

Family Board Insights

WARUM VERSCHWIEGENHEIT ZUM WETTBEWERBSNACHTEIL WIRD

EgonZehnder

Governance-Gremien in Top-Familienunternehmen

Begleiter, Vertraute, Sparringspartner:

Welche Rolle übernehmen Beiräte und Aufsichtsräte in deutschen Familienunternehmen wirklich? Und wie professionell arbeiten sie mit „ihren“ Vorständinnen und Vorständen und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern zusammen? Egon Zehnder hat die 100 größten Familienunternehmen analysiert und mit 24 Tiefeninterviews geführt.

ERGEBNISBERICHT

Beiräte und Aufsichtsräte in Familienunternehmen sind oft historisch gewachsene Gremien, die meist mit persönlichen Vertrauten besetzt sind: etwa mit langjährigen Beraterinnen und Beratern, mit Vertreterinnen und Vertretern der Familie, mit Kundinnen und Kunden und mit befreundeten Unternehmerinnen und Unternehmern. Entsprechend wenig ist öffentlich bekannt darüber, wie die Vorständinnen und Vorstände und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Familienunternehmen mit ihren Beiräten und Aufsichtsräten zusammenarbeiten.

Expertinnen und Experten von Egon Zehnder haben die 100 größten Familienunternehmen und deren Transparenz mit Blick auf ihre Beiräte und Aufsichtsräte analysiert. Zudem haben wir intensive Gespräche geführt mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Führungs- und Governance-Gremien von 24 Top-Familienunternehmen aus verschiedenen Branchen. Wir haben mit ihnen darüber gesprochen, welche Rolle ihre Beiräte und Aufsichtsräte übernehmen, wie sie die Zusammenarbeit konkret gestalten und wie zufrieden sie mit der Interaktion zwischen den beiden wichtigen Gremien sind.

Im Laufe unserer Arbeit haben wir festgestellt, dass Governance auf unterschiedliche Weise die Unternehmensführung prägt. Dabei gibt es verschiedene Einflussfaktoren, die im Zentrum dieser Expertise stehen.

Was macht einen Beirat und Aufsichtsrat erfolgreicher?

- I **Dynamik und Beziehungen:** Wie viel Einfluss nimmt die Familie auf den Beirat oder Aufsichtsrat? Wie konsensorientiert/konfliktbereit ist das Gremium?
- I **Zusammensetzung:** Wie familiennah und wie unabhängig ist der Beirat oder Aufsichtsrat besetzt? Sind die richtigen Kompetenzen und Erfahrungen im Gremium vertreten? Nach welchen Kriterien werden die Mitglieder ausgewählt?
- I **Selbstverständnis des Beirats/Aufsichtsrats:** Will das Gremium aktiv mit Rat zur Seite stehen, die oder den CEO herausfordern und so Entscheidungen und Strategie des Unternehmens wirksam beeinflussen?
- I **Agenda:** Bestimmen strategische oder operative Themen die Agenda der Gremiensitzungen? Wie ist die Balance zwischen diesen beiden Polen?
- I **Formalisierungsgrad:** Gibt es klare Governance-Strukturen, die Interaktionen zwischen Unternehmensführung und Governance-Gremium formell und überprüfbar regeln?

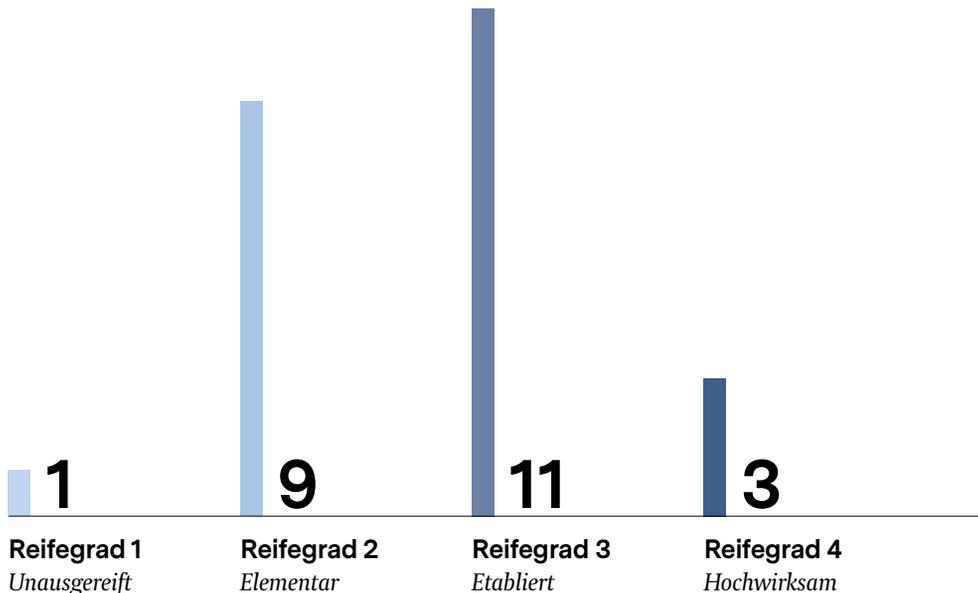
Ein Beirat oder Aufsichtsrat mit einem **hohen Wirkungsgrad** zeichnet sich in der Gesamtschau durch eine effektive Zusammenarbeit professionell aufgestellter Kontrollgremien mit der Unternehmensführung aus.

In einem Unternehmen mit **niedrigem Wirkungsgrad** entfaltet das Gremium hingegen nur wenig konkrete Wirkung in der Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Nur drei von 24 Unternehmen erreichen aktuell die höchste Maturitätsstufe, während knapp die Hälfte auf Level 1–2 nur einen niedrigen Reifegrad erreicht.

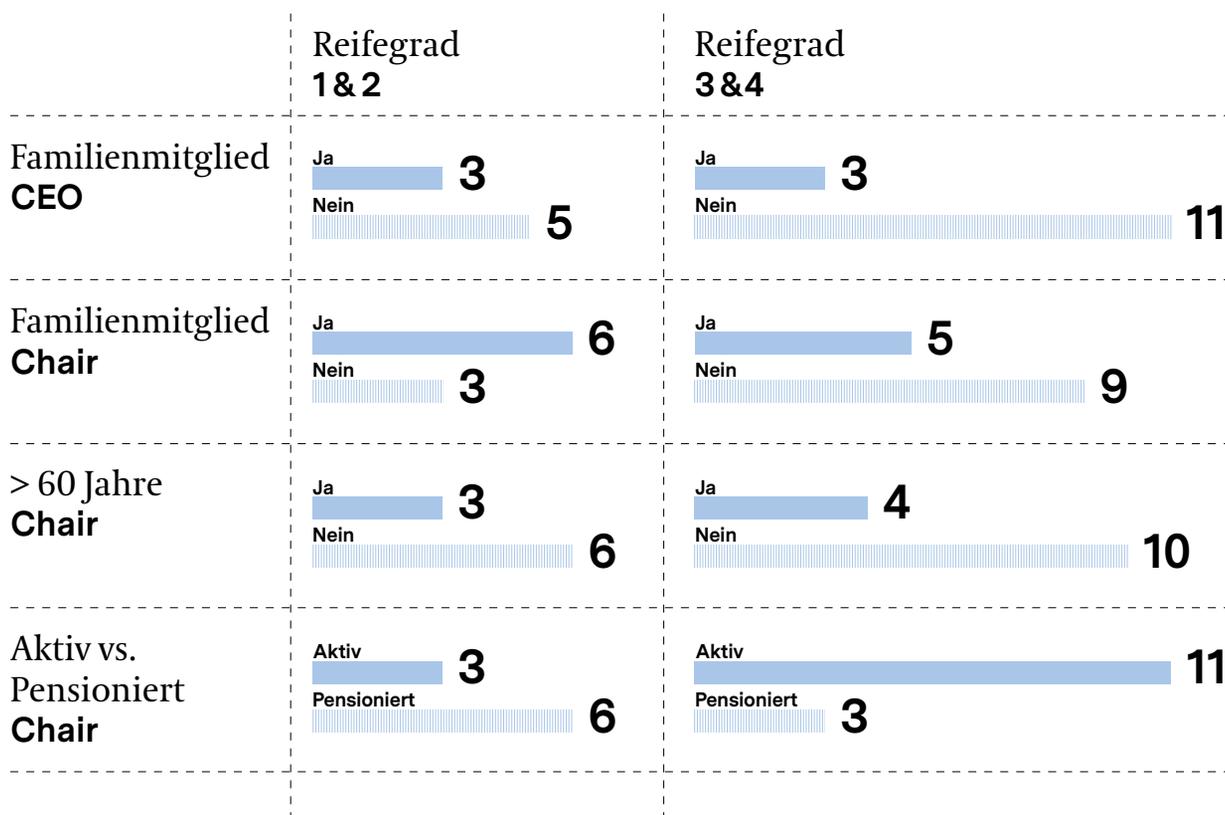
Reifegrad der befragten Unternehmen



1. Niedriger Wirkungsgrad, passives Governance-Gremium:
Rund die Hälfte der befragten Familienunternehmen erreicht in der Zusammenarbeit mit ihrem Beirat/Aufsichtsrat nur einen niedrigen Wirkungsgrad. Der Beirat oder Aufsichtsrat verhält sich in diesen Unternehmen eher passiv. Die Anzahl der Sitzungen ist unterdurchschnittlich, und die Agenda ist primär von der Aufgabe „Überwachung“ („Aufsicht“) geprägt. (s. Grafik oben)

2. Viel Mitsprache, wenig Sparring:
CEOs in Unternehmen mit einem Beirat oder Aufsichtsrat, der einen niedrigen Wirkungsgrad aufweist, berichten, dass in den Gremiensitzungen zwar viel kommuniziert werde – aber oftmals ohne konkrete strategische Agenda. So drehen sich die – eher selten stattfindenden – Sitzungstermine aus ihrer Sicht vor allem um operative Detailfragen, um Ratschläge mit anekdotischem Charakter („Glückskeks-Momente“) oder aber um Informationen mit „Präsentationscharakter“ für geschäftsunerfahrene Familienmitglieder. Entsprechend bewerten die CEOs

In Unternehmen mit höherem Reifegrad finden sich deutlich häufiger Externe in der Position der oder des Vorsitzenden des BR oder AR.



dieser Unternehmen auch den Wirkungsgrad dieser Treffen auf ihre Führungsarbeit und auf den Unternehmenserfolg als eher gering. Den Beirats-/Aufsichtsratsvorsitz führt hier oft ein Familienmitglied.

3. Externe Mitglieder, starke

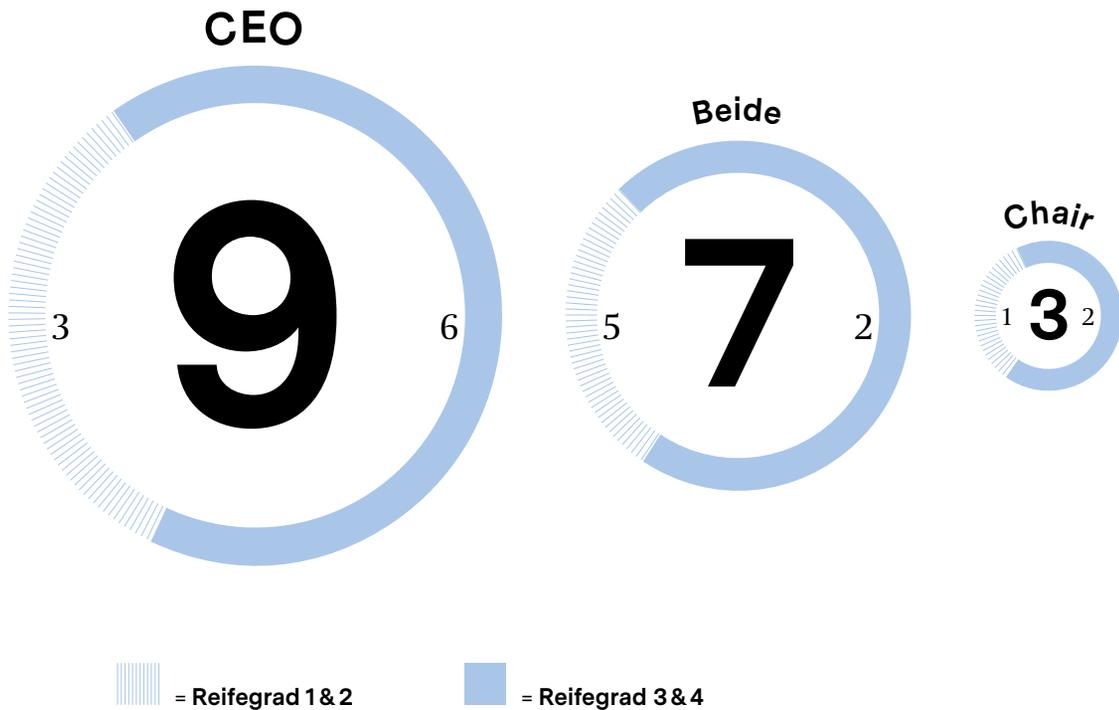
Gremien: In Unternehmen, bei denen beide Seiten die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Governance-Gremium als wirksam, vertrauensvoll und effizient beschreiben, nehmen meist externe, erfahrene Beirats-/Aufsichtsratsvorsitzende eine wichtige Rolle ein.

(s. Grafik oben)

4. Dominante Familie, professionell

begleitet: Oftmals kommt externen Beiräten und Aufsichtsräten und insbesondere externen Vorsitzenden eine Rolle als Sparringspartner zu: Sie sehen sich zum einen als „Gegenüber auf Augenhöhe“ für die CEOs und sorgen dafür, dass in den Sitzungen nicht nur deren Perspektive im Fokus steht. Zum anderen sehen sie sich aber auch als Gegengewicht zu oftmals weiterhin dominanten Vertreterinnen und Vertretern der Inhaberkategorie und deren unkritischen Vertrauen im beratenden Gremium selbst. (Wirkungsgrad 3)

(s. Grafik S. 6)



5. Professionalisierter Beirat oder Aufsichtsrat: Nur wenige Familienunternehmen haben ein Governance-Gremium installiert, das überwiegend mit externen und familienunabhängigen Kandidatinnen und Kandidaten besetzt ist, die nach transparenten, inhaltlichen Kriterien sowie nach ihrer fachlichen und persönlichen Passung zum Gesamtgremium und

gegebenenfalls zum Führungsteam ausgewählt werden. Ist dies der Fall, haben die Unternehmen in der Regel auch klare Governance-Regelungen für die Besetzung der Gremien und deren Interaktion mit der Unternehmensführung aufgestellt. (Wirkungsgrad 4)

PROFESSIONELLE GOVERNANCE ALS ERFOLGSKRITISCHER FAKTOR

Die Zusammensetzung von Governance-Gremien wie Beiräte und Aufsichtsräte sowie die Art und Weise, wie sie mit der Unternehmensführung interagieren, ist in Familienunternehmen höchst unterschiedlich.

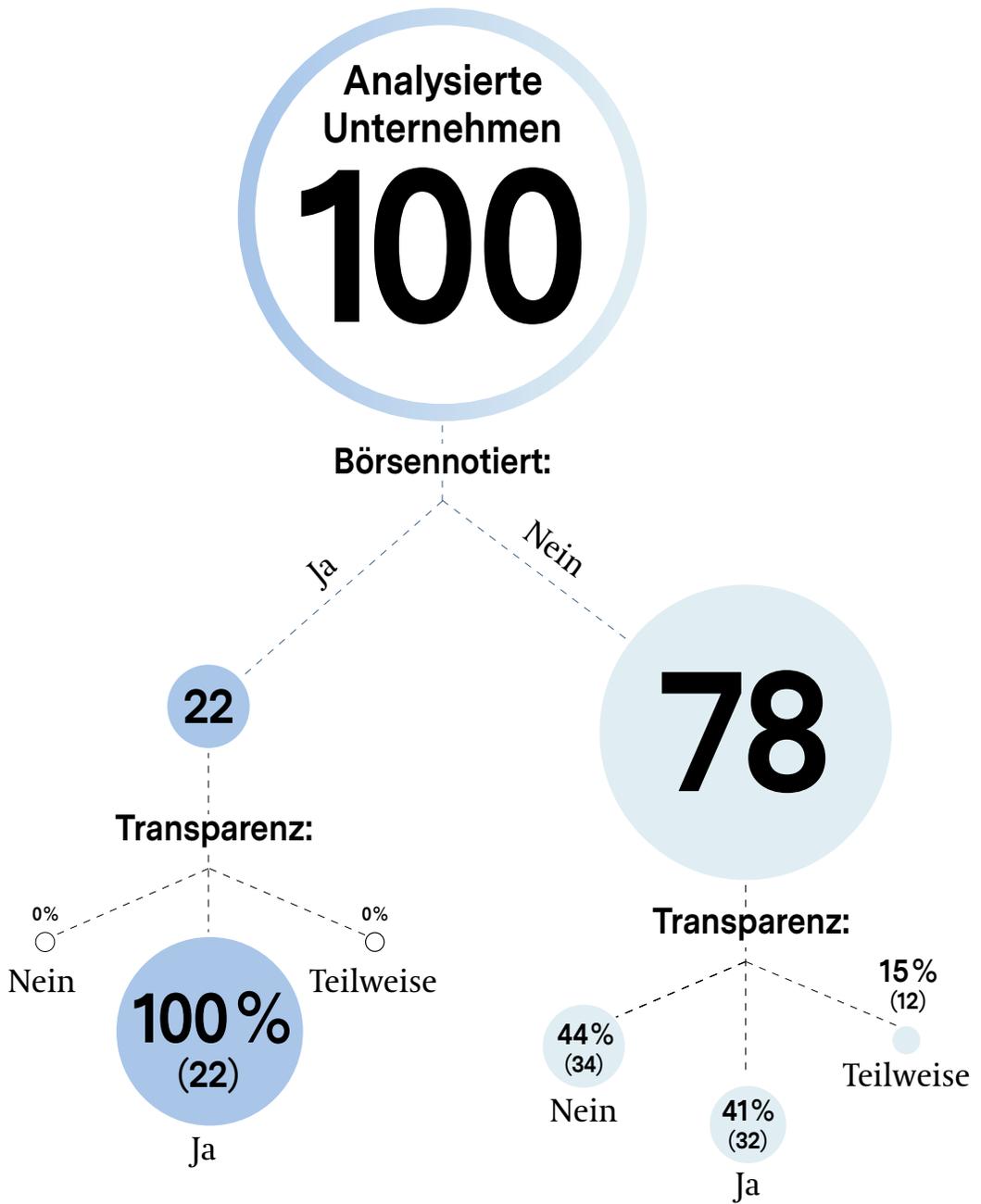
Die Gremien sind in ihrer jeweiligen Form oftmals historisch gewachsen, werden keiner Effizienzprüfung unterzogen und sind zu einem großen Teil mit Familienmitgliedern oder unkritischen Vertrauten besetzt.

Beiräte und Aufsichtsräte mit einem hohen Wirkungsgrad sind in Familienunternehmen selten. Wo sie vorhanden sind, nehmen sie deutlich mehr Einfluss auf das Unternehmen und dessen Führungsteams und interagieren deutlich intensiver mit den CEOs als Governance-Gremien mit einem niedrigen Wirkungsgrad.

Diese Interaktion findet bei Unternehmen mit einem hohen Wirkungsgrad im Rahmen einer transparenten und eindeutigen Governance-Struktur statt und folgt einer strategischen Agenda. „Unserer Erfahrung nach profitieren Unternehmen von einem hohen Reifegrad ihrer Beirats- oder Aufsichtsratsgremien“, sagt Michael Meier von Egon Zehnder. „Insbesondere wirken sich eine klare Governance und eine ausgewogene Besetzung der Beiräte und Aufsichtsräte positiv auf die Performance der Unternehmen aus.“

Ob ein Familienunternehmen über solch wirksame Governance verfügt, hat also weitreichende Folgen – und das gilt besonders für die Besetzung von erfolgskritischen C-Level-Führungspositionen. „Es gibt durchaus Kandidatinnen und Kandidaten für **CEO-Posten, die sofort abwinken, wenn es um eine zu besetzende Position in einem Familienunternehmen geht**“, sagt Thorsten Gerhard. Und zwar explizit mit der Begründung, dass die CEO-Kandidatinnen und -Kandidaten auf eine professionelle Governance-Struktur Wert legen.

„Ein professionell aufgestellter Beirat oder Aufsichtsrat und eine effiziente Interaktion zwischen Unternehmensführung und Governance-Gremium sind für viele CEOs eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sie selbst einen guten Job machen können.“ Bevor sie einen CEO-Job antreten, wollen diese Führungspersönlichkeiten daher wissen: Mit wem bekomme ich es im Beirat oder Aufsichtsrat zu tun?



Verschwiegenheit wird zum Wettbewerbs- nachteil

In diesem Sinne wird die traditionelle Verschwiegenheit vieler Familienunternehmen hier zum Wettbewerbsnachteil. Die Analyse der Top 100 größten deutschen Familienunternehmen zeigt: Nur insgesamt 54 dieser Unternehmen veröffentlichen überhaupt ganzheitliche Informationen über ihren Beirat oder Aufsichtsrat. 22 davon sind zur Transparenz gezwungen: Als börsennotierte Unternehmen müssen sie Informationen zu ihrem Aufsichtsgremium offenlegen.

Von den 78 nicht börsennotierten Unternehmen der Top-100-Liste verschweigen hingegen 34 Unternehmen vollständig, ob es einen Beirat oder Aufsichtsrat gibt. Zwölf weitere vermelden zwar, dass sie einen Beirat oder Aufsichtsrat haben – verraten aber nicht, wie dieser sich zusammensetzt. Freiwillig transparent sind mit Blick auf ihre Beiräte oder Aufsichtsräte nur insgesamt 32 der hundert größten deutschen Familienunternehmen.

Wo sich schon die Großen unter den Familienunternehmen derart zugeknöpft geben, ist klar: In kleineren und weniger bekannten mittelständischen Unternehmen ist es um die Transparenz noch deutlich schlechter bestellt.

Durch Transparenz und professionelle Governance-Strukturen können sich Familienunternehmen also von der Masse absetzen – und so auch Kandidatinnen und Kandidaten für Top-Führungsjobs von sich überzeugen.

Ob ein Unternehmen über einen professionell aufgestellten Beirat oder Aufsichtsrat verfügt, entscheidet ergo mit darüber, wie erfolgreich Unternehmen Top-Führungspersönlichkeiten für ihre Vorstandsteams gewinnen können. „Wir raten Unternehmen daher dazu, ihre Verschwiegenheit mit Blick auf ihre Beratungs- und Kontrollgremien aufzugeben“, sagt Michael Meier. Wer einen effizienten, hochkarätig besetzten Beirat oder Aufsichtsrat aufgebaut hat, kann stolz darauf sein – und sollte diesen Vorteil auch in der Kommunikation nach außen nutzen.

Vier Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Governance-Gremien

Wie sieht also ein Beirat oder Aufsichtsrat aus, der den Ansprüchen global erfolgreicher Familienunternehmen gerecht wird?

1. Selbstverständnis als aktives Gremium

Erfolgreiche Familienunternehmen haben einen (pro-)aktiven Beirat oder Aufsichtsrat, der nicht nur überwacht (Aufsicht), sondern auch mit Erfahrung und Sparring (Rat) zur Seite steht. Das ist entscheidend, um den dynamischen wirtschaftlichen, regulatorischen und geopolitischen Herausforderungen zu begegnen, mit denen globale Familienunternehmen konfrontiert sind.

2. Klar definiertes Aufgaben- und Rollenprofil

Ein klar definiertes Aufgaben- und Rollenprofil des Governance-Gremiums hilft nicht nur dabei, die Gremienarbeit effizient zu gestalten und den Wertbeitrag der Gremienarbeit zu maximieren. Es hilft auch bei der Zusammenstellung und Rekrutierung passender C-Level-Teams. Professionelle Governance wird immer wichtiger und ist heute erfolgskritisch im Recruiting von Top-Führungspersönlichkeiten.

3. Konstruktives Tandem CEO und Chair

Erfolgreiche CEOs wünschen sich als Chair ihres Beirats oder Aufsichtsrats unternehmerisch denkende und erfahrene Gegenüber auf Augenhöhe, zum Beispiel (ehemalige) CEOs. Der Erfolg des Beirats/Aufsichtsrats hängt wesentlich davon ab, dass dieses Tandem einander vertraut, und auf persönlicher wie professioneller Ebene konstruktiv miteinander umgeht.

4. Balance zwischen strategischen und operativen Agendapunkten

Erfolgreiche Beiräte/Aufsichtsräte halten sich nicht mit „Glückskeks“-Ansprachen auf, verlieren sich aber auch nicht in operativem „Klein-Klein“. Ihre Agenda und ihr Austausch sind jederzeit von strategischem, unternehmerischem Denken geprägt.

© Egon Zehnder 2025 – Alle Rechte vorbehalten

Diese Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Egon Zehnder weder als Ganzes noch in Auszügen elektronisch, mechanisch, durch Fotokopie, Aufzeichnung oder anderweitig veröffentlicht werden.