheinlich vorprogrammiert.

## III. Nach Annahme des Mandats

### 1. Optimale Informationsbasis sicherstellen

Sorgen Sie dafür, dass Sie immer vollständig und ausgewogen informiert werden. In gut geführten Unternehmen ist dies zwar selbstverständlich, aber Ausnahmen bestätigen die Regel. Die Informationen sollten dabei immer umfassend und schlüssig sowie methodisch und betriebswirtschaftlich fundiert aufbereitet sein, erforderliche Vergleichbarkeiten gewährleisten, Fakten und Wertungen sauber trennen und Handlungsempfehlungen und Beschlussvorlagen klar formulieren. Bezüglich der zeitlichen Komponente sollten die Informationen grundsätzlich die drei wichtigsten Qualitätskriterien erfüllen, nämlich zeitnah, rechtzeitig und regelmäßig vorliegen.

Und bei aller Notwendigkeit des Vorhandenseins einer hervorragenden Informationsbasis sollte dies nicht darin ausarten, dass es in den Gremiumssitzungen zu „Chartschlachten“ kommt. Im Gremium muss vor allem immer ausreichend Zeit für einen konstruktiv-kritischen Austausch sein.

## 2. Tief in die Materie einarbeiten

Beherrzen Sie bei den ersten ein oder zwei Sitzungen die Weisheit „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“. Was bedeutet das z.B. konkret für Ihre Arbeit?

- Lernen Sie zunächst die Gremiumsmitglieder und deren Zusammenspiel besser kennen. Dies betrifft sowohl die Mitglieder des Beirats/Aufsichtsrats als auch die der Geschäftsleitung untereinander, aber natürlich auch das Miteinander zwischen den Gremien.
- Hören Sie erst einmal gut zu und arbeiten Sie sich in die für Sie im Zweifel neue Materie grundlegend ein.
- Stellen Sie am Anfang alle für Sie notwendigen Verständnisfragen. Wenn Ihnen die Ausführungen der Geschäftsführung/des Vorstands nicht unmittelbar verständlich und einleuchtend sind und möglichen Handlungsbedarf erkennen lassen, holen Sie weitere Meinungen im Gremium ein und bitten Sie um entsprechende Nacharbeit durch die Geschäftsleitung in dieser Angelegenheit. Lassen Sie nicht locker, gehen Sie den Dingen auf den Grund. Denn solange Sie etwas nicht verstanden und fachlich durchdrungen haben, können Sie weder ausgewogen beraten noch kompetent entscheiden. Und das hilft dann keinem der Beteiligten. Hier ist falsche Rücksichtnahme als Beirat oder Aufsichtsrat fehl am Platz.
- Prüfen Sie die Plausibilität von Informationen und Aussagen, nehmen Sie Gegenchecks vor, nehmen Sie bewusst Gegenpositionen ein. Am Ende geht es darum, dass Sie eine unternehmerisch fundierte Abwägung und Einschätzung von Vor- und Nachteilen, von Chancen und Risiken für das Unternehmen und seine Gesellschafter vornehmen können. Letztlich gehören dazu hoher Sachverstand, fundierte kaufmännische Risikoabwägung, angemessene Sorgfalt und gesunder Menschenverstand. Diese Kombination macht es aus! Denken Sie daran, dass fehlende Sorgfalt sich leicht einmal rächen kann und Sie dann für Fehlentscheidungen eines Tages möglicherweise werden haften müssen.

## 3. Schreibtischarbeit allein reicht nicht aus

Machen Sie sich selbst ein Bild – sich ausschließlich auf die Präsentationen und Sitzungsvorlagen zu verlassen, ist in der Regel nicht ausreichend. Gehen Sie ab und zu – auch als Beirat oder Aufsichtsrat – durch den Betrieb, die Produktion oder Logistik, besichtigen Sie im Rahmen Ihrer Gremiumssitzungen auch – sofern vorhanden – die Auslandsstandorte und suchen Sie – selbstverständlich in Abstimmung mit der Geschäftsleitung – auch das Gespräch mit den Führungskräften des Unternehmens. Laden Sie diese gelegentlich zu ausgewählten Themen zu einer Kurzpräsentation in Ihre Gremiensitzungen ein. Hier und da ist es zu bestimmten Themen auch ratsam, externe Spezialis-

ten einzuladen. Dies gilt z.B. für die Durchsprache und Genehmigung des Jahresabschlusses. Hier sollte der testierende Wirtschaftsprüfer grundsätzlich anwesend sein und Rede und Antwort stehen können.

Bei allem gilt es aber, eine wichtige Regel zu beachten: Sie sollten sich nie – es sei denn, es ist einvernehmlich zwischen Geschäftsleitungs- und Aufsichtsgremium ausnahmsweise beschlossen – operativ einmischen oder tätig werden! Achten Sie bei dem, was Sie tun, immer darauf, das Vertrauensverhältnis zwischen dem Aufsichtsrat bzw. Beirat und dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung trotz aller notwendigen Kontrolle nicht zu beschädigen.

## 4. Fortbildung vorantreiben

Steigern Sie den Wert und die Effizienz Ihres Beitrags zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Gremienarbeit, indem Sie sich laufend bezüglich Ihrer Aufgabe als Beirats- oder Aufsichtsratsmitglied weiterbilden. Je sicherer Sie bei Ihren Entscheidungen sind, desto besser für das Gremium und umso wohler werden Sie sich mit Ihrem Mandat fühlen.

## IV. Vor bzw. bei Beendigung des Mandats

Keiner von uns kann sich trotz noch so sorgfältiger Prüfung davor schützen, bei einer Entscheidung für ein Mandat falsch zu liegen. Selbst wenn zum Zeitpunkt der Annahme eines Mandats alles in Ordnung war, so können sich Gegebenheiten und Umfeld ändern, ohne dass man Einfluss darauf hat. Ändern sich diese zum Positiven, wird das keine Handlungskonsequenzen Ihrerseits nach sich ziehen. Gewinnen Sie aber selbst den Eindruck, dass Sie sich im Gremium persönlich nicht (mehr) wohlfühlen, nicht die erforderliche Zeit oder fachlich nicht mehr genügend Wertbeitragendes einbringen können, so sollten Sie handeln. Das bedeutet natürlich nicht, dass Sie „über Nacht“ gleich Ihr Mandat aufgeben müssen. Sprechen Sie Ihre Zweifel und Ihre Kritik offen, ehrlich und mit dem nötigen Respekt bei dem Gremiumsvorsitzenden und ggf. auch bei Ihrem Hauptgesellschafter an. Vielfach wird man an den von Ihnen benannten Themen arbeiten und sie zum Positiven verändern können. Ändert sich aber aus Ihrer Sicht nichts und sehen Sie sich trotz der geführten Gespräche nicht mehr in der Lage, das Mandat auszuüben, sollten Sie aus dem Gremium ausscheiden. Dies sollten Sie dann allerdings fairerweise so rechtzeitig ankündigen, dass alle Beteiligten die Zeit und die Chance haben, nach einem neuen Kandidaten für das Mandat suchen zu können.

## V. Fazit

Es gibt sicherlich noch viele weitere Empfehlungen für die Übernahme und Ausübung eines Beirats- oder Aufsichtsratsmandats. Mit der Beachtung der oben aufgeführten Empfehlungen haben Sie aber bereits eine sehr gute erste Basis für eine erfolgreiche Aufsichtsrats- oder Beiratsarbeit geschaffen. ■

### Autor:

**Dr. Christoph Achenbach**, Gründer der BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH, Köln, und Mitherausgeber von „Der Aufsichtsrat“.