

# Externer Wissenszuwachs

Azubine

Vertrieble

Personalmanager

Geschäft

Ju

**Autor** | Dr. Klaus Weigel

## Beirat in Familienunternehmen

Bei der Errichtung eines Beirats besteht für einen Unternehmer die einmalige Chance, externe Know-how-Träger mit eigener unternehmerischer Erfahrung in das Unternehmen einzubinden.

Oftmals besteht der Beirat eines Unternehmens aus einem Mitglied der Unternehmerfamilie, dem Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Familienanwalt und einem Vertreter der Hausbank. Bei einer solchen Zusammensetzung stellt sich sofort die Frage, ob er wirklich optimal besetzt ist.

Vielmehr sollte man versuchen, Experten von außen, die über unternehmerische Erfahrung im Branchenumfeld verfügen, in den eigenen Betrieb einzubinden. Dabei ist der Beirat in Familienunternehmen in der Regel kein juristisch definiertes Organ. Sofern nicht die Rechtsform oder die Größe eines Unternehmens einen Aufsichtsrat gesetzlich vorschreiben, können der oder die Gesellschafter einen Beirat freiwillig ins Leben rufen. Dieser ist neben der Geschäftsführung und der Gesellschafterversammlung angesiedelt. Ihm können individuell Beratungs- und Überwachungsfunktionen übertragen werden. Man kann also einen Beirat wie einen aktienrechtlichen Aufsichtsrat gestalten oder ihm Kompetenzen übertragen, die unter denen des Aktienrechts liegen. Ein Beirat kann auch unter der aufschiebenden Bedingung bestimmter Ereignisse wie beispielsweise dem Generationenwechsel eingerichtet werden. Er kann auch als Schlichtungsorgan mit weitgehenden Entscheidungskompetenzen wirken, wenn sich widerstreitende Gesellschaftergruppen nicht einigen können.

### Beirat als Erfolgsmodell

Es gibt gute Gründe, warum der Beirat in jüngster Zeit bei relativ vielen Familienunternehmen auf die Tagesordnung gesetzt wurde. Häufig ist der Generationenwechsel ein Anlass zur Errichtung eines Bei-

rats, vor allem dort, wo der Familien- bzw. der Gesellschafterkreis durch die Generationenabfolge immer größer wird. Wenn sich daraus dann vielschichtige und konflikträchtige Gesellschafterkonstellationen mit divergie-

renden Interessenlagen ergeben, kann dem Beirat die Funktion eines Moderators bzw. Schlichters zukommen. Dann ist es aber umso wichtiger, dass die Beiräte mit solch weitreichenden Kompetenzen besonders sorgfältig ausgewählt werden, um dem Unternehmensinteresse gerecht werden zu können.

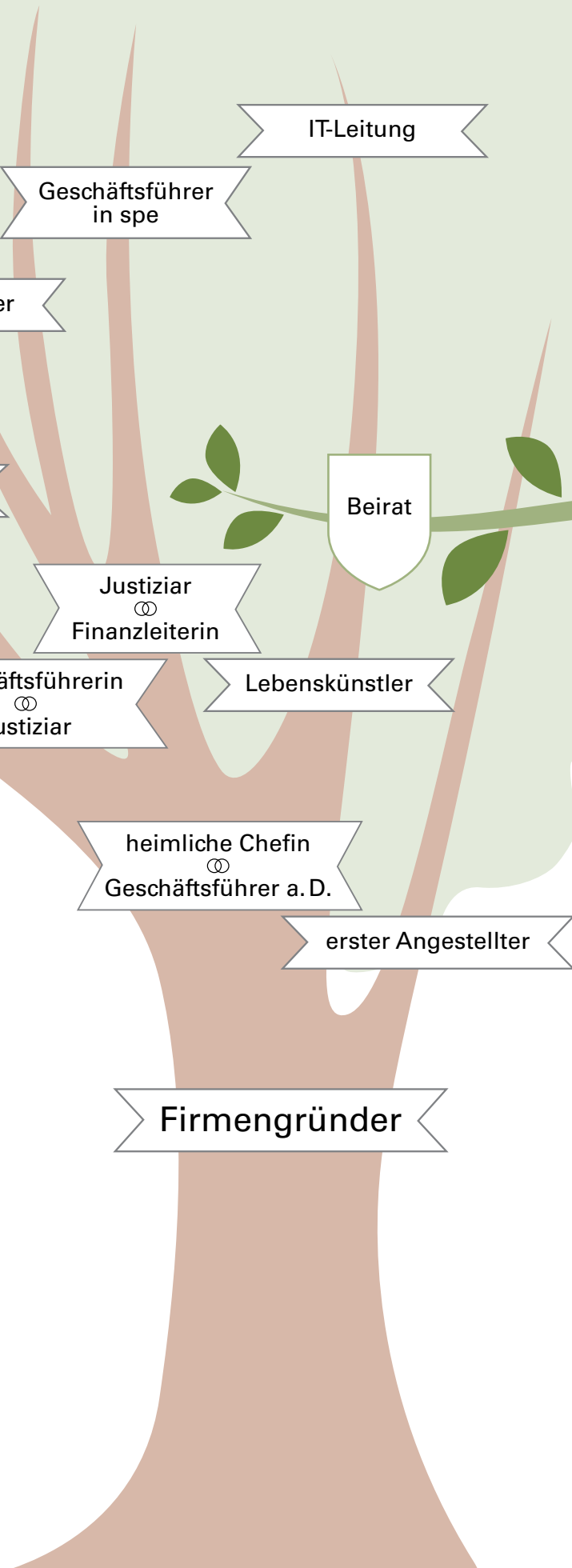
Die Besetzung des Beirats ist auch sehr stark von der Kultur innerhalb der Gesellschafterfamilie abhängig. Der Grad der Reflexion, den die

Gesellschafter über wichtige Fragen der Geschäftsentwicklung und der Zukunft der Struktur des Unternehmens zulassen, spiegelt sich letztlich in der Zusammensetzung des Beirats wider. Häufig schaffen es nur Unternehmen, bei denen eine klare Trennung von Management und Eigentum erfolgt ist, ihre Beiräte wirklich mit externen unabhängigen Experten zu besetzen, die die Geschäftsführung bei der Umsetzung von Strategien aktiv unterstützen, aber zugleich auch die Anteilseigner beraten und zwischen den Parteien im Konfliktfall moderieren.

Nachfolgend einige Spielregeln, bei deren Beachtung Beiräte zu einem Erfolgsmodell werden können:

- (1) Bei der Auswahl von Beiratsmitgliedern gelten unternehmerische Kompetenzen, Integrität und Loyalität sowie das Engagement, das ein Beiratsmitglied zu erbringen bereit ist. Beiratsmitglieder müssen materiell, emotional und persönlich unabhängig sein.
- (2) Ein Beiratsmitglied muss ausreichend Zeit mitbringen können,

Häufig ist ein anstehender Generationenwechsel der Anlass, einen Beirat einzurichten.



**DR. KLAUS WEIGEL**

ist Geschäftsführender Gesellschafter der WP Board & Finance GmbH. Die WP Board & Finance GmbH ist seit 2005 auf die Suche und Identifizierung qualifizierter Aufsichtsräte und Beiräte für Familienunternehmen spezialisiert. Dr. Weigel ist außerdem Vorstandsmitglied des Verbands Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e. V. (ArMiD).

um sich gewissenhaft mit den relevanten Themen in einem Unternehmen zu befassen.

(3) Die Besetzung des Beirats mit dem Unternehmen nahe stehenden Beratern kann bei diesen zu Interessenkonflikten führen. Diesem Personenkreis fehlt darüber hinaus oft das für die Arbeit im Beirat wertvolle operative Management-Know-how in einer Branche.

(4) Die Vergütung der Beiratsmitglieder sollte den Anforderungen, die an sie gestellt werden, entsprechen. Lieber einen Beirat mit wenigen Personen, aber dafür sehr qualifiziert besetzen und seine Mitglieder angemessen honorieren. Hier sollte die Richtschnur die Vergütung von qualifizierten Beratern sein oder auch die Relation zur Vergütung der Geschäftsführer.

(5) Wenn Beiratsmitglieder keine operative Verantwortung mehr tragen, sollten sie zumindest die aktuellen Anforderungen des Marktumfeldes des betreffenden Unternehmens kennen und angemessen beurteilen können. Dies kann sich z. B. aus der Tätigkeit in mehreren anderen Beiräten herleiten. Prominente Manager und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens sind im Zweifel weniger geeignet für die Besetzung von Beiräten in Familienunternehmen.

Ein hoch qualifiziert besetzter Beirat ist ein strategisches Instrument zur Sicherung der Unternehmenszukunft und hilft, unternehmerisches Vermögen zu erhalten und zu mehren. Dabei können die Gesellschafter entweder qualifizierte Persönlichkeiten selber identifizieren und ansprechen. Oder aber sie bedienen sich der Unterstützung von auf diesem Gebiet spezialisierten Beratern mit entsprechenden Netzwerken. Professionelle Dienstleister erweitern den Kreis qualifizierter Beiratskandidaten. Auf jeden Fall sollte man sich für die Auswahl der Mitglieder eines Beirats mindestens so viel Zeit nehmen wie für die Ausarbeitung der Beiratsordnung. ●