



PRAXISLEITFADEN

DER BEIRAT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

BRÜCKENSCHLAG ZWISCHEN
RATIONALITÄT UND EMOTIONALITÄT

von
Rainer Kirchdörfer
Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz
Rechtsanwälte · Steuerberater



HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Gestaltung: HÖHNE MEDIA GROUP

Foto: www.stock.adobe.com

Hinweis: Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

ISSN (Print) 2626-3424
ISSN (Online) 2626-3432

Dieser Praxisleitfaden fußt auf den Ausführungen des Autors in dem Buch: Brun-Hagen Hennerkes/Rainer Kirchdörfer, Die Familie und ihr Unternehmen, Campus Verlag, Frankfurt am Main (2015). Wir danken dem Verlag für die freundliche Einräumung des Rechts zur Übernahme und redaktionellen Bearbeitung der entsprechenden Passagen.

INHALT

Vorwort	4
1. Der Beirat in Familienunternehmen	5
1.1 Was ist ein Beirat und warum sollte mein Unternehmen einen Beirat haben?	5
1.2 Der richtige Beiratstypus für mein Unternehmen	7
1.3 Welche Aufgaben hat ein Beirat und welche nicht?	7
1.4 Der Beirat als Brückenbauer	8
1.5 Wie soll sich der Beirat zusammensetzen?	8
1.6 Wie groß soll der Beirat sein?	9
1.7 Erfolgreiche Kandidatensuche	9
1.8 Die Amtszeit des Beirats	10
1.9 Die Vergütung	11
Exkurs: Beratungsverträge mit Beiratsmitgliedern	12
2. Die Arbeit des Beirats in Familienunternehmen	13
2.1 Die Beiratsverfassung und die Geschäftsordnung	13
2.2 Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Beiratsarbeit	13
2.3 Inhalt einer Beiratssitzung	15
2.4 Das Beiratsprotokoll	16
2.5 Haftung des Beirats	19
3. Aus der Praxis: Fünf Erfolgsfaktoren für den Beirat	20
4. Literatur	21
Kontakt	22

Ich weiß doch selbst am besten, was gut für mein Unternehmen ist. Auf diesen Satz lässt sich das Selbstverständnis vieler Unternehmer bringen. Der Kern dieser Aussage mag sogar richtig sein: Natürlich wissen erfahrene Unternehmer, worin das Erfolgsgeheimnis ihres Unternehmens lag und was bisher gut für ihr Unternehmen war. Trotzdem ist es mehr als sinnvoll, beim Blick in die Zukunft nicht nur die eigene Leistung und die persönlichen Erfahrungen zu betrachten, sondern den (Bei-)Rat erfahrener Persönlichkeiten einzuholen.

Unternehmen agieren in einem Umfeld zunehmender Komplexität. Diese Komplexität betrifft sämtliche Prozesse, von denen die Zukunft des Unternehmens, egal welcher Branche, abhängt: die Internationalisierung der unternehmerischen Aktivitäten, die Digitalisierung von Produktions-, Entwicklungs- und Verwaltungsprozessen oder gar von ganzen Geschäftsmodellen sowie die Beherrschung komplexer Finanzierungssysteme. Von Familienunternehmen, egal welcher Größenordnung, wird ein hohes und steigendes Maß an Professionalisierung erwartet. Wo früher der Handschlag gegolten hat, sind längst ausgefeilte Verträge Usus geworden – und so ist es in allen Bereichen der unternehmerischen Tätigkeit. Wer diese Professionalisierung gestalten und auch von ihr profitieren will, braucht professionelle und unabhängige Sparringspartner auf Augenhöhe, die kritische Fragen stellen und blinde Flecken wahrnehmungsfähig machen.

Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Umstand ist der Wandel der Nachfolgebereitschaft in der Unternehmerfamilie. Die Bereitschaft zur Nachfolge im eigenen Familienunternehmen kann heute keinesfalls mehr als unreflektiert gegeben angenommen werden. Das operative Management entwickelt nicht auf jeden potenziellen Nachfolger starke Anziehungskraft, mit dem Ergebnis, dass immer häufiger familienexterne Manager Positionen im Top-Management einnehmen. Ebenso drängen im Rahmen von Vererbung größer gewordene Gesellschafterkreise – auch wenn Familienmitglieder im Top-Management agieren – auf effektive Kontrollinstanzen.

Obwohl ein Beirat, anders als der Aufsichtsrat, nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, ist er doch wesentlich mehr als ein „nice to have“. Mit wem sonst könnte sich der Unternehmer unbefangen austauschen, strategische Erwägungen zur Debatte stellen oder neutralen Rat erhalten? Und auch mutige Widerrede? Nur ein starker, unabhängiger Beirat ist ein guter Beirat und ein guter Beirat ist stets auch eine Herausforderung für den Unternehmer. Dies lässt erahnen, dass vertraute Weggefährten nicht automatisch Kandidaten für einen Sitz im Beirat sind. Kompetenz und Unabhängigkeit sind die wesentlichen Merkmale, die für eine Position im Unternehmensbeirat qualifizieren.

Dieser Praxisleitfaden soll Vorbehalte ausräumen: Weder ist ein Beirat ein „Nebenherrscher“ noch ein Gremium, das „unnötige“ Arbeit verursacht, noch ein Zeitvertreib für alte Freunde. In kurzer Form will dieser Leitfaden aufzeigen, wie ein Unternehmen einen passenden Beirat findet und mit diesem erfolgreich arbeitet. Im ersten Teil der Ausführungen wird erläutert, was ein Beirat ist, welche Aufgaben er hat und wie er besetzt werden kann. Im zweiten Teil steht die Praxis im Vordergrund, also all das, was ein Beirat für seine Tätigkeit benötigt. Verfasser und Herausgeber wünschen sich, dass dieser Leitfaden aufzeigt, wie nutzbringend ein Beirat für das Familienunternehmen sein kann.¹

Ein erfolgsverwöhnter Familienunternehmer sagte einmal: „Zwischen mir und Gott ist nur der Himmel – und das soll auch so bleiben.“ Besser nicht. Manchmal hängt das Überleben davon ab, dass es noch einen Fallschirm gibt ...

Witten, im April 2018

Prof. Rainer Kirchdörfer
Prof. Dr. Tom A. Rüsen

¹ An dieser Stelle möchten wir Monika Nadler unseren herzlichen Dank für die Erstellung und Überarbeitung des Manuskripts für diesen Praxisleitfaden aussprechen.

1 | DER BEIRAT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Der Familienunternehmer ist ein einsamer Mensch. Geschäftliche Sorgen muss er mit sich alleine austragen. Mit leitenden Mitarbeitern kann und will er sich darüber häufig nicht aussprechen, weil diese oft eigene Interessen verfolgen. Er wird daher kaum mit ihnen darüber diskutieren, ob das Unternehmen im Besitz der Familie bleiben, ob er Partner aufnehmen oder bestimmte Führungskräfte entlassen soll. Ähnliches gilt für das Top-Management: Hier gibt es (zu) selten kritische Ratgeber, die wohlmeinend, aber auch kritisch die Handlungen des obersten Führungsgremiums reflektieren. Auch in der Familie findet er für seine Probleme nur selten ein offenes Ohr oder hört eine unvoreingenommene Meinung. Und im Kreise der Unternehmerkollegen scheut er sich, solche Fragen überhaupt zu stellen, getreu dem Motto „Nur keine Schwäche zeigen“.

So bleibt nur der Rat von Fremden. Aber Fremde sind weit weg von Familie und Unternehmen und die Vorbehalte gegen solchen Rat waren lange Zeit groß. Man fürchtete den Machtverlust, man argwöhnte, Informationen könnten in fremde Hände gelangen. Man war schlicht misstrauisch. Andere an der Macht teilhaben zu lassen, galt als Zeichen von Schwäche. In den letzten Jahrzehnten hat sich jedoch vieles geändert. Andere, vor allem Fremde, um Rat zu fragen und sie zugleich – wie im Falle eines Beirats – auch an der Macht im Unternehmen zu beteiligen, gilt immer mehr als Zeichen von Stärke. Dieser Sinneswandel der Eigner liegt nicht zuletzt auch im enormen Zuwachs des zur Unternehmensführung erforderlichen Wissens sowie in der Tatsache begründet, dass die Zahl der mit dem Unternehmensgeschehen eng vertrauten Gesellschafter von Generation zu Generation sinkt.

Soweit auch heute noch Widerstand gegen die Einrichtung eines Beirats zu beobachten ist, wird dieser vor allem durch die Angst bestimmt, das neue Gremium könnte die bisher uneingeschränkte Herrschaft im Unternehmen schwächen. Diese Angst ist nicht völlig unberechtigt. Aber gerade darin liegen auch Sinn und Zweck des Beirats. Andererseits schwinden, ist der Beirat erst einmal aktiv, diese Befürchtungen meist sehr schnell.

1.1 | WAS IST EIN BEIRAT UND WARUM SOLLTE MEIN UNTERNEHMEN EINEN BEIRAT HABEN?

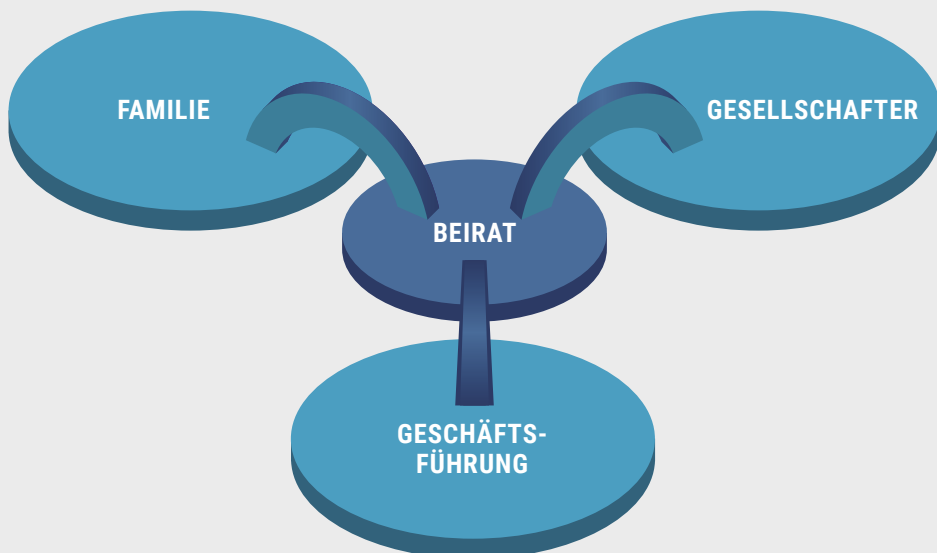
Die wichtigsten Gründe, die die Unternehmerfamilie veranlassen, ein solches Beratungs- und Kontrollgremium zu installieren, sind:

- ➔ Die Familie erhält ein Gremium, das die Zukunft des Unternehmens besser einschätzen und absichern kann als unternehmerisch unerfahrene Familiengesellschafter.
- ➔ Der Beirat kann bei anhaltenden Meinungsverschiedenheiten und Patt-Situationen unter den Gesellschaftern die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen.
- ➔ Temporäre Probleme, zum Beispiel bei Todesfällen im Gesellschafterkreis, bei sonstigem Ausscheiden von Gesellschaftern oder bei der Wahrung der Rechte minderjähriger und/oder kranker Kinder, können durch den Beirat objektiver gelöst werden als durch die Familie selbst.
- ➔ Der Beirat kann eine Brückenfunktion zwischen Fremdmanagement und Eigentümern ausüben. Qualifizierte Manager meiden Familienunternehmen nicht selten auch deshalb, weil sie fürchten, in Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlichen Interessen der Gesellschafter hineingezogen zu werden.
- ➔ Unternehmerisch noch unerfahrene Nachfolger finden im Beirat ein kompetentes Gremium, das den Stabwechsel vom Senior auf den Junior emotionslos und unabhängig begleitet.
- ➔ Der Unternehmer erhält einen institutionalisierten Coach, mit welchem er auf professioneller Ebene Interna diskutieren kann.

Diese spezielle Aufgabenstellung eines Beirats in Familienunternehmen zeigt dreierlei Besonderheiten:

- 1 Im Gegensatz zum gesetzlichen Aufsichtsrat betrifft die Aufgabenstellung eines Beirats häufig auch das persönliche Verhältnis zwischen den Gesellschaftern.
- 2 Die Auswahl der Mitglieder des Beirats darf nicht ausschließlich unter fachlichen Aspekten erfolgen. Hinzukommen muss eine durch Loyalität geprägte Einstellung zur Eigentümerfamilie und zum Typus Familienunternehmen. Gerade der letztgenannte Aspekt ist keinesfalls selbstverständlich. Mancher angestellte Manager hat bekanntlich Probleme mit dem Selbstverständnis eines Familienunternehmers; solche Persönlichkeiten kommen für eine Mitgliedschaft im Beirat nicht in Betracht.
- 3 Die Arbeitsweise des Beirats im Familienunternehmen ist zwar im Kern nicht anders als die eines Aufsichtsrates im Großunternehmen. Sie ist jedoch aufgrund der spezifischen Situation im Familienunternehmen weniger detailliert kontrollierend als konzeptionell, strategisch und strukturell angelegt.

Für viele Unternehmer ist der Beirat auch Bestandteil ihres Nachfolgekonzeptes. Solche Unternehmer haben Interesse daran, dass der Bestand und die personelle Zusammensetzung ihres Beirats auch nach ihrem Tod abgesichert werden. Wie kann dies erfolgen? Denkbar ist, den Bestand und auch die konkrete Zusammensetzung eines Beirats über eine testamentarische Auflage zu sichern. Solches ist jedoch nicht unbedenklich: Eine langfristige Bindung der Erben an einen bestehenden Beirat erscheint schon deshalb als wenig sinnvoll, weil im Zeitablauf schon hinsichtlich der im Beirat gefragten Kompetenzen ein objektiver Änderungsbedarf entstehen kann. Für eine gewisse Übergangszeit kann jedoch eine Absicherung der bestehenden Beiratsverfassung sowie der personellen Zusammensetzung des Beirats durchaus sinnvoll sein, um den Erben Zeit zu geben, Erfahrungen zu sammeln. Wer allerdings seinen Erben – aus welchen Gründen auch immer – dauerhaft die Unternehmenskontrolle entziehen will, der sollte andere Wege gehen.



Der Brückenbauer: Eine der zentralen Aufgaben eines Beirats ist das Vermitteln von Positionen und auch das Ausgleichen von Konflikten.

1.2 | DER RICHTIGE BEIRATSTYPUS FÜR MEIN UNTERNEHMEN

In der Praxis sind unterschiedliche Bezeichnungen für das Beratungs- und Kontrollorgan im Familienunternehmen geläufig. So heißt es manchmal Verwaltungsrat oder Aufsichtsrat, in anderen Fällen Gesellschafterbeirat oder eben einfach nur Beirat. Doch unabhängig davon gilt es zu entscheiden, welchen Typus von Beirat die Gesellschafter haben wollen. Die Variationsbreite ist groß: Sie reicht von einem Ad-hoc-Gremium über einen „schlafenden Beirat“ bis zu einem im Gesellschaftsvertrag verankerten Organ.

- ➔ **Ad-hoc-Gremium:** Hier wird ein „Beirat“ zur Lösung von Sonderproblemen wie Nachfolge, Restrukturierung, Internationalisierung, Finanzierung oder Produktionsverlagerung gegründet.
- ➔ **„Schlafender Beirat“:** Hier entfaltet ein „Beirat“ seine endgültigen Kompetenzen erst mit dem Rückzug des Seniors aus der Geschäftsführung.
- ➔ **Der als ständiges Organ im Gesellschaftsvertrag verankerte Beirat:** Hier kommt der „Beirat“ in seinen Kernbefugnissen – nicht aber in seinem eigenen Selbstverständnis – häufig dem gesetzlichen Aufsichtsrat sehr nahe. Diese Kernkompetenzen liegen dann in dem Recht zur unbeschränkten Information über alle Geschäftsangelegenheiten, in dem Recht, einen Katalog von Geschäften zu erstellen, welche die Geschäftsführung nur mit Zustimmung des Beirats umsetzen darf, in dem Recht, die lang-, kurz- und mittelfristige Unternehmensplanung zu genehmigen, und letztlich in seiner Befugnis, die Geschäftsführer zu bestellen und zu entlassen. Es ist vor allem dieser Typus des Beirats, der im Folgenden näher beleuchtet wird.

Selbstverständlich sind die Gesellschafter beim Beirat, anders als beim gesetzlich vorgeschriebenen Aufsichtsrat, in der gesellschaftsvertraglichen Ausgestaltung seiner Rechte und Pflichten frei. Sie sollten allerdings bedenken, dass man qualifizierte Beiratsmitglieder nur dann gewinnen kann, wenn sie auch tatsächlich über jene Instrumente verfügen, die sie brauchen, um ihrer Verantwortung für die Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben gerecht zu werden.

1.3 | WELCHE AUFGABEN HAT EIN BEIRAT UND WELCHE NICHT?

Der Beirat lebt von geliehener Macht. Es ist die Gesellschafterversammlung, die ihm diese Macht verleiht, und sie ist es auch, die die Grenzen dieser Macht bestimmt, sei es im Gesellschaftsvertrag oder in einer gesonderten Beiratssatzung. Ist die Gesellschafterversammlung bei der Verleihung dieser Macht an den Beirat völlig autonom?

Auf den ersten Blick ist man geneigt, diese Frage zu bejahen. Der Jurist muss sie jedoch verneinen. Es existieren nämlich Bereiche, so genannte Kernkompetenzen der Gesellschafter oder auch der Geschäftsführung, die rechtlich zwingend bei den Gesellschaftern beziehungsweise bei den Geschäftsführern verbleiben müssen. Im Einzelnen ist hierzu vieles streitig und zudem auch von Rechtsform zu Rechtsform verschieden. Fest steht jedoch, dass bei einer GmbH das generelle Recht zur Vertretung der Gesellschaft nicht auf den Beirat übertragen werden kann, sondern bei der Geschäftsführung verbleiben muss. Ähnliches gilt entsprechend für die Personengesellschaft. Die so genannte organschaftliche Vertretung bleibt grundsätzlich den Gesellschaftern einer Personengesellschaft vorbehalten. Für die Kompetenzabgrenzung zwischen Beirat und Gesellschafterversammlung gilt: Satzungsänderungen, Kapitalmaßnahmen, Umwandlung der Rechtsform, Auflösung der Gesellschaft und anderes müssen zwingend bei den Gesellschaftern verbleiben. Auch das Recht zur Abberufung von Beiratsmitgliedern und Geschäftsführern aus wichtigem Grunde kann der Gesellschafterversammlung nicht entzogen und daher nicht auf den Beirat verlagert werden. Inwieweit dies nur dann gilt, wenn der Beirat mehrheitlich von Nicht-Gesellschaftern besetzt ist, ist noch nicht abschließend geklärt.

1.4 | DER BEIRAT ALS BRÜCKENBAUER

Ein Beirat wird meist aus einem ganz konkreten Anlass gegründet: Die Kontinuität der Führung soll beim Generationswechsel gesichert werden, man will Streitigkeiten unter den Gesellschaftern schlichten oder die Geschäftsführung einer stärkeren Kontrolle unterziehen. Auch die Gesellschafterversammlung kann auf ein solches Gremium drängen, um dadurch ein Mehr an Information zu gewinnen, um Stammesdivergenzen auszugleichen oder um die Rechte von Minderheitsgesellschaftern besser zu wahren. Seine Hilfe wird gebraucht, um Spannungen innerhalb des Gesellschafterkreises zu lösen oder die Junioren bei ihrer Vorbereitung auf die Nachfolge zu unterstützen. Wer aus dem Gesellschafterkreis sollte denn auch in der Lage sein, einen verdienten Senior zum Abschied aus dem Unternehmen aufzufordern oder einem widerspenstigen Junior die Grenzen aufzuzeigen? Das kann nur ein Dritter, der völlig unabhängig ist.

Der Beirat bildet auch ein wichtiges Bindeglied zwischen den Eigentümern und einer fremden Geschäftsführung. Wie bereits erwähnt: Manch qualifizierter Leistungsträger meidet Familienunternehmen nur deshalb, weil er fürchtet, zwischen den Mahlsteinen streitender Gesellschafterstämme erdrückt zu werden. Manchmal können qualifizierte Dritte erst durch das Vorhandensein eines Beirats zum Verbleib im oder zum Eintritt in das Management eines Familienunternehmens bewegt werden. Er macht das Unternehmen für Führungskräfte attraktiver, weil er nicht selten zwischen der Rationalität des Konzerns und der Emotionalität im Familienunternehmen ausgleicht.

1.5 | WIE SOLL SICH DER BEIRAT ZUSAMMENSETZEN?

O b ein Beirat dem Familienunternehmen etwas einbringt oder nicht, hängt ganz entscheidend von seiner personellen Besetzung ab – das ist eine Binsenweisheit, und doch wird bei der Auswahl der Beiräte immer wieder gegen eherne Grundsätze verstoßen. Natürlich bietet auch ein idealtypisch zusammengesetzter Beirat keine Garantie dafür, dass dieser konstruktiv und effizient arbeitet. Sicher ist aber, dass ein professionelles Vorgehen das Risiko einer Fehlbesetzung entscheidend mindern kann.

Fest steht, dass alle Mitglieder des Beirats der Institution Familienunternehmen loyal gegenüberstehen und auch für emotionale Handlungsmotive innerhalb der Familie und deren Auswirkungen auf das Unternehmen Verständnis aufbringen müssen. Es kommt durchaus vor, dass fachlich hoch qualifizierte Beiratsmitglieder, denen es aber an Loyalität mangelt, in Krisensituationen – bei Streit unter den Gesellschaftern, bei Meinungsverschiedenheiten mit den Banken, bei Auseinandersetzungen mit dem Fremdgeschäftsführer – die Stabilität des Gesellschafterkreises aufs Spiel setzen und das Unternehmen gefährden.

Von besonderer Bedeutung ist die Person des Beiratsvorsitzenden: Er benötigt Leitungserfahrung und Autorität, um eine Diskussion unter seinen Kollegen wirklich effizient zu führen. Ob ein aus der Geschäftsführung ausscheidender und an Familienangehörige übergebender Senior den Vorsitz im Beirat übernehmen kann, ist eine Frage des Einzelfalls. Keinesfalls dürfen hierdurch Zweifel am tatsächlichen Vollzug der Unternehmensnachfolge auftreten. Auch ist zu bedenken, dass der Senior, wenn die Strategie des Unternehmens geändert wird, in Verteidigungszwang geraten kann. Dies gilt nicht nur, aber insbesondere, wenn mehrere Familienstämme vorhanden sind.

Erfahrungsgemäß beflügelt es die Arbeit des Beirats, wenn eine gesunde Mischung aus dem unternehmerischen Wagemut der Jugend und der bewahrenden Vorsicht des Alters erreicht ist, was letztlich auch dem Unternehmen zugutekommt. Ein Durchschnittsalter des Beirats zwischen 50 und 65 Jahren ist erstrebenswert. Und es hat sich in der Praxis bewährt, die Geschlechter bei der Besetzung der Positionen im Beirat ausgewogen zu berücksichtigen.

Leider werden oft bereits bei der Einrichtung des Beirats entscheidende Fehler gemacht. Es fehlt an fachkundiger Gründungsexpertise – woher sollen Unternehmer, die sich erstmals mit diesem Thema befassen, das Know-how zur Installierung eines Beirats denn auch nehmen? Als Vorbild wird meist der gesetzliche Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft betrachtet. Laut Aktiengesetz hat dieser den Vorstand zu beraten und zu überwachen, wobei die Überwachungsfunktion in ihrer Bedeutung zunehmend die Beratung verdrängt. Die wichtigste Waffe des Aufsichtsrates ist seine Personalkompetenz: Er beruft den Vorstand.

Gesetzlicher Aufsichtsrat und Beirat weisen jedoch bei näherer Betrachtung weniger Gemeinsamkeiten auf, als man landläufig meint. Der gesetzliche Aufsichtsrat wird in seinem Erscheinungsbild durch den Großkonzern geprägt, bei dem die Interessen der Eigentümer und die des Managements häufig auseinanderfallen. Hinzu kommen die aus der Mitbestimmung der Arbeitnehmer resultierenden Probleme. Die Orientierung an kurzfristigen Tendenzen des Kapitalmarktes, immer größerer Eigennutz der Manager, mangelnde Sensibilität gegenüber regionalen und personellen Bindungen, kurz: die Abkehr von traditionellen Werten des „ehrbaren Kaufmannes“, stehen im Gegensatz zum Selbstverständnis des Familienunternehmers. Daher muss im Großkonzern naturgemäß das Gewicht auf einem Mehr an Kontrolle liegen, während es im Familienunternehmen vor allem auf Beratung und Unterstützung ankommt.

Der Aufsichtsrat ist ein anonymes Gremium. Er nimmt zwar auch die Vermögensinteressen der Aktionäre wahr; seine Mitglieder stehen den Aktionären jedoch mit – durchaus gewollter – großer persönlicher Distanz gegenüber, ja, man kennt sich naturgemäß in aller Regel gar nicht. Das ist beim Beirat völlig anders. Dieser erfüllt – unabhängig von seinen schriftlich definierten Aufgaben – eine wichtige Brückenfunktion zwischen Familie und Unternehmen.

In den Beirat gehören nur Persönlichkeiten, die unternehmerisches Format besitzen. Die Gefahr von Interessenkonflikten muss ausgeschlossen sein. Deshalb scheidet der Hausanwalt, der Steuerberater und Vertreter der kreditgewährenden Banken in der Regel als Mitglieder aus. Dasselbe gilt im klassischen Beirat für Kunden, Lieferanten und sonstige Geschäftspartner des Unternehmens. Die Mitgliedschaft des Wirtschaftsprüfers im Beirat ist schon standesrechtlich unzulässig. Der Wirtschaftsprüfer nimmt jedoch zwingend an der Bilanzsitzung teil und sollte auch sonst im Bedarfsfall hinzugezogen werden.

Jedes einzelne Mitglied des Beirats muss das Vertrauen der deutlich überwiegenden Mehrheit der Gesellschafter besitzen. Deshalb ist ein Entsendungsrecht einzelner Gesellschafter bezüglich Beiratsmitgliedern, besonders bei verfeindeten Gesellschaftergruppen, kontraproduktiv. Eine solche Gestaltung hebt die potenziellen Streitigkeiten lediglich auf eine höhere Ebene.

1.6 | WIE GROSS SOLL DER BEIRAT SEIN?

Die Größe des Gremiums hängt natürlich von der Größe des Unternehmens, aber auch von den Aufgaben des Beirats ab. In der Regel umfasst ein Beirat drei bis sechs Personen. Mit dem Wachstum des Unternehmens kann auch der Beirat angemessen mitwachsen. Die Größe des Unternehmens und die dem Beirat konkret überantwortete Aufgabenstellung sind also für die Bemessung der Mitgliederzahl ausschlaggebend.

PRAXISTIPP

Die Gesellschafter müssen die Größe des Beirats bestimmen. Im Gesellschaftsvertrag kann aber auch nur ein Rahmen („Der Beirat besteht aus drei bis sechs Mitgliedern.“) vorgegeben werden. Dies hat sich in der Praxis bewährt, vor allem dann, wenn man zunächst mit einem kleineren Gremium beginnen will und später – beispielsweise wenn sich der Senior aus der Geschäftsführung zurückzieht – ein größerer Beirat entstehen soll.

1.7 | ERFOLGREICHE KANDIDATENSUCHE

Wie kommt nun die Eigentümerfamilie zu ihrem Beirat? Häufig leider so: Der Familienunternehmer geht auf einige ihm geeignet erscheinende Kandidaten zu und bietet diesen eine Beiratsposition an, ohne überhaupt klare Vorstellungen über die konkreten Aufgaben und Kompetenzen, über Rechte und Pflichten und über die Bezahlung seines künftigen Beirats zu haben. Müssen in solchen Fällen dann unpassende Kandidaten zum Rückzug bewegt werden, ist dies nicht nur eine peinliche Angelegenheit, sondern zugleich auch ein Vorgang, der Ansehen und Autorität des Unternehmers nicht unbedingt förderlich ist. Schon deshalb ist es in aller Regel besser, wenn die erste Ansprache über einen Dritten erfolgt, der gegebenenfalls auch ohne Gesichtsverlust wieder einen Rückzieher machen kann.

Die Auswahl eines effizienten Beirats überfordert die meisten Familienunternehmer. Ihre eigenen Kontakte sind zu beschränkt, um eine qualifizierte Zusammensetzung des Gremiums sicherzustellen. Doch für diese Einsicht ist bei Familienunternehmern

viel Überzeugungsarbeit notwendig. Nur so wird es auch verständlich, warum von einem traditionell besetzten Beirat – verkörpert durch Banker, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Freunde und Bekannte – ein gewisser Charme ausgeht. Sie sind dem Unternehmer bereits bekannt, sofort verfügbar, interessiert und „pflegeleicht“. Niemals aber kann ein solcher Beirat ein gewolltes Gegengewicht zum Vorstand oder zur Geschäftsführung bilden.

Die Suche und Auswahl von Beiräten ist ein komplexer Prozess, vergleichbar mit der Rekrutierung externer Geschäftsführer. Dafür einen Personalberater einzuschalten, galt lange Zeit als unschicklich. Doch die Vorurteile gegen Personalberater schwinden allmählich. Dass diese sich ihre Bemühungen angemessen vergüten lassen, wird nun akzeptiert. Die Honorierung des Personalberaters bei der Beiratssuche folgt nicht dem Vergütungsschema, das bei der Suche eines Geschäftsführers angewendet wird. Es orientiert sich vielmehr an der Bedeutung des zu suchenden Beirats für das Unternehmen und am Zeitaufwand des Beraters. Deshalb entspricht das Honorar häufig der Jahresvergütung für das gesuchte Beiratsmitglied, oder es wird eine Pauschale für jedes gefundene Beiratsmitglied vereinbart.

1.8 | DIE AMTSZEIT DES BEIRATS

Es hat sich in der Praxis nicht bewährt, wenn ein Beirat jahrzehntelang in derselben Zusammensetzung bestehen bleibt. Denn ein Unternehmen lebt, es hat seine Konjunkturen und muss sich ständig auf veränderte Marktverhältnisse einstellen. Die Vereinbarung einer festen Altersobergrenze von 70 oder höchstens 75 Jahren ist daher sinnvoll.

Einen entscheidenden Fehler gilt es zu vermeiden, nämlich die Vereinbarung einer festen Amtszeit ohne Übergangsregelung. Es könnte sonst sein, dass diese gerade zu einem Zeitpunkt endet, zu dem es unter den Gesellschaftern Konflikte gibt und/oder deshalb kein Nachfolger im Amt bestellt werden kann. Es empfiehlt sich, den einmal gewählten Beirat nach Ablauf seiner Amtsperiode so lange noch im Amt zu belassen, bis die neuen Beiratsmitglieder berufen sind. Überdies sind zeitlich überlappende Amtsperioden der einzelnen Beiratsmitglieder durchaus sinnvoll, um die Kontinuität dieses Gremiums sicherzustellen.

Freilich muss die Abberufung einzelner Beiratsmitglieder jederzeit möglich sein, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Die notwendige Mehrheit hierfür kann nur individuell unter Beachtung der konkreten Gesellschafts- und Gesellschaftersituation bestimmt werden.

1.9 | DIE VERGÜTUNG

Wie soll die Tätigkeit des Beirats abgegolten werden? Anders als für den Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften bestehen für Familienunternehmen keine brauchbaren Vergleichszahlen. Klar ist: Der Beirat muss mehr einbringen als er kostet. Hierbei darf der Unternehmer jedoch nicht nur auf den Zeitaufwand schauen, er muss vielmehr die Erfahrung, das eingebrachte Beziehungsgeflecht sowie das persönliche Standing der Beiratsmitglieder berücksichtigen. Für ein mittelgroßes Produktionsunternehmen (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 das Doppelte dieses Betrages.

VERGÜTUNG UND STEUERN

Die Beiratsvergütung muss vom Empfänger versteuert werden und ist in den meisten Fällen zudem umsatzsteuerpflichtig. Für das Unternehmen stellt sie eine abzugsfähige Betriebsausgabe dar, sofern es sich nicht um eine Aktiengesellschaft, eine SE oder eine GmbH handelt. Kapitalgesellschaften können nämlich die gezahlten Vergütungen an ihr Aufsichtsorgan nur zur Hälfte absetzen – eine Regelung, die dem politischen Anspruch nach mehr Corporate Governance völlig entgegenläuft und sachlich durch nichts gerechtfertigt ist. Im Übrigen diskriminiert sie gerade kleinere und mittlere Familienunternehmen. Für Großkonzerne ist die Relation zwischen Aufsichtsratsvergütung und Jahresüberschuss natürlich eine sehr viel geringere als für ein mittelgroßes Familienunternehmen. Bei der GmbH & Co. KG kommt es darauf an, wo der Beirat gebildet wird. Wird er bei der GmbH gebildet, greift die (nur) hälftige Abzugsregelung für Kapitalgesellschaften ein, und zwar auch dann, wenn der Vergütungsaufwand der Komplementär-GmbH durch die KG erstattet wird. Wird der Beirat dagegen bei der KG selbst gebildet, so handelt es sich um voll abzugsfähige Betriebsausgaben.

Noch sind erfolgsabhängige Vergütungen des Beirats selten, sie nehmen jedoch zu. Möglich ist eine gemischte Form der Vergütung, also ein fixer Betrag, der noch in eine Grundvergütung und in ein Sitzungsgeld zerlegt werden kann, sowie eine erfolgsabhängige Komponente. Letztere muss sich selbstverständlich an einer Größe orientieren, die nicht willkürlich gestaltbar ist. Der richtige Ansatz

kann etwa – analog zum langfristigen Bonus bei der Geschäftsführervergütung – das jeweilige durchschnittliche Ergebnis (EBT, EBIT oder EBITDA) der Gesellschaft während eines Referenzzeitraums sein. Als solcher können zum Beispiel die zurückliegenden drei Jahre oder sogar die Gesamtdauer der Zugehörigkeit einer Person zum Beirat festgelegt werden.

EXKURS: BERATUNGSVERTRÄGE MIT BEIRATSMITGLIEDERN

Auch aus steuerlichen Gründen werden häufig Beratungsverträge mit Beiratsmitgliedern abgeschlossen. Die hierauf gezahlten Vergütungen sind nämlich in jedem Fall steuerlich voll abzugsfähig. Rechtlich sind gesonderte Beratungsverträge mit einzelnen Beiratsmitgliedern grundsätzlich zulässig. Die Rechtsprechung musste sich aber in den vergangenen Jahren sehr intensiv mit der Frage der Grenzen der Zulässigkeit solcher Beratungsverträge beschäftigen. Hintergrund der Fragestellung ist eine Vorschrift im Aktiengesetz, die klarstellt, dass ein Aufsichtsratsmitglied keine besonderen Vergütungen für solche Leistungen erhalten kann, die in den Bereich seiner Aufsichtsrats Tätigkeit fallen.

Das Aktiengesetz lässt es zwar zu, dass mit Aufsichtsratsmitgliedern Beratungsverträge abgeschlossen werden, stellt diese jedoch zunächst unter den Vorbehalt der Zustimmung durch das Gesamtgremium. Es regelt darüber hinaus, dass Beratungsverträge mit Aufsichtsräten überhaupt nur solchen Tätigkeiten zugänglich sind, die von der eigentlichen Aufsichtsrats Tätigkeit klar getrennt sind. Es versteht sich von selbst, dass die Abgrenzung der eigentlichen Aufsichtsrats Tätigkeit von hiernach noch zulässigen Beratungstätigkeiten fließend ist. So hat der Bundesgerichtshof beispielsweise klargestellt, dass die Aufgabe des Aufsichtsrats, die Geschäftsführung zu überwachen, auch die Pflicht beinhaltet, den Vorstand in übergeordneten Fragen der Unternehmensführung zu beraten. In einer weiteren Entscheidung hat der Bundesgerichtshof dargelegt, dass es nicht ausreicht, wenn der Beratungsvertrag eine Beratung in betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Fragen durch das Aufsichtsratsmitglied vorsieht. Durch einen solchen Beratungsgegenstand sei nämlich keine hinreichende Abgrenzung zwischen der Beratungstätigkeit und der eigentlichen Aufsichtsrats Tätigkeit gewährleistet.

Ob und inwieweit diese Grundsätze analog auch für freiwillige Beiräte gelten, bei denen die Vorschriften des Aktiengesetzes nicht unmittelbar Anwendung finden, wurde von der Rechtsprechung

bislang nicht entschieden. Jedenfalls sollte denjenigen Familienunternehmern, in deren Unternehmen ein gesetzlich zwingend zu bildender Aufsichtsrat existiert, das nachfolgende Urteil des Bundesgerichtshofes bekannt sein.

Im Sachverhalt dieses Urteils ging es darum, dass ein Stuttgarter Rechtsanwalt eine Aktiengesellschaft beraten hatte und diese Beratung auch fortsetzte, nachdem er in deren Aufsichtsrat gewählt worden war. Seiner Tätigkeit lag ein seit längerem abgeschlossener Beratungsvertrag zugrunde, der die Unterstützung des Vorstandes der Gesellschaft in allen rechtlichen Angelegenheiten, soweit sie nicht in den gesetzlichen Aufgabenbereich des Aufsichtsratsmitglieds fielen, zum Gegenstand hatte. Zur Vergütung war bestimmt, dass diese nach den üblichen Stundensätzen erfolgen sollte. Der Bundesgerichtshof betonte zunächst nochmals ausdrücklich, ein Aufsichtsratsmitglied dürfe nur in solchen Fragen entgeltlich beraten, die nicht zu seiner gesetzlichen Kernaufgabe gehörten. Dies könnten Leistungen sein, die in einem speziellen Wissen begründet liegen, wie etwa Architektleistungen, die Erstellung von Steuererklärungen, nicht aber die Unterstützung der Geschäftsführung in allgemeinen Führungsaufgaben, etwa bei der strategischen Unternehmensausrichtung, der Organisation des Controllings oder bei der Unternehmensfinanzierung. Wenn nach diesen Grundsätzen eine entgeltliche Beratung erlaubt sei, dann müsse zudem der zugrunde liegende Beratungsvertrag so abgefasst sein, dass sich der Tätigkeitsbereich eindeutig bestimmen lasse und der Aufsichtsrat aus dem Wortlaut heraus überprüfen könne, ob der Umfang der Beratung außerhalb des Kernbereichs der Aufsichtsrats Tätigkeit angesiedelt sei. Und schließlich müsse die Beratungsvergütung im Vertrag so konkret geregelt sein, dass sich Außenstehende über deren Höhe und Angemessenheit ein Urteil bilden könnten und der Vertrag müsse vom Aufsichtsrat durch entsprechenden Beschluss genehmigt worden sein. In dem vorgenannten Fall sah der Bundesgerichtshof den Vertrag aus mehreren Gründen als unwirksam an.

2 | DIE ARBEIT DES BEIRATS IM FAMILIENUNTERNEHMEN

2.1 | DIE BEIRATSVERFASSUNG UND DIE GESCHÄFTSORDNUNG

Die Gesellschafter müssen eine Beiratsverfassung beschließen. Ob diese in den Gesellschaftsvertrag eingearbeitet ist oder eine Urkunde neben dem Gesellschaftsvertrag bildet, ist eher eine formale Frage. Besser und meist auch hinsichtlich der Kompetenzverteilung sorgfältiger durchdacht ist die Integration der Beiratsverfassung in die Gesellschaftsvertragsurkunde. In jedem Fall ist die Ausarbeitung der Beiratsverfassung eine ganz entscheidende Aufgabe. Beiratskandidaten, die angesprochen werden, wollen nämlich die Beiratsverfassung sehen, um zu wissen, worauf sie sich einlassen. Im Wesentlichen sind die folgenden Punkte regelungsbedürftig:

- ➔ Berufung (z. B. Wahlverfahren) des Beirats
- ➔ Abberufung und Amtsdauer der Beiratsmitglieder
- ➔ Kompetenzen und Zustimmungskatalog
- ➔ Rechte und Pflichten des Beirats als Organ
- ➔ Beschlussfähigkeit und Beschlussfassungen
- ➔ Vergütung der Beiratsmitglieder

Seine innere Ordnung im Detail regelt der Beirat in Form einer Geschäftsordnung selbst. Hierfür sollte nicht zu viel Papier verschwendet werden. Wenn nicht schon in der Beiratsverfassung geregelt, dann gehören in die Geschäftsordnung vorwiegend die Fragen der Sitzungshäufigkeit, der Art und Weise der Einberufung, der Beschlussfassung im schriftlichen Verfahren, der Protokollierung der Sitzungen und Beschlüsse sowie Fragen der konkreten Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung. Zudem gehören das konkrete System der Beiratsinformation und deren Inhalt in die Geschäftsordnung.

2.2 | RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE BEIRATSARBEIT

Die Arbeit des Beirats kann nur effektiv sein, wenn dieser umfassend und schnell unterrichtet wird. Ein Beirat, der die aktuelle Lage des Unternehmens nicht kennt oder im Ungefähren gelassen wird, kann nicht effizient arbeiten. In diesem Punkt werden viele Fehler gemacht.

Meist erhält der Beirat Informationen aus dem vorhandenen Zahlenwerk. Dies ist insoweit sinnvoll, als der Aufbau und die Einrichtung eines Beiratsberichtssystems für das Unternehmen mit möglichst geringem Aufwand erreicht werden sollte. Die Zahlen, die der Beirat benötigt, müssen im Unternehmen abrufbar vorhanden sein. Sind sie dies nicht, dann spricht alles dafür, dass das Berichts- und Controlling-System im Unternehmen mangelhaft ist. Auf der anderen Seite ist der Beirat nicht Geschäftsführungsorgan. Das schlichte Durchreichen des gesamten Zahlenmaterials, welches die Geschäftsführung erhält, an den Beirat ist sinnlos und überfordert jeden Beirat. Das dem Beirat zur Verfügung gestellte Zahlenmaterial sollte vielmehr aggregierte Zahlen enthalten und mit einem unternehmensspezifischen Kennzahlensystem (sog. „Cockpit-Charts“) unterlegt werden.

Die Steuerung des Unternehmens und damit auch das auf den Beirat zugeschnittene Berichtswesen sollte – neben den (klassischen) Monats- und Quartalszahlen pro Unternehmenssparte – auf jenen Faktoren beruhen, auf denen auch der Erfolg des jeweiligen Unternehmens beruht. All diese Faktoren sollten mit Zielgrößen unterlegt werden, die es zu erreichen gilt. Dabei handelt es sich um einige wenige, aber nicht nur um finanzielle Kennzahlen („Key Performance Indicators“, „KPI“).

Bei Abweichungen zwischen Plan und Ist muss das Management einen Maßnahmenplan erstellen, um noch möglichst viel vom Plan-Ergebnis zu erreichen. Hier muss der Beirat auf mehr als nur abstrakte Aussagen drängen.

Die Geschäftsführung muss darlegen, welche Maßnahmen sie konkret beabsichtigt, welche Kosten sie senken möchte und welche monetären Auswirkungen dies auf den Forecast hat. Sie muss weiter darlegen, wer für die Einzelmaßnahmen des Kostensenkungsprogrammes verantwortlich zeichnet und bis wann mit der Erledigung der Einzelmaßnahmen zu rechnen ist. Eine professionelle Geschäftsführung legt weiter dar, was zu tun ist, wenn die Maßnahmen nicht oder nicht zeitentsprechend umgesetzt werden oder werden konnten (Plan B). Dies alles wird in ein Projektmanagementprogramm eingepflegt und mit diesem überwacht. Bei grundlegenden Änderungen von wesentlichen Marktrahmendaten ist eine Planung in Szenarien angezeigt.

Gute Beiräte sind gefragt, ihre Zeit ist knapp bemessen. Der erforderliche Zeiteinsatz im Beirat ist von der Zahl der vorgesehenen Sitzungen, von der Qualität der vorhandenen Informationen und von der – mehr oder weniger fundierten – Kenntnis der Beiräte in der speziellen Branche abhängig. Es gibt jedoch Richtwerte: Befindet sich das Unternehmen im „Normalzustand“, handelt es sich also nicht um einen Umbau oder gar eine Sanierung, sollte eine halbtägige Vorbereitung auf jede Sitzung und eine einmal im Monat stattfindende Aufarbeitung der laufenden Informationen ausreichen. Was die Sitzungsfrequenz betrifft, so finden in der Regel vier bis sechs (ganztägige) Sitzungen pro Jahr statt.

Jedes Beiratsmitglied muss wissen: Zeitliche Verfügbarkeit ist die unabdingbare Voraussetzung für eine qualifizierte Mitarbeit. Nicht die Zahl der Beiratsmandate ist relevant, sondern die Bereitschaft und die Möglichkeit, für jedes Mandat die erforderliche Zeit aufzubringen. Bei den Eigentümern wird zu Recht negativ vermerkt, wenn die Mitglieder nicht über zeitliche Reserven verfügen, um auch einmal einen notwendig gewordenen Zusatztermin wahrzunehmen.

NICHT VERZETTELN

Die Einrichtung von besonderen Ausschüssen innerhalb des Beirats (Präsidium, Strategieausschuss, Personalausschuss, Audit Committee etc.), wie bei großen Aufsichtsräten üblich, ist bei der in der Regel überschaubaren Anzahl der Beiratsmitglieder in Familienunternehmen nur begrenzt sinnvoll. Allenfalls die Bildung von Ad-hoc-Ausschüssen kann sich als effektiv erweisen, beispielsweise zur Begleitung von Sondermaßnahmen, wie einer Restrukturierung oder einer Auslandsgründung, oder zur Vorbereitung besonders wichtiger Aufsichtsratssitzungen, zum Beispiel einer Strategiesitzung.

PRAXISTIPP

Der Beirat sollte zu Beginn einer jeden Sitzung etwa eine Stunde alleine unter sich, jedenfalls aber ohne das fremde, nicht der Unternehmerfamilie angehörende Management, tagen. Hier können zwischen den Beiratsmitgliedern Punkte besprochen werden, die nicht unbedingt an die (Fremd-)Manager gelangen müssen. Wird eine solche interne Beiratsrunde nicht eingerichtet, so führt dies dazu, dass sich die Beiratsmitglieder außerhalb der formellen Beiratssitzungen treffen, was dann rasch zu unnötigem Misstrauen zwischen Beirat und Geschäftsführung oder sogar Gesellschaftern führt.

2.3 | INHALT EINER BEIRATSSITZUNG

Leider erschöpfen sich Beiratssitzungen vielfach in einem vortragsartigen Abarbeiten von Quartalszahlen und in weiteren Präsentationen durch die Geschäftsführung. Selbstverständlich muss Ersteres sein, der Soll-Ist-Vergleich des Quartals und weitere Zahlenpräsentationen können aber nicht einziger Gegenstand einer Beiratssitzung sein.

Der erste Tagesordnungspunkt der Sitzung sollte immer das Durchgehen und die Genehmigung des Protokolls der vorangegangenen Sitzung sein. Hier werden auch die aus den letzten Sitzungen noch offenen Punkte angesprochen und die Beiratsmitglieder werden auf den aktuellen Stand gebracht. Sodann folgt ein kurzer Bericht der Geschäftsführung über das abgelaufene Quartal. Hier kann sich die Geschäftsführung auf die wesentlichen Punkte beschränken, wenn und weil die Beiratsmitglieder im Vorfeld bereits schriftlich die zusammengestellten Unterlagen im Rahmen des Beiratsberichtswesens erhalten haben. Ein solcher Soll-Ist-Bericht enthält zumindest den Vergleich zur Vorjahresperiode und

den Vergleich zum Plan. Dabei ist selbstverständlich, dass die Vergleichszahlen einmal monatlich beziehungsweise quartalsweise und einmal in Form der bereits aufgelaufenen Jahreszahlen (ebenfalls mindestens im Vergleich zum Vorjahr und zum Plan) dem Beirat zur Verfügung gestellt werden. Außerdem sind die Vergleiche stets sowohl in absoluten Zahlen als auch in Prozentsätzen (vom Umsatz oder vom Rohertrag) darzustellen.

Welche einzelnen Agenda-Punkte nach dem Zahlenteil folgen, ist unternehmensabhängig und muss von Sitzung zu Sitzung in Übereinstimmung mit den aktuellen Problemen und Geschäftsvorfällen festgelegt werden. Wichtig ist allerdings, dass jeder einzelne Tagesordnungspunkt, sofern dies nur irgend möglich ist, vom Vorstand schriftlich und mit Zahlen unterlegt vorbereitet wird und sämtliche Unterlagen dem Beirat im Vorfeld zugesandt werden. In gut funktionierenden Beiräten hat es sich als sehr fruchtbar erwiesen, wenn auf jeder Beiratssitzung (mit Ausnahme der Sitzung, auf welcher der Unternehmensplan für das folgende Geschäftsjahr diskutiert wird) ein Schwerpunktthema zum Gegenstand der Sitzung gemacht wird. Dies können bei-

TAGESORDNUNG

der [...] Beiratssitzung der [...]
am [...], [...] Uhr,
in den Geschäftsräumen der [...] in [...]

ZEIT

TOP 1:	Genehmigung des Protokolls der letzten Beiratssitzung am [...]	[...]
TOP 2:	Besprechung Offene-Punkte-Liste	[...]
TOP 3:	Ergebnisse Monate [...] bis [...]	[...]
TOP 4:	Status der Projekte [...]	[...]
TOP 5:	Präsentation der neuen Digitalstrategie	[...]
TOP 6:	Vorstellung des neuen F&E-Bereichsleiters	[...]
TOP 7:	Sonstiges	[...]

Die Tagesordnung ist ein unverzichtbares Instrument für eine gut strukturierte Sitzung.

spielsweise die Vertriebsorganisation, die Führung von Tochtergesellschaften, der Stand der Digitalisierung, die Organisationsstruktur der Unternehmensgruppe, das Entlohnungssystem, die Struktur der Tantiemen leitender Mitarbeiter, der Einkauf, der Bereich Forschung und Entwicklung, die Supply Chain oder die IT sein. Last but not least sollte die Unternehmensstrategie im Rahmen einer Sonder-sitzung oder zumindest im Rahmen einer Schwerpunktsitzung jedes Jahr einmal überprüft werden. Häufig geschieht dies als Annex zur Planungssitzung für das folgende Geschäftsjahr. Schon aus zeitlichen Gründen ist es jedoch besser, eine gesonderte Sitzung hierfür einzuplanen.

PRAXISTIPP

Diese Schwerpunktthemen bieten sich auch für eine Präsentation durch leitende Mitarbeiter der zweiten Ebene an. Die leitenden Mitarbeiter werden hierbei besonders wertgeschätzt und damit motiviert und der Beirat lernt das Nachwuchspotenzial des Unternehmens persönlich kennen.

2.4 | DAS BEIRATSPROTOKOLL

Immer unterschätzt, in der praktischen Wirkung aber extrem wichtig, ist das Führen eines professionellen Beiratsprotokolls. Viele im Beirat geäußerte innovative Ideen, aber auch kritische Anmerkungen, gehen schlichtweg verloren, weil das gesprochene Wort bekanntlich Schall und Rauch ist. Dem entgegenzuwirken, aber auch den Vollzug von besprochenen Maßnahmen sicherzustellen, ist Aufgabe eines guten Protokolls.

Das Führen eines Beiratsprotokolls beginnt mit der Frage, wer das Protokoll schreibt. Man muss sich von vornherein darüber im Klaren sein, dass sich derjenige, der ein Protokoll zu führen hat, an den Diskussionen im Verlauf der Beiratssitzung nur schwer beteiligen kann. Entweder er führt das Protokoll korrekt oder er nimmt konzentriert aktiv an der Sitzung teil. Schon von daher verbietet es sich, die Protokollführung einem Beiratsmitglied oder gar dem Vorsitzenden der Geschäftsführung zu überlassen. Ob

ein weiteres Mitglied der Geschäftsführung oder ein interner oder externer Protokollführer das Protokoll übernimmt, wird unterschiedlich gehandhabt. Es hat sich bewährt, wenn – auch aus Vertrauensgründen – ein externer Protokollführer, beispielsweise ein Mitarbeiter des Beiratsvorsitzenden, das Führen des Protokolls übernimmt.

Inhaltlich sollte das Protokoll den wesentlichen Ablauf der Beiratssitzung wiedergeben, auch unter namentlicher Nennung der jeweiligen Teilnehmer, welche wichtige Wortbeiträge gebracht haben. Die formellen Beschlüsse sollten abgesetzt werden und auch als Beschluss gekennzeichnet sein. Am besten macht man als Anlage zum Protokoll ein Beschlussprotokoll, in welchem alle formellen Beschlüsse mit Datum und Mehrheiten im Wortlaut des Beschlusses festgehalten und fortgeschrieben werden. Oft entsteht später Streit darüber, was tatsächlich formal beschlossen wurde und was nur Diskussionsgegenstand war. Am schlimmsten sind die „Billigend-zur-Kenntnisnahmen“: Dies zeigt immer, dass der Protokollant nicht sicher war, ob überhaupt ein Beschluss gefasst wurde oder ob ein solcher nach dem Gesellschaftsvertrag überhaupt notwendig war.

In das Beiratsprotokoll sollen auch die sich bereits abzeichnenden Gegenstände der folgenden Beiratssitzung aufgenommen werden. Diese sollten am Schluss einer jeden Beiratssitzung – jedenfalls kurz – noch abgesprochen werden.

PROTOKOLL

der [...] Beiratssitzung
der [...] im Jahr 20xx

Sitzungsdatum:

Sitzungszeit:

Sitzungsort:

Protokoll-Nummer:

Sitzungsleitung:

Protokollführer:

Seitenzahl:

Teilnehmer:

Entschuldigt:

Verteiler:

Anlagen:

TOPS	BESPRECHUNGSPUNKTE	ANWESEND	TERMIN	STATUS*
TOP 1	Interne Besprechung des Aufsichtsrates: [Protokolltext zu TOP 1]	Nur Aufsichtsrat	--	--
TOP 2	[...]	[...]	[...]	[...]
TOP 3	[...]	[...]	[...]	[...]
usf.				

* [Sofern ein Status anzugeben ist, sind folgende Abkürzungen gebräuchlich:
I = Information und Diskussion; **E** = Empfehlung; **B** = Beschluss; **F** = fertig; **O** = noch offen]

Ein sorgfältig geführtes Protokoll gehört zu jeder Beiratssitzung.

TO-DO-LISTE

zum Protokoll der [...]. Beiratssitzung
der [...] im Jahr 20xx

TERMIN	TO DO	VERANTWORTLICH	URSPRUNG DER AUFGABENSTELLUNG	STATUS DER AUFGABENSTELLUNG
(zu erledigen bis zum)	(Gegenstand der Aufgabenstellung)	(Wer aus dem Vorstand bzw. Beirat ist verantwortlich für die Umsetzung?)	(Aus welcher AR-Sitzung stammt die Aufgabenstellung?)	(noch offen = O, in Bearbeitung = B, erledigt = E)
...

Die To-do-Liste ergänzt das Protokoll und macht die Erledigung von Aufgaben nachvollziehbar.

PRAXISTIPP

An das Ende des Protokolls gehört zunächst eine Liste der offenen Punkte mit einer entsprechenden Abarbeitungsverantwortung („To-do-Liste“). Hier sind alle Punkte aufzuführen, welche im Verlauf der Sitzung diskutiert und als noch zu erledigen offen geblieben sind. Es handelt sich dabei einmal um formale Dinge, wie etwa die Einholung von Genehmigungen. Zum anderen geht es um Anregungen, zum Beispiel die Prüfung eines neuen Vergütungsmodells für Vertriebsmitarbeiter, um inhaltliche Aufgabenstellungen an Geschäftsführer oder einzelne Beiratsmitglieder oder aber um die Umsetzung von Beschlussgegenständen, wie zum Beispiel die Gründung einer Vertriebsniederlassung im Ausland.

Diese Liste wird von Beiratssitzung zu Beiratssitzung sorgfältig fortgeschrieben, und zwar so lange, bis der betreffende Punkt endgültig erledigt

und die Erledigung vom Beirat auch bestätigt ist oder aber der betreffende Punkt mit Zustimmung des Beirats von der Liste genommen wurde, weil er überholt ist oder nicht mehr weiter verfolgt wird.

FALLBEISPIEL

Ein bekannter Haftungsfall setzte genau an dieser Stelle eines Beiratsprotokolls an. Die Geschäftsführung hatte den Beirat um Zustimmung zum Verkauf einer Tochtergesellschaft gebeten. Der Beirat stimmte – was auch richtig protokolliert wurde – unter der Bedingung zu, dass der Käufer die verkaufende Muttergesellschaft von ihrer Mithaftung für Bankverbindlichkeiten der Tochtergesellschaft freistellt und diese Freistellung auch dinglich besichert. Es kam zum Verkauf, allerdings ohne Beachtung der Bedingung. Der Käufer ging in die Insolvenz, die (frühere) Muttergesellschaft musste die Bankverbindlichkeiten begleichen. Dem Beirat wurde eine Pflichtverletzung mit der Begründung vorgeworfen, er habe die Einhaltung der von ihm gesetzten Bedingung nicht nachverfolgt. Diese Nachverfolgung wäre ein typischer Punkt der To-do-Liste.

2.5 | HAFTUNG DES BEIRATS

Zu den Fragen rund um einen funktionierenden Beirat gehört auch die nach dem Abschluss einer D&O (Directors & Officers)-Versicherung. Dies ist deshalb von Bedeutung, weil die Haftung von Aufsichtsräten und Beiräten in den letzten Jahren aufgrund einer Reihe aktueller Entscheidungen sehr virulent wurde. Die Schadensersatzklagen beziehungsweise Schadensersatzdiskussionen gegen Mitglieder von Aufsichtsorganen sind bekannt. Selbst wenn Aufsichtsräte oder Beiräte ohne jede böse Absicht gehandelt haben, kann dies zu Schadensersatzverpflichtungen in Millionenhöhe führen.

Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Mitglieder eines Beirats? Zunächst haften diese – ebenso wie die Mitglieder eines gesetzlichen Aufsichtsrates – bei Verletzung ihrer Sorgfaltspflicht persönlich mit ihrem gesamten Vermögen. Dies bedeutet aber, dass ein Unternehmer nur schwer Mitglieder für seinen Beirat finden wird, wenn er diese Gefahr nicht auf ein erträgliches Maß reduziert. Dies wiederum ist entweder über eine vertragliche Beschränkung der Haftung auf grobe Fahrlässigkeit oder durch den Abschluss einer entsprechenden

D&O-Versicherung möglich. Die juristische Bedeutung einer Entlastung des Beirats durch jährlichen Beschluss der Gesellschafter wird übrigens völlig überschätzt. Entlastung bedeutet in erster Linie einen Vertrauensbeweis, nicht aber einen Verzicht auf Ersatzansprüche. Dies gilt für Aktiengesellschaften uneingeschränkt und im Wesentlichen auch für sonstige gesetzlich zwingend zu bildende Aufsichtsräte, etwa solche, die bei einer GmbH nach den Mitbestimmungsgesetzen gebildet werden müssen. Für sonstige Beiräte, auch den Beirat einer nicht den Mitbestimmungsgesetzen unterliegenden GmbH, gilt Folgendes: Die Gesellschaft ist an der Geltendmachung solcher Schadensersatzansprüche gegenüber ihren Beiratsmitgliedern gehindert, die innerhalb des Entlastungszeitraums entstanden sind und deren Existenz zum Zeitpunkt des Entlastungsbeschlusses bekannt war oder die dem entlastenden Organ (Gesellschafterversammlung) aufgrund der Rechenschaftslegung samt aller zugänglich gemachten Unterlagen bei Anwendung der im Verkehr erforderlichen Sorgfalt erkennbar waren.

Soweit das Juristische; in der Praxis kommt es allerdings höchst selten vor, dass ein Familienunternehmen gegen seine Beiratsmitglieder schadensersatzrechtlich vorgeht.

3 | AUS DER PRAXIS

FÜNF ERFOLGSFAKTOREN FÜR DEN BEIRAT

1

ZIELE FESTLEGEN UND ERWARTUNGEN KLÄREN

Vor der Gründung eines Beirats müssen die konkreten Zielsetzungen und Erwartungen der Gesellschafter an dieses Gremium genau – am besten schriftlich – definiert werden. In Familienunternehmen gibt es kein allgemeingültiges Muster für einen Beirat.

2

KEINE FRAGEN OFFEN LASSEN

Im Gespräch müssen die Erwartungen, der voraussichtliche Zeitaufwand, die Vergütung und die Kompetenzen mit jedem Beiratskandidaten ausführlich und offen erörtert werden.

3

BERICHTSWESEN UND CONTROLLING ARBEITEN ZU

Ein Beirat kann nur dann gut arbeiten, wenn ein auf seine Aufgabe zugeschnittenes eigenes Berichtswesen installiert wird. Er benötigt aktuelle, sinnvoll aggregierte und erfolgsrelevante Zahlen.

4

DER BEIRAT VERSTEHT SICH ALS TEAM

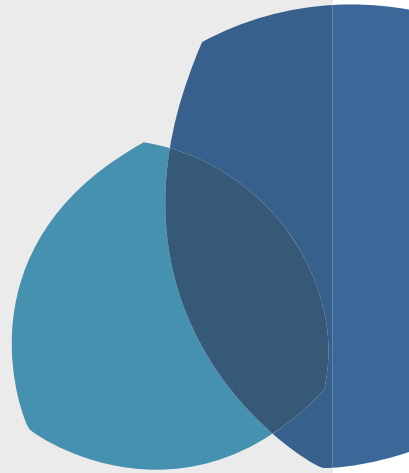
Es reicht nicht aus, wenn der Beirat sich aus einzelnen Fachleuten zusammensetzt. Diese müssen ein Team bilden, mit einem Vorsitzenden an der Spitze, der Leitungserfahrung besitzt.

5

DER BEIRAT LEBT MIT DEM UNTERNEHMEN

Die Bedürfnisse des Unternehmens ändern sich und mit ihnen die Anforderungen an den Beirat. Deshalb sollte der Beirat bei der Berufung bereits darüber informiert werden, dass mit jeder neuen Amtsperiode „das Spiel neu beginnt“.

4 | LITERATUR



- Freysoldt, T.-A. (2013): Beirat in der Krise. Der Einfluss von wirtschaftlichen Krisen auf Aufsichtsgremien in Familienunternehmen. Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 13, V&R unipress: Göttingen.
- Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (2015): Die Familie und ihr Unternehmen. Campus Verlag: Frankfurt/New York.
- Kögel R. & Wiedemann A. (2008): Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen. C.H. Beck Verlag: München.
- Kormann, H. (2008): Beiräte in der Verantwortung. Aufsicht und Rat in Familienunternehmen. Springer-Verlag: Berlin/Heidelberg.
- Kormann, H. (2014): Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen: Gute Governance durch Aufsichtsgremien. Springer Gabler: Heidelberg.
- Kormann, H. (2016): Governance der Innovation, Funktion von Geschäftsführung und Beirat bei der Innovationsarbeit in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Strategie (FuS), Heft 06/2016, S. 206-212.
- Obermaier, O. W. (2011): Der Beirat als Schlüsselinstrument langfristigen Unternehmenserfolgs. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Unternehmer Medien Verlag: Bonn.
- Rösen, T. (2016): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. 2. Aufl., Springer Verlag: Berlin.
- Schlippe, A.v.; Groth, T. & Rösen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie – Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

KONTAKT

HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ – RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER

Das Büro Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz wurde im Jahre 1929 gegründet und ist auf die konzeptionelle Beratung und Begleitung von Familienunternehmen und deren Eigentümern fokussiert. Das Büro berät Familienunternehmen rechtlich und steuerlich in ganz Deutschland, der Schweiz und Österreich. Der Tätigkeitsbereich umfasst insbesondere die Gestaltung und Betreuung bei:

- Unternehmensnachfolge
- Unternehmenstransaktionen
- Unternehmensorganisation
- Unternehmensfinanzierung
- Familienverträge
- Stiftungen

Der Autor dieses Praxisleitfadens, Rainer Kirchdörfer, ist seit Oktober 2005 Honorarprofessor für den Lehrstuhl Recht der Familienunternehmen am WIFU und seit September 2009 Kuratoriumsmitglied der WIFU-Stiftung.

ANSPRECHPARTNER

Prof. Rainer Kirchdörfer

Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz
Jahnstraße 43
70597 Stuttgart-Degerloch
E-Mail: kirchdoerfer@hennerkes.de
Telefon: +49 711 725 7934
www.hennerkes.de

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet.

Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von 75 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU mittlerweile seit über zwanzig Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926-513
www.wifu.de

WWW.WIFU.DE

WIFU-PRAXISLEITFÄDEN

IN DER REIHE „PRAXISLEITFADEN“ DES WIFU STEHEN IHNEN FOLGENDE VERÖFFENTLICHUNGEN ZUR VERFÜGUNG:

10 Jahre Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz in Deutschland

Der Beirat in Familienunternehmen

Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) als Rechtsformalternative für Familienunternehmen

Die kulturorientierte Führungskräfteauswahl in Familienunternehmen

Die zehn Wittener Thesen zu Familienunternehmen

Familienfremde Führungskräfte gewinnen und halten

Familienunternehmen und Besteuerung

Familienunternehmen und die Erbschaftsteuer

Familienunternehmen und Private Equity

Grundzüge des deutschen Erbrechts

Human Resource Management in Familienunternehmen

Interim Management in Familienunternehmen

Internationalisierung nach China und Indien

Konfliktmanagement in Familienunternehmen

Nachfolge in Familienunternehmen

IN ENGLISCHER SPRACHE SIND DERZEIT FOLGENDE PRAXISLEITFÄDEN VERFÜGBAR:

Succession in Family Business

Ten Witten Theses



Sämtliche WIFU-Praxisleitfäden finden Sie als kostenfreien Download unter www.wifu.de. Gerne senden wir Ihnen auch ein Printexemplar zu. Bitte richten Sie Ihre Anfrage an wifu@uni-wh.de.



**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-513
Fax: +49 2302 926-561
wifu@uni-wh.de

www.wifu.de
www.facebook.com/gowifu

© 2018 · WIFU Witten/Herdecke