

*Band*  
**2**

Simone Chlosta / Holger Wassermann / Farid Vatanparast (Hrsg.)

*Kontrolle und Gestaltung ohne Kommunikation?*  
Zu den kommunikativen Potenzialen des Beirats  
im Mittelstand

~  
Patrick Peters

KCE Schriftenreihe



**KCE KompetenzCentrum**  
für Entrepreneurship & Mittelstand  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

**Patrick Peters**

*Kontrolle und Gestaltung ohne Kommunikation?*

**Zu den kommunikativen Potenzialen des Beirats im Mittelstand**

KCE Schriftenreihe der FOM, Band 2

Essen 2019

ISSN (Print) 2627-1303    ISSN (eBook) 2627-1311

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCE KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

# ***Kontrolle und Gestaltung ohne Kommunikation?***

Zu den kommunikativen Potenzialen  
des Beirats im Mittelstand

Patrick Peters

Dr. Patrick Peters  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
KCE KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand  
E-Mail: [patrick-peters@fom-net.de](mailto:patrick-peters@fom-net.de)

## Vorwort

In der rechtlichen und strategischen Beratungspraxis von mittelständischen Familienunternehmen nimmt der Beirat schon seit längerem eine wesentliche Rolle ein. Gesellschaften, die nicht per Gesetz der Verpflichtung zur Errichtung eines Aufsichtsrats unterliegen, setzen den Beirat gezielt als weitere Instanz ein, um Experten zu binden, das Unternehmen zu fördern und auch für verdiente Organe und/oder Alt-Gesellschafter ein weiteres Betätigungsfeld nach Ende der operativen Tätigkeit beziehungsweise der Übertragung der Gesellschaftsanteile an die nächste Generation zu schaffen.

Dabei ist immer wieder zu beobachten, dass der Beirat immer noch eher als ‚Freizeitveranstaltung‘ angesehen wird, hat er doch, im Gegensatz zum Aufsichtsrat, keine rechtlich bindenden Kompetenzen und/oder Aufgaben. Als Chance, dem Unternehmen zur strategischen Weiterentwicklung Fachleute zur Verfügung zu stellen, die wirtschaftlich unabhängig, aber dennoch loyal und der Gesellschaft verbunden, Kontrollfunktionen ausüben, wesentliche Entscheidungen durch Meinungen und Analysen (mit-)begründen können und in der Lage sind, als Profis in ihren angestammten Bereichen haltbare Aussagen zu bestimmten Szenarien zu machen, wird der Beirat (leider!) noch nicht landläufig angesehen.

Die Errichtung eines Beirats sollte daher (in wirtschaftlich sehr wandlungsfähigen Zeiten mehr denn je!) qualifizierten Mechanismen folgen. Der Beirat ist gerade kein ‚Frühstückgremium‘, sondern verdient in der langfristigen Betrachtung der Unternehmensstrategie und der Unternehmensplanung vorrangige Beachtung durch die Gesellschafter, die im familiengeführten Mittelstand häufig auch das Management stellen. Jeder Unternehmer verfügt in seinem Netzwerk über arrivierte Persönlichkeiten, die sich dafür eignen, Beiratsmandate zu besetzen und sich mit echtem Mehrwert in diesem Gremium zum Wohle des Unternehmens einzubringen.

Dass der Beirat in diesem Zuge einer Professionalisierung auch vor Herausforderungen in der Kommunikation stehen kann, ist dabei alles andere als undenkbar, im Gegenteil: Je ‚stärker‘ sich der Beirat aufstellt und positioniert, desto eher kann es zu Situationen kommen, in denen der Beirat (speziell der Vorsitzende des Beirats) mit der Öffentlichkeit oder bestimmten Parteien innerhalb der Gemeinschaft der Share- und Stakeholder kommunizieren muss. Dass dies jederzeit klaren Regeln und Strukturen folgen muss, versteht sich von selbst. Denn die Kommunikation soll einerseits die Unabhängigkeit des Beirats bewahren und auf der anderen das Unternehmen in seiner Entwicklung fördern.

Der deutsche Mittelstand steht vor großen Herausforderungen. Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter, die Digitalisierung und Globalisierung, wirtschaftspolitische Unsicherheiten und die Schwierigkeit vieler Unternehmer, einen Nachfolger zu finden, ziehen sich wie ein roter Faden durch die Realität mittelständischer Unternehmen in Deutschland.

Gerade bei diesen Herausforderungen kann der Beirat einen Ruhepol zur langfristigen Gestaltung bilden und das Management und die Gesellschafter dabei begleiten, mit der nötigen Gelassenheit Entscheidungen mit Weitblick zu treffen. Daher sollten sich Unternehmer diesem Instrument nicht verschließen. Und der Beirat an sich sollte alles daran setzen, als kompetente, verlässliche Einrichtung zu erscheinen, die über hochprofessionelle Strukturen verfügt und die daher in der Lage ist, dem Unternehmen wirkliche Mehrwerte zu bieten – und das in allen denkbaren Situationen.

Düsseldorf, im Februar 2019

Dr. Guido Krüger  
Rechtsanwalt, Partner, BEITEN BURKHARDT

**Abstract**

Der Aufsatz befasst sich mit der Bedeutung von Kommunikation für den Beirat im Mittelstand und zeigt die Möglichkeiten und Grenzen dieser Aktivitäten auf. Durch eigene Kommunikation kann der Beirat seine Rolle als Experten- und Ratgebergremium noch stärker ausfüllen und sich in bestimmten Situationen als eigenständiges Organ positionieren, vor allem in Krisenzeiten.

The paper considers the role of communication for the advisory council in small and medium-sized enterprises and points out the possibilities and borders of such activities. Through professional communication the advisory council can optimize its role as an expert and counselor committee and position as an autonomous organ in special situations, especially in financial and reputations crises.

**Inhalt**

Vorwort .....	II
Abstract .....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Der Beirat als Instrument der (Family) Corporate Governance .....	4
3 Die Kommunikation des Beirats: Möglichkeiten und Grenzen .....	7
4 Die Krisenkommunikation des Beirats .....	12
5 Die kommunikative Rolle des Beirats in der Unternehmensnachfolge .....	17
6 Strukturen schaffen: Zur Ordnung der Beiratskommunikation .....	19
7 Zusammenfassung.....	21
Literaturverzeichnis.....	22

## 1 Einleitung

Der Beirat<sup>1</sup> ist noch immer ein weithin unterschätztes Instrument in nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen. Dabei schafft er als Aufsichts- und Ratgebergremium außerordentlich interessante Möglichkeiten für Personen- und Kapitalgesellschaften, neben dem Management und der Gesellschafterebene eine weitere Instanz im Unternehmen zu gestalten, das die Interessen der Gesellschaft wahrt und durch spezifische Kompetenzen Vermögenswerte schützt und die wirtschaftliche und strategische Weiterentwicklung fördert. Zudem eröffnet der Beirat neue Betätigungsfelder für Alt-Gesellschafter und -Geschäftsführer sowie dem Unternehmen auf andere Art und Weise verbundene Persönlichkeiten. Diese Personenkreise können sich in ihrer Funktion als Beirat dann auch ohne operative Rolle gestaltend einbringen.

Dabei setzt sich der Beirat in seiner Struktur und Ausprägung vom Aufsichtsrat<sup>2</sup> ab. In der Aktiengesellschaft kontrolliert der Aufsichtsrat im Auftrag der Aktionäre die Geschäftstätigkeit des Vorstandes. In der GmbH gibt es grundsätzlich kein entsprechendes Kontrollorgan. Nur bei Gesellschaften mit in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmern muss ein zu einem Drittel mit Arbeitnehmern besetzter Aufsichtsrat eingerichtet werden (Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG)<sup>3</sup>). Das Gesetz trifft im Unterschied zum Betriebsverfassungsgesetz Regelungen der Unternehmensverfassung, nicht der Betriebsverfassung. Alle unter das Gesetz fallenden Gesellschaften bilden einen Aufsichtsrat, der aus mindestens drei oder höchstens 21 Personen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (gemessen am Grund- beziehungsweise Stammkapital) besteht. Weiterhin gilt: „Der Aufsichtsrat muss zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer bestehen (§ 4 I DrittelbG). Die Wahl der Arbeitnehmervertreter erfolgt durch die Gesamtbelegschaft des Unternehmens in Urwahl. Die Mitbestimmung ist unterparitätisch, sie soll der Information der Arbeitnehmer über unternehmenspolitische Angelegenheiten dienen.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Über den Beirat ist bereits verschiedentlich berichtet worden, unter anderem einführend bei Koeberle-Schmid, A. (2015).

<sup>2</sup> Ganz allgemein zum Aufsichtsrat vgl. unter anderem Scheffler, E. (2017).

<sup>3</sup> Zum Drittelbeteiligungsgesetz vgl. einführend Prinz, T. / Huke, R. (2016).

<sup>4</sup> Wichert, A. (2019).



Die Rolle des GmbH-Aufsichtsrats ist in § 52 GmbH-Gesetz geregelt. Dieses gilt sodann, wenn der Aufsichtsrat in Folge einer Satzungsregelung gebildet worden ist und dem vor allem die Aufgabe der Überwachung der Geschäftsführung als zwingende Kernaufgabe übertragen worden ist. § 52 GmbH-Gesetz zielt im Sinne der aktienrechtlichen Verweisregelung auf einen „starken Aufsichtsrat“ ab, der umfassende Kontrollrechte erhält, beispielsweise Wahl und Bestellung der geschäftsführenden Organe übernimmt und die Gesellschafterversammlung nur noch für wesentliche, inhaberorientierte Fragen und Fragen der Jahresabschlüsse und Gewinnverwendung in der Kompetenz lässt. Diesem Aufsichtsrat fällt dann für bestimmte Katalogfragen der Geschäftsführung eine Zustimmungserfordernis zu.<sup>5</sup>

In den sonstigen Fällen, in denen ein Kontrollorgan nicht obligatorisch ist, können die Gesellschafter aber im Gesellschaftsvertrag vereinbaren, dass ein Beirat eingesetzt wird. Dieser kann mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet sein, zum Beispiel auch mit einer dem Aufsichtsrat vergleichbaren oder auch weitergehenden Kontrollfunktion, aber auch lediglich mit einer beratenden Funktion.

Rechtlich ist die Rolle des Beirats in Deutschland nicht geregelt. § 52 GmbH-Gesetz bezieht sich in seiner Ausprägung nur auf den nach DrittelbG verpflichtenden Aufsichtsrat. Daraus folgt, dass dem Beirat je nach Ausprägung und Vorstellung des Unternehmens bestimmte Kompetenzen zugesprochen werden. So können dem Beirat wenige Kontrollfunktionen, allerdings erhebliche Mitwirkungsrechte bei strategischen Überlegungen zugeordnet werden. In Erweiterung dazu können Beiräte neben bestimmten Gestaltungsmöglichkeiten auch in Bezug auf Compliance- und Kontrollfragen sowie betriebswirtschaftliche Fragen der Rechnungslegung etc. eingebunden werden. In Erweiterung dazu kann es dann den Aufsichtsrat geben, der sich entsprechend den Kontrollfunktionen eines Aufsichtsrates in der Aktiengesellschaft annähert, wie er oben kurz beschrieben worden ist.

Der vorliegende Aufsatz befasst sich zunächst grundsätzlich mit der Rolle und der Struktur des Beirats als gestaltendes und gestalterisches Instrument im Mittelstand, insbesondere hinsichtlich der Family Corporate Governance<sup>6</sup>. Dies schafft die Grundlage für den eigentlichen Fokus: die Kommunikation des Beirats. Dabei liegt besonderes Augenmerk auf der Funktions- und Wirkungsweise der Beiratskommunikation, den rechtlichen und strategischen Rahmenbedingungen und den Grenzen der Möglichkeiten der Kommunikation dieses Gremiums.

---

<sup>5</sup> Vgl. Laschet, C. (2016).

<sup>6</sup> Zur Rolle der Family Corporate Governance vgl. unter anderem pwc.de (2015).

Kommunikation des Beirates ist nicht nur möglich, sondern wünschenswert und manchmal auch zwingend notwendig, eröffnet sie doch erstaunliche Handlungsfelder und Gestaltungspotenziale für den Beirat und das Unternehmen und hilft dabei, den expliziten und impliziten Anforderungen an die eigene Arbeit gerecht zu werden.

Der Aufsatz möchte den Komplex ‚Kommunikation des Beirats‘ aus verschiedenen Perspektiven beleuchten und damit Beiräte, Kandidaten, Unternehmensorgane und Berater mit den Möglichkeiten, grundverschiedenen Kommunikationsszenarien und Grenzen der Beiratskommunikation vertraut machen. Einen Schwerpunkt wird die Krisenkommunikation darstellen – sind es doch wirtschaftliche und reputative Krisen, die insbesondere den Beirat dazu aufrufen, sich entsprechend der eigenen Verantwortung zu positionieren. Ebenso soll der Aspekt der Unternehmensnachfolge beleuchtet werden. Der Aufsatz verfolgt einen praxisnahen Ansatz, besitzt aber zugleich akademischen Anspruch und will daher einen generellen Beitrag zur Beiratsdiskussion und kommunikationsstrategischen Fragestellungen in mittelständischen beziehungsweise Familienunternehmen leisten.

## **2 Der Beirat als Instrument der (Family) Corporate Governance**

Für Familienunternehmen kann ein Beirat eine gute Möglichkeit sein, das Unternehmen durch gute und schlechte Zeiten zu begleiten. Insbesondere im Nachfolgeprozess kommen dem Beirat wichtige Aufgaben zu. Gerade aufgrund der Freiwilligkeit der Beiratserrichtung lässt sich dieses Gremium auf individuelle Bedürfnisse des Unternehmens zuschneiden. Der Beirat eignet sich als Gesprächsforum, in dem sich der/die Gesellschafter mit anderen unternehmerisch denkenden, weitblickenden und erfahrenen Persönlichkeiten austauschen kann/können. Der Beirat kann durch seinen von außen kommenden Rat Betriebsblindheit verhindern, neue Wege aufzeigen und das Risiko von Fehlentscheidungen verringern. Außerdem werden Unternehmen durch den Beirat mehr oder weniger gezwungen, eigene Ideen vor anderen zu begründen, was erfolgreiche Konzepte fördert.

Zudem kann der Beirat die Geschäftsführung kontrollieren, vor allem bei einer weitläufigen Gesellschafterebene. Diese kann beispielsweise im Rahmen von generationenübergreifenden Unternehmensnachfolgen entstehen oder auch durch den Eintritt kapitalgebender Gesellschafter (Investoren). Das Risiko: Ist die Gesellschafterversammlung dann in sich zerstritten oder nicht mit Unternehmertypen besetzt, kann sie ihrer Aufgabe – Überwachung der Geschäftsführung – nicht mehr effektiv nachkommen. Hier kann ein Beirat dafür sorgen, dass ein schlankes, kompetentes und entscheidungsfähiges Gremium die Geschäftsführung kontrolliert.

Diese Gedanken berühren ganz eng das, was in der modernen Unternehmensführung als Family Governance beziehungsweise Corporate Governance bezeichnet wird.

Im Allgemeinen versteht man unter Governance die Grundsätze verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Begriff wird allerdings in politischen oder wirtschaftlichen Zusammenhängen und auch in verschiedenen Disziplinen unterschiedlich genutzt. Allgemein geht es um die Steuerung komplexer Systeme, in wirtschaftlichen Zusammenhängen um die Führung einer Organisation: man spricht von Corporate Governance bzw. Business Governance. Unter dem Begriff Family Business Governance (bzw. Family Governance) ist somit die gleichwertige Aufmerksamkeit auf die Handhabung von Familien- und Unternehmensfragestellungen zu verstehen. In der Family Business Governance werden Family Governance und Business Governance einander gegenübergestellt. Sie zielt darauf ab, Regeln für die Familie und ihren Umgang mit dem Unternehmen zu schaffen.

Als zentrale Gremien werden der Familienrat/Gesellschafterausschuss und das Family Office gesehen. Als zentrale Instrumente gelten Konfliktmanagement, Familienaktivitäten, Gesellschafterkompetenzentwicklung und soziales Engagement.<sup>7</sup>

Zudem heißt es zur Family Governance an zwei weiteren Stellen:

Family Governance steht für die Organisation der Inhaberfamilie mit dem Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Inhaberfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen – im Sinne eines gemeinsamen Projekts – zu stärken und langfristig zu festigen.<sup>8</sup>

[Family Corporate Governance] hilft, die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen zu klären und zu erneuern sowie nachhaltig den Bestand des Familienunternehmens zu sichern. So wirkt eine Family Governance der Entfremdung zwischen Familienmitgliedern und dem Unternehmen entgegen und hilft bei der Vorbeugung von Konflikten. Doch welche Mechanismen gibt es, um die Family Governance in Familienunternehmen zu gestalten? Welche dieser Mechanismen werden in Familienunternehmen eingesetzt? Und unter welchen Rahmenbedingungen? Wie wirken sich diese Mechanismen auf den Zusammenhalt und die Veränderungsfähigkeit der Unternehmerfamilie aus? Inwiefern helfen sie, den Erfolg des Familienunternehmens nachhaltig zu steigern?<sup>9</sup>

Ebenso werfen Elisabeth Kastler und Nils Kottke die Problematik des innerfamiliären Konfliktpotenzials auf. Nicht selten kämen Familienunternehmen aufgrund von Meinungsverschiedenheiten zwischen Familie und Unternehmen oder durch Auseinandersetzungen innerhalb der Familie in ernste Schwierigkeiten, die das Unternehmen in seiner Entwicklung behindern und im schlimmsten Fall zu seiner Zerschlagung oder der Einstellung der Geschäftsaktivitäten führen könnten. Häufige Streitpunkte seien die Unternehmensstrategie, die Gewinnverwendung oder Forderungen von Familienmitgliedern auf eine aktive Beteiligung an der Unternehmensgestaltung. Ein weiterer Konfliktherd sind oft angeheiratete Familienmitglieder und deren Rolle innerhalb der Unternehmung. Darüber hinaus ist insbesondere die Regelung der Unternehmensnachfolge bei vielen Familienunternehmen ein nicht unerheblicher Auslöser für Streitigkeiten.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Wittener Institut für Familienunternehmen, wifu.de (2018).

<sup>8</sup> Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2015).

<sup>9</sup> pwc.de (2015), S. 8.

<sup>10</sup> Vgl. Kastler, E. / Kottke, N. (2016), S. 276.

Der Beirat hat nun das Potenzial, in möglicherweise konflikträchtigen Situationen eine ausgleichende Rolle einzunehmen und Schwierigkeiten zu lösen. Im Beirat können verschiedene Familienstämme zusammengeführt und beratende Stellungen für Alt-Gesellschafter oder andere Familienmitglieder geschaffen werden, ebenso kann der Beirat zwischen streitenden Gesellschaftern vermitteln und Lösungen in Sondersituationen entwickeln.

Daher kann der Beirat ohne Weiteres als Instrument der (Family) Corporate Governance verstanden werden. Effektive Governance zeichnet sich wiederum dadurch aus, dass sie „a sense of direction, values to live by or work by, and well-understood and accepted policies that tell organization members how they should behave or what they should do in certain circumstances“ generiert. Gute Governance „brings the right people together at the right time to discuss the right (important) things“. <sup>11</sup> Die richtigen Menschen zur richtigen Zeit zur offenen Diskussion wirklich wichtiger Themen zusammenbringen: Das ist die Aufgabe der (Family) Corporate Governance. Der Beirat wiederum schafft den fest definierten Rahmen und den geschützten Raum, um offene Diskussionen möglich zu machen und die Kompetenzen in Beratung und Lösungsfindung auf verschiedene Köpfe zu verteilen.

Das bedeutet: In der umfassenden Governance eines Familienunternehmens nimmt der Beirat eine gewichtige Rolle ein und kann eine eigenständige Position neben den bestehenden Gremien des Managements und der Gesellschafterversammlung markieren. Und da Governance immer eng mit professioneller und hinreichender Kommunikation zusammenhängt, ergibt sich daraus auch die Möglichkeit – wenn nicht gar die Verpflichtung – eines Beirats, sich in der Kommunikation vor allem nach innen, aber auch nach außen so aufzustellen, dass er eigene Impulse setzen kann und der Erwartungshaltung der Eigentümerfamilie und der übrigen Share- und Stakeholder entspricht. Die Verflechtung mit der (Family) Corporate Governance versetzt den Beirat also in die Position eines Sprachrohrs, von dem bestimmte Einmischungen erwartet werden, um Governance-Prinzipien zu forcieren und dadurch dauerhaft erfolgreich zu etablieren. Dadurch erhält der Beirat großes Gewicht in den Entscheidungsstrukturen eines Unternehmens.

---

<sup>11</sup> Davis, J. (2001), S. 1.

### **3 Die Kommunikation des Beirats: Möglichkeiten und Grenzen**

Wenn bereits mehrmals von der Kommunikation des Beirats die Rede war, darf dies nicht missverstanden werden. Der Beirat ist kein operatives Organ des Unternehmens und nimmt daher keinesfalls die Rolle der Unternehmenskommunikation oder des Sprechers der Geschäftsführung ein. Genauso wenig wie der Beirat dazu aufgerufen ist, sich in den operativen Alltag, beispielsweise in das Rechnungswesen, den Vertrieb oder an anderer Stelle einzuschalten. Genauso wenig gehört zu seinen Aufgaben, im normalen Geschäftsbetrieb für das Unternehmen zu sprechen. Dafür sind Pressesprecher, beauftragte Agentur und/oder Geschäftsführung zuständig.

Eine Grenze der Beiratskommunikation<sup>12</sup> ergibt sich also bereits aus der Beschaffenheit des Beirats an sich: Er ist das parallel funktionierende Kontroll- und Ratgebergremium eines mittelständischen Unternehmens, keine Abteilung, Holdinggesellschaft oder Investorenvereinigung, die nach Gutdünken über das Geschäft plaudert und sich operativ einmischt.

Nehmen wir folgende, recht alltägliche Situation an: Das Unternehmen erzielt ein unerwartet positives Geschäftsergebnis. Natürlich wird das Management bemüht sein, diesen Erfolg breit zu kommunizieren, um die Reputation und Wahrnehmung zu erhöhen und den Markt auf die Stabilität und Entwicklungspotenziale hinzuweisen. Für einen Mittelständler (leider noch immer) typisch, verfügt das Unternehmen über keine eigene Kommunikationsabteilung, die spärlichen Pressemitteilungen werden aus dem Geschäftsführungssekretariat hinaus erstellt und versendet. Die zuständige Mitarbeiterin ist krank, die Erstellung der Pressemitteilung verzögert sich und so ergreift der Beirat die Möglichkeit, diesen Erfolg in die Welt zu tragen. Über einen befreundeten Berater wird die Pressemitteilung mit den Zahlen an die Medien kommuniziert, darin zitiert sind Beiratsmitglieder (unter anderem der Alt-Gesellschafter) – aber nicht der operativ verantwortliche Geschäftsführer. Der liest davon im Branchenticker und steht zumindest schlecht, wenn nicht gar in seiner Stellung als Organ beschädigt, da. Denn die Wahrnehmung wird auf den Beirat gelenkt, der – wenn überhaupt – sekundär zum operativen Ergebnis beigetragen hat. Das Management wird aus der Kommunikationsdynamik entfernt und damit in gewisser Hinsicht „degradiert“.

---

<sup>12</sup> Über die Beiratskommunikation ist bislang nicht in aller Ausführlichkeit referiert worden. Auch dieser Aufsatz kann zunächst nur einen Impuls für die weitere Beschäftigung mit dem Themenbereich setzen.

Was soll dieses konstruierte Beispiel zeigen? Dass der Beirat durch Kommunikation, die ihm nicht zusteht, viel zerstören kann. Zwar mag es der Öffentlichkeit gleichgültig sein, welcher Zitatgeber im Artikel der Lokalzeitung die Geschäftszahlen verkündet. Dem Markt aber kann es nicht gleichgültig sein, denn professionelle Empfänger verstehen die Botschaft genau: Seht her, hier regiert der Beirat, nicht das Management. Das kann bei Verhandlungen über Partnerschaften und Lieferverträge, über Finanzierungen und Transaktionen, über Arbeitsverträge mit Spitzenkräften nachteilig wirken, weil das Management in einer untergeordneten Rolle gesehen wird. Ebenso kann der Beirat durch solche PR-Aktivitäten dafür sorgen, dass die Geschäftsführung sich eine alternative Wirkungsstätte sucht. Die Praxis kennt durchaus Fälle, in denen Beirat und Eigentümer (wobei diese oft, zumindest in weiten Teilen, deckungsgleich sind) es geschafft haben, das Management zur „freiwilligen“ Aufgabe zu bringen.

Es ist also zwingend notwendig, dass der Beirat sich auch in Kommunikationsangelegenheiten seiner Verantwortung gegenüber Unternehmen, Management und Markt bewusst ist und seine Kompetenzen weder überschätzt noch überstrapaziert. Der Beirat ist nicht für die Unterzeichnung von Rechnungen zuständig, und er ist auch nicht für Pressemitteilungen oder sonstige Kommunikation, die das operative/strategische Geschäft des Unternehmens betrifft, zuständig.<sup>13</sup>

Diese Einschränkungen dürfen nicht davon ablenken, dass der Beirat durchaus kommunikative Gestaltungsmöglichkeiten und -freiräume hat, die dazu geeignet sind, das Unternehmen positiv zu begleiten und zugleich die Stellung des Beirats herauszustellen. Auch hier soll wieder ein Beispiel konstruiert werden, um die Möglichkeiten zu illustrieren.

Nehmen wir an, ein Familienunternehmen bestellt einen neuen Geschäftsführer, der durchaus Reputation in dem relevanten Markt besitzt und dessen Berufung daher ein besonderes Ereignis für die Gesellschaft ist. Auf der einen Seite ist das Unternehmen natürlich in der Verpflichtung, diese Bestellung breit zu kommunizieren; das ist tägliches Handwerk der Unternehmenskommunikation. Die Kommunikation des Beirats kann sich dementsprechend darauf beziehen, dass der Beirat den Prozess strukturiert begleitet und die Gesellschafter bei der Auswahl beraten hat. Vielleicht hat der Beirat auch den ersten Impuls für die Wahl des neuen Managers gegeben, da dieser mit einem Beiratsmitglied persönlich und/oder beruflich verbunden ist. Dann kann der Beirat auch in der Kommunikation Initiative zeigen und den Bestellungsprozess sowie die langfristigen, positiven

---

<sup>13</sup> Ausnahmen von dieser Verpflichtung/Regel werden unten ausgeführt.

Impulse des neuen Geschäftsführers herausstellen und sich so als kompetentes Beratergremium positionieren. Das stärkt die Rolle der Beiratsmitglieder und hebt das Ansehen des Unternehmens als gut aufgestellte und professionell begleitete Gesellschaft, die das Vertrauen der Share- und Stakeholder rechtfertigt.

Ist diese Kommunikation als Teil der Medienarbeit zu verstehen, darf man nicht vergessen, dass auch außerhalb des typischen medialen Spektrums Kommunikationsangelegenheiten aufkommen können, die den Aufgabenbereich des Beirats berühren können. Auch in der internen Kommunikation (also Kommunikation innerhalb des Unternehmens) und in der Kommunikation mit Share- und Stakeholdern, Geschäftspartnern, finanzierenden Banken etc., kann der Beirat eine fördernde Rolle einnehmen. Der Beirat hat per se eine exponierte Rolle, die ihm auch eine gewisse Autorität gibt; daher können Aussagen des Beirats in bestimmten Situationen für erhebliche Mehrwerte sorgen und auch Ruhe und Gelassenheit stiften, die das operative Management vielleicht nicht in der benötigten Form stiften kann. Sei es, weil das Thema eines ist, das einer operativ unabhängigen Betrachtung bedarf. Sei es, weil gerade in der direkten Kommunikation in Richtung eines bestimmten Empfängers oder einer bestimmten Empfängergruppe der Beirat als Absender notwendig erscheint, beispielsweise aufgrund eines persönlichen Kontakts oder eben seiner Autorität, die sich außerhalb des Managements bewegt.

Schauen wir uns zuerst den Bereich der internen Kommunikation an und kreieren ein weiteres Beispiel zur Verdeutlichung. Zwar soll das Thema M&A<sup>14</sup> späterhin nochmals konkretisiert werden, aber eine Unternehmensübernahme bietet sich an dieser Stelle bereits an. Das Unternehmen erwirbt in einem herkömmlich verlaufenden M&A-Prozess einen Wettbewerber, der im Rahmen der Altersnachfolge zum Verkauf steht. Dieser Wettbewerber hat insofern einen technologischen Vorsprung, als dass er durch gezielte Investitionen in die Digitalisierung bereits weitreichend automatisierte Fertigungsprozesse eingeführt hat. Dies ist im Markt (und dementsprechend bei den Mitarbeitern des kaufenden Unternehmens) natürlich bekannt – und sorgt in der Belegschaft entsprechend für schlechte Stimmung. Denn gerade bei den Mitarbeitern in der Produktion herrscht die Sorge, dass die Übernahme zur Hebung von Synergieeffekten führen wird und dadurch Arbeitsplätze wegfallen könnten. Den Äußerungen des angestellten Managements, dass dies nicht passieren werde, weil man alle Kollegen weiterhin für das angestrebte Wachstum benötige und sogar weitere Einstellungspläne, wird kein großer Glaube geschenkt, zumal es sich gegenüber den

---

<sup>14</sup> Vgl. allgemein zur M&A-Kommunikation Deter, H. / Köhl, M. (2014).



Mitarbeitern eher passiv verhält. Was aus diesem Szenario erwachsen kann, lässt sich leicht in einer Eskalationspyramide darstellen: Aus dem Grummeln der Mitarbeiter wird Unzufriedenheit, die sich auf die Produktivität auswirkt; aus den Gerüchten im Unternehmen werden Diskussionen in der Öffentlichkeit über die Arbeitsplatzsicherheit; auf die Sorge um den Arbeitsplatz folgen Kündigungen auf eigenen Wunsch von wichtigen Mitarbeitern, die sich vorbeugend um einen neuen Arbeitsplatz bemüht haben und am Markt auch aufgrund ihrer Erfahrungen und Kompetenzen hochwillkommen sind.

Dann schlägt die Stunde des Beirats, in dem auch der höchst respektable Senior-Geschäftsführer-Gesellschafter sitzt, der großes Ansehen bei der Belegschaft genießt. Er kann gemeinsam mit den Kollegen des Beirats ein Schreiben aufsetzen, um direkt mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und die Situation zu erläutern. Das schafft Vertrauen und Akzeptanz für bestimmte Entscheidungen und nimmt die Mitarbeiter mit – sie fühlen sich ernst genommen von einer Persönlichkeit, der sie vertrauen und die in ihren Augen für Zuverlässigkeit und Seriosität steht. Das verhindert die oben aufgeworfene Eskalation beziehungsweise sorgt dafür, dass sie in erheblichen langsameren Schritten verläuft, bis das Unwohlsein der Belegschaft wirklich verschwunden ist – weil eben nichts passiert ist.

Damit übernimmt der Beirat in einer Sondersituation die Initiative, die zum Wohle des Unternehmens erfolgt und das Management entlastet, indem in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung über die betriebswirtschaftlichen und strategischen Gegebenheiten und Ziele kommuniziert wird. Dass die Geschäftsführung in diesem Prozess in die zweite Reihe tritt, ist nur konsequent; deren Kommunikation hätte nicht annähernd so wirksam sein können wie die des Beirats, federführend vertreten vom langjährigen Geschäftsführer-Gesellschafter. Daher gehört diese Art der internen Kommunikation zum Kompetenzbereich des Beirats, die er zwingend bedienen muss, gehen wir in Anlehnung an die Pflichten des ordentlichen Kaufmanns<sup>15</sup> (unter anderem nach §§ 17, 48 bis 58, 238ff. Handelsgesetzbuch und § 43 GmbH-Gesetz) davon aus, dass der Beirat ebenfalls vom Grundsatz her dazu verpflichtet ist, die Geschäfte der Gesellschaft positiv zu fördern und den Namen und Ruf derselben zu verbessern und ihn nicht zu schädigen. Diese Erwartung an seine Rolle kann der Beirat gerade in einer potenziell kritischen Situation wie dieser gerecht werden und damit belegen, dass er als Gremium in der Lage ist, die Geschicke des Unternehmens gestaltend zu begleiten.

---

<sup>15</sup> Vgl. Handelskammer Hamburg, hk24.de (2019).

Die gleiche positive Wirkung kann der Beirat beispielsweise auch bei der Kommunikation im Rahmen einer Kapitalmaßnahme haben. Gerade bei sehr vertrauten, langjährigen Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Bank kann die Einbindung des Beirats sinnvoll sein, wenn der Senior-Unternehmer aus der Geschäftsführung ausgeschieden ist und der neue angestellte Manager nicht über die gewachsenen Verbindungen verfügt, die für eine komplexe Finanzierung notwendig sind. Und selbst bei einer weiteren operativen Funktion des Gesellschafters kann der Beirat eine wesentliche Rolle spielen, wenn die Hintergründe der Kapitalmaßnahme sehr erklärungsbedürftig sind. Dann kann der Beirat helfen, Vertrauen aufzubauen und durch die verschiedenen Kompetenzen der Mitglieder den Anlass der Finanzierung und die daraus resultierenden künftigen Erfolgspotenziale herauszustellen. So kann zum Beispiel die positive fachliche Einschätzung eines Lehrstuhlinhabers für Ingenieurwesen, der im Beirat eines Maschinenbauspezialunternehmens sitzt, für eine Bank durchaus das entscheidende Kriterium dafür sein, einer Finanzierung zuzustimmen. Diese fachliche Einschätzung ergänzt dann die rein auf betriebswirtschaftlichen Kennziffern aufgebaute Präsentation des kaufmännischen Geschäftsführers.

Daher ist die Bedeutung des Beirats in der Stakeholder-Kommunikation<sup>16</sup> nicht geringzuschätzen. Sie folgt dem Ansatz einer systematischen Kommunikation mit Anspruchsgruppen und Interessenvertretern, die die Stakeholder-Kommunikation kennzeichnet, und soll vor allem Spielraum für Spekulationen und Verunsicherung in kritischen Situationen gering halten und zugleich Vertrauen bei den wesentlichen Beteiligten aufbauen. Durch das Beratergremium wird in dieser Konstellation der Kapitalmaßnahme eine weitere Instanz in das Kommunikationsmodell eingeführt und steht dem Management (die Unternehmenskommunikation ist hierbei ohnehin nur peripher involviert, am ehesten handwerklich bei der Erstellung von Unterlagen) zur Seite. Dadurch erhält der potenzielle Kreditgeber einen weiteren vertrauenswürdigen Ansprechpartner, der in einem strukturierten Kommunikationsprozess den Finanzierungserfolg forciert. Dies kann durch schriftliche und mündliche Kommunikation funktionieren, sollte aber in jedem Falle diskret vollzogen werden. Kein professioneller Partner schätzt eine laute Einbindung der Öffentlichkeit bei finanziellen Angelegenheiten. Diese direkte Kommunikation zum Kapitalgeber stellt damit eine Form der Beratung dar, die sehr gut zum Beirat passt und vom Empfänger auch akzeptiert wird.

---

<sup>16</sup> Vgl. allgemein zur Stakeholder-Kommunikation Menz, F. / Stahl, H. K. (2008).

#### 4 Die Krisenkommunikation des Beirats

Eine besondere Rolle nimmt der Beirat in einer Krisensituation des Unternehmens ein. Wenn es in einer reputativen (Produktrückruf, Compliance-Problem etc.) und/oder wirtschaftlichen (Restrukturierung beziehungsweise Insolvenz) Krise darauf ankommt, Vertrauen aufrechtzuerhalten beziehungsweise neu aufzubauen, ist der Beirat neben dem Management des Unternehmens dazu geeignet, mit den verschiedenen Stakeholdern zu kommunizieren, wozu auch die Öffentlichkeit gehören kann. Dabei kann es zu zwei völlig unterschiedlichen Szenarien kommen, nämlich dann, wenn der Beirat in der Krise entweder *zum* Management steht oder sich *gegen* das Management wendet.

In der Studie *Die Rolle des Aufsichtsrats in der Krisenkommunikation* hat die Wirtschaftskanzlei Noerr gemeinsam mit der Kommunikationsberatung Hering Schuppener und Prof. Dr. Axel von Werder von der Technischen Universität Berlin diese Fragestellung umfassend beleuchtet. Zwar befasst sich die Studie explizit mit dem Aufsichtsrat, also dem Gremium nach deutschem Aufsichtsrecht. Aber es lassen sich darin hinreichend viele Aussagen finden, aus denen sich Ableitungen für den Beirat treffen lassen. Bereits sehr spannend ist der Hinweis auf die juristisch-strukturelle Situation der Aufsichtsratskommunikation:

„Der rechtliche Rahmen der Kommunikation durch den Aufsichtsrat ist nicht abschließend geklärt. Allerdings sprechen die ganz überwiegenden Gründe dafür, dass der Aufsichtsrat jedenfalls im Rahmen seiner Sachkompetenzen befugt ist, mit Stakeholdern des Unternehmens zu kommunizieren (,communication follows competence'). Bei der Entscheidung über das Ob und das Wie der Kommunikation handelt es sich um eine unternehmerische Entscheidung – nur in besonders gelagerten Ausnahmefällen wird sich das Ermessen zu einer Pflicht zur Kommunikation verdichten.“<sup>17</sup>

Das ist durchaus interessant, denn es gibt keinen Grund, diese Aussage nicht für den Beirat ebenso gelten zu lassen. Es spricht also einiges dafür, dass es sich bei der Kommunikation dieses Gremiums sowohl um eine *Kann-* als auch um eine *Muss-Situation* handelt. Der Beirat *kann* „im Rahmen seiner Sachkompetenzen“ kommunizieren, *muss* es aber ganz offensichtlich tun, wenn „Ausnahmefälle[.]“ dies erfordern.<sup>18</sup> Diese Ausnahmesituation ist in sämtlichen Krisenfällen denkbar, in denen der kurz- und langfristige Erfolg des Unternehmens, vielleicht sogar dessen Existenz, in Frage gestellt wird. Die Bandbreite ist enorm, und jeder

---

<sup>17</sup> Noerr et al. (2018), S. 6.

<sup>18</sup> Ebd.

Mittelständler und Berater kann aus seiner Praxis eine Vielzahl von potenziellen schwerwiegenden beziehungsweise existenzbedrohenden Krisen nennen.

Die genannte Studie konkretisiert einen Sachverhalt, der oben bereits aufgeworfen worden ist. Üblicherweise steht der Vorsitzende der Geschäftsführung beziehungsweise der Vorstandsvorsitzende im Mittelpunkt des Interesses. Von ihm geht die Kommunikation des Unternehmens aus, auf ihn richtet sich das Interesse als operativ Verantwortlicher, vor allem in einer Unternehmenskrise:

„Krisen sind selten monokausal und ihre Ursachen sind noch seltener einfach zu erklären. Gleichwohl verlangen Medien wie Publikum und Betroffene nach einfachen, nachvollziehbaren und vor allem persönlich klar zuweisbaren Verantwortlichkeiten. Wo sich diese nicht natürlich ergeben, werden sie oft einfach konstruiert. Erster Adressat für diese Zuweisung ist in der Regel der Vorstandsvorsitzende. Seiner Rolle kommt deshalb in der Krise nicht nur operativ, sondern auch in der Wahrnehmung der Stakeholder eine besondere Bedeutung zu. Der Vorstandsvorsitzende ist in einer personalisierten Medienwelt schon in normalen Zeiten das Gesicht des Unternehmens – in Krisenzeiten umso mehr. Er bietet die Projektionsfläche für die Vereinfachung komplexer Sachverhalte. Opfer und Täter, Versager und Held – die Zuschreibung erfolgt schnell und nachhaltig.“<sup>19</sup>

Aber was passiert nun, wenn der verantwortliche Manager den Eindruck erweckt, als sei er mit dem Krisenmanagement überfordert oder gar selbst Teil des Problems? Dann wird die Kommunikation unglaubwürdig und die Shareholder und Stakeholder suchen nach einer alternativen Persönlichkeit, die mit dem Unternehmen verbunden ist, aber sich außerhalb der operativen, der Management-Ebene bewegt. Der Blick richtet sich dann beinahe natürlich auf den Aufsichtsratsvorsitzenden beziehungsweise auf den Vorsitzenden des Beirats! In den Worten der Studie: „Gewinnen die Stakeholder den Eindruck, dass der Vorstandsvorsitzende mit der Krisenbewältigung nicht vorankommt oder gar ‚Teil der Krise‘ ist, richtet sich der Blick schnell auch auf den Aufsichtsrat und seinen Vorsitzenden.“<sup>20</sup>

Und diesem Vorsitzenden (und nachgeordnet seinen Kollegen) wird die Kompetenz zur Kommunikation in der Krise zugesprochen, vor allem vor dem Hintergrund der Überwachungs- und Kontrollfunktion dieses Gremiums, das sui generis

---

<sup>19</sup> Ebd., S. 9.

<sup>20</sup> Ebd.

mit Fachleuten besetzt sein sollte. „In der Krise der Gesellschaft wird dem Aufsichtsrat gar eine „gestaltende“ Funktion überantwortet“<sup>21</sup>, heißt es in der Studie. Zwar habe das Gremium in der Krise der Gesellschaft grundsätzlich keine anderen Kompetenzen als bei normalem Geschäftsverlauf. Sei die Lage angespannt oder befinde sich die Gesellschaft bereits in der Krise, müsse sich das Tätigwerden des Aufsichtsrats innerhalb seines Kompetenzrahmens jedoch intensivieren. Und das bezieht sich eben auf die Übernahme einer Kommunikationsfunktion, neben all den anderen Tätigkeiten wie der Begleitung und Prüfung des Managements.

In dieser Situation kann der Beirat viel Vertrauen bei sämtlichen Stake- und Shareholdern schaffen und das Unternehmen bei der notwendigen Restrukturierung unterstützen und fördern. Während das Management die leistungs- und finanzwirtschaftliche Sanierung vorantreibt, kann sich der Beirat für vertrauensbildende Maßnahmen einsetzen, die beispielsweise persönliche Gespräche mit Banken, Kunden und Lieferanten und Informationen der Medien über die Vorhaben und Aussichten der Restrukturierung umfassen können. Darin entspricht der Beirat der Forderung, im Ausnahmefall die Kommunikation, beziehungsweise einen speziellen Teil der Kommunikation, zu übernehmen. Dies geschieht, um weiteren Schaden von der Gesellschaft abzuwenden und die Chance auf eine weitere erfolgreiche Geschäftstätigkeit zu erhalten beziehungsweise zu erneuern. Und zugleich ist der Beirat auch gefragt, dem (öffentlichen) Interesse Stand zu halten, das über die Spitze des Gremiums, vielleicht den Altgesellschafter, hereinbrechen kann.

Alles in allem kann der Beirat einiges durch seine Kommunikation dafür tun, die Situation zu bessern. Er sollte dabei natürlich die bekannten Elemente der „Business Judgement Rule“<sup>22</sup>, die im Ergebnis Sorgfaltsanforderungen definieren, beachten und die Kommunikation auf die tatsächlichen Erfordernisse der Situation ausrichten. Kommunikation im Rahmen einer schweren unternehmerischen Krise ist kein Selbstzweck oder Spielfeld zur Selbstdarstellung, sondern eine Aufgabe, die die Situation verbessern soll.

Erheblich komplexer wird die Situation, wenn in einer Krisensituation das Management „part of the problem“ ist, nicht „part of the solution“. Das ist beispielsweise in einer Insolvenz dann der Fall, wenn das Management durch offensichtliche Misswirtschaft die Krise herbeigeführt hat und sich auch nicht in der Lage zeigt, die allfällige Sanierung sinnvoll und zukunftsweisend voranzutreiben. Dies

---

<sup>21</sup> Ebd., S. 17.

<sup>22</sup> pwc.de (2017).

erfolgt insbesondere vor dem Hintergrund, als dass der Beirat dazu angehalten sein kann, sich in der Krise zunächst über die Ursachen, den Umfang und das (hoffentlich vorhandene) Sanierungskonzept des Managements zu informieren und diese Prämissen zu bewerten.<sup>23</sup>

Es bestehen auch in dieser Konstellation zwei Ebenen der Kommunikation: nämlich das Binnen- und Außenverhältnis. Entscheidungen im Innenverhältnis wirken sich dabei unmittelbar auf die Kommunikation im Außenverhältnis aus.

„Stellt der Aufsichtsrat Krisenanzeichen fest, muss er sich mit dem Vorstand über Sanierungsstrategien beraten. Er hat nach den Ursachen der Krise zu suchen und zugleich selbst Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Zu dringend erforderlichen Maßnahmen ist der Vorstand anzuhalten. Eine Erweiterung oder Reduzierung von Zustimmungsvorbehalten kann ebenfalls angezeigt sein. Der Aufsichtsrat hat in Ausübung seiner Personalkompetenz außerdem sicherzustellen, dass in der Krise ein Vorstand bestellt ist, der zur Krisenüberwindung bzw. zur Sanierung der Gesellschaft geeignet ist. Ungeeignete Vorstandsmitglieder oder Vorstandsmitglieder, die ihre krisenbezogenen Pflichten vernachlässigen, müssen gegebenenfalls abberufen werden.“<sup>24</sup>

Wenn der Beirat zu dem Ergebnis kommt, dass sich die Krise nicht mit dem bestehenden Management bewältigen lässt, muss er nicht nur Strategie- und Personalentscheidungen entwickeln, die zu einem tragfähigen Ergebnis und einer Lösung führen können und die von der Gesellschafterversammlung dann umgesetzt werden. Er muss diese Entscheidungen – im Sinne der Vertrauensbildung – dann auch gegenüber den Stake- und Shareholdern kommunizieren und sich möglicherweise *gegen* das Management stellen, sich als eigenständige Instanz in diesem Szenario positionieren. Der Beirat muss das Interesse des Unternehmens immer im Blick behalten und dieses Interesse dann über die persönlichen Befindlichkeiten des Managements stellen; auch muss der Beirat kompetent und willens sein, sich anstelle des Managements zu den aktuellen wirtschaftlichen und strategischen Begebenheiten zu äußern und die beteiligten Gruppen proaktiv zu informieren. Das kann, wenn das Management zu einer Belastung geworden ist, der einzige Weg sein, eine positive Wahrnehmung und Vertrauen in die künftige Stärke des Unternehmens zu erhalten.

---

<sup>23</sup> Vgl. Lutter, M. / Krieger, G. / Verse, D. A. (2014), Rn. 40.

<sup>24</sup> Noerr et al. (2018), S. 17.

„Durch die Intensivierung der Pflichten des Aufsichtsrats in der Krise kann sich auch verstärkt Erläuterungsbedarf gegenüber Investoren und der Öffentlichkeit ergeben. Krisenkommunikation als vertrauensbildende Maßnahme wird daher häufig im Interesse des Unternehmens liegen oder kann zum Schutz der Gesellschaft und ihrer Reputation sogar geboten sein.“<sup>25</sup>

Dieser Erklärungsbedarf muss dementsprechend auch kritische Themen umfassen (im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten und Grenzen). Es bleibt daher bei folgender Feststellung: In der Praxis muss der Beirat in der Krise gegenüber den verschiedenen Interessensgruppen und der Öffentlichkeit aktiv in Erscheinung treten. Er muss für Ruhe sorgen und das Vertrauen in das Unternehmen erhalten, gerade in einer potenziell existenzbedrohenden Situation.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Ebd., S. 18.

<sup>26</sup> Im Übrigen gilt diese Vorgehensweise nicht ausschließlich bei Insolvenzrisiken, sondern bei allen Krisen, in die ein Unternehmen geraten kann. Dazu zählen beispielsweise auch Compliance-Verstöße, die in den vergangenen Jahren immer häufiger aufgetreten sind und für Unternehmen und das beteiligte Management zu schweren Verwerfungen führen können. Auch dann müssen gegebenenfalls die oben genannten Mechanismen (unter Berücksichtigung der Grenzen und Möglichkeiten) in Gang gesetzt werden, in deren Rahmen der Beirat eine bestimmte Rolle einnehmen muss.

## 5 Die kommunikative Rolle des Beirats in der Unternehmensnachfolge

Es sind enorme Zahlen: Laut einer Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) werden 842.000 Inhaber mittelständischer Unternehmen in den kommenden fünf Jahren ihre Tätigkeit aufgeben<sup>27</sup>. Davon wollen mehr als 500.000 Eigentümer ihren Betrieb übergeben, entweder an die Familie oder an einen Dritten – wobei die familieninterne Nachfolge für die meisten Unternehmer noch immer die erste Wahl ist, aber in der Praxis mittlerweile rund 50 Prozent der Unternehmen an einen externen Nachfolger verkauft werden. Der Beirat – in dem wie bereits vermerkt häufig der Senior-Unternehmer eine wichtige Rolle einnimmt – ist in diesem Prozess der Unternehmensnachfolge eine entscheidende Instanz. Zum einen kann das Gremium die Gesellschafter beziehungsweise das Management dabei unterstützen, den geeigneten Nachfolger auszuwählen, sei es in einem familieninternen Prozess oder in einem M&A-Verfahren. Zum anderen kann die Kommunikationskompetenz des Beirats gefordert sein, sowohl nach innen als auch nach außen.

Sobald die Entscheidung zur Nachfolge getroffen ist, kann der Beirat einen ersten Impuls setzen und sich an Mitarbeiter, Geschäftspartner, Finanzierer etc. wenden. Diese Kommunikationsebene dient dazu, frühzeitig Vertrauen für den Nachfolgeprozess zu schaffen und alle Beteiligten unmittelbar in den Prozess zu integrieren. Handwerklich folgt dies den Maßnahmen, die oben bereits genannt worden sind<sup>28</sup>. Entscheidend dabei ist, dass der Beirat als beratend-gestaltendes Gremium seinen Einfluss und seine Reichweite nutzt, um für die Zukunft unter neuer Führung zu werben. Das kann der Beirat in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung tun, die zu den strategischen Erwägungen die harten betriebswirtschaftlichen Fakten beibringen kann. Auf diese Weise entsteht ein Bild, auf dem die Stake- und Shareholder aufbauen können und durch das sie sich ihr eigenes Bild von den zukünftigen Aussichten machen können. Die Unternehmensnachfolge ist immer eine Frage des Vertrauens, nicht nur zwischen Senior-Unternehmer und Nachfolger, sondern gerade auch zwischen dem Unternehmen und allen Beteiligten – denn für Mitarbeiter, Kunden und sonstige Bezugsgruppen stellen sich viele Fragen in einem Nachfolgeprozess. Sind die Arbeitsplätze sicher? Stehen Lieferantenverhältnisse auf dem Prüfstand? Sind Produktionsketten etc. sichergestellt? Verfügt der Nachfolger über ausreichend Reputation, um Kreditlinien ohne Probleme zu verlängern? Das sind Fragen, die der Beirat

---

<sup>27</sup> Kreditanstalt für Wiederaufbau, [www.kfw.de](http://www.kfw.de) (2018).

<sup>28</sup> Vgl. Noerr et al. (2018).



schriftlich und persönlich klären und somit zu einem erfolgreichen Prozess beitragen kann.

Auch nach außen kann der Beirat kommunizieren. Das gilt vor allem dann, wenn im Rahmen der Unternehmensnachfolge<sup>29</sup> der Senior-Unternehmer in den Beirat wechselt und von dort aus die Öffentlichkeit über die neue Führung informieren und die Zukunftsaussichten bewerten kann. Der Beirat ist dabei wesentlich besser für diese Kommunikation geeignet als das Management, da das Gremium ja über eine gewisse Unabhängigkeit verfügt und durch die Einbindung des Senior-Unternehmers stärker als das Management selbst Reputation in der Öffentlichkeit besitzt. Der Beirat kann dann über die üblichen PR-Mittel in den Austausch mit der Lokal-, Wirtschafts- und Fachpresse treten und den verschiedenen Empfängergruppen die Bedeutung der Unternehmensnachfolge und die Sinnhaftigkeit der Wahl des neuen Managements darlegen.

Das ist auch dann wichtig, wenn der Senior-Unternehmer seine Gesellschaftsanteile verkauft hat. Der Beirat kann dann den möglicherweise unbekanntem neuen Eigentümer in der Öffentlichkeit präsentieren und dafür sorgen, dass dieser Bekanntheit erlangt und von der Öffentlichkeit akzeptiert wird. Der Beirat kann auf diese Weise den Unternehmenserfolg fördern und den neuen Eigentümer bestmöglich unterstützen, damit dieser erfolgreich starten kann und die aufgebaute Stellung des Unternehmens nicht gefährdet wird. Es ist, das belegt die Praxis immer wieder, das Ansinnen von Unternehmensverkäufern, auch nach dem Ausstieg die Firma aktiv zu begleiten. Dies ist eine große Chance des neuen Inhabers, den bestehenden Beirat in seinem Sinne zu nutzen, um zügig einen Zugang zu den relevanten Marktteilnehmern und der Öffentlichkeit zu erhalten – die Kommunikation des Beirats kann für ihn der Schlüssel für die eigene Positionierung sein.

---

<sup>29</sup> Vgl. allgemein zur Unternehmensnachfolge Riedel, C. (2017).

## 6 Strukturen schaffen: Zur Ordnung der Beiratskommunikation

Der Beirat verfügt nicht über eine Abteilung für Marketing/Kommunikation und hat in der Regel auch keine feste Marketing- beziehungsweise Kommunikations-agentur, die für ihn laufend tätig wird. Dafür ist weder der Bedarf noch das Budget vorhanden. Und genauso sollte der Beirat nicht unbedingt auf die Mitarbeiter oder Dienstleister des Unternehmens zurückgreifen. Das würde eine zu große Nähe zwischen dem Beirat und dem operativen Geschäftsbetrieb herstellen und die gewünschte Unabhängigkeit und bewusst externalisierten Kontrollfunktionen beschädigen. Das ist leicht erklärt, man muss nur an eines der oben aufgeworfenen Krisenszenarien denken.<sup>30</sup> Wenn der Beirat in der eigenen Positionierung, die sich möglicherweise von den Interessen beziehungsweise der Vorgehensweise des Unternehmens in einer bestimmten Situation fundamental unterscheidet, auf eine vom Unternehmen bezahlte Person oder Agentur setzt, führt das unabwendbar zu schweren Interessenskonflikten – denn der vom Beirat beauftragte Kommunikator muss gegen die Interessen seines Arbeit- beziehungsweise wesentlichen Auftraggebers verstoßen, um für den Beirat tätig zu werden. Und der Beirat kann nicht sicher sein, dass die zwingend notwendige Vertraulichkeit eingehalten und der verantwortliche und hochprofessionelle Umgang mit dem Thema gewährleistet sind.

Um es nicht zu dieser Misere kommen zu lassen, sollte der Beirat eine eigene Struktur schaffen, um in speziellen Situationen professionell kommunizieren zu können. Dass der Beirat keinen Voll- oder Teilzeit-Pressesprecher einstellt, liegt auf der Hand. Genauso ergibt die dauerhafte Einbindung einer Agentur keinen wirklichen Sinn. In der Regel werden sogenannte monatliche Retainer Fees beziehungsweise Mindestvolumina fällig, sodass der Beirat ziemlich sicher Geld für Dienstleistungen bezahlen wird, die er niemals, jedenfalls nicht in dem bezahlten Umfang, in Anspruch nehmen wird. Viel sinnvoller erscheint es, einen spezialisierten Berater für bestimmte kommunikative Situationen zu suchen, der am besten mehrere Merkmale vereinigt: nachweisliche Erfahrung in der Kommunikation von Sondersituationen, nachgewiesene Kenntnisse der Aufgaben von Beirat und Aufsichtsrat, hohes Verständnis komplexer wirtschaftlicher Zusammenhänge sowie Unabhängigkeit gegenüber Share- und Stakeholdern. Oftmals verfügen diese Berater über einen wirtschaftsjournalistischen Hintergrund und kennen die

---

<sup>30</sup> Um es nochmals zu verdeutlichen: Gerade ein (drohendes) Insolvenzzenario eignet sich als Werte- und Reputationsvernichter schlechthin sowie als Begründer für weitreichende Haftungsrisiken. Deshalb ist vor allem in schwierigen Zeiten eine gewisse Distanz zum Unternehmen zu wahren, um die Unabhängigkeit zu erhalten und durch eigene Maßnahmen zur Lösung des Problems beitragen zu können.

Beiratsarbeit sogar aufgrund eigener Mandate in einem solchen Gremium. Diese Beraterpersönlichkeiten sind sowohl in spezialisierten Agenturen (mit den oben erwähnten potenziellen Hemmnissen) als auch in freiberuflichen Konstellationen (empfehlenswert für eine Beratung mit eingeschränktem Umfang) zu finden. Sie können dann über Dienstleistungsverträge beauftragt werden.

Optional ist es natürlich möglich, den Beirat mit einer solchen Persönlichkeit dezidiert zu besetzen. Es existieren in der Praxis verschiedene Beispiele dafür, dass ein Beirat/Aufsichtsrat genau diesen Weg gegangen ist und einen Kommunikationsfachmann mit einem Mandat ausgestattet hat. Zu achten ist dabei nur auf die „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Überwachers“<sup>31</sup>. Das führt zu einer großen Nähe des Beraters zum Beirat, und da er in alle Themen involviert ist, kann er umso schneller und professioneller in Abstimmung mit den übrigen Beiratsmitgliedern die Kommunikationsaufgaben übernehmen. Diese Tätigkeit kann über die Beiratsvergütung abgegolten beziehungsweise auch über einen separaten Vertrag geregelt werden. Die Ausstattung des Beraters mit einem Beiratsmandat führt auch dazu, dass weitere Kompetenzen in das Gremium geholt werden, die bei den üblichen Mitgliedern (Juristen, Wirtschaftswissenschaftler, Ingenieure) oftmals nicht in der Breite und Tiefe vorhanden sind. Damit gewinnt der Beirat eben nicht nur die Möglichkeit, in der Kommunikation eine professionelle Aufstellung zu erreichen, sondern darüber hinaus von bestimmten Marktkenntnissen, Analyse- und Recherchefähigkeiten zu profitieren. Zumal ein Beiratsmandat auch eine reputative Wirkung für den Berater hat und er dadurch wiederum berufliche Vorteile generiert. Diese Aussicht kann Motivation und Commitment des Beraters wesentlich erhöhen, sich für den Beirat zu engagieren.

---

<sup>31</sup> Scheffler, E. (2017), S. 29.

## 7 Zusammenfassung

Der vorliegende Aufsatz kann nurmehr dazu dienen, einen ersten Eindruck über die Kommunikationsmöglichkeiten des Beirats zu schaffen. Es existieren zahllose Szenarien, in denen der Beirat kommunizieren kann, soll und muss. Der Beirat kann die Reputation des Unternehmens schützen, den Erfolg fördern und das Management und selbst einen gesellschaftsrechtlichen Nachfolger dabei unterstützen, sich erfolgreich an der Spitze zu positionieren. Dabei müssen die Beiratsmitglieder auf die Grenzen ihrer Möglichkeiten achten und sich auch mit ihren rechtlichen Beratern jederzeit abstimmen, um sich nicht aus Versehen und aus gutem Glauben gegen das Unternehmen zu wenden. Daher kommt es darauf an, die Beiratskommunikation nicht dem Zufall zu überlassen, sondern eine feste Struktur mit den richtigen Beratern zu schaffen, die über die relevanten Kompetenzen verfügen, den Beirat in seinen Aktivitäten zu unterstützen.

„Kontrolle und Gestaltung ohne Kommunikation? Zu den kommunikativen Potenzialen des Beirats im Mittelstand“ ist dieser Aufsatz überschrieben. Und tatsächlich kann der Beirat über seine Art der Kommunikation diese Rolle einnehmen. Die Kontrollmöglichkeiten des Gremiums können über die Kommunikation verbessert werden, indem der Beirat eine eigene Position einnimmt, die sich in bestimmten Situationen auch gegen das Management wenden kann. Auf diese Weise zeigt der Beirat, wie sehr ihm an der Förderung des Unternehmens gelegen ist und wie er die Aufgabe wahrnimmt, Schaden von der Gesellschaft abzuwenden. Und ebenso obliegt dem Beirat großes Gestaltungspotenzial mithilfe der eigenen Kommunikation: Durch seine originäre Rolle und der damit verbundenen Reputation ist es nicht nur denkbar, sondern konkret möglich, dass der Beirat vertrauensbildende Maßnahmen bei Stakeholdern und Shareholdern ergreift und dadurch den Erfolg des Unternehmens aktiv mitgestaltet. Dabei ist die Kommunikation des Beirats in Ergänzung zur klassischen Unternehmenskommunikation zu sehen, nicht als Ersatz oder sogar als ‚Gegenveranstaltung‘. Der Beirat kommuniziert als vertrautes Gremium des Unternehmens und unterstützt damit die Ziele des Managements als beratende Instanz mit eigenen Kompetenzen.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Diese sollten sich über verschiedene Disziplinen erstrecken. Es ergibt Sinn, wenn sich fakultätsübergreifend Fachleute zusammenfinden und nicht fünf Ingenieure den Beirat eines Maschinenbauunternehmens bilden oder fünf Juristen den einer Unternehmensberatung. Mittelständler haben die Chance, durch eine weitblickende Besetzung des Beirats die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Dies sollten sie nutzen.

## Literaturverzeichnis

- Davis, J. (2001): Governing the Family-Run Business. Working Paper, Harvard Business.
- Deter, H. / Köhl, M. (2014): M&A: Man kann nicht nicht kommunizieren! M&A Review, Oktober 2014, S. 360-371.
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (2018): Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht. Zugriff am 3. Februar 2019. Verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf>
- Handelskammer Hamburg (2019): Von Buchführung bis Publizitätspflicht: Pflichten des Kaufmanns. Zugriff am 3. Februar 2019. Verfügbar unter [https://www.hk24.de/produktmarken/beratung-service/recht\\_und\\_steuern/wirtschaftsrecht/unternehmensgruendung-und-fuehrung/Buchfuehrung/1156850](https://www.hk24.de/produktmarken/beratung-service/recht_und_steuern/wirtschaftsrecht/unternehmensgruendung-und-fuehrung/Buchfuehrung/1156850)
- Kastler, E. / Kottke, N. (2016): Family Governance-Beratung, in: Werkmüller M.A.: Family Office Management. Heidelberg3: Finanz Colloquium Heidelberg, S. 269-284.
- Koerberle-Schmid, A. (2015): Der Beirat: Wie ein kritischer Begleiter den Erfolg von Familienunternehmen sichert und steigert: Mit vielen Checklisten und Praxisvorlagen. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2015): Governance Kodex für Familienunternehmen. Zugriff 3. Februar 2019. Verfügbar unter <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/index.php/kodex>
- Laschet, C. (2016): Der Aufsichtsrat in der GmbH. Zugriff am 3. Februar 2019. Verfügbar unter <https://www.euroforum.de/geschaeftsfuehrer/der-aufsichtsrat-in-der-gmbh/>
- Lutter, M. / Krieger, G. / Verse, D. A. (2014): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats. München6: Otto Schmidt.
- Menz, F. / Stahl, H. K. (2008): Handbuch Stakeholderkommunikation: Grundlagen – Sprache – Praxisbeispiele. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- Noerr et al. [Hrsg.] (2018): Die Rolle des Aufsichtsrats in der Krisenkommunikation – Interdisziplinäre Studie. München o.V.
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2015): Family Governance in Familienunternehmen: Eine Untersuchung zu Einsatz und Wirkung von Family-Governance-Mechanismen in Familienunternehmen. Zugriff 11. Dezember 2018. Verfügbar unter [https://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/pwc-studie\\_family-governance-in-familienunternehmen.pdf](https://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/pwc-studie_family-governance-in-familienunternehmen.pdf)
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2017): Business Judgement Rule: Bedeutung klargestellt. Zugriff am 3. Februar 2019. Verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/aufsichtsrate/business-judgement-rule-bedeutung-klargestellt.html>
- Prinz, T. / Huke, R. (2016): Die Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat: Praxisbezogene Erläuterungen der Wahlordnungen zum Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz. Reihe Praxishandbuch. Berlin2: GDA – Gesellschaft für Marketing u. Service der Deutschen Arbeitgeber.
- Riedel, C. (2017): Praxishandbuch Unternehmensnachfolge. Bonn: Zerb Verlag.
- Scheffler, E. (2017): Der Aufsichtsrat: Wirksame Überwachung der Unternehmensleitung. München2: C.H. Beck.
- Wichert, A. (2019): Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG). In: Gabler Wirtschaftslexikon. Zugriff am 3. Februar 2019. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/drittelbeteiligungsgesetz-drittelbg-51235>
- Wittener Institut für Familienunternehmen: Family Business Governance. Zugriff 11. Dezember 2018. Verfügbar unter <https://www.wifu.de/forschung/definitionen/family-business-governance/>

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2018)**

Farid Vatanparast / Benjamin Adamaschek

Die Generation Z im Mittelstand

Wie kleine und mittlere Unternehmen junge Mitarbeiter gewinnen können

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311



KCE KompetenzCentrum  
für Entrepreneurship & Mittelstand  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 52.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

## KCE

Einen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung des Standortfaktors Mittelstand leisten – so lautet die Zielsetzung des KCE KompetenzCentrums für Entrepreneurship & Mittelstand. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen und Verbänden werden betriebswirtschaftliche Fragen, u. a. aus den Bereichen Unternehmertum sowie Gründung und Nachfolge, untersucht. Wichtig ist dabei die Anwendungsorientierung der Forschungsprojekte. Neue Erkenntnisse sollen zu verwertbaren Ergebnissen in mittelständischen Unternehmen führen.

Neben der Zusammenarbeit mit Verbänden und Unternehmen genießt die Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen innerhalb und außerhalb der FOM Hochschule eine hohe Priorität. Auch Studierende sowie Dozentinnen und Dozenten sind herzlich eingeladen, an Projekten des KCE mitzuwirken. Eine Vielzahl an Untersuchungen und herausragenden Abschlussarbeiten tragen mit dazu bei, das Wissen über Zusammenhänge und Wirkungsweisen der Forschungsfelder Entrepreneurship und Mittelstand zu vergrößern.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-kce.de](http://fom-kce.de)



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)