

---

# 1. Kapitel: Brauchen wir einen Beirat?

## 1.1 Der Beirat – ein Instrument guter Governance im Familienunternehmen

Peter May und Peter Bartels

### I. Warum ist das Thema relevant?

Beiräte sind ein wichtiges freiwilliges Instrument der Corporate Governance im Familienunternehmen. So schlicht diese Feststellung daherkommen mag – sie hat es in sich. Um ihre Bedeutung und ihren Inhalt vollständig zu erfassen, müssen wir erläuternde Fragen stellen: **1**

- Was ist ein Familienunternehmen?
- Was haben Beiräte mit Corporate Governance zu tun?
- Warum sind sie freiwillig?
- Und warum wichtig?
- Was zeichnet einen guten Beirat aus?
- Wer ist für seine Qualität verantwortlich?
- Wie kommt man zu einem guten Beirat?

Der vorliegende Beitrag möchte diese Fragen einfürend beantworten und damit einen Rahmen setzen für die vertiefenden Detailbetrachtungen in den nachfolgenden Kapiteln dieses Buchs. **2**

### 1. Familienunternehmen

Familienunternehmen sind die älteste und am stärksten verbreitete Organisationsform unternehmerischer Betätigung. Sie bilden das Rückgrat freiheitlich-kapitalistischer Volkswirtschaften und haben hierzulande eine überragende Bedeutung erlangt. Die für gut geführte Familienunternehmen typische Verknüpfung von ökonomischer Erfolgsorientierung, sozialer Verantwortung und regionaler Verwurzelung hat den „German Mittelstand“ zu einem Markenzeichen des neuen Deutschland werden lassen.<sup>1</sup> **3**

Dabei ist keineswegs klar, was ein Familienunternehmen ist. Eine gesetzliche oder allgemein verbindliche Begriffsbestimmung gibt es nicht, was die theoretisch und praktisch fundierte Auseinandersetzung mit dem Phänomen erschwert. Den Ausführungen in diesem Buch wird die folgende verbreitete Definition zugrunde gelegt: „Familienunternehmen sind alle Unternehmen, deren dominanter Inhaber eine Familie mit einem generationsübergreifenden Unternehmensverständnis ist.“<sup>2</sup> **4**  
Dominante statt fragmentierte Inhaberschaft, Familienmitglieder statt Investoren

---

1 Vgl. May, P. in: May, P. / Förster, N., Vorbilder in Deutschland (2013), S. 18-24.

2 Vgl. May, P., Erfolgsmodell Familienunternehmen (2012), S. 26.

## 1. Kapitel: Brauchen wir einen Beirat?

---

und generationsübergreifende statt kurz- oder mittelfristiger Orientierung sind demnach die bestimmenden Begriffsmerkmale, die den Typus Familienunternehmen von anderen Organisationsformen unternehmerischen Handelns<sup>3</sup> unterscheiden. Aspekte wie Größe, Alter, Rechtsform, Anzahl der Gesellschafter oder die Art ihrer Einflussnahme auf das Unternehmen spielen demgegenüber keine Rolle.

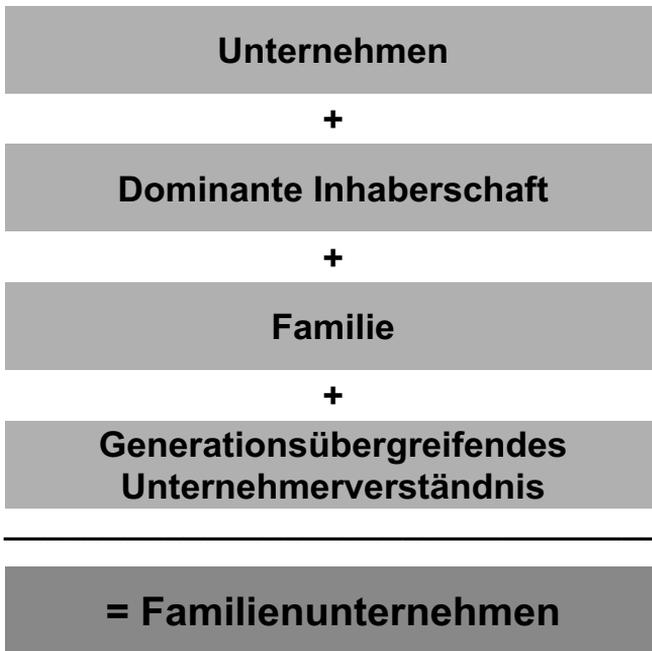


Abb. 1: Definition Familienunternehmen

### 2. Der Beirat als freiwilliges Organ der Unternehmensverfassung

- 5 Die Mehrzahl der deutschen Familienunternehmen muss keinen Aufsichtsrat und auch keinen Beirat haben. Dafür gibt es einen einfachen Grund. Der Aufbau der Unternehmensverfassung deutscher Unternehmen ist nicht abhängig vom Soziotypus, sondern von der gewählten Rechtsform.
- 6 Unbeschränkt haftende Personengesellschaften (GbR, OHG, KG) kennen von Gesetzes wegen maximal zwei Organe: Die Gesellschafter und die Geschäftsführung. Dabei ist die grundsätzliche Aufgabenverteilung klar: Die Geschäftsführung resp. geschäftsführenden Gesellschafter führen die Geschäfte und managen das Unternehmen, die Gesellschafter in ihrer Gesamtheit (Gesellschafterversammlung) schaffen den normativen Rahmen, treffen alle das Verhältnis der Gesellschafter zueinander betreffende Entscheidungen und kontrollieren die Geschäftsführung. In beschränkt haftenden Personengesellschaften (GmbH & Co. KG, AG & Co. KG, Stiftung & Co. KG) und bei der GmbH ist die Situation differenzierter. Im Grunde haben sie zwar ebenfalls eine zweistufige Unternehmensverfassung. Liegen jedoch

---

<sup>3</sup> Z.B. Publikumsgesellschaften, Unternehmen im Eigentum der öffentlichen Hand oder von Finanzinvestoren, Genossenschaften.

## 1.1 Der Beirat – ein Instrument guter Governance im Familienunternehmen

die Voraussetzungen für eine unternehmerische Mitbestimmung der Arbeitnehmer vor, müssen diese Unternehmen zwingend einen drittelbeteiligten oder vollparitätisch besetzten Aufsichtsrat bilden und damit zu einer dreistufigen Unternehmensverfassung wechseln. Für die kapitalistischen bzw. kapitalmarktfähigen Kapitalgesellschaften (AG, KGaA, SE) schließlich ist die dreistufige Unternehmensverfassung bestehend aus Gesellschaftern (Hauptversammlung), Aufsichtsrat und Geschäftsführung (Vorstand) verpflichtend.

Da die meisten deutschen Familienunternehmen rechtlich als Personengesellschaften oder als GmbH verfasst sind und die Voraussetzungen für die unternehmerische Mitbestimmung der Arbeitnehmer entweder nicht erreichen oder durch Gestaltung vermeiden, besteht für sie keine Verpflichtung zur Errichtung einer dreistufigen Unternehmensverfassung mit einem zwischen Gesellschafter und Geschäftsführung tretenden Organ. Die Gesellschafter können ein solches Organ bilden und Teile der originär ihnen oder der Geschäftsführung zustehenden Kompetenzen an dieses (in der Regel als Beirat bezeichnete) Organ abtreten, sie müssen es aber nicht.<sup>4</sup>

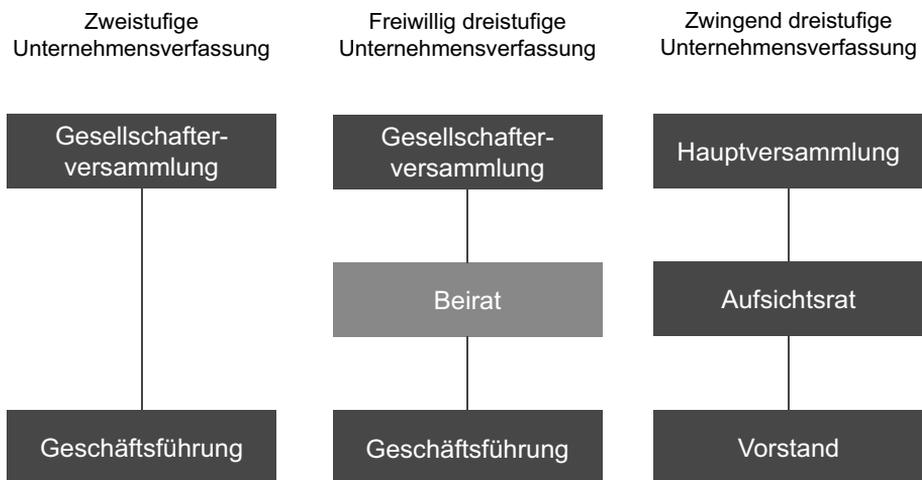


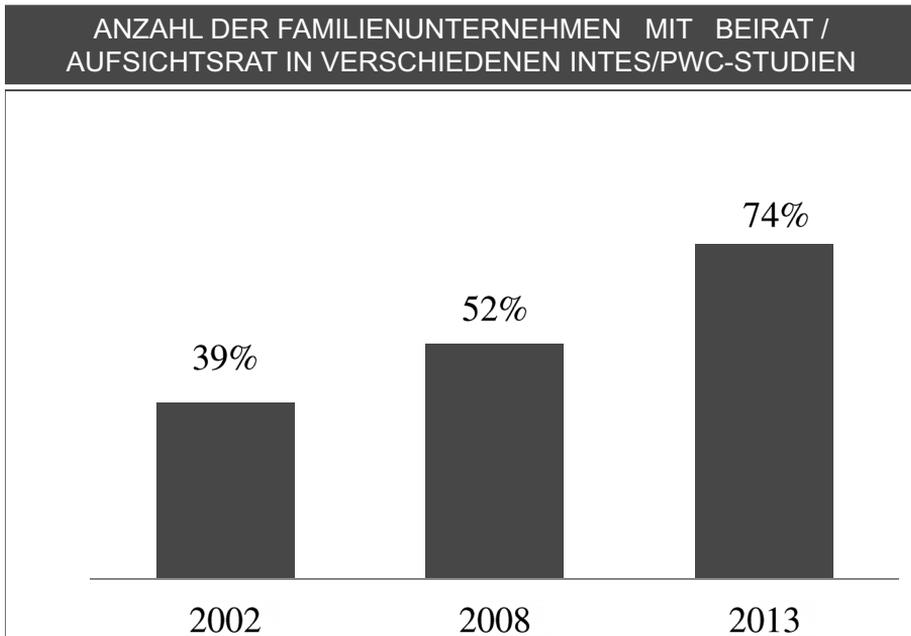
Abb. 2: Zweistufige und dreistufige Unternehmensverfassung

### 3. Die Bedeutung von Beiräten

Ungeachtet der fehlenden Verpflichtung hat die tatsächliche Bedeutung von Beiräten in Familienunternehmen erheblich zugenommen. Ihre Zahl steigt; und zwar generell, vor allem aber mit wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Komplexität der Gesellschafterstruktur<sup>5</sup>.

4 Ausführlich zum Vorstehenden vgl. den Beitrag von *Dieter Jeschke* „Die Aufgabenauswahl“ in Kapitel 2 dieses Buchs.

5 Vgl. dazu die INTES/PwC Studie PwC/WHU/INTES „Der Beirat in Familienunternehmen“, 2013.



Quellen: Beiratsstudien INTES (2002, 2008); Studie: Der Beirat im Familienunternehmen, PwC/INTES/WHU 2013)

Abb. 3 Die Zahl der Beiräte steigt stetig

- 9 Dafür gibt es gute Gründe. Die deutschen Familienunternehmen sind in den letzten Jahren professioneller geworden. Eine verbesserte Ausbildung und die Abkehr vom patriarchalisch-autoritären Unternehmer- und Führungsverständnis haben die Bedeutung guter Governance zunehmend in den Mittelpunkt gerückt. Zwar ist ihre Stoßrichtung eine andere als in der Publikumsgesellschaft. Im Familienunternehmen geht es nicht zuerst darum, machtlose Kleinaktionäre vor den Exzessen fremder Manager zu schützen. Aber auch hier ist Achtsamkeit angebracht. Denn es ist keineswegs ausgemacht, dass die dominanten Familieninhaber die ihnen zustehende Gestaltungsmacht nicht zu Lasten anderer Inhaber oder der übrigen Stakeholder des Unternehmens missbrauchen. Familienunternehmen sind nicht nur „gut“. Wo eine Familie mit einem generationsübergreifenden Unternehmensverständnis als dominanter Inhaber auftritt, besteht immer auch die Gefahr von Unfähigkeit, Nepotismus, schädlichem Gesellschafterzwist und erlahmendem Unternehmerteilgeist.<sup>6</sup> Dem entgegenzuwirken, ist ein Akt wahrgenommener unternehmerischer Verantwortung und kluger Selbstbeschränkung. Denn wie heißt es so treffend: „Geht’s der Firma gut, geht’s auch der Familie gut.“

6 Ausführlich dazu May, P., Erfolgsmodell Familienunternehmen (2012), S. 32-51.

## 1.1 Der Beirat – ein Instrument guter Governance im Familienunternehmen

Begriffsmerkmal	Systembedingte Vorzüge	Systembedingte Herausforderungen
<b>Dominante Inhaberschaft</b>	» Übereinstimmung von Inhabern und Führung	» Unfähigkeit und Machtmissbrauch
<b>Familie</b>	» Familiäre Loyalität » Vertrauenskapital	» Familiäre Konflikte » Mangelndes Finanzkapital
<b>Generationsübergreifendes Unternehmensverständnis</b>	» Kontinuität	» Lebenszyklus-Risiken

Abb. 4: Typische Vorzüge und Herausforderungen von Familienunternehmen

Sichtbarer Ausdruck dieser Professionalisierung ist der Governance Kodex für Familienunternehmen<sup>7</sup>, der 2004 erstmals vorgestellt wurde und 2015 bereits in dritter Auflage erscheint. Er enthält Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und versteht sich als Leitfaden für die Erarbeitung familienindividueller Governance-Regeln. Das zugrunde liegende Selbstverständnis ist klar umrissen: Eine gute Governance sichert

- schnelle und verantwortungsvolle Entscheidungen,
- familiären Zusammenhalt und die Bindung der Familie an das Unternehmen,
- die Bildung von Vertrauenskapital und die konsequente Nutzung des Inhaber- bzw. Familienbonus,
- Kontinuität bei Führung und Strategie

und trifft wirksame Vorkehrungen gegen

- Unfähigkeit und Machtmissbrauch,
- familiäre Konflikte und deren Durchschlagen auf das Unternehmen,
- Gefahren für die unternehmerische Unabhängigkeit und den unfreiwilligen Verlust des prägenden familiären Einflusses sowie
- die Risiken des Lebenszyklusses für Unternehmen und Familie.

In diesem Zusammenhang kann ein Beirat wichtige Funktionen übernehmen. Der Kodex empfiehlt seine Einrichtung ausdrücklich. *Mit wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Komplexität auf Inhaberseite wird auch denjenigen Familienunternehmen empfohlen, die dazu nicht von Gesetzes wegen verpflichtet sind, ein eigenständiges, freiwilliges Aufsichtsgremium einzurichten*, heißt es dort wörtlich.<sup>8</sup>

In der Tat: Beiräte können nützliche Aufgaben im Familienunternehmen übernehmen.

- Mit wachsender Zahl der Gesellschafter und zunehmender Entfernung vom Unternehmen und von seinen Geschäftsinhalten kann es nützlich sein, die

7 <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de>.

8 AaO (Anm. 7), Einleitender Text zum 3. Kapitel.

Kompetenz der Inhaberfamilie durch Fachwissen und Persönlichkeit von außen zu ergänzen.

- Gleiches gilt bei steigender Unternehmensgröße und zunehmender Komplexität der unternehmerischen Aufgaben. Es ist eher selten, dass eine Unternehmerfamilie über Generationen die Kompetenz bereitstellen kann, die nötig ist, um Entscheidungen von immer größerer Tragweite zu treffen. Warum sollten sich die Inhaber in einer solchen Situation ohne Not auf den familiären Genpool beschränken?
- Sind mehrere Familienmitglieder in der Führung tätig oder teilt sich der Gesellschafterkreis in tätige und nicht im Unternehmen tätige Inhaber, wird der Ausgleich unterschiedlicher Interessen zunehmend zum Problem. Die institutionelle Integration objektiver, neutraler und nicht befangener Personen von außen kann helfen, potenzielle Konflikte zu entschärfen oder zumindest ihr unmittelbares Durchschlagen von der Gesellschafter- in die Führungsebene zu verhindern.
- Hat die Familie die Führung des Unternehmens an Externe abgegeben, kann der Beirat ein sinnvolles Instrument sein, um die Inhaberinteressen über ein näher bei der Geschäftsführung angesiedeltes Organ qualifiziert zur Geltung zu bringen und den in Familienunternehmen wichtigen Einfluss auf die Unternehmenssteuerung sicherzustellen.
- Auch bei der Nachfolge kann der Beirat eine nützliche Hilfestellung sein. Er kann in die Auswahl der neuen Führung eingebunden werden, den Übergang begleiten und als Sicherung bei vorzeitigen und ungeplanten Nachfolgesituationen fungieren.

- 14 Die vorstehende Aufzählung ist nicht abschließend. Beiräte können viele weitere Aufgaben übernehmen. Sie können in Grenzen Gesellschafterrechte wahrnehmen, die Gesellschafter beraten und im Konfliktfall zwischen ihnen vermitteln, Netzwerk- und Repräsentationsfunktionen wahrnehmen und vieles mehr. Doch sollte die knappe Übersicht ausreichen, um eine Vorstellung davon zu vermitteln, warum die Kommission in Übereinstimmung mit vielen Fachleuten die freiwillige Einrichtung eines solchen Gremiums empfiehlt. Und warum immer mehr Familienunternehmen von dieser Möglichkeit Gebrauch machen.<sup>9</sup>

## II. Was zeichnet einen guten Beirat aus?

### 1. Die Qualität des Beirates als Gestaltungsaufgabe der Inhaber

- 15 Die Freiwilligkeit des Beirats hat Vor- und Nachteile. Das Fehlen verbindlicher Vorgaben erlaubt individuell passende Gestaltungen. „Maßanzug statt Stangenware“ könnte als Leitmotiv über den Bemühungen zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Beiratsarbeit stehen. Aber es nimmt die Gesellschafter auch in die Verantwortung. Als Inhaber der normativen Kompetenz tragen sie die Pflicht für die Ausgestaltung der Governance im Unternehmen. Und damit auch für den Beirat. Gut funktionierende Beiräte sind immer auch das Resultat erfolgreich wahrge-

---

9 Nähere Ausführungen zu den Aufgaben des Beirats enthält der Beitrag von *Dieter Jeschke* „Die Aufgabenauswahl“ in Kapitel 2 dieses Buchs.

nommener Inhaberkompetenz, fehlende oder ungenügend arbeitende Ausdruck ihres Versagens. Oder um es anders auszudrücken: Die Qualität des Beirats gehört zu den vornehmsten Gestaltungsaufgaben der Inhaber.

## 2. Die entscheidenden Fragestellungen

Damit sind wir bei der entscheidenden Fragestellung angekommen: Was müssen die Gesellschafter tun, um einen guten Beirat zu haben? Was zeichnet einen guten Beirat aus? Der Governance Kodex für Familienunternehmen gibt dafür einige Hinweise. Vor allem vier Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Brauchen wir einen Beirat?
- Welche Aufgaben soll der Beirat haben?
- Wer soll ihm angehören?
- Wie stellen wir sicher, dass der Beirat gut arbeitet?

### a. Brauchen wir einen Beirat?

Da der Beirat ein freiwilliges Organ ist, ist seine Einrichtung keine Selbstverständlichkeit. Nicht jedes Familienunternehmen hat einen Beirat. Und nicht jedes sollte einen haben. Etwas zu tun, nur weil es alle tun, ist kein guter Ratgeber. Und kein verantwortungsvolles Handeln. Als erstes und immer wieder aufs Neue sollten die Gesellschafter sich deshalb fragen: Macht ein Beirat für uns Sinn? Gibt es überzeugende Gründe für die Abweichung von der gesetzlich vorgesehen zweistufigen Unternehmensverfassung? Mögliche Vorteile haben wir weiter oben dargestellt.<sup>10</sup>

### b. Welche Aufgaben soll der Beirat haben?

Fällt die Antwort auf die erste Frage positiv aus, rückt eine zweite ins Blickfeld: Welche Aufgaben soll unser Beirat haben? Denn nur wenn der Beirat sich mit den Themen beschäftigt, die für das Unternehmen von zentraler Bedeutung sind, kann er einen wichtigen Beitrag leisten. Das Feld der Möglichkeiten ist nahezu unbegrenzt; die juristische Gestaltungsfreiheit setzt den Inhabern kaum Grenzen. Es reicht von Beratungs- und Kontrollaufgaben über Entscheidungs- und Mitentscheidungsrechten bis hin zu Moderation, Mediation und Repräsentation. Entscheidend ist, aus dem bunten Strauß der Angebote diejenigen Aufgaben auszuwählen, die für den zukünftigen Erfolg des Familienunternehmens in diesem Augenblick die größte Bedeutung haben.<sup>11</sup>

Damit ist eine wichtige Feststellung getroffen: Familienunternehmen ändern sich. Und mit ihnen ändern sich die Aufgaben, denen sie sich gegenübersehen. Während des Generationsübergangs stellen sich andere Fragen als davor oder danach, in der Reifephase andere als während des Wachstums und beim Wechsel zu einem externen Management andere als im Familienunternehmen mit geschäftsführenden Gesellschaftern – um nur einige Aspekte anzusprechen. Wichtig ist, die Aufgaben des Beirats immer dann anzupassen, wenn sich die Aufgabenstellungen für das Unternehmen verändern.

---

<sup>10</sup> Siehe dazu oben unter 1.3.

<sup>11</sup> Ausführliche Hinweise dazu enthalten die Beiträge im 2. Kapitel dieses Buchs.

## 1. Kapitel: Brauchen wir einen Beirat?

Aufgabe	Adressat		
	Gesellschafter	Geschäftsführung	Unternehmen
<b>Beratung</b>	X	X	
<b>Kontrolle</b>		X	
<b>(Mit-) Entscheidungsrechte</b>	X	X	
<b>Moderation</b>	X	X	
<b>Nachfolgebegleitung</b>	X	X	
<b>Repräsentation</b>			X

Abb. 5: Typische Beiratsaufgaben im Überblick

### c. Wer soll ihm angehören?

20 Sind die Aufgaben bestimmt, stehen die personellen Fragen an:

- Wie groß soll unser Beirat sein?
- Wie soll er zusammengesetzt sein: Sollen ihm Gesellschafter resp. Familienmitglieder und/ oder familienfremde Personen angehören? In welchem Verhältnis? Welches Anforderungsprofil müssen sie erfüllen? Gibt es Inkompatibilitäten, Altersgrenzen oder sonstige Ausschlussstatbestände? Sind Diversitätsaspekte (z.B. Männer/ Frauen) zu beachten?
- Wie kommen die Beiratsmitglieder in ihr Amt: Durch Wahl oder aufgrund von Sonderrechten für Personen oder Gruppen? Mit welchen Mehrheiten wird gewählt?
- Und – vielleicht noch bedeutender: Wie kommen sie wieder raus?
- Wie lange ist ihre Amtszeit? Und welche Regeln gelten für und bei vorzeitiger Beendigung?

21 Das sind wichtige Fragen. Dass sie erst nach den Aufgaben gestellt und beantwortet werden sollten, hat nichts mit ihrer Bedeutung zu tun. Die personelle Besetzung des Beirats ist nach unserer Erfahrung noch wichtiger als die Auswahl der richtigen Aufgaben; Personen sind wichtiger als Strukturen. Ein Beirat, der mit den falschen Personen besetzt ist, wird niemals gute Arbeit leisten, während exzellente Personalentscheidungen Fehler bei der Strukturierung zumindest teilweise kompensieren können.

22 Das übergeordnete Leitmotiv bei den Personalthemen muss lauten: Wie finden wir eine personelle Zusammensetzung, die es dem Beirat ermöglicht, die ihm gestellten Aufgaben bestmöglich zu erfüllen? Da die Aufgaben im Zeitverlauf Änderungen unterliegen, ist es wichtig, die personelle Zusammensetzung in Übereinstimmung mit einer geänderten Aufgabenstellung zu synchronisieren – und zwar möglichst zeitgleich. Eines aber sollte unverändert bleiben: Alle Beiratsmitglieder sollten sich stets als Treuhänder der Inhaber und als Interessenvertreter des Unternehmensinter-

esse (und der mit ihm verbundenen Stakeholder) verstehen. Das muss – oder besser: das darf – kein Widerspruch sein.<sup>12</sup>

### d. **Wie stellen wir sicher, dass unser Beirat gut arbeitet?**

Haben die Inhaber sich für die Einrichtung eines Beirats entschieden, die passenden Aufgaben bestimmt und die richtige Zusammensetzung und Personalauswahl getroffen, müssen sie noch sicherstellen, dass die Arbeitsorganisation des Gremiums funktioniert. Die hierbei leitende Fragestellung lautet: Welche organisatorischen Instrumente setzen wir ein, um sicherzustellen, dass unser Beirat die ihm gestellten Aufgaben bestmöglich erfüllen kann? **23**

Eine zentrale Bedeutung dabei kommt dem Beiratsvorsitzenden und seinem Verhältnis zu den Gesellschaftern und der Geschäftsführung zu. Je besser und vertrauensvoller dieses ist, je effektiver es ausgestaltet ist, desto besser funktioniert die Beiratsarbeit und desto mehr Wert und Nutzen kann sie schaffen. Aber auch die Informationsversorgung, die Arbeitsorganisation und -kultur (einschließlich der Sitzungen und Beschlüsse), Evaluation, Vergütungs- und Haftungsfragen spielen eine Rolle.<sup>13</sup> **24**

## 3. **Hinweise zu ihrer Beantwortung**

Das sind wichtige Fragen. Hermut Kormann hat ihre innere Logik in seinem Buch „Beiräte in der Verantwortung“ treffend zusammengefasst.<sup>14</sup> **25**

- „Das Familienunternehmen ist erfolgreich durch seine Strategie.
- Eines der Erfolgsmuster dieser Strategie ist es, nicht den Bedingungen der Börsengesellschaft unterworfen zu sein.
- Ein Beirat muss den Erfolgsfaktor Strategie des Familienunternehmens stärken.
- Ein Beirat muss darauf achten, dass spezifische Gefährdungen von Familienunternehmen den Erfolg nicht gefährden.
- Eine positive Wirkung in der Entwicklung der Strategie gelingt nur, wenn beim Beirat günstige Bedingungen hierfür geschaffen wurden in
- der Aufgabenstellung,
- der Besetzung des Beirats,
- die Besetzung des Beiratsvorsitzenden und
- der Arbeitsweise.“

Das ist ein klarer Auftrag, der vom Beirat im Rahmen des ihm von den Inhabern zugewiesenen Kompetenzrahmens zu erfüllen ist. Bei der Ausgestaltung dieses Rahmens sollten die Inhaber Folgendes beachten. **26**

### a. **Ein sinnvolles Kompetenzgefüge sicherstellen**

Zunächst muss der Beirat sinnvoll in das bestehende Kompetenzgefüge eingefügt werden. Mit der Einrichtung eines Beirats werden aus ursprünglich zwei Gover- **27**

---

12 Ausführliche und vertiefende Hinweise zu den personellen Themen enthalten die Beiträge im 3. Kapitel des Buchs.

13 Mehr dazu im 4. Kapitel dieses Buchs.

14 Kormann, H., *Beiräte in der Verantwortung* (2008), S. 9.

## 1. Kapitel: Brauchen wir einen Beirat?

---

nance-Organen (Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung) drei. Diese teilen sich verschiedene Aufgaben und Kompetenzen, i. e.

- die normative Kompetenz: Hierzu zählen die Festlegung des Selbstverständnisses des Unternehmens und seiner Inhaber (Vision, Mission, Ziele, Werte, Geschäftsmodell und Geschäftsgrundsätze), die Konstituierung des Governance-Rahmens (Unternehmensstruktur, Rechtsform, Gesellschaftsvertrag) sowie die Festlegung der Gesellschafter- und Kapitalstruktur;
- die strategische Kompetenz: Sie umfasst die Entwicklung einer Strategie zur Verwirklichung des Selbstverständnisses und der in ihm enthaltenen Ziele;
- die operative Kompetenz: Hierbei geht es um die Umsetzung der Strategie in die Wirklichkeit, also das, was wir gemeinhin als operatives Management oder Unternehmensführung im eigentlichen Sinne bezeichnen;
- die Personalkompetenz: Hierbei geht es um die Auswahl des Personals, seine Bestellung bzw. Abbestellung, die Ausgestaltung ihrer Verträge und Ausübung der disziplinarischen Befugnisse;
- sonstige Kompetenzen: Weitere wichtige Kompetenzen stehen insbesondere in Zusammenhang mit dem Jahresabschluss und der Verwendung des in ihm ausgewiesenen Ergebnisses. Hierzu gehören die Aufstellung (inkl. der maßgeblichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze) und Feststellung des Jahresabschlusses, die Wahl des Abschlussprüfers und die Entscheidung über die Gewinnverwendung.

**28** In der zweistufigen Unternehmensverfassung verteilen sich diese Aufgaben in der Regel wie folgt auf die beiden Organe: Bei der Geschäftsführung liegen der Schwerpunkt der operativen Kompetenz, die Entwicklung eines Strategievorschlags und dessen Umsetzung in strategische und kurzfristige Planungen, die Personalkompetenz über die Mitarbeiter unterhalb der Geschäftsführung und die Aufstellung des Jahresabschlusses. Den Gesellschaftern obliegen die normative Kompetenz, die beratende und kontrollierende Mitwirkung bei der Strategie und ihrer operativen Umsetzung, die Personalkompetenz über die Geschäftsführung sowie alle übrigen Zuständigkeiten in Zusammenhang mit dem Jahresabschluss, der Ergebnisverwendung und der Ausgestaltung des Innenverhältnisses der Gesellschafter.

**29** Tritt nun mit dem Beirat ein zusätzliches Organ hinzu, müssen diese Aufgaben neu und anders verteilt werden. Juristische Grenzen sind dabei – wie bereits erwähnt – kaum zu beachten. Nur ein enger Kernbestand von Gesellschafterrechten ist vor Übertragung auf Dritte geschützt. Und auch die Geschäftsführungsbefugnisse sind eher im Außenverhältnis als nach innen übertragungsfest.<sup>15</sup> In ökonomischer Sicht macht allerdings keineswegs jede rechtlich mögliche Übertragung Sinn.

**30** So sollten die normativen Kompetenzen grundsätzlich bei den Gesellschaftern verbleiben. Es ist das natürliche Vorrecht der Inhaber zu bestimmen, was mit ihrem Unternehmen geschehen soll, in welche Richtung es sich entwickelt und welcher Rahmen dabei zu beachten ist. Inhaber, die diese Kompetenz nicht mehr wahrnehmen können oder wollen, sollten über eine Fortsetzung ihres unternehmerischen

---

<sup>15</sup> Signifikanter Ausdruck hierfür ist das Weisungsrecht der Gesellschafter nach § 37 Abs. 1 GmbHG. Umfassend zu den Grenzen der Übertragung von Befugnissen auf Beiräte siehe den Beitrag von *Lothar Siemers* „Beratung der Gesellschafter“ in Kapitel 2 dieses Buchs.

Engagements nachdenken. Hingegen können die Mitwirkungsrechte der Gesellschafter bei der strategischen und operativen Unternehmensführung ohne weiteres auf einen Beirat übertragen werden. Mit zunehmender Größe von Unternehmen und Gesellschafterkreis sowie einer wachsenden Entfernung – zumindest eines Teils – der Gesellschafter von dem Unternehmen oder voneinander sowie mit zunehmend komplexen Gesellschafterkonstellationen macht dies sogar ausgesprochen Sinn. Gleiches gilt für die Personalkompetenz über die Geschäftsführung, während wir bei den Funktionen im Hinblick auf den Jahresabschluss für einen Verbleib in der Gesellschaftersphäre plädieren. Die Ausgangslage im Familienunternehmen ist nicht mit derjenigen einer Aktiengesellschaft mit ihrem idealtypisch fragmentierten Inhaberkreis vergleichbar; und es gibt weitaus intelligentere Lösungen<sup>16</sup> als, meist fremde, Dritte darüber entscheiden zu lassen, wie viel Geld den Gesellschaftern zusteht.

Mit Blick auf die Geschäftsführung machen Beratungs- und/ oder Kontrollfunktionen für den Beirat – gut abgesichert durch Informationsrechte und zustimmungspflichtige Geschäftsführungsmaßnahmen – in vielen Fällen Sinn. Allerdings sollten diese nicht so weit ausgedehnt werden, dass der Beirat die Rolle einer Ober-Geschäftsführung einnimmt. Wer glaubt, seinen Beirat derart stärken zu müssen, dem fehlen Zutrauen oder Vertrauen in die aktuelle Geschäftsführung. Zur Behebung dieses Mangels ist eine Auswechslung der Geschäftsführung die richtige Medizin, nicht die übermäßige Ausweitung der Beiratskompetenzen. **31**

### **b. Professional Ownership sicherstellen**

Bei der weiteren Ausgestaltung des Rahmens sollten die Inhaber den Grundsätzen von Professional Ownership folgen. Die Verpflichtung zu einer professionellen Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung der Inhaber gehört zu den Kernelementen guter Governance.<sup>17</sup> Sie besagt, dass die Inhaber sich bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben weniger von Individual- und Partikularinteressen als von der Verantwortung für das gemeinsame Ganze und die berechtigten Interessen der übrigen Stakeholder leiten lassen und sich so verhalten sollen, wie ein objektiver Dritter dies mit Blick auf die gemeinsame Zielsetzung sinnvollerweise tun würde. **32**

In dem hier interessierenden Zusammenhang bedeutet dies unter anderem, dass ein Beirat immer dann eingerichtet werden sollte, wenn die Gesellschafter bestimmte Aufgaben aus ihrem Verantwortungsbereich nicht mehr ausreichend qualifiziert und/ oder objektiv wahrnehmen können. Solche Aufgaben sollten auf einen Beirat übertragen werden. Auch bei der personellen Zusammensetzung des Beirats und bei seiner Organisation hat der Grundsatz Bedeutung. Ob und in welchem Umfang Mitglieder der Inhabersfamilie in die Beiratsarbeit eingebunden werden, welche Funktionen sie ausüben und in welchem Umfang Sonderrechte (z.B. Entsendungsrechte) bei der Bestellung von Beiratsmitgliedern gewährt werden – diese und andere Fragen müssen sich an den Maßstäben von Professional Ownership messen lassen.<sup>18</sup> **33**

---

16 Vgl. etwa die Empfehlung in Ziffer 5.2.3 des Governance Kodex für Familienunternehmen.

17 Vgl. etwa Aronoff, C. und Ward, J., Family Business Ownership – How to be an Effective Shareholder (2002) sowie May, P., Erfolgsmodell Familienunternehmen (2013), S. 144.

18 Vgl. dazu die Empfehlungen des Governance Kodex für Familienunternehmen.

### c. Fair Process gewährleisten

- 34** Ein weiteres wichtiges Prinzip für die Governance im Familienunternehmen ist Fair Process.<sup>19</sup> Geht es bei Professional Ownership vorrangig um das Unternehmen, dient Fair Process dem Frieden in der Familie. Die leitende Idee hinter dem Prinzip ist die Vorstellung, dass Menschen nachteilige Entscheidungen besser akzeptieren, wenn ihr Zustandekommen erkennbar auf fairen Prinzipien und nicht auf willkürlicher Machtausübung beruht. Dementsprechend verlangt das Prinzip von Fair Process, dass Entscheidungen im Rahmen der Governance von Familienunternehmen nach gemeinsam vereinbarten Spielregeln erfolgen, die ohne Ansehen der Person gegenüber allen Beteiligten gleichmäßig angewendet werden, und dass Prozess und Ergebnis transparent gemacht werden.
- 35** Für Beiräte im Familienunternehmen bedeutet das vor allem, dass es ein klares, vom Konsens der Gesellschafter getragenes Regelwerk geben muss, das alle wichtigen Fragen zu Aufgaben, Zusammensetzung und Arbeitsweise so regelt, dass niemand ohne Grund bevorzugt oder benachteiligt wird. Und dass diese Regeln in der Praxis auch gelebt werden. Dabei ist Chancengleichheit, nicht Ergebnisgleichheit das Ziel. Der Grundsatz der Gleichberechtigung erlaubt Differenzierungen – er fordert sie in Grenzen sogar –, doch müssen sie durch sachliche Gründe, wie Höhe des Kapitalanteils, Qualifikation oder Zustimmung bei Wahlen begründet sein. Auf Macht oder Willkür beruhende Bevorzugung oder Benachteiligung widerspricht dem Grundsatz von Fair Process.

### d. Der Individualität Rechnung tragen

- 36** Zu guter Letzt geht es darum, den Beirat – seine Aufgaben, seine Zusammensetzung, seine Arbeitsweise – auf die individuelle Situation des jeweiligen Familienunternehmens auszurichten. Familienunternehmen unterscheiden sich nicht nur von anderen Organisationsformen unternehmerischen Wirtschaftens. Sie weisen auch untereinander große Unterschiede auf und differieren zum Teil erheblich in puncto Größe, Alter, Kultur, Anzahl der Gesellschafter und Struktur der Inhaberschaft, die Art, wie die Inhaber auf ihr Unternehmen Einfluss nehmen, und in der Struktur ihres unternehmerischen Investments. Einheitliche Governance-Empfehlungen oder einheitliche Ausprägungen bei der Gestaltung von Beiräten kann es vor diesem Hintergrund nicht geben. Gute Governance im Familienunternehmen ist Maßanfertigung. Dabei geht es zunächst darum, die für das jeweilige Unternehmen relevanten Fragestellungen zu identifizieren und dann unter Zuhilfenahme anerkannter Best Practice-Regeln die richtigen Antworten auf die mit den Fragen verbundenen Herausforderungen zu finden.
- 37** Dabei kann das Drei-Dimensionen-Modell eine nützliche Hilfe sein.<sup>20</sup> Dieses Analyseinstrument differenziert Familienunternehmen entlang der drei Dimensionen Inhaberstruktur, Governancessstruktur und Investmentstruktur und unterscheidet in jeder dieser drei Dimensionen verschiedene Typen. So wird in der Dimension Inhaberstruktur zwischen den Typen Alleininhaber, Geschwistergesellschaft, Vetternkonsortium

---

19 Grundlegend dazu *Von der Heyden, L., Blondel, C. und Carlock, R., Family Business Review* 18 (2005), S. 1-21 sowie *May, P. Erfolgsmodell Familienunternehmen* (2013), S. 145.

20 Grundlegend zum Drei-Dimensionen-Modell *May, P., Erfolgsmodell Familienunternehmen* (2012), S. 177-205.

## 1.1 Der Beirat – ein Instrument guter Governance im Familienunternehmen

und Familiendynastie, bei der Governancestructur zwischen inhabergeführten, familiengeführten, fremdgeführten und fremdgesteuerten Familienunternehmen und in der Dimension Investmentstruktur zwischen jungen Familienunternehmen, fokussierten oder diversifizierten Familienunternehmen und Family Investment Offices unterschieden.

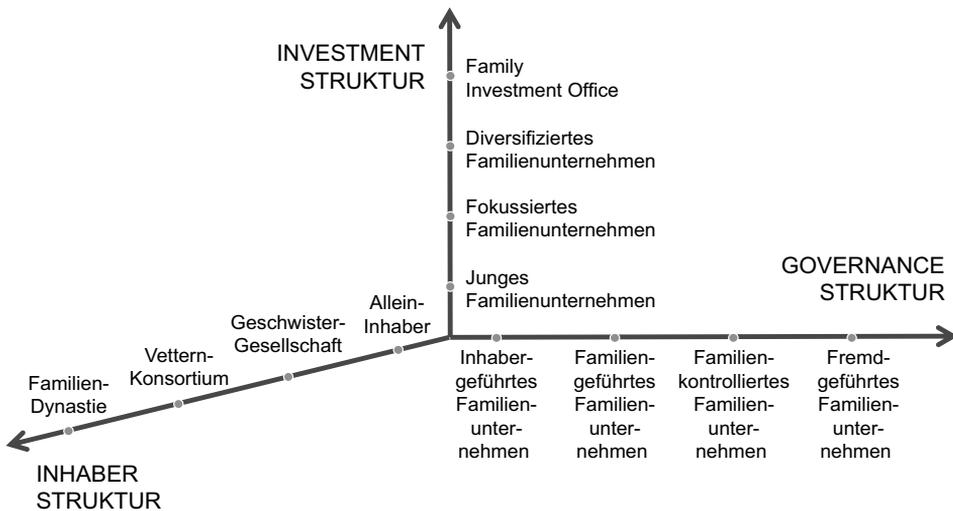


Abb. 6: Das Drei-Dimensionen-Modell im Überblick

Jedem Typus werden sodann die für ihn maßgeblichen Fragestellungen zugeordnet. So haben Geschwistergesellschaften typischerweise mit dem Problem der Geschwisterrivalität zu kämpfen, während im Vetternkonsortium das Rivalitätsthema allmählich von der zunehmenden Diversität des Gesellschafterkreises verdrängt wird. Inhabergeführte Familienunternehmen ringen mit der Abhängigkeit vom Unternehmer, während im familiengeführten Familienunternehmen der Interessenkonflikt zwischen tätigen und nicht im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern und im familienkontrollierten Familienunternehmen die Prinzipal-Agenten-Thematik in den Vordergrund rückt. Fokussierte Familienunternehmen schließlich müssen eine Antwort auf die „Alle Eier in einem Korb“-Problematik und die damit verbundenen Lebenszyklusrisiken finden, während im diversifizierten Familienunternehmen und im Family Investment Office Portfolio-Themen und ein nachlassender Emotional Value bestimmend werden.

38

# 1. Kapitel: Brauchen wir einen Beirat?

Inhaberstruktur	Governancestruktur	Unternehmensstruktur
Allein-Inhaber » Abhängigkeit vom Allein-Inhaber » Ungeplanter Ausfall » Nachfolge	Inhabergeführtes Familienunternehmen » Abhängigkeit vom Unternehmer » Ungeplanter Ausfall » Nachfolge	Junges Familienunternehmen » Abhängigkeit vom Gründer » Geschäftsidee » Knappe Ressourcen » Fehlende Professionalität » Hohes Risiko
Geschwister-Gesellschaft » Geschwisterrivalität » Inhaber-Kompetenz » Unternehmergeist	Familiengeführtes Familienunternehmen » Neid, Eifersucht, Misstrauen » Interessengegensätze zwischen tätigen und nichttätigen Inhabern	Fokussiertes Familienunternehmen » Lebenszyklus-Risiken » „Alle Eier in einen Korb“
Vettern-Konsortium » Diversität » Alte Rivalitäten » Unternehmergeist » Inhaberidentifikation » Zusammenhalt	Familienkontrolliertes Familienunternehmen » Finden und Binden geeigneter Manager » Prinzipal-Agenten-Konflikt » Inhaberidentifikation	Diversifiziertes Familienunternehmen » Verschiedene Kompetenzen » Professionelles Portfolio-Management » Ressourcenersplitterung » Emotional Value
Familien-Dynastie » Zusammenhalt » Unternehmergeist » Inhaberidentifikation	Fremdgesteuertes Familienunternehmen » Klumpenrisiko » Inhaberidentifikation » Prinzipal-Agenten-Konflikt » Unternehmergeist	Family Investment Office » Besondere Kompetenz » Emotional Value

Abb. 7: Typische Herausforderungen nach dem Drei-Dimensionen-Modell

- 39** Verortet sich das einzelne Unternehmen im System der drei Dimensionen, hat es damit zugleich einen Überblick über seine aktuell relevanten Fragestellungen und Herausforderungen. Mehr noch: Änderungen seines Zustandes führen automatisch zu einer Änderung der maßgeblichen Herausforderungen und können mit Hilfe des Drei-Dimensionen-Modells ohne großen Aufwand analysiert und festgestellt werden.
- 40** Lassen Sie uns die Wirkungsweise des Drei-Dimensionen-Modells mit Hilfe zweier bekannter Beispiele deutlich machen. Oetker ist aktuell eine Geschwistergesellschaft, familiengeführt und diversifiziert. Die Herausforderungen nach dem Drei-Dimensionen-Modell lauten demzufolge: Wie gehen wir mit den Themen Geschwisterrivalität, nachlassendem Unternehmergeist und Inhaberkompetenz (Inhaberstruktur), mit Neid, Eifersucht und Misstrauen und den typischen Interessengegensätzen zwischen tätigen und nichttätigen Gesellschaftern (Governancestruktur) und wie mit den Themen unterschiedlicher Kompetenzen bei verschiedenen Geschäften, professionellem Portfoliomanagement, Ressourcenersplitterung und nachlassendem Emotional Value (Unternehmensstruktur) um?
- 41** Das zweite Beispiel ist Trigema. Das Unternehmen des Wolfgang Grupp befindet sich im Besitz eines Alleininhabers, es ist inhabergeführt und fokussiert. Andere Ausgangslage – andere Themen. Bei Trigema geht es um die Abhängigkeit vom Alleininhaber und seiner Nachfolge, vor allem bei ungeplantem vorzeitigem Ausfall (Inhaberstruktur und Governancestruktur) sowie um Lebenszyklusrisiken und die Verringerung des „Alle Eier in einem Korb“-Risikos.
- 42** Zwei verschiedene Familienunternehmen – zwei verschiedene Herausforderungen. Für die Konfiguration des Beirats hat das wichtige Konsequenzen. Ein möglicher Trigema-Beirat muss anders aussehen als der Beirat von Oetker. Wolfgang Grupp wird

seinen Beirat, so er ihn überhaupt für sinnvoll erachtet, in erster Linie als beratenden Sparringspartner, als Sicherungsinstrument bei vorzeitigem Ausfall und als Instrument zur Begleitung der Nachfolge ausgestalten und entsprechend zusammensetzen. Demgegenüber sollte der Oetker-Beirat potenzielle Rivalitäten und Interessengegensätze austarieren sowie für eine professionelle Portfoliostrategie sorgen und dementsprechend mit starken Kontrollkompetenzen und zumindest auch mit überzeugenden Persönlichkeiten von außen besetzt sein.

Die Arbeit mit dem Drei-Dimensionen-Modell erlaubt individuell maßgeschneiderte Beiratskonzepte. An dieser Stelle soll ein kurzer Aufriss genügen. In den weiteren Kapiteln dieses Buchs werden wir noch mehrfach auf das Drei-Dimensionen-Modell zurückkommen und seine Anwendung konkretisieren.<sup>21</sup> **43**

### III. Die Verantwortung der Inhaber

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die wichtigsten Fragen und Grundsätze, die bei der Ausgestaltung der Beiratsarbeit zu berücksichtigen sind. Die nachfolgenden Beiträge werden diese Themen aufgreifen und vertiefen. Sie enthalten eine Vielzahl hilfreicher Tipps und Hinweise. Über all dem sollten Sie aber nicht vergessen: Die Verantwortung für die Ausgestaltung des Beirats liegt bei den Inhabern des Unternehmens. Sie haben die normative Gestaltungskompetenz. Und Ihr Beirat wird genauso gut werden, wie Sie diese Aufgabe wahrnehmen. **44**

---

21 Vgl. insbesondere die Beiträge von *Dieter Jeschke* „Die Aufgabenauswahl“ in Kapitel 2 sowie von *Arno Lehmann-Tolkmitt* „Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein“ in Kapitel 3 dieses Buchs.



## 1.2 Die möglichen Aufgaben des Beirats

Dieter Jeschke

### I. Überblick über die wichtigsten (möglichen) Aufgaben

Die Aufgaben eines Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft sind gesetzlich klar geregelt (vgl. § 111 AktG). Sie lassen sich in drei Bereiche unterteilen: die Beratungsaufgabe, die Kontrollaufgabe sowie die Ausübung der Personalkompetenz. Demgegenüber fehlen jegliche gesetzliche Regelungen zu den Aufgaben eines Beirats. Dem Beirat eines Unternehmens können daher alle oder lediglich Teile der vorgenannten Aufgaben eines Aufsichtsrats überlassen werden. Darüber hinaus können Beiräten gerade bei Familienunternehmen wichtige andere Aufgaben zugewiesen werden: die Beratung der Gesellschafterversammlung bzw. der Gesellschafter, die Begleitung eines Nachfolgeprozesses, die Moderation/ Mediation oder Schlichtung bei Gesellschafterkonflikten, die Ausübung von Gesellschafterrechten, die Entscheidung bei Pattsituationen auf Ebene von Gesellschafterversammlung und/ oder Geschäftsführung oder sogar die Bestimmung des Unternehmensnachfolgers auf Grund testamentarischer Anordnung. **45**

Untrennbar verbunden mit der Frage, ob ein Beirat eingerichtet wird, ist daher die Frage zu klären, welche Aufgaben dieser Beirat wahrnehmen soll. **46**

### II. 3-Dimensionen-Checks: Wie finden wir die richtigen Aufgaben für unseren Beirat?

Eine erste grundlegende Orientierung über die Zuordnung von Aufgaben kann mit Hilfe des von Peter May entwickelten sog. Drei-Dimensionen-Modells gewonnen werden.<sup>22</sup> **47**

---

22 Grundlegend zum Drei-Dimensionen-Modell May, P., Erfolgsmodell Familienunternehmen (2012), S. 177-205, siehe dazu auch den Beitrag von Peter May und Peter Bartels „Brauchen wir einen Beirat“ im 1. Kapitel dieses Buchs.

## 1. Kapitel: Brauchen wir einen Beirat?

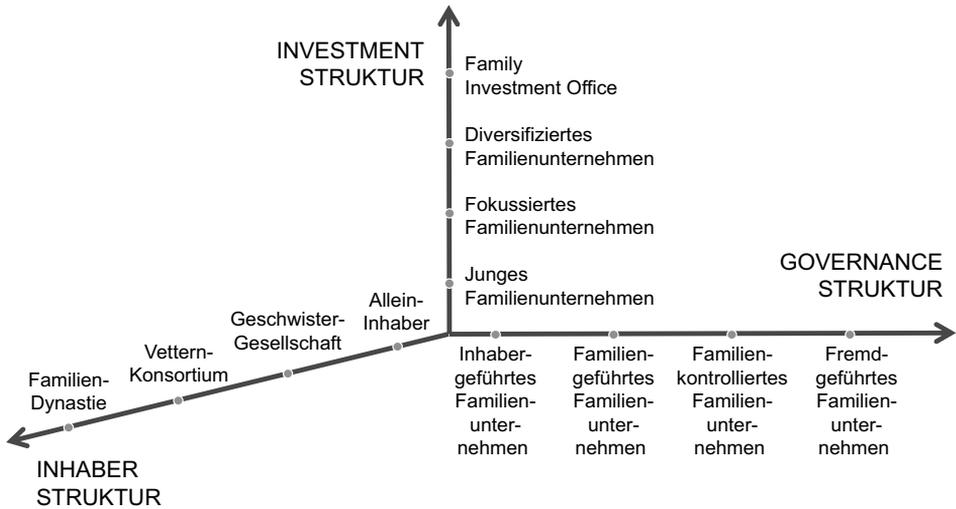


Abb. 1: Die passende Rolle für unseren Beirat

Das Drei-Dimensionen-Modell bildet Unternehmen ab in Abhängigkeit von der Inhaber-Struktur, der Governance-Struktur und der Investmentstruktur. Es ermöglicht erste grundlegende Aussagen zur Aufgabenzuweisung an Beiräte.

- 48** Ein Alleininhaber, der das Unternehmen selber führt, will in der Regel nur einen rein beratenden Beirat. Führung und Kontrolle werden durch den Alleininhaber in seiner Person selbst ausgeübt. Dem Beirat kommt damit zunächst allein die Rolle eines beratenden Sparringspartners zu, der allerdings im Notfall (plötzlicher Wegfall des alleinigen Gesellschafter-Geschäftsführers) die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sichern kann, wenn ihm entsprechende Kompetenzen eingeräumt werden. Aber auch bei einem Alleininhaber kann es Beiräte mit Kontroll- und Personalkompetenz geben, wenn der Inhaber diese Funktionen nicht selbst ausüben kann oder will, insbesondere weil er nicht in der Geschäftsführung tätig ist oder weil er die Kontroll- und Personalkompetenzen aus bestimmten Gründen (z.B. fehlende Fachkompetenz) nicht ausüben kann oder will.
- 49** In einer Geschwistergesellschaft, die aus mindestens zwei Gesellschaftern besteht, sind manchmal alle Gesellschafter auch geschäftsführend tätig. Diese Situation ähnelt der eines tätigen Alleininhabers mit der Maßgabe, dass Konfliktsituationen denkbar sind, die der Entscheidung eines neutralen Gremiums bedürfen, welches ausschließlich dem Unternehmenswohl verpflichtet ist. In einer solchen Situation wird neben einer Beratungsfunktion zwar nicht vorrangig eine Kontrollfunktion benötigt, jedoch eine Entscheidungszuständigkeit bei divergierenden Meinungen, die zu unerwünschten Pattsituationen führen könnten. Dann könnte sogar die Übertragung der Personalkompetenz auf den Beirat sinnvoll sein, um im Falle eines personellen Handlungsbedarfs auf Ebene der Geschäftsführung, z.B. bei schwacher persönlicher Leistung einzelner Inhabergeschäftsführer oder grundlegenden Konflikten in der Zusammenarbeit der Geschäftsführer, überhaupt Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Sind nicht mehr alle Inhaber in der Geschäftsführung tätig, entsteht ein verständliches Kontrollbedürfnis der nicht tätigen Gesellschafter. Erst recht gilt dies, wenn keiner der Gesellschafter oder nur eine Minderheit der Gesellschafter geschäftsführend tätig ist. Diese Effekte verstärken sich mit zunehmender Zahl der Inhaber. Da jegliche Form der Kontrolle (vor allem bei kritischem Nachfragen) durch andere Gesellschafter angesichts der persönlichen Familienverbundenheit häufig emotionale Belastungen bzw. Konflikte auslösen kann, empfiehlt sich spätestens zu diesem Zeitpunkt die Einrichtung eines Beirats, dem diese Kontrollfunktionen übertragen werden. **50**

Vergleichbare Überlegungen gelten bzgl. der Übertragung der Personalkompetenz auf den Beirat. Personalkompetenz bedeutet Zuständigkeit für die Berufung und Abberufung der Geschäftsführer sowie die Zuständigkeit für die Ausgestaltung des Geschäftsführervertrags. Diese Zuständigkeiten stehen nach dem Gesetz der Gesellschafterversammlung zu. Übersteigt die Zahl der Gesellschafter eine bestimmte Größenordnung (ca. 5 bis 10), erscheint es nicht mehr sinnvoll, die Personalkompetenz diesem Organ zu belassen. Nicht nur wird die Personalauswahl und Überwachung durch ein zu großes Gremium ineffektiv. Auch ist die Eignung der Gesellschafter, diese Aufgabe wahrzunehmen, abhängig vom individuellen beruflichen Hintergrund, häufig sehr unterschiedlich ausgeprägt. Daher ist es in diesen Fällen sinnvoller, einem Beirat, der mit entsprechend qualifizierten Personen besetzt sein sollte, die Personalkompetenz zu übertragen. **51**

Schließlich ist vor dem Hintergrund der Gesellschafter- und der Governance-Strukturen zu hinterfragen, welche besonderen Aufgaben dem Beirat übertragen werden sollen, z.B. im Hinblick auf etwaige Pattsituationen auf Ebenen der Geschäftsführung oder der Gesellschafter, der Konfliktmoderation, der Beratung der Gesellschafter oder der Begleitung eines Nachfolgeprozesses. Die Zweckmäßigkeit der Übertragung solcher Aufgaben hängt maßgeblich von der individuellen Situation des Unternehmens und seiner Gesellschafterstrukturen ab, so dass allgemeingültige Empfehlungen kaum ausgesprochen werden können. **52**

### **III. Reine Beratungs- versus zusätzliche Kontrollfunktion und die Folgen der Entscheidung**

Die Frage, ob ein Beirat lediglich beratende Funktion oder eine Kontrollfunktion hat, ist von grundlegender Bedeutung für die Entscheidungsstrukturen im Unternehmen. Der rein beratende Beirat hat im Grundsatz keine Kompetenzen. In derartigen Fällen – soweit nicht anderweitige Regelungen getroffen werden – ist es die alleinige Entscheidung der Geschäftsführung, ob und in welchem Umfang sie den Beirat informiert und in Entscheidungsprozesse einschaltet. Ein Anspruch der Beiräte, in Entscheidungen eingebunden zu werden oder bestimmte Informationen zu erhalten, besteht nicht. Eine organschaftliche Verankerung des Beirats ist nicht erforderlich. Er kann auch nur auf rein schuldrechtlicher Basis beratend tätig werden. **53**

Anders ist die Situation eines auch kontrollierenden Beirats. Dieser muss im Gesellschaftsvertrag als Organ des Unternehmens – neben Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung – verankert werden. Ferner muss klar geregelt werden, wel- **54**

che Kontrollkompetenzen dem Beirat eingeräumt werden. Hierbei sollte eine Kontrolltätigkeit, wie auch die Regelung des § 52 GmbHG durch Verweisung auf die aktienrechtlichen Vorschriften nahe legt, keineswegs nur vergangenheits-, sondern – abhängig von der Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages – zu einem großen Teil auch zukunftsgerichtet sein.

- 55** Typisches Element einer vergangenheitsgerichteten Kontrolle ist die Prüfung des Jahresabschlusses des Unternehmens bzw. des von ihm geleiteten Konzerns. Insofern erhält der Beirat in der Regel neben den von der Geschäftsführung erstellten Jahresabschlüssen die Wirtschaftsprüfungsberichte der Muttergesellschaft und des von ihr geleiteten Konzerns. Gelegentlich erhält der Beirat darüber hinaus die Prüfungsberichte aller oder nur besonders wichtiger Tochtergesellschaften, auch wenn er für die Prüfung oder Feststellung dieser Einzelabschlüsse nicht zuständig ist. Dieser Teil der Kontrolle hat den Schwerpunkt in der Prüfung einer ordnungsgemäßen Rechnungslegung bzw. Überprüfung der verfolgten Bilanzierungspolitik, in die der Beirat unter Umständen auch eingebunden wird (Feststellung des Jahresabschlusses oder Mitwirkung bei der Bilanzpolitik z.B. bei der Ausübung von Wahlrechten).
- 56** Neben diese vergangenheitsorientierte Kontrolle durch Betrachtung der Zahlen des abgeschlossenen Geschäftsjahres tritt die Kontrolle der aktuellen Geschäftsentwicklung insbesondere durch Analyse der aktuellen Monats- oder Quartalszahlen bezüglich Umsatz, Rohertrag, Ergebnis und Entwicklung des Auftragsbestands (Ist-Werte, Planabweichungen und Abweichungen zum Vorjahr).
- 57** Schließlich kann und sollte die Kontrolle durch den Beirat vor allem präventiv vorwärtsgerichtet ausgeübt werden, da die Vergangenheitsanalyse zwar wichtig ist für die Ermittlung von Verbesserungspotential, die Feststellung von Fehlverhalten oder Managementfehlern, die Beurteilung des Managements und evtl. auch die Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen. Noch wichtiger ist aber die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Insofern sollte eine Kontrolle ausgeübt werden durch das Erfordernis einer Mitwirkung des Beirats bei zukunftsgerichteten Entscheidungen der Geschäftsführung (Budget für das neue Geschäftsjahr, zukünftige Strategie oder auch die Festlegung eines Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte).
- 58** In jedem Fall sollte festgelegt werden, in welchem Umfang der Beirat kontrollieren darf und welche Kontroll- und Auskunftsrechte ihm in diesem Zusammenhang zustehen. Wesentliche Grundlage dieser Kontrolltätigkeit sind zunächst die Informationen, die die Geschäftsführung dem Beirat regelmäßig auf Basis der Regelungen des Gesellschaftsvertrags oder der Geschäftsordnung der Geschäftsführung zur Verfügung stellen muss. Diese Regelung sollte ergänzend werden durch einen generellen Anspruch des Beirats auf Informationserteilung. Schließlich sollte geregelt werden, ob der Beirat unmittelbare Kontrollrechte durch Einsichtnahme in die Bücher hat bzw. auch externe sachverständige Dritte beauftragen darf.

## IV. Zustimmungspflichtige Geschäfte

- 59** Wesentliches Element einer zukunftsgerichteten Kontrolle ist die Festlegung von Geschäften, die die Geschäftsführung – auch wenn hierdurch die Vertretungsmacht nur im Innenverhältnis, nicht aber im Außenverhältnis beschränkt werden kann –

nur mit Zustimmung des Beirats vornehmen darf. Hierbei handelte es sich einerseits um Einzelmaßnahmen, die so wichtig und bedeutsam sind, dass die Gesellschafter die Entscheidung über solche Geschäfte nicht nur der Geschäftsführung überlassen wollen. Andererseits geht es zum Teil um Grundlagengeschäfte, die so wichtig sind, dass sie an sich in den Zuständigkeitsbereich der Gesellschafterversammlung fallen würden, die Gesellschafter aber diese Entscheidung – oft wegen der Fachkompetenz oder aus Praktikabilitätsgründen – an den Beirat übertragen. Solche Geschäfte können z.B. sein der Erwerb oder die Veräußerung von Unternehmen, wichtige Finanzierungsentscheidungen, wichtige Personalentscheidungen im Unternehmen oder bei Tochtergesellschaften, Verträge mit langer Bindungswirkung, besonders riskante Geschäfte usw.

Von diesen Einzelgeschäften zu unterscheiden sind wichtige Grundlagenentscheidungen für die Zukunft, die die Geschäftsentwicklung nachhaltig beeinflussen, z.B. Entscheidungen über die künftige Unternehmensstrategie oder das Budget für das kommende Geschäftsjahr (Umsatzplanung, Ergebnisplanung, Investitionsplanung, Personalplanung usw.). Diese sollten ebenfalls der Zustimmung des Beirats unterworfen werden, zumal diese Entscheidungen häufig eine größere Bedeutung haben als die Einzelgeschäfte des Zustimmungskatalogs. Zudem ist es meist sinnvoller, über das Budget insgesamt zu diskutieren als nur über Einzelgeschäfte, die aus ökonomischer Sicht sinnvollerweise nicht aus dem Gesamtzusammenhang betrachtet werden sollten. **60**

Der Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte kann entweder im Gesellschaftsvertrag oder in der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung niedergelegt werden. Letzteres ist meist sinnvoller, da Änderungen in der Regel flexibler und kostengünstiger (keine notarielle Beurkundung wie etwa bei GmbH-Satzungen erforderlich) sind. Zudem ist es in der Regel nicht gewollt, dass der Zustimmungskatalog für außenstehende Dritte durch Einsichtnahme beim Handelsregister eingesehen werden kann. Bei der Erarbeitung des Zustimmungskatalogs ist darauf zu achten, dass keinesfalls umfangreiche Listen aus Formularbüchern oder anderen Gesellschaftsverträgen unreflektiert abgeschrieben werden. Vielmehr ist ein auf das Unternehmen zugeschnittener Katalog zu erarbeiten, welcher auf einer ausgewogenen Abwägung von zwei gegensätzlichen Zielen beruhen sollte. Einerseits darf die Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung im Tagesgeschäft nicht übermäßig beschnitten werden. Der Beirat ist weder eine Obergeschäftsführung noch von der zeitlichen Verfügbarkeit her in der Lage, das Tagesgeschäft zu verantworten. Andererseits sollten die Inhaber darauf achten, dass die aus rechtlichen Gründen bestehende Geschäftsführungs- und Vertretungsmacht der Geschäftsführer in einer Weise beschränkt wird, dass die Interessen der Gesellschafter, die das wirtschaftliche Risiko tragen, ausreichend Beachtung finden. Die vielfältigen Diskussionen zum Principal-Agenten-Konflikt<sup>23</sup> machen deutlich, dass Inhaber- und Fremdgeschäftsführerinteressen nicht in jedem Fall identisch sind, so dass eine präventive Kontrolle wichtiger Entscheidungen unter Berücksichtigung der festgelegten Inhaberinteressen grundsätzlich sinnvoll erscheint. **61**

---

23 Vgl. hierzu insbesondere Kapitel 1.

### V. Einfluss unterschiedlicher Rechtsformen

- 62** Die Rechtsform eines Unternehmens kann unter bestimmten Voraussetzungen wesentlichen Einfluss auf die Frage der Einrichtung eines Beirats bzw. dessen Aufgaben haben. Für Aktiengesellschaften (AG oder SE) ist die Bildung eines Aufsichtsrats zwingend vorgeschrieben. Daneben sind Aufsichtsräte bei GmbHs nach dem sog. Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) zu bilden (mehr als 500 Arbeitnehmer) bzw. nach dem Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) bei GmbHs und/ oder anderen Gesellschaften mit Haftungsbeschränkung, wenn diese mehr als 2.000 inländische Arbeitnehmer beschäftigen, wobei die Zurechnung von Arbeitnehmern im Konzern im Mitbestimmungsgesetz strenger geregelt ist als im Drittelbeteiligungsgesetz. In all diesen Fällen könnte zwar – für Beratungsaufgaben – neben dem Aufsichtsrat zusätzlich ein Beirat eingerichtet werden, welchem dann ausschließlich Beratungsaufgaben übertragen werden. Die Bildung solcher Beiräte erfolgt allerdings in der Regel nicht, da das Nebeneinander von Aufsichtsrat und Beirat zu komplexe Strukturen schaffen würde. Bei sehr großen Familienunterunternehmen, insbesondere solchen mit komplexen Gesellschafterstrukturen (z.B. AG & Co. KGaA) ist es allerdings teilweise üblich, parallel zum Aufsichtsrat auch einen Beirat/ Gesellschafterausschuss vorzusehen, um eine ausreichende Mitwirkung und Einflussnahme der Familie sicherzustellen. Schließlich gibt es in bestimmten Branchen (Banken, Großhändler usw.) sog. Kundenbeiräte, die aber ganz andere Aufgaben als die hier behandelten Beiräte haben.
- 63** Liegen vorgenannte Anwendungsfälle zur Bildung von Pflichtaufsichtsräten nicht vor, können bei allen für Familienunternehmen relevanten Rechtsformen Beiräte eingerichtet werden, denen die zuvor erörterten Aufgaben zugewiesen werden. Rechtliche Restriktionen für die Ausgestaltung der Beiratstätigkeit bestehen allenfalls darin, dass rechtsformtypische zwingende Zuständigkeiten von Geschäftsführung bzw. Gesellschafterversammlung zu beachten sind. So ist es z.B. nicht möglich, den Gesellschaftern Zuständigkeiten im Kernbereich ihrer Mitgliedschaft zu nehmen und auf Beiräte zu übertragen.

#### CHECKLISTE

##### **Aufgabenauswahl**

- *Grundfunktionen (Beratung, Kontrolle, Personalkompetenz) für den Beirat*
- *Spezialaufgaben für den Beirat*
- *Mögliche rechtsformbedingte Restriktionen*
- *Ausgestaltung der Kontrollaufgabe, Umfang der zustimmungspflichtigen Geschäfte*
- *Ausgestaltung der Personalkompetenz*
- *Ausreichende Informationsrechte zur Ausübung der zugewiesenen Aufgaben*