

## Der Beirat im Familienunternehmen

**Internationalisierung, Wirtschaftskrise, Nachfolge - Familienunternehmen sind mit wachsenden internen und externen Herausforderungen konfrontiert, für deren Bewältigung immer häufiger ein Beirat als unterstützendes Organ zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung errichtet wird. Ein Beirat kann bei professioneller Um- und Besetzung zur Etablierung einer guten Corporate Governance, sprich effektiver Leitungs- und Kontrollstrukturen, führen und somit nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen.**

### Der Beirat - zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung

Ein Beirat ist ein freiwilliges Gremium, das als dritte Instanz zwischen Gesellschafterkreis und Geschäftsführung fungiert. Die Tätigkeit der Beiratsmitglieder beruht auf der Delegation von Gesellschafterrechten – daher benötigt der Beirat das Vertrauen des Gesellschafterkreises. Entgegen dem aktienrechtlichen Aufsichtsrat<sup>1</sup> unterliegt der Beirat als freiwilliges Gremium keinerlei gesetzlicher Reglementierung und kann daher bezüglich Aufgaben, Kompetenzen sowie Zusammensetzung an die individuellen Anforderungen des Familienunternehmens angepasst werden.

In der Praxis sind sowohl die Erscheinungsformen als auch die Bezeichnungen des Beirats vielfältig (z.B. Familienrat, Ältestenrat, Gesellschafterausschuss, Firmenbeirat).

Die Einrichtung von Beiräten als Instrument der Corporate Governance scheint in deutschen Familienunternehmen etabliert zu sein und sich positiv zu entwickeln. Dies zeigt eine Studie der WHU – Otto Beisheim School of Management (2009): Im Jahr 2002 hatten 40% der befragten Familienunternehmen einen Beirat, im Jahr 2008 über 50%. Weiterhin stellt die Studie heraus, dass die Verbreitung des Beirats sich mit steigender Unternehmensgröße und mit steigendem Unternehmensalter (Anzahl Generationen) erhöht. Deutsche Familienunternehmen scheinen insgesamt zufriedener mit ihren Beiräten zu sein – im Schnitt vergeben sie die Note 2,1 für ihren Beirat.

### Situationsanalyse: Braucht Ihr Unternehmen einen Beirat?

Die Etablierung eines Beirats ist zunächst kein Allheilmittel – und sollte wohlüberlegt sein. Führen Sie eine Situationsanalyse durch: Was ist das derzeitige Stärken-Schwächen-Profil Ihres Unternehmens, wie ist die Unternehmens- und Personalplanung? Liegt überhaupt ein effektives Berichtswesen vor und sind Sie bereit, die Entscheidungs- und Kontrollsysteme anzupassen? Im Grundsatz gilt: Der Nutzen eines Beirats, der bei guter Um- und Besetzung generiert werden kann, muss seine monetären und nicht-monetären Kosten überwiegen.

Die Errichtung eines Beirats kann in folgenden Situationen sinnvoll sein:

- | Zur Kontinuitätssicherung im Nachfolgeprozess
- | Zum Ausgleich bzw. zur Vermittlung bei Konflikten zwischen Generationen oder Stämmen
- | Bei Bedarf eines Ratgebers und Sparringpartners für die Geschäftsführung
- | Bei Umstrukturierung und Neuausrichtung des Unternehmens, z.B. Internationalisierung
- | Auf Wunsch nichttätiger Gesellschafter nach stärkerer Kontrolle der Geschäftsführung
- | Auf Wunsch außenstehender Dritter (z.B. Banken)

### Gute Gründe für einen Beirat

Ein guter Beirat trägt insbesondere folgendermaßen zum Unternehmenserfolg bei:

- | Durch erhöhte Professionalisierung und Fundierungszwang sowie externe Impulse und Fachwissen kann die Entscheidungsqualität gesteigert werden.
- | Der Beirat trägt zur Ausrichtung des Unternehmens auf nachhaltigen Unternehmenserfolg bei und stärkt die Wert- und Werteorientierung sowie den Erhalt als Familienunternehmen.
- | Durch erhöhte Transparenz und besseren Informationsfluss werden das Vertrauen und der

1 Dem freiwilligen Beirat gegenüber steht der Pflicht-Aufsichtsrat nach aktienrechtlichem Vorbild mit vorgeschriebenen Kompetenzen und Aufgaben. Der Aufsichtsrat ist Pflichtorgan in allen Aktiengesellschaften, Genossenschaften und GmbHs, die der Montan-Mitbestimmung, dem Drittelbeteiligungsgesetz bei mehr als 500 Arbeitnehmern oder mit mehr als 2000 Arbeitnehmern dem Mitbestimmungsgesetz unterliegen sowie bei GmbH & Co. KGs, wenn GmbH und KG zusammen mehr als 2000 Arbeitnehmer beschäftigen.

Zusammenhalt innerhalb des Gesellschafterkreises gesteigert.

## Die Funktionen eines Beirats

Das genaue Aufgaben- und Kompetenzprofil des Beirats wird der Unternehmens- und Personalsituation entsprechend in einer Beiratsverfassung definiert. Daran anknüpfend nimmt der Beirat Beratungsfunktionen, Kontrollfunktionen sowie seltener Leitungsfunktionen wahr.

### a. Beirat als Berater

Der Beirat kann eine beratende Funktion gegenüber der Geschäftsführung als Coach, Sparringpartner und Wissensquelle einnehmen. Auch den Gesellschaftern und der Familie gegenüber tritt der beratende Beirat mit Informations- und Vertreterfunktion auf.

Häufig agiert er auch als Streitschlichter bei Gesellschafterkonflikten sowie als Moderator im Nachfolgeprozess. Hierbei kann ihm auch die Funktion als neuer Wirkungskreis des Seniors zukommen.

### b. Beirat als Überwachungs- und Kontrollorgan

Hierbei tritt der Beirat entsprechend der aktienrechtlichen Funktion eines Pflichtaufsichtsrats als Kontrollorgan in Erscheinung, was insbesondere beim Einsatz von Fremdmanagement relevant sein kann.

### c. Beirat mit Leitungsaufgaben

In bestimmten Situationen wie z.B. Sanierung oder Umstrukturierung können Geschäftsführungsaufgaben durch einen Beirat wahrgenommen werden.<sup>2</sup>

Die WHU-Studie (2009) weist darauf hin, dass etwa die Hälfte der Beiräte aller befragten Familienunternehmen auch Entscheidungsbefugnisse hat. Nur 28% der Beiräte sind ausschließlich beratend tätig. Außerdem wird beobachtet, dass die Kontrollkompetenz in der Generationenfolge an Bedeutung gewinnt.

## Die Kompetenzen des Beirats

Entscheidungsbefugten und kontrollierenden Beiräten kommt in der Praxis eine relevante Rolle zu – doch welche Themen sollten der Zustimmung des Beirats

unterworfen werden? Traditionelle Zustimmungskataloge haben in der unternehmerischen Praxis ausgedient und bedürfen einer individuellen Anpassung.

Moderne Kompetenzordnungen eines überwachenden Beirats in Familienunternehmen sollten folgende Themen adressieren:

- | Mitwirkung bei der strategischen Unternehmensplanung, v.a. durch Plausibilisierung
- | Änderungen relevanter Bestandteile des Geschäftsmodells, z.B. Änderungen der Marketingkonzeption, Vertriebsstruktur, Einkaufspolitik, Finanzstruktur, Produktionssystem etc.
- | Trennung zwischen Privat- und Betriebsvermögen der Unternehmerfamilie: Bindung von Rechtsgeschäften zwischen Gesellschaft und Familienmitglied an die Zustimmung des Beirats (z.B. Beraterverträge)

Als fakultativ können die Aufgaben der Sicherstellung der Kapital- und Liquiditätsbasis durch Gestaltung der Entnahmeregelungen sowie auch die Personalkompetenz in Bezug auf die Geschäftsführung angesehen werden. In der unternehmerischen Praxis begleiten beratende Beiräte mit 55% an erster Stelle die strategische Planung. Bei den kontrollierenden Gremien hingegen tritt die strategische Planung mit 25% in den Hintergrund. Hier dominieren die Personalkompetenz über die Geschäftsführung (59%) sowie die Zustimmung zum Katalog außergewöhnlicher Geschäfte (52%), so die Studie der WHU (2009).

### Literaturhinweis:

- | Achenbach, Christoph; May, Peter; Rieder, Gerold & Eiben, Jan (2009): Beiräte in Familienunternehmen Ergebnisse einer Studie der WHU, Bonn-Bad Godesberg: INTES Akademie für Familienunternehmen.
- | Wiedemann, Andreas & Kögel, Rainer (2008): Beirat und Aufsichtsrat in Familienunternehmen, München: Beck.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte Jana Hauck, Akademische Mitarbeiterin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) der Zeppelin Universität.

Email: jana.hauck@zu.de | Fon: +49 7541 6009 2080

<sup>2</sup> Ein Einsatz von Beratern kann ggf. in solchen besonderen Situationen vorteilhafter sein, da Berater näher an der operativen Geschäftsführung angesiedelt sind als der Beirat.