

Koeberle-Schmid · Fahrion · Witt (Hrsg.)

Family Business Governance

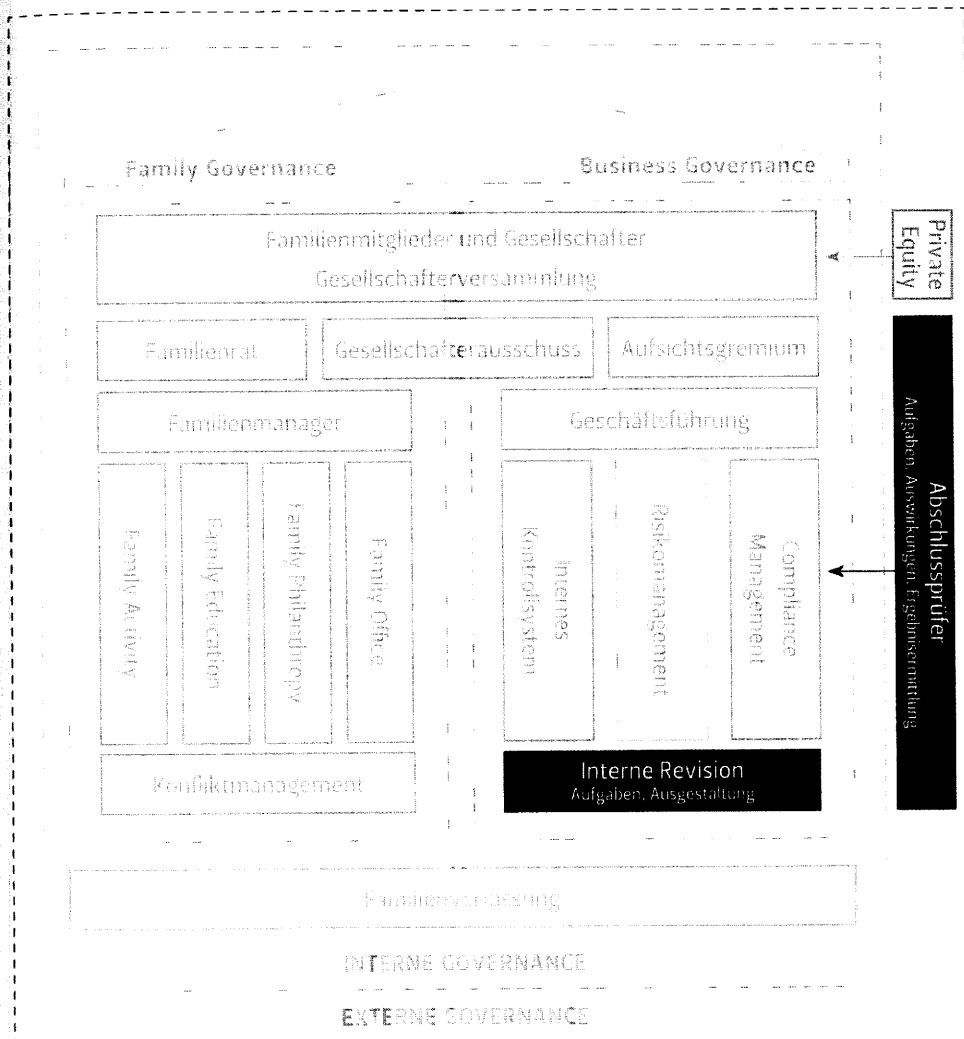
Erfolgreiche Führung
von Familienunternehmen

3., völlig neu bearbeitete Auflage

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

3

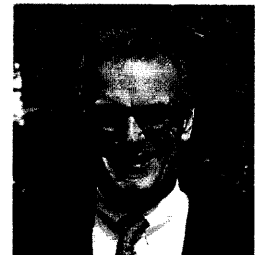
EXTERNER UND INTERNER PRÜFER



„AUS DER BERICHTERSTATTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS UND DER INTERNEN REVISION ERHÄLT DIE UNTERNEHMENSLEITUNG WICHTIGE ERKENNTNISSE ÜBER MÄRKTE, MANAGEMENTQUALITÄTEN, ORGANISATIONSSTRUKTUR UND SACHVERHALTSGESTALTUNGEN“

ULRICH M. HARNACKE*

Der Umfang der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats richtet sich aus an der Größe, der internationalen Ausrichtung und der Komplexität des Geschäftsmodells. Bei Familienunternehmen ist entscheidend, welche Kontrollrechte dem Aufsichtsrat eingeräumt werden, wobei dessen Besetzung den Regeln eines kapitalmarktorientierten Unternehmens angenähert werden sollte. Ein unabhängiger und kompetenter Abschlussprüfer sowie eine effiziente Innenrevision schaffen durch ihre Prüfungsurteile und ihre Beratungsfunktion einen Mehrwert für die überwachenden Organe.



Schlagworte: Zusammenarbeit Aufsichtsgremium und Abschlussprüfer bzw. Interne Revision, Rolle Aufsichtsrat, Audit Committee, Mehrwert Abschlussprüfer und Interne Revision, Compliance, Erfolgsfaktoren Interne Revision.

Herr Harnacke, der Abschlussprüfer und die Interne Revision sind wichtige Akteure innerhalb der Governance eines Unternehmens. Welchen Einfluss können Sie im Rahmen Ihrer Funktion als Aufsichtsrat auf diese Akteure nehmen?

Die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer ist ein entscheidender Baustein der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats und insbesondere des Audit Committees. Mit der gemeinsamen Festlegung von Prüfungsschwerpunkten, einem effektiven Scope der in einen Konzern zu prüfenden Gesellschaften, den Quartalsreviews und der Teilnahme der Abschlussprüfer an den

Audit Committee Sitzungen gestaltet sich die Kooperation. Darüber hinaus sind Feststellungen des Abschlussprüfers zu Fragen der Compliance und des

* Ulrich M. Harnacke, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, ist in verschiedenen Aufsichtsgremien tätig, u. a. Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzender des Audit Committee bei der BRENNTAG AG und der VOSSLOH AG sowie Mitglied des Gesellschafter- und Personalausschusses der THÜGA HOLDING GmbH & Co. KGaA. Davor war er mehr als 30 Jahre in der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung tätig, zuletzt als Geschäftsführer der DELOITTE & TOUCHE GmbH. Er ist Mitglied des Beirats der Schmalenbach Gesellschaft e.V. und Mitglied des Präsidiums der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz. Herr Harnacke ist Mitherausgeber des Handbuchs der Unternehmensumwandlung und Mitleiter des Arbeitskreises „Externe und Interne Überwachung der Unternehmen“ der Schmalenbach Gesellschaft e.V.

internen Kontrollsystems zu diskutieren. Der Einfluss des Aufsichtsrats auf die Abschlussprüfer bewegt sich in diesem Rahmen, wobei dieser unabhängig bleibt und eine eigenständige Prüfungsplanung und -durchführung vornimmt.

In diesem Zusammenhang spielt die neue Formulierungsfreiheit des Testats

eine wichtige Rolle, hier berichtet der Abschlussprüfer über die aus seiner Sicht relevanten „Key Audit Matters“. Ein weiterer Einfluss ergibt sich in diesen von vielen Ausschreibungen geprägten

„Die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer ist ein entscheidender Baustein der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats.“

Zeiten, aus der Qualität des Abschlussprüfers und der personellen Besetzung des Teams des Abschlussprüfers in Person des Prüfungspartners und Prüfungsleiters.

Die Kooperation mit der Internen Revision gestaltet sich durch die Diskussion des Prüfungsplans, anlassbezogene Prüfungseinsätze und eine regelmäßige Berichterstattung der Innenrevisoren im Audit Committee.

Gibt es da einen Unterschied ob Sie in einer Publikumsgesellschaft oder in einem Familienunternehmen Ihre Funktion ausüben?

Der Umfang der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats richtet sich grundsätzlich aus an der Größe, der internationalen Ausrichtung und der Komplexität des Geschäftsmodells, nicht nach der Eigentümerstruktur. Bei Familienunternehmen ist allerdings entscheidend, welche Stellung dem Aufsichtsrat eingeräumt wird, gibt es

eine Governance nach Kapitalmarktregeln oder hat der Aufsichtsrat eher die Funktion eines beratenden Beirats.

Gerade im letzten Fall habe ich in der Praxis erlebt, dass notwendige und schmerzhaft Entscheidungen, z.B. gegenüber Organmitgliedern aus der Familie oder zur Beseitigung einer wirtschaftlichen Schieflage, gerade nicht durch den Beirat getroffen werden, weil der Familie gegenüber Rücksicht genommen wird.

Ein alleinherrschender Patriarch ohne freiwillige Kontrolle durch unabhängige institutionalisierte Unternehmensorgane kann zur Gefahr für das Unternehmen werden.

Unterschiede sind auch in der Besetzungspolitik der Aufsichtsräte auszumachen. Während bei kapitalmarkt-orientierten Unternehmen eingeregelter Verfahren mit der Einschaltung von unabhängigen Personalberatern, Interviews, Vorstellungen im Nominierungsausschuss und im Plenum des Aufsichtsrats erfolgen, bevor nach entsprechenden Veröffentlichungen mit einhergehender Transparenz die Hauptversammlung wählt, erfolgt die Besetzung in Familienunternehmen eher nach patriarchalischen Überlegungen oder nach der Familienzugehörigkeit. Hier ist eine unabhängige und qualifizierte Überwachung nicht immer gegeben.

Unterschiede sind zudem feststellbar, dass nicht in allen Unternehmen ein Audit Committee installiert ist. Fehlt ein solches, wird das Plenum mit den rechnungslegungsbezogenen Diskussionen und dem Thema Compliance oft stark strapaziert, die Effizienz der Überwachungstätigkeit sinkt.

nach Kapitalmarkt-
r Aufsichtsrat eher die
beratenden Beirats.

en Fall habe ich in der
lass notwendige und
Entscheidungen, z.B.
nmitgliedern aus der
Beseitigung einer wirt-
tieflage, gerade nicht
at getroffen werden,
gegenüber Rücksicht

ender Patriarch ohne
rolle durch unabhän-
galisierte Unterneh-
n zur Gefahr für das
werden.

id auch in der Beset-
Aufsichtsräte auszu-
nd bei kapitalmarkt-
nehmeneingeregelter
Einschaltung von un-
sonalberatern, Inter-
gen im Nominierungs-
m Plenum des Auf-
1, bevor nach entspre-
ntlichungen mit ein-
sparsen die Hauptver-
erfolgt die Besetzung
nehmen eher nach pa-
berlegungen oder nach
hörigkeit. Hier ist eine
qualifizierte Überwa-
er gegeben.

nd zudem feststellbar,
en Unternehmen ein
installiert ist. Fehlt
das Plenum mit den
sbezogenen Diskus-
hema Compliance oft
die Effizienz der Über-
t sinkt.

Weil die Familienunternehmen in der
Regel auf ein nachhaltiges, langfristiges
Unternehmensziel ausgerichtet sind,
entfällt häufig die Prüfung und Diskus-
sion der Quartalsabschlüsse, obwohl
hieraus die Erkennung von Fehlent-
wicklungen frühzeitig ermöglicht wird.

**Wie kann nach Ihrer Erfahrung aus der
Tätigkeit des Abschlussprüfers und der
Internen Revision ein Mehrwert für das
Unternehmen geschaffen werden?**

Aus der Berichterstattung des Ab-
schlussprüfers und den Auswertungen
der Berichte der Innenrevision erhält
die Unternehmensleitung wichtige Er-
kenntnisse über Märkte, Management-
qualitäten, Organisationsstruktur und
Sachverhaltsgestaltungen. Insofern
schaffen beide Mehrwert, da sie pro-
zessunabhängig und objektiv sind. Vor
allem ist die Aufgabe der Internen Re-
vision im Auftrag der Geschäftsleitung,
Abläufe unter dem Gesichtspunkt der
Wirtschaftlichkeit zu beurteilen. Sie
tragen damit zur nachhaltigen Steige-
rung des Unternehmenswertes bei.

Bei international aufgestellten Unter-
nehmen liefern die vor Ort tätigen Ab-
schlussprüfer Mehrwert durch Infor-
mationen an die Eigentümer oder die
Konzernleitung, die durch das örtliche
Management manchmal so nicht wei-
tergegeben werden.

**Können diese Akteure Ihre Verantwor-
tung als Aufsichtsrat für die Kontrolle
des Unternehmens unterstützen?**

Neben den in der Beantwortung Ihrer
ersten Frage erläuterten Sachverhal-
ten ergeben sich weitere Ansatzpunkte

aus neuen Aufgaben des Aufsichtsrats
wie z.B. der Prüfungspflicht der Be-
richterstattung über die nicht finansi-
ellen Indikatoren. Hier
kann die Verantwortung
durch entsprechende
Prüfungsaufträge an den
Abschlussprüfer mit ab-
gedeckt werden.

Die regelmäßige Konsul-
tation der Abschlussprü-
fer verschafft dem Auf-
sichtsrat die Möglichkeit,
schwierige Sachverhalte
oder neu entstandene

Probleme zeitnah zu diskutieren. Ge-
rade auch bei erfolgten Akquisitio-
nen ist der eigene Abschlussprüfer ein
wichtiger Partner des Aufsichtsrats, gilt
es doch, den Wertbeitrag zu ermitteln
und den Integrationsprozess zu über-
wachen.

Aus regelmäßigen Prüfungsaufträgen
an die Interne Revision ergibt sich eine
wichtige Unterstützungsfunktion in
Compliance-relevanten Fragestellun-
gen.

**Wie beurteilen Sie die Rolle des Wirt-
schaftsprüfers als Abschlussprüfer im
Zusammenhang mit der Governance
eines Unternehmens?**

Die Aufgabe des Abschlussprüfers ist
gesetzlich vorgegeben, ich würde sie
nicht unbedingt als Teil der Gover-
nance eines Unternehmens beschrei-
ben. Insofern kann der Wirtschaftsprü-
fer beratend zu einer Verbesserung der
Governance beitragen, indem er seine
Erfahrungen aus in der Praxis sowie
aufgrund von theoretischen Studien
gewonnener Erkenntnisse einbringt.

**„Die regelmäßige
Konsultation der
Abschlussprüfer
verschafft dem
Aufsichtsrat die
Möglichkeit, schwierige
Sachverhalte oder
neu entstandene
Probleme zeitnah
zu diskutieren.“**

Mir ist bewusst, dass diese Aussage durchaus umstritten ist. Ich verstehe Governance als Unternehmensverfassung, also der Gesamtheit der gesetzlichen und freiwilligen Regelungen im Unternehmen. Gerade diese Regelungen überprüft der Wirtschaftsprüfer im Hinblick auf die Abbildung des Wirtschaftsgeschehens im Rechnungswerk und die interne wie externe Kommunikation der Rechnungslegung sowie Einhaltung der Compliance.

Eine angemessene Anbindung an die Führungs- und Aufsichtsgremien ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Tätigkeit der Internen Revision. Welche disziplinarische und funktionale Anbindung der Internen Revision halten Sie für zielführend? Sind dabei Unterschiede bei Publikumsgesellschaften und familiengeführten Unternehmen zu beachten?

„Sehe ich keinerlei Unterschiede zwischen Publikums- und Familiengesellschaften, die größtmögliche Unabhängigkeit der Internen Revision zu gewährleisten.“

Die disziplinarische und funktionale Anbindung sollte nach meinen Beobachtungen in direkter Berichtslinie zum Vorsitzenden des Vorstands bzw. CEO liegen, keinesfalls beim Finanzvorstand. So ist, und diesbezüglich sehe ich keinerlei

Unterschiede zwischen Publikums- und Familiengesellschaften, die größt-

mögliche Unabhängigkeit der Internen Revision zu gewährleisten.

Welchen Einfluss kann der Aufsichtsrat auf die Gestaltung der Governance im Unternehmen nehmen?

Die Governance als Gesamtheit der Unternehmensverfassung verstehend hat der Aufsichtsrat erheblichen Einfluss, indem er aus der Erfahrung seiner Mitglieder profitierend den Vergleich der Unternehmen im Sinne einer „best practice“ ziehen kann und mit dem Vorstand/Eigentümer diskutiert, um seine Anregungen weiterzugeben. Die Einhaltung der Governance-Regeln ist Teil der Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats.

Speziell in Familienunternehmen stellt sich die Frage, ob die Gestaltung der Governance alleinige Aufgabe der Inhaberbefamilie ist? Im Sinne einer langfristigen Unternehmensausrichtung ist diese Frage von der Verantwortlichkeit zu bejahen, sie sichert den Fortbestand des Unternehmens für die nachfolgenden Generationen. In der Unterstützung der Familie in dieser „Grundsatzfrage“ liegt der Wertbeitrag gut zusammengesetzter Aufsichtsräte, die durch fachkundige externe Berater wie z. B. den überexzellente Unternehmenskenntnisse verfügenden Wirtschaftsprüfer unterstützt werden.

*Das Interview führte
Hans-Jürgen Fahrion*