



WIFU_kompakt_16:

Der Beirat im Familienunternehmen

„Ich weiß doch selbst am besten, was gut für mein Unternehmen ist.“ Dieser Satz ist typisch für Familienunternehmer und Familienunternehmerinnen. Ja, Unternehmer kennen ihr Unternehmen in- und auswendig. Aber jedes Unternehmen agiert heute in einem Umfeld zunehmender Komplexität, Beispiele sind die Digitalisierung von ganzen Geschäftsmodellen oder der Umgang mit neuen Finanzierungsmodellen. Wer diese Komplexität beherrschen und auch von ihr profitieren will, braucht professionelle und unabhängige Sparringspartner auf Augenhöhe, die kritische Fragen stellen und auch Mut zum Widerspruch haben.

Wofür sollte ein Unternehmen einen Beirat benötigen?

Die Praxis zeigt, dass vorrangig die folgenden Gründe einen Unternehmer oder eine Unternehmerfamilie dazu veranlassen, ein solches Beratungs- und Kontrollorgan zu installieren:

Die Familie findet hier ein Gremium, das die Zukunft des Unternehmens häufig besser einschätzen und fachlich begleiten kann als unternehmerisch unerfahrene Gesellschafterinnen und Gesellschafter.

Der Beirat kann bei anhaltenden Meinungsverschiedenheiten und Patt-Situationen unter den Gesellschaftern oder zwischen Stämmen die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen.

Der Beirat kann eine Brückenfunktion zwischen Fremdmanagement und Eigentümern ausüben. Qualifizierte Manager stehen Familienunternehmen nicht selten auch deshalb kritisch gegenüber, weil sie fürchten, in Auseinandersetzungen zwischen den Gesellschaftern oder Stämmen hineingezogen zu werden.

Nachfolgerinnen und Nachfolger finden im Beirat ein kompetentes Gremium, das den Stabwechsel von Senior- auf Juniorgeneration emotionslos und unabhängig begleitet.

Der Unternehmer erhält einen institutionalisierten Coach, mit welchem er auf professioneller Ebene Interneta diskutieren kann.

Temporäre Probleme, zum Beispiel bei Todesfällen im Gesellschafterkreis, beim Ausscheiden von Gesellschaftern oder bei der Wahrung der Rechte minderjähriger und/oder kranker Kinder, können durch den Beirat emotionsloser gelöst werden als durch die Familie selbst.

Welche Aufgaben und Befugnisse hat ein Beirat?

Einem *im Gesellschaftsvertrag als ständiges Organ verankerten Beirat* sollten bestimmte Kernkompetenzen eingeräumt werden: Dazu gehören das Recht auf unbeschränkte Information über alle Geschäftsangelegenheiten, das Recht, einen Katalog von Geschäften zu erstellen, welche die Geschäftsführung nur mit Zustimmung des Beirats umsetzen darf, das Recht, die lang-, kurz- und mittelfristige Unternehmensplanung zu genehmigen, und schließlich die Befugnis, die Geschäftsführer zu bestellen und zu entlassen. Natürlich sind die Gesellschafter in der gesellschaftsvertraglichen Ausgestaltung der Rechte und Pflichten des Beirats frei (mit Ausnahme des Aufsichtsrats einer AG und einer SE). Allerdings gewinnt man qualifizierte Beiratsmitglieder nur dann, wenn sie auch tatsächlich über jene Instrumente verfügen, die sie für die Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben brauchen.

Wie groß ist ein Beirat und wie setzt er sich zusammen?

Die Größe des Gremiums hängt von der Größe des Unternehmens und den dem Beirat übertragenen Aufgaben ab. Im Gesellschaftsvertrag kann die Personenzahl oder (besser noch) ein Rahmen „von ... bis ...“ festgelegt werden. Wichtig ist die hohe Loyalität aller Beiratsmitglieder gegenüber Familienunternehmen als solchen und Verständnis für die (auch) emotionalen Handlungsmotive innerhalb einer Unternehmerfamilie.

Erfahrungsgemäß beflügelt eine Mischung aus Frauen und Männern, aus Jung und Alt die Arbeit des Beirats. Ein Durchschnittsalter des Beirats zwischen 50 und 65 Jahren hat sich als effizient erwiesen. Von besonderer Bedeutung ist die Person des Beiratsvorsitzenden: Er oder sie benötigt Leitungserfahrung und Autorität.

Wie findet man die richtigen Mitglieder für einen Beirat?

In den Beirat gehören nur Persönlichkeiten von unternehmerischem Format. Und: Die Gefahr von Interessenkonflikten muss ausgeschlossen sein. Deshalb scheidet der Hausanwalt, die Steuerberaterin und Vertreter der kreditgewährenden Banken in der Regel als Mitglieder aus. Dasselbe gilt für sonstige Geschäftspartner des Unternehmens. Die Suche und Auswahl von Beiräten ist ein komplexer Prozess, vergleichbar mit der Rekrutierung externer Geschäftsführer. Es ist also auch hier ratsam, einen Personalberater einzuschalten, denn die familieneigenen Netzwerke sind in den meisten Fällen nicht ausreichend, um einen Beirat qualifiziert zu besetzen.

Was benötigt der Beirat für eine erfolgreiche Arbeit?

Ein Beirat, der die aktuelle Lage des Unternehmens nicht kennt oder im Ungefähren gelassen wird, kann nicht effizient arbeiten. Meist erhält der Beirat Informationen aus dem vorhandenen Zahlenwerk. Allerdings ist der Beirat nicht Geschäftsführungsorgan, das schlichte Durchreichen des gesamten Zahlenmaterials ist nicht sinnvoll. Die dem Beirat zur Verfügung gestellten Unterlagen sollten vielmehr aggregierte Zahlen und einen „Erklärungsteil“ enthalten und mit einem unternehmensspezifischen Kennzahlensystem unterlegt werden.

Wie läuft eine Beiratssitzung ab?

Beiratssitzungen erschöpfen sich leider vielfach in einem vortragsartigen Abarbeiten von Quartalszahlen und in weiteren Präsentationen der Geschäftsführung. Dies muss zwar sein, kann aber nicht einziger Gegenstand einer Beiratssitzung sein. In gut funktionierenden Beiräten hat es sich als sinnvoll erwiesen, wenn auf jeder Beiratssitzung ein Schwerpunktthema zum Gegenstand der Sitzung gemacht wird, beispielsweise der Stand der Digitalisierung oder die Struktur der Tantiemen leitender Mitarbeiter.

Bekommt ein Beirat eine Vergütung?

Ja, das ist üblich. Hierbei müssen die Erfahrung, das eingebrachte Beziehungsgeflecht sowie das persönliche Standing der Beiratsmitglieder berücksichtigt werden. Für ein mittelgroßes Produktionsunternehmen von 100 bis 300 Millionen Euro Jahresumsatz ist (neben dem obligatorischen Aufwandsersatz) eine Vergütung in Höhe von 20 000 bis 30 000 Euro angemessen. Der Vorsitzende erhält wegen seiner umfangreicheren Aufgaben das Anderthalbfache oder Doppelte dieses Betrags. Erfolgsabhängige Vergütungen sind noch selten, sie nehmen jedoch zu.

Neu in der Reihe WIFU_kompakt: Die Familienstiftung /// Was ist eine Stiftung? /// Nachfolge: das Phasenmodell /// Nachfolge: zehn Leitsätze /// Postpatriarchale Führung /// Praxis des Familienmanagements /// Digitales Familienmanagement /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Digitale Transformation /// Digitale Geschäftsmodelle **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Der Beirat im Familienunternehmen /// Familienunternehmer als externer Beirat /// Notfallplanung für Unternehmerfamilien /// Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil /// Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen /// Postpatriarchale Führung /// Einführung in die Vermögenskultur /// Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Nachfolge in Familienunternehmen langfristig sichern **WIFU-Schriftenreihe:** Familienunternehmer als externe Beiräte /// Co-Leading Sibling Teams in Family Firms /// Der unausweichliche Konflikt einer Unternehmerfamilie **Leseempfehlung:** Rösen, Kleve & von Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie /// Rösen & Heider (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

