



PRAXISLEITFADEN

# DER BEIRAT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

BRÜCKENSCHLAG ZWISCHEN  
RATIONALITÄT UND EMOTIONALITÄT

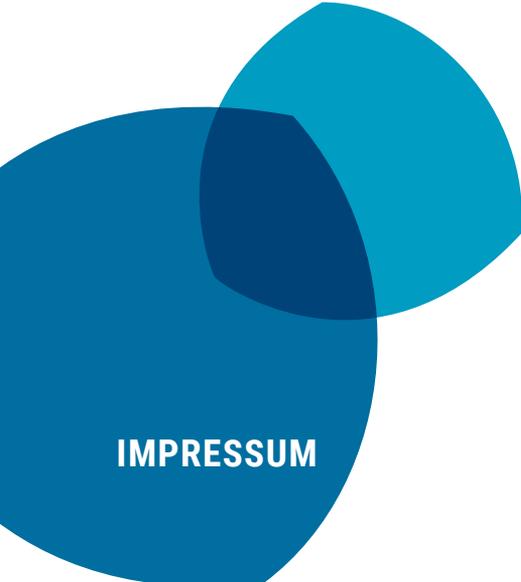
von  
Rainer Kirhdörfer  
Rainer Kögel  
Andreas Wiedemann

Herausgeber



HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ  
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER





## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Titelfoto:** Adobe Stock

**Fotos S. 4:** Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU); WIFU-Stiftung; Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz Partnergesellschaft mbB (2)

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

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

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

2., überarbeitete Auflage  
März 2024

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Der Beirat in Familienunternehmen</b>	<b>5</b>
1.1 Was ist ein Beirat und in welchen Konstellationen sollte mein Unternehmen einen Beirat haben?.....	5
1.2 Der richtige Beiratstypus für mein Unternehmen .....	7
1.3 Welche Aufgaben kann ich auf den Beirat übertragen und welche nicht? .....	7
1.4 Der Beirat als Brückenbauer .....	8
1.5 Wie soll sich der Beirat zusammensetzen? .....	9
1.6 Wie groß soll der Beirat sein? .....	10
1.7 Erfolgreiche Kandidatensuche .....	10
1.8 Die Amtszeit des Beirats .....	11
1.9 Die Vergütung.....	11
Exkurs: Beratungsverträge mit Beiratsmitgliedern .....	13
<b>2 Die Arbeit des Beirats in Familienunternehmen</b>	<b>14</b>
2.1 Die Beiratsverfassung und die Geschäftsordnung .....	14
2.2 Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Beiratsarbeit .....	14
2.3 Inhalt einer Beiratssitzung .....	16
2.4 Das Beiratsprotokoll .....	16
2.5 Haftung des Beirats .....	20
<b>3 Aus der Praxis: sechs Erfolgsfaktoren für den Beirat</b>	<b>21</b>
<b>4 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>22</b>
<b>Kontakt</b>	<b>22</b>

Ich weiß doch selbst am besten, was gut für mein Unternehmen ist.“ Auf diesen Satz lässt sich das Selbstverständnis vieler Unternehmer bringen. Doch in dem kleinen Wörtchen „ist“ verbirgt sich ein großer Irrtum. Natürlich ist es so, dass erfahrene Unternehmer wissen, was in der Vergangenheit gut für ihr Unternehmen war. Aber wissen sie – wirklich –, was auch in Zukunft das Unternehmen erfolgreich bleiben lässt und seinen Fortbestand sichern wird? Zweifel sind angebracht.

Unternehmen agieren in einem Umfeld zunehmender Komplexität. Diese Komplexität greift insbesondere in die Prozesse ein, von denen die Zukunft des Unternehmens, egal in welcher Branche, abhängt: die Nachhaltigkeit 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 schon 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, die kritische Fragen stellen und blinde Flecken wahrnehmungsfähig machen.

Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Umstand ist der Wandel der Nachfolgebereitschaft in der Unternehmerfamilie, diese kann keineswegs als 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 durch Vererbung größer gewordene Gesellschafterkreise – auch wenn Familienmitglieder im Top-Management agieren – auf wirksame Kontrollinstanzen.

Obwohl ein Beirat, anders als ein 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



Rainer Kirhdörfer



Tom A. Rösen



Rainer Kögel



Andreas Wiedemann

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 einen Sitz 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 haben (kann) 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.

Witten, im Februar 2024

**Rainer Kirhdörfer, Tom A. Rösen,  
Rainer Kögel, Andreas Wiedemann**

# 1 | DER BEIRAT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

**D**er Familienunternehmer ist ein einsamer Mensch. Geschäftliche Sorgen muss er mit sich alleine austragen. Mit leitenden Mitarbeitern kann und will er sich darüber häufig nicht austauschen, weil diese oft eigene Interessen verfolgen oder aber jedenfalls der Zeitpunkt, diese bei strategischen Fragestellungen einzubeziehen, noch nicht erreicht ist. Er wird daher kaum mit ihnen darüber diskutieren, ob das Unternehmen im Besitz der Familie bleiben, ob er Finanzierungs- oder strategische Partner aufnehmen oder bestimmte Führungskräfte entlassen soll. Auch in der Familie findet er für solche 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“. Ähnliches gilt für das Top-Management: Auch hier gibt es (zu) selten kritische Ratgeber, die wohlmeinend, aber auch kritisch die Handlungen des obersten Führungsgremiums reflektieren.

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. Doch hier hat sich nun 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 Gesellschafterinnen und 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 diese Befürchtungen meist sehr schnell, wenn der Beirat erst einmal aktiv ist.

## 1.1 | WAS IST EIN BEIRAT UND IN WELCHEN KONSTELLATIONEN SOLLTE MEIN UNTERNEHMEN EINEN BEIRAT HABEN?

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

- Die Familie erhält ein professionelles Gremium, das die globalen Märkte und die Zukunft des Unternehmens besser einschätzen und absichern kann als unternehmerisch häufig unerfahrene Familiengeschafter und bei strategischen Weichenstellungen mit dem „Blick von außen“ Hilfestellungen geben kann.
- Der Beirat kann bei anhaltenden Meinungsverschiedenheiten und Patt-Situationen unter den Gesellschaftern und/oder Geschäftsführern 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 neutraler gelöst werden als durch die Familie selbst.
- Der Beirat kann eine Brückenfunktion zwischen Fremdmanagement und Eigentümern ausüben. Qualifizierte Managerinnen und Manager meiden Familienunternehmen nicht selten auch deshalb, weil sie fürchten, in Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlichen Interessen der Gesellschafter oder von Gesellschafterstämmen hineingezogen zu werden.
- Unternehmerisch noch unerfahrene Nachfolgerinnen und Nachfolger finden im Beirat ein kompetentes Gremium, das den Stabwechsel von der Senioren- in die Juniorengeneration emotionslos und unabhängig begleitet. Der Beirat kann insofern ein „Übergabeklima“ schaffen, das die Umsetzung der Unternehmensnachfolge ermöglicht.
- Die Unternehmerfamilie erhält einen institutionalisierten Coach, mit welchem sie auf professioneller Ebene Interna diskutieren kann.
- Der Beirat kann bei einem großen Kreis an Familiengeschaftern deren Interessen bündeln.
- Der Beirat kann bei Familienunternehmen mit reinem Fremdmanagement neben der Beratungsauch die Überwachungsfunktion übernehmen.
- Der Beirat kann zur (bewussten) Begleitung von Umstrukturierungen des Unternehmens eingesetzt werden.

Diese spezielle Aufgabenstellung eines Beirats in Familienunternehmen zeigt drei Besonderheiten:

- 1 Im Gegensatz zum gesetzlichen Aufsichtsrat kann die Aufgabenstellung eines Beirats im Familienunternehmen auch das persönliche Verhältnis zwischen den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern umfassen.
- 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. Gleichzeitig ist es geboten, dass der Beirat sich als unabhängiger Sparringspartner der Unternehmerfamilie traut, kritische Fragen zu stellen. Unabhängigkeit ist dabei in finanzieller, aber vor allem in persönlicher Hinsicht zu verstehen.
- 3 Die Arbeitsweise des Beirats im Familienunternehmen ist zwar im Kern nicht anders als die eines Aufsichtsrats im Großunternehmen.

Sie ist jedoch aufgrund der meist geringeren Unternehmensgröße und geringerer Komplexität im Familienunternehmen weniger detailliert kontrollierend, sondern eher konzeptionell, strategisch und strukturell und vor allem stärker auf die Zukunft und weniger vergangenheitsbezogen angelegt.

Für viele Unternehmerinnen und 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 und Erben an einen bestehenden Beirat erscheint schon deshalb als problematisch, weil mit der Zeit ein objektiver Änderungsbedarf („Persönlichkeiten ändern sich“) 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.

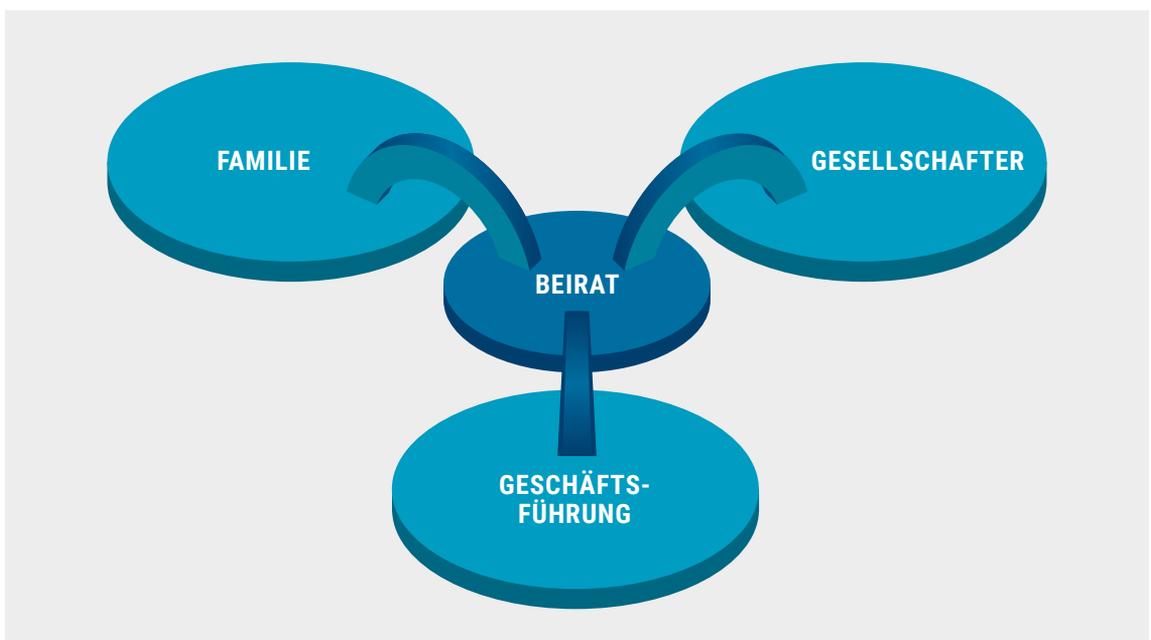


Abbildung 1: Der Brückenbauer: Eine der zentralen Aufgaben eines Beirats ist das Vermitteln zwischen Positionen und auch das Ausgleichen von Konflikten. Der Beirat kann so eine Klammerfunktion ausüben.

## 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 Beirat mit spezifischer Aufgabenstellung, über einen „schlafenden Beirat“ bis zu einem im Gesellschaftsvertrag dauerhaft verankerten Organ.

- **Beirat mit spezifischer Aufgabenstellung:** 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 zu einem in der Zukunft liegenden Zeitpunkt, beispielsweise 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 Selbstverständnis – dem gesetzlichen Aufsichtsrat sehr nahe. Diese Kernkompetenzen liegen dann in dem unbeschränkten Auskunftsrecht 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 dem Recht, die Geschäftsführer zu bestellen und abuberufen bzw. in der Verantwortung für deren Dienstverträge („Personalkompetenz“). Es ist dieser Typus des Beirats, der im Folgenden näher beschrieben wird.

Selbstverständlich sind die Gesellschafter bei einem Beirat, anders als beim gesetzlich vorgeschriebenen Aufsichtsrat, in der gesellschaftsvertraglichen Ausgestaltung seiner Rechte und Pflichten frei. Sie sollten allerdings bedenken, dass man qualifizierte Beiratsmitglieder in aller Regel 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 KANN ICH AUF DEN BEIRAT ÜBERTRAGEN UND WELCHE NICHT?

Der Beirat lebt von geliehener Macht („Delegationsprinzip“). 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, sogenannte 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 der Rechtsform des Familienunternehmens abhängig. 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; dasselbe gilt entsprechend für die Personengesellschaft. Die sogenannte organschaftliche Vertretung grundsätzlich den Gesellschaftern vorbehalten. Für den in der Praxis wichtigsten Fall der GmbH & Co. KG sind aber die Grundsätze der GmbH anzuwenden. 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 umstritten.

Wichtig ist, dass die Kompetenzen und Zuständigkeiten zwischen der Geschäftsführung, dem Beirat und der Gesellschafterversammlung sorgfältig abgegrenzt werden.

Im Verhältnis zur Geschäftsführung ist der sogenannte „Katalog zustimmungsbedürftiger Rechtsgeschäfte“ von zentraler Bedeutung. Dieser definiert diejenigen Maßnahmen, bei denen die Geschäfts-

führung vor Durchführung die Zustimmung des Beirats einholen muss. Bei der Ausgestaltung dieses Katalogs sind folgende Leitlinien zu beachten:

- Keine auslegungsbedürftigen Generalklauseln verwenden, wie z. B. „Rechtsgeschäfte von grundlegender Bedeutung“.
- Einbeziehung aller Tochtergesellschaften in den Katalog.
- Keine Verwendung von Standardkatalogen, sondern Definition derjenigen Maßnahmen, die für das jeweilige Unternehmen von strategischer Relevanz sind.
- Exakte Definition der Maßnahmen.
- Keine zu langen und zu „engen“ Kataloge – der Beirat darf nicht zur „Schattengeschäftsführung“ werden.

Im Verhältnis zur Gesellschafterversammlung sollten die oben dargelegten rechtlichen Grenzen beachtet werden. Doppelzuständigkeiten sind möglichst zu vermeiden (z. B. doppeltes Zustimmungserfordernis von Beirat und Gesellschafterversammlung). Hierdurch werden Entscheidungsprozesse unnötig verkompliziert und verlangsamt.

Was gilt bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Beirat und Gesellschafterversammlung? Diese sind sachlich und konstruktiv zu lösen. Solange die Gesellschafter untereinander keine Einigung erzielen, bleibt es bei der Entscheidung des Beirats. In der Praxis hat sich dabei folgende Regelung bewährt, die es der Gesellschafterversammlung im Konfliktfall ermöglicht, die Beschlusskompetenz wieder an sich zu ziehen:

*„Soweit dem Beirat in diesem Gesellschaftsvertrag Kompetenzen übertragen werden, treten diese an die Stelle der Kompetenzen anderer Organe, insbesondere der Gesellschafterversammlung. Die Gesellschafterversammlung kann durch Beschluss mit einer Mehrheit von 75 Prozent der abgegebenen Stimmen jedoch sämtliche Kompetenzen des Beirats an sich ziehen und selbst über den Beschlussgegenstand entscheiden.“*

Ein solches „Overruling“ sollte allerdings nur dann erfolgen, wenn die weit überwiegende Mehrheit der Gesellschafterinnen und Gesellschafter dies will. In der Praxis sollte von diesem Recht nur sehr sparsam Gebrauch gemacht werden, da andernfalls die Beiratsmitglieder dies als Misstrauensvotum

betrachten müssen. Die Praxis zeigt, dass genau dieser letzte Punkt zu einer guten Balance führt. Die Gesellschafter müssen als Eigentümer die Möglichkeit haben, die Entscheidungen an sich zu ziehen, sie müssen sich im Einzelfall aber sehr gut überlegen, ob sie dies tatsächlich tun und damit Gefahr laufen, den Beirat „zu verlieren“.

## 1.4 | DER BEIRAT ALS BRÜCKENBAUER

**E**in Beirat wird häufig aus einem ganz konkreten Anlass gegründet: Die Kontinuität der Führung soll beim Generationswechsel gesichert werden, man will Streitigkeiten unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern schlichten oder die Geschäftsführung einer stärkeren Kontrolle unterziehen. Die Gesellschafter können auf ein solches Gremium drängen, um dadurch ein Mehr an Information zu gewinnen, diese zu strukturieren und zu bündeln, um Stammesdivergenzen in ihren Auswirkungen auf das operative Geschäft abzufedern oder um die Rechte von Minderheitsgesellschaftern besser zu wahren. Oder die Hilfe des Beirats wird gebraucht, um 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 widerpenstigen 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 Mühlsteinen streitender Gesellschafterstämme zer mahlen 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 letztendlich für Führungskräfte attraktiver, weil er nicht selten zwischen der Rationalität, die unternehmerische Entscheidungen nun einmal erfordern, und der Emotionalität im Familienunternehmen ausgleicht.

Zugleich kann der Beirat bei der Bestenauslese eines (familieninternen oder familienexternen) Nachfolgers in der Geschäftsführung sachlich unterstützen und diesen schwierigen Prozess emotionalisieren.

## 1.5 | WIE SOLL SICH DER BEIRAT ZUSAMMENSETZEN?

Ob ein Beirat dem Familienunternehmen etwas einbringt oder nicht, hängt ganz entscheidend von seiner personellen Besetzung ab – das ist eigentlich eine Binsenweisheit, und doch wird bei der Auswahl der Beiräte immer wieder gegen eherne Grundsätze verstoßen. Wenn ein Beirat zerstritten ist, Beiratsmitglieder sich misstrauen oder Einzelne einfach „nicht miteinander können“, kann ein Beirat nicht vernünftig arbeiten und schadet mehr, als er nützt. Natürlich bietet auch ein idealtypisch zusammengesetzter Beirat keine Garantie dafür, dass dieser konstruktiv und effizient arbeitet. Sicher ist aber, dass ein professionelles Vorgehen bei der Auswahl 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 charakterlicher Eignung oder 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 oder der Beiratsvorsitzenden: Er/Sie benötigt Leitungserfahrung und Autorität, um eine Diskussion unter den Kolleginnen und 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 geändert wird, in Verteidigungszwang geraten kann. Dies gilt nicht nur, aber insbesondere dann, wenn mehrere Familienstämme vorhanden sind.

Erfahrungsgemäß beflügelt es die Arbeit des Beirats, wenn eine gesunde Mischung aus dem unternehmerischen Mut der Jugend und der bewahrenden Vorsicht des Alters erreicht ist, was letztlich auch dem Unternehmen zugutekommt. Ein Durch-

schnittsalter des Beirats zwischen 45 und 65 Jahren ist erstrebenswert. Wenngleich eine Geschlechterquote für Beiräte in Familienunternehmen keinen Sinn macht, so hat es sich in der Praxis doch bewährt, die Geschlechter bei der Beiratszusammensetzung 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 Knowhow zur Installation eines Beirats denn auch nehmen? Als Vorbild wird meist der gesetzliche Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft betrachtet. Laut Aktiengesetz hat der Aufsichtsrat den Vorstand zu beraten und zu überwachen, wobei die Überwachungsfunktion in ihrer Bedeutung zunehmend die Beratung verdrängt hat. Die wichtigste Waffe des Aufsichtsrats ist seine Personalkompetenz: Er beruft den Vorstand und hat das Recht, ihn wieder abzuberufen.

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, also die Publikumsaktiengesellschaft mit vielen Aktionären, geprägt. Hier fallen die Interessen der Eigentümer und die des Managements häufig auseinander. Hinzu kommen die aus der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat resultierenden Probleme. Die Orientierung an der kurzfristigen Entwicklung des Aktienkurses, der Eigennutz der Manager, mangelnde Sensibilität gegenüber regionalen und personellen Bindungen, kurz: die Abkehr von traditionellen Werten des „ehrbaren Kaufmanns“ steht 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 und somit auf die zukunftsgerichtete Tätigkeit des Beirats ankommt.

Der aktienrechtliche Aufsichtsrat ist vor diesem Hintergrund 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 Aufgaben – eine wichtige Brückenfunktion zwischen Familie und Unternehmen.

In den Beirat gehören nur Persönlichkeiten, die unternehmerisches Format besitzen. Die Gefahr von Interessenskonflikten muss ausgeschlossen sein. Die finanzielle und persönliche Unabhängigkeit der Beiratsmitglieder ist von hoher Bedeutung. Deshalb scheiden der Hausanwalt, die Steuerberaterin und Vertreter der kreditgewährenden Banken in der Regel als Mitglieder aus. Dasselbe gilt im klassischen Beirat für Kunden, Lieferanten und sonstige Geschäftspartner. 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.

#### PRAXISTIPP

Um jeden Verdacht, die Unabhängigkeit des Prüfers sei nicht gewährleistet, von vornherein auszuschließen, sollte der Prüfer jährlich dem Beirat gegenüber eine Erklärung abgeben, ob und gegebenenfalls welche beruflichen Beziehungen zwischen ihm, dem Unternehmen und dessen Gesellschaftern außerhalb der Prüftätigkeit noch bestehen.

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

#### PRAXISTIPP

Ein möglichst hoher Grad an Diversität ist das entscheidende Kriterium für die Besetzung des Beirats. Diversität ist dabei sehr umfassend zu verstehen und schließt insbesondere berufliche Erfahrungen, Fachwissen, Alter, Geschlecht und Charaktereigenschaften ein.

## 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. Wächst das Unternehmen, kann auch der Beirat mitwachsen.

#### 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 vielen Fällen bewährt, vor allem dann, wenn man zunächst mit einem kleineren Gremium beginnen will und später – beispielsweise wenn sich der Senior bzw. die Seniorin aus der Geschäftsführung zurückzieht – ein größeres Gremium entstehen soll.

Die Größe des Unternehmens und die dem Beirat konkret überantwortete Aufgabenstellung sind also für die Bemessung der Mitgliederzahl ausschlaggebend.

## 1.7 | ERFOLGREICHE KANDIDATENSUCHE

Wie kommt nun die Eigentümerfamilie zu ihrem Beirat? Häufig leider so: Einzelne Familienmitglieder gehen auf einige ihnen geeignet erscheinende Kandidaten zu und bieten diesen eine Beiratsposition an, ohne überhaupt klare Vorstellungen über die konkreten Aufgaben und Kompetenzen, über Rechte und Pflichten und über die Bezahlung ihres 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 für das Ansehen und die Autorität der Eigentümerfamilie 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 Eigentümerfamilien. Ihre eigenen Kontakte sind zu beschränkt, um eine qualifizierte Zusammensetzung des Gremiums sicherzustellen. Doch für diese Einsicht ist bei den Familien 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 den Familien bereits bekannt, sofort verfügbar, interessiert und „pflegeleicht“. Niemals aber kann ein solcher Beirat ein wirkliches Gegengewicht 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 bei der Beiratssuche 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

**E**s ist für die Praxis nicht optimal, wenn ein Beirat jahrzehntelang in derselben Zusammensetzung bestehen bleibt. Auch ein Unternehmen lebt, es hat seine Konjunktur- und Innovationszyklen und muss sich ständig auf veränderte Marktverhältnisse und neue Aufgaben einstellen. War bei Begründung des Beirats noch die Globalisierung eine Herausforderung,

so ist es heute z. B. der Umgang mit künstlicher Intelligenz. Die Vereinbarung einer festen Altersobergrenze von 70 oder höchstens 75 Jahren ist daher sinnvoll.

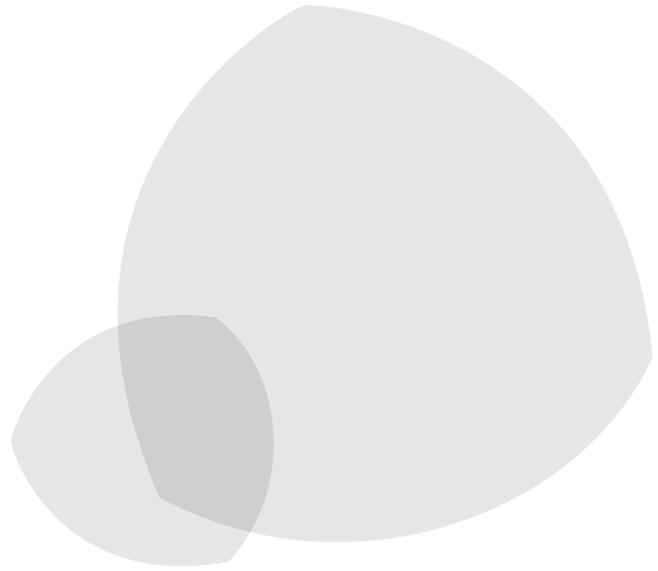
Einen entscheidenden Fehler gilt es zu vermeiden, nämlich die Vereinbarung einer festen Amtszeit ohne Übergangsregelung. Anderenfalls könnte die Amtszeit nämlich zu einem Zeitpunkt enden, zu dem es unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern Konflikte gibt und deshalb kein Nachfolger im Amt bestellt 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 sinnvoll, um die Kontinuität des Gremiums sicherzustellen.

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

## 1.9 | DIE VERGÜTUNG

**W**ie 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 die Eigentümerfamilie jedoch nicht nur auf den Zeitaufwand schauen, sie muss vielmehr die Erfahrung, das eingebrachte Beziehungsgeflecht sowie das persönliche Standing der Beiratsmitglieder berücksichtigen. Für ein mittelgroßes Produktionsunternehmen (200 bis 500 Millionen Euro Jahresumsatz) ist neben dem obligatorischen Aufwandsersatz eine Vergütung in Höhe von 30 000 bis 50 000 Euro für ein einfaches Mitglied angemessen. Der Vorsitzende erhält wegen seiner umfangreicheren Aufgaben in Abhängigkeit von dem konkreten Einzelfall das Anderthalbfache oder das Doppelte dieses Betrags.

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 kann zum Beispiel die Amtsperiode von drei Jahren festgelegt werden.



## VERGÜTUNG UND STEUERN

Die Beiratsvergütung muss vom Empfänger versteuert werden. Je nach Ausgestaltung der Vergütung als Festvergütung oder variable Vergütung ist diese umsatzsteuerpflichtig. Hier hat ein neues Urteil des Bundesfinanzhofs praktisch jedoch ein „Wahlrecht“ eingeführt. Besteht die Vergütung des Beirats sowohl aus festen als auch variablen Bestandteilen, ist das Mitglied grundsätzlich selbstständig tätig und die Vergütung damit umsatzsteuerpflichtig, vorausgesetzt die variablen Vergütungsbestandteile betragen im Kalenderjahr mindestens zehn Prozent der gesamten Vergütung. Sitzungsgelder sind insoweit als variable Vergütung einzustufen. Für das Unternehmen stellt die Beiratsvergütung eine abzugsfähige Betriebsausgabe dar, sofern es sich nicht um eine Aktiengesellschaft, eine SE oder eine GmbH handelt. Kapitalgesellschaften können nämlich die gezahlten Vergütungen 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.

## EXKURS: BERATUNGSVERTRÄGE MIT BEIRATSMITGLIEDERN

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 hat sich aber in den vergangenen Jahren sehr intensiv mit der Frage der Grenzen der Zulässigkeit solcher Beratungsverträge beschäftigt. Hintergrund der Fragestellung ist eine Vorschrift im Aktiengesetz, die klarstellt, dass ein Aufsichtsratsmitglied keine besonderen Vergütungen für 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 keine 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 Architektenleistungen, 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 zugrundeliegende 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. Last but not least 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 Gesellschafterversammlung muss eine Beiratsverfassung beschließen. Ob diese in den Gesellschaftsvertrag eingearbeitet ist oder ein separates Dokument neben dem Gesellschaftsvertrag bildet, ist eher eine formale Frage. Besser und meist auch hinsichtlich der Kompetenzverteilung sorgfältiger durchdacht, ist die Integration der Beiratsverfassung in den Gesellschaftsvertrag. Bei der Ausarbeitung der Beiratsverfassung handelt es sich zwar vorwiegend um eine Formalie, da alle Beiratsregelungen einem ähnlichen Muster entsprechen, dennoch ist dieser Schritt sehr wichtig. Beiratskandidatinnen und -kandidaten, die angesprochen werden, wollen die Beiratsverfassung sehen, um zu wissen, worauf sie sich einlassen. Es macht einen wenig professionellen Eindruck, wenn man zu diesem Zeitpunkt noch nichts vorzuweisen hat und auf eine noch ausstehende Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung verweisen muss.

Im Wesentlichen sind die folgenden Punkte regelungsbedürftig:

- Bestellung (z. B. Wahlverfahren) des Beirats,
- Abberufung und Amtsdauer der Beiratsmitglieder,
- Rechte und Pflichten des Beirats als Organ,
- Kompetenzen und Zustimmungskatalog,
- Beschlussfähigkeit und Entscheidung in Patt-Situationen,
- Ausschüsse,
- Vergütung der Beiratsmitglieder,
- Haftung der Beiratsmitglieder.

Die 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 Zulässigkeit hybrider oder virtueller Sitzungen, der Beschlussfassung außerhalb von Sitzungen, der Protokollierung der Sitzungen und Beschlüsse sowie Fragen der konkreten Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung. Und schließlich gehören das Beirats-Reporting und dessen Inhalt in die Geschäftsordnung oder es ist dies in einem Beiratsbeschluss festzulegen.

### 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 wirksam sein. 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 erhält, müssen im Unternehmen vorhanden sein. Sind sie dies nicht, dann spricht alles dafür, dass das Berichts- und Controlling-System im Unternehmen mangelhaft ist. Dann geht mit der Implementierung des Beirats der Aufbau eines angemessenen Berichts-/Controlling-Systems einher. 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 („Key Performance Indicators“ (KPI) und „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 – jene Faktoren abbilden, die für den Erfolg des jeweiligen Unternehmens maßgeblich sind. All diese Faktoren sollten mit Zielgrößen unterlegt werden, die es zu erreichen gilt. Dabei handelt es sich um einige wenige, aber nicht nur finanzielle Kennzahlen.

Bei sinkenden Erlösen muss darüber hinaus das Management im Detail erklären, wie es erreichen will, die Umsätze und Kosten so rechtzeitig aufeinander abzustimmen bzw. anzupassen, dass möglichst viel vom Plan-Ergebnis (noch) erreicht wird. Hier muss der Beirat auf mehr als abstrakte Aussagen drängen. Die Geschäftsführung muss darlegen, welche Maßnahmen sie beabsichtigt, welche

Kosten sie senken möchte und welche monetären Auswirkungen dies auf den Forecast hat. Sie muss weiter darlegen, wer für die Einzelmaßnahmen, auch diejenigen in einem eventuellen Kostensenkungsprogramm, 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. Ob man ein Projektmanagementoffice (PMO) errichtet, ist abhängig von den Gründen, der Intensität und der erwarteten Dauer der „Krise“. Bei wesentlichen Änderungen der 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 eintägige Vorbereitung auf jede Sitzung und eine monatliche 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. Auf Seite der Eigentümer wird zu Recht negativ vermerkt, wenn die Beiratsmitglieder nicht über zeitliche Reserven verfügen, um auch einmal einen notwendig gewordenen Zusatztermin wahrzunehmen.

### NICHT VERZETTELN: DIE AUSSCHÜSSE DES BEIRATS

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 Beiratssitzungen, zum Beispiel einer Strategiesitzung. Bei größeren Beiratsgremien mit mehr als fünf Mitgliedern kann die Bildung von Ausschüssen ein wichtiges Instrument sein, um die Beiratsarbeit effektiver zu machen.

Hierbei muss in der Geschäftsordnung sorgfältig zwischen vorbereitenden und beschließenden Ausschüssen unterschieden werden. Hieran muss auch das Berichtswesen ausgerichtet werden. Sinnvoll ist die Einrichtung von Ausschüssen, um bestimmte Themen mit den einschlägigen Fachleuten im Beirat vertieft diskutieren zu können oder um den Gesamtbeirat von komplexen und zeitintensiven Beschlussvorbereitungen zu entlasten. Als Beispiele können hier die Prüfung der Jahresabschlüsse oder die Suche nach neuen Geschäftsführern genannt werden.

In der Regel sollte ein Ausschuss mit drei Beiratsmitgliedern besetzt werden.

## 2.3 | INHALT EINER BEIRATSSITZUNG

Leider erschöpfen sich Beiratssitzungen vielfach in einem vortragsartigen Abarbeiten von Quartalszahlen und in weiteren Präsentationen durch die Geschäftsführung. Selbstverständlich ist dies notwendig, der Soll-Ist-Vergleich des Quartals (einschließlich Vergleich zum Vorjahreszeitraum) und weitere Zahlenpräsentationen können aber nicht einziger Inhalt einer Beiratssitzung sein.

### PRAXISTIPP

Der Beirat sollte in der Regel 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 Beiratrunde 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.

Der erste Tagesordnungspunkt der Sitzung sollte immer das Besprechen und die Genehmigung des Protokolls der vorangegangenen Sitzung sein. Dies darf sich nicht in einer formelhaften Genehmigung des Protokolls erschöpfen. Hier werden vielmehr alle 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 die Beiratsmitglieder im Vorfeld bereits die zusammengestellten Unterlagen im Rahmen des Beiratsberichtswesens erhalten und gelesen haben. Ein solcher Soll-Ist-Bericht enthält zumindest den Vergleich zur Vorjahresperiode und den Vergleich zum Plan. Dabei muss es selbstverständlich sein, 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, und dass die Vergleiche stets in absoluten Zahlen und auch in Prozentsätzen (vom Umsatz oder – je nach Unternehmen – vom Rohertrag) darzustellen sind.

Welche einzelnen Agenda-Punkte nach dem Zahlenteil folgen, ist unternehmensabhängig und muss in Übereinstimmung mit den aktuellen Themen und

### TAGESORDNUNG

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

#### ZEIT

<b>TOP 1:</b>	Interne Aussprache	[...] Min.
<b>TOP 2:</b>	Genehmigung des Protokolls und Besprechung Offene-Punkte-Liste	[...] Min.
<b>TOP 3:</b>	Bericht über den aktuellen Geschäftsverlauf	[...] Min.
<b>TOP 4:</b>	Status der Projekte [...]	[...] Min.
<b>TOP 5:</b>	Präsentation der neuen Nachhaltigkeitsstrategie	[...] Min.
<b>TOP 6:</b>	Vorstellung des neuen F&E-Bereichsleiters	[...] Min.
<b>TOP 7:</b>	Zustimmungsbedürftige Rechtsgeschäfte	[...] Min.
<b>TOP 8:</b>	Sonstiges	[...] Min.

Abbildung 2: Die Tagesordnung ist ein wichtiges Instrument für eine gut strukturierte Sitzung.

Projekten festgelegt werden. Wichtig ist allerdings, dass jeder einzelne Tagesordnungspunkt, sofern dies nur irgend möglich ist, von der Geschäftsführung 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 beispielsweise die Vertriebsorganisation, der Stand der Digitalisierung, die Organisationsstruktur der Unternehmensgruppe, das Entlohnungssystem, der Einkauf, der Bereich Forschung und Entwicklung, die Supply Chain, Cybersecurity oder Nachhaltigkeit 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 Wachstumspotenzial des Unternehmens 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 dem Beiratsvorsitzenden oder 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, auch unter namentlicher Nennung der jeweiligen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, einschließlich der wichtigen Wortbeiträge, wiedergeben. Die formellen Beschlüsse sollten exakt formuliert im Text deutlich abgesetzt werden und auch als Beschluss gekennzeichnet sein. Am besten fügt man dem Protokoll als Anlage ein Beschlussprotokoll bei, in welchem alle formellen Beschlüsse mit Datum und Mehrheiten im Wortlaut des Beschlusses festgehalten und laufend in der Anlage fortgeschrieben werden. Oft entsteht später Streit darüber, was tatsächlich formal beschlossen wurde und was nur Diskussionsgegenstand war. Am schlimmsten sind die „Billigend-zur-Kennntisnahmen“: Dies zeigt in vielen Fällen, dass der Protokollant nicht sicher war, ob überhaupt ein Beschluss gefasst wurde oder ein solcher nach dem Gesellschaftsvertrag überhaupt notwendig war. Echte Zustimmungsbeschlüsse („Der Beirat hat [•] zugestimmt“) sollten dann formuliert werden, wenn die Zustimmung rechtlich (gesetzlich oder gesellschaftsvertraglich) notwendig ist. Beschlüsse, die „billigend zur Kenntnis genommen“ sind, sollten nur dann formuliert werden, wenn die Geschäftsführung eine Billigung des Beirats ausdrücklich verlangt, eine formelle Zustimmung aber nicht notwendig wäre. Es ist insoweit vom Einzelfall abhängig, ob man solche „Billigungen“ überhaupt macht; dagegen spricht die klare Abgrenzung der Kompetenzen von Geschäftsführung und Beirat.

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

Abbildung 3: Ein sorgfältig geführtes Protokoll gehört zu jeder Beiratssitzung.

**TO-DO-LISTE**

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

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

Abbildung 4: Die To-do-Liste ergänzt das Protokoll und macht die Erledigung von Aufgaben nachvollziehbar.

**FORMELLE BESCHLÜSSE**

<b>TERMIN</b>	<b>BESCHLUSSWORTLAUT</b>	<b>ERGEBNIS/STIMMEN</b>	<b>ÜBERWACHEN DES BESCHLUSSES DURCH:</b>

Abbildung 5: Die Umsetzung gefasster Beschlüsse sollte nachverfolgt werden.

**PRAXISTIPP**

An das Ende des Protokolls gehört 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 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 weiterverfolgt 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 und der formellen Beschlussliste.

**2.5 | HAFTUNG DES BEIRATS**

Zu den Fragen rund um einen Beirat gehört auch die nach der Haftung und nach dem Abschluss einer D&O (Directors & Officers)-Versicherung. Dies ist von Bedeutung, weil die Haftungsfälle von Aufsichts- und Beiräten in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben. Die Schadensersatzklagen bzw. 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 Aufsichtsrats – bei Verletzung ihrer Sorgfaltspflicht persönlich mit ihrem gesamten Vermögen. Dies bedeutet aber, dass eine Unternehmerfamilie nur schwer Mitglieder für ihren Beirat finden wird, wenn sie diese Gefahr nicht auf ein erträgliches Maß reduziert. Dies wiederum ist entweder über eine vertragliche Beschränkung der Haftung auf grobe Fahrlässigkeit und/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 waren 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: SECHS ERFOLGSFAKTOREN FÜR DEN BEIRAT

---

1

### **ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION**

Am Beginn muss immer eine sorgfältige Analyse der Ausgangssituation des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie stehen.

2

### **ZIELE FESTLEGEN UND ERWARTUNGEN KLÄREN**

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

3

### **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.

4

### **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.

5

### **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/einer Vorsitzenden an der Spitze, der/die Leitungserfahrung besitzt.

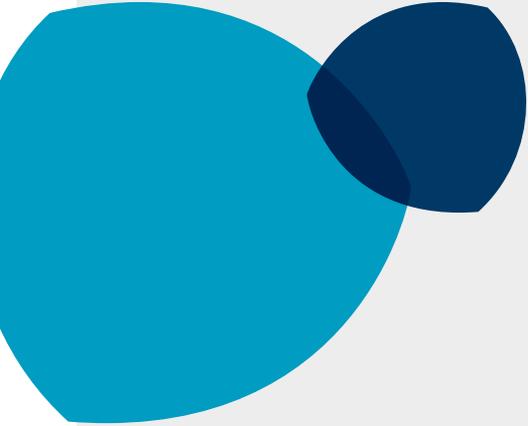
6

### **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 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- ➔ Ammer, J. (2017): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
  - ➔ Ammer, J. (2022): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von Konflikten. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Elsemann, A. (2022): Das gemischte Geschäftsführungsteam. Wege zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Familienunternehmen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Freysoldt, T.-A. (2013): Beirat in der Krise. Der Einfluss von wirtschaftlichen Krisen auf Aufsichtsgremien in Familienunternehmen. Wittener Schriften zu Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
  - ➔ Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (2015): Die Familie und ihr Unternehmen. Frankfurt/New York: Campus.
  - ➔ Kleve, H.; Simons, F. & Köllner, T. (2024): Treuhändermentalität in wachsenden Unternehmerfamilien. Wie eine transgenerationale Haltung zu Eigentum und Vermögen aktiv hergestellt werden kann. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Kormann, H. (2014): Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen: Gute Governance durch Aufsichtsgremien. Heidelberg: Springer Gabler.
  - ➔ Kormann, H. (2016): Governance der Innovation, Funktion von Geschäftsführung und Beirat bei der Innovationsarbeit in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Strategie (FuS), Heft 6/2016, S. 206-212.
  - ➔ Kormann, H. (2008): Beiräte in der Verantwortung. Aufsicht und Rat in Familienunternehmen. Berlin/Heidelberg: Springer.
  - ➔ Kögel R.; Wiedemann A. (2020): Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen. München: C. H. Beck. 2. Aufl.
  - ➔ Obermaier, O. (2019): Familienunternehmer als externe Beiräte. Empirische Untersuchung einer häufig gewählten Besetzung: Wie gut ist sie wirklich? Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
  - ➔ Obermaier, O. (2023): Familienunternehmer als externer Beirat. Was es bei der Auswahl und Zusammenarbeit zu beachten gilt. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Rösen, T. A., Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Gabler.
  - ➔ Simons, F. F. A. (2023): Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien. Die Herstellung einer vermögensstrategischen Haltung als soziale Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
  - ➔ Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmens sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmens. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmens rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

## AUTOREN

### **Prof. Rainer Kirchdörfer**

### **Prof. Dr. Rainer Kögel**

### **Prof. Dr. Andreas Wiedemann**

Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz

Partnergesellschaft mbB

Jahnstraße 43

70597 Stuttgart-Degerloch

E-Mail: [kirchdoerfer@hennerkes.de](mailto:kirchdoerfer@hennerkes.de)

[koegel@hennerkes.de](mailto:koegel@hennerkes.de)

[wiedemann@hennerkes.de](mailto:wiedemann@hennerkes.de)

Telefon: +49 711 725 79-0

[www.hennerkes.de](http://www.hennerkes.de)

## **HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ – RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER**

**D**as 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, Liechtenstein und Österreich. Der Tätigkeitsbereich umfasst insbesondere die Gestaltung und Betreuung bei:

- Unternehmensnachfolge
- Unternehmenstransaktionen
- Unternehmensorganisation, inklusive Implementierung von Beiräten
- Unternehmensfinanzierung
- Stiftungen
- Persönliche Verträge der Unternehmerfamilie (Eheverträge, Testamente, Vorsorgevollmachten etc.)



Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2024 · WIFU-Stiftung