
3. Kapitel: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein?

3.1 Die Zusammensetzung des Beirats

Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt

I. Einleitung

Neben der präzisen Festlegung der Aufgaben ist die richtige Zusammensetzung der entscheidende Erfolgsfaktor guter Beiräte. Die Konstellation des Gremiums will wohl überlegt sein. Schwachen Beiräten helfen selbst die besten Rahmenbedingungen nicht, starke Beiräte können sogar losgelöst von den formalen Strukturen einen wichtigen Beitrag leisten. **323**

Es gilt zunächst, das Gremium möglichst unabhängig von bestimmten Personen abstrakt zu strukturieren. Hierbei sind die Größe des Beirats, die Zusammensetzung des Gremiums, die Festlegung der Dauer der Amtsperiode sowie die Regelungen zur Bestellung und Abberufung der Mitglieder entscheidend. **324**

Erst im zweiten Schritt sollte über die konkrete personelle Besetzung des Beirats nachgedacht werden. Aus dieser theoretischen Gestaltung des Beirats lassen sich Anforderungsprofile ableiten, die bei der Suche der richtigen Köpfe maßgeblich sein sollten. **325**

II. Die Zusammensetzung des Beirats

Die bestehenden Möglichkeiten der Gestaltungsfreiheit sollten bei der Konstruktion des Beirats ausgeschöpft werden. Dabei sind abstrakte Überlegungen hinsichtlich der Größe und Zusammensetzung ebenso zu beachten wie konkrete Erwägungen für das jeweilige Unternehmen. Besonders berücksichtigt werden sollten dabei die Aspekte Entscheidungsfindung, Einbringung der gewünschten Kompetenz, Nähe zur Familie, Kontinuität im Team und die Logik der Bestellung und Abberufung der Mitglieder. **326**

1. Größe und Zusammensetzung

Während die reine Anzahl der Mitglieder durch abstrakte Überlegungen geprägt ist, folgt die Zusammensetzung der Beiratsmitglieder dem konkreten Einzelfall. Beide Überlegungen hängen miteinander zusammen, sollten zunächst aber getrennt voneinander betrachtet werden. **327**

2. Die richtige Anzahl der Mitglieder

Gesetzliche Vorgaben zur Größe des Gremiums bestehen nur in der Formstrenge des Aktienrechts¹, bei GmbHs nach dem DrittelbetG² (mehr als 500 Arbeitnehmer **328**

3. Kapitel: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein?

in Deutschland) oder nach dem MitbestG³ (mehr als 2.000 Arbeitnehmer in Deutschland).

Nicht nur wenn gesetzliche Vorgaben die Größe des Gremiums bestimmen, bestehen in der Praxis oft Vorbehalte gegen große Gremien. Vor allem scheuen viele Unternehmer die erhöhte Komplexität ohne erkennbaren Gegennutzen. Eine wirklich effiziente Diskussion ist bei größeren Gruppen schwer zu führen, häufige Lösung ist die Bildung von Ausschüssen⁴. Im Gegenteil: Jedes Mitglied wird seine Meinung einbringen wollen, im schlechtesten Fall auch nur, um der Erwartungshaltung nach einem Beitrag zu genügen, die an seine Mitgliedschaft im Gremium geknüpft ist. Zudem belegen psychologische Untersuchungen, dass sich Mehrheiten in großen Gremien bilden, indem sich viele Mitglieder einigen wenigen Wortführern anschließen, ohne sich selbst eine Meinung zu einer offenen Frage gebildet zu haben. Sie folgen schlicht einer sich abzeichnenden Mehrheit, um im Ergebnis keine Gegenposition vorgetragen zu haben. Dabei wünschen sich die Unternehmer eine kritische Auseinandersetzung und kein „Abnicken“ des Vorgetragenen. Wenn ein Gremium nur einstimmige Beschlüsse fasst, sollte dies eher misstrauisch machen, ob die Diskussionskultur den Zielen der Beiratsarbeit genügt.

- 329** Zumeist folgt die Praxis daher der einfachen Lösung: so klein wie möglich, so groß wie nötig.
- 330** Sicher spielt die Größe des Unternehmens eine Rolle, denn sie bestimmt die Aufgaben des Gremiums. Je spezialisierter die Aufgaben sind, umso notwendiger sind unterschiedliche Fachkompetenzen der einzelnen Mitglieder. Durchgesetzt haben sich Gremien mit drei bis fünf Mitgliedern. In der Satzung sollte aber eine flexible Handhabung der Mitgliederzahl vorgesehen werden, um auf die Entwicklungen des Unternehmens oder der Familie reagieren zu können.
- 331** Wesentlich bei der Festsetzung der Anzahl ist, dass Pattsituationen vermieden werden können. Daher empfiehlt sich eine ungerade Mitgliederzahl oder ein Doppelstimmrecht – zum Beispiel des Vorsitzenden.

III. Strukturelle Erwägungen

- 332** In jedem Fall sollte sich die Zusammensetzung des Gremiums an der Situation des Unternehmens, den Überlegungen zur Governance-Struktur (insbesondere der Frage, welche Rolle die Familie in Führungs- und Kontrollgremien spielt) und der familiären Konstellation orientieren.
- 333** Ein Gründungsunternehmen braucht anderen Rat und Kontrolle als ein Unternehmen in der Phase dynamischen Wachstums. Ein Spezialist in der Nische andere Unterstützung als Unternehmen mit einem breiten Portfolio aus Beteiligungen. Vor

1 Nach § 95 AG besteht der AR aus drei Mitgliedern. Die Satzung kann eine bestimmte höhere, durch drei teilbare Zahl festsetzen. Eine Höchstzahl bemisst sich nach dem Grundkapital (9, 15, bzw. 21 Mitglieder).

2 Nach § 4 DrittelbG muss der Aufsichtsrat zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern bestehen.

3 Nach § 7 MitbestG bei 2.000 bis 10.000 Beschäftigten 12 Aufsichtsratsmitglieder; bei 10.001 bis 20.000 Beschäftigten 16 Aufsichtsratsmitglieder; bei mehr als 20.000 Beschäftigten 20 Aufsichtsratsmitglieder; der Aufsichtsrat muss jeweils zur Hälfte aus Arbeitnehmervertretern bestehen.

4 Siehe dazu den Beitrag von *Dieter Jeschke* zur inneren Organisation im 4. Kapitel dieses Buchs.

allem in Krisensituationen, Restrukturierungen oder Sanierungen sollte die Zusammensetzung des Beirats hinterfragt werden.⁵

Die Konstellation folgt auch der Grundentscheidung zur Governance-Struktur. Liegt der Schwerpunkt im Sparring mit der Geschäftsführung, in der Überwachung des Fremdgeschäftsführers oder in der Brückenfunktion zum Gesellschafterkreis? Hier folgt die Zusammensetzung den Festlegungen der Aufgaben des Gremiums. **334**

Auch die Konstellation der Familie bedarf der Berücksichtigung. Das Gremium eines Gründers ist auf ihn zugeschnitten. Demgegenüber verfolgen vier Familienstämme ganz andere Ziele bei der Besetzung eines Beirats. **335**

Die Größe und Zusammensetzung sollten daher nicht willkürlich gewählt, sondern entsprechend den festgelegten Aufgaben und der jeweiligen Situation des Unternehmens angepasst werden (vgl. dazu die Logik des Drei-Dimensionen Modells)⁶. **336**

IV. Inhaltliche Aspekte

Aus den Aufgaben des Gremiums lassen sich auch die Kompetenzen ableiten, die die Mitglieder einbringen sollten.⁷ Die Zusammensetzung folgt den fachlichen Schwerpunkten der Beiratsarbeit. Zumeist werden strategische, technische und finanzwirtschaftliche Erfahrungen erwartet. Steht die Kontrollfunktion des Gremiums im Vordergrund, werden häufig Personen mit finanzwirtschaftlichen Kenntnissen gesucht. In jeder Konstellation gibt es einen Bedarf für fachliche Kompetenz im Bereich der Strategie. Nur ein vorwärts gewandter Beirat ist ein unternehmerischer Beirat. **337**

Bei der Erarbeitung der Zusammensetzung macht es Sinn, die gewünschten Kompetenzfelder in einer Matrix abzubilden. Dadurch wird schnell sichtbar, wie viele Personen sinnvoll erscheinen, um alle fachlichen Themen abzudecken. Insbesondere im Hinblick auf die Personalkompetenzen sollte darauf geachtet werden, dass mindestens ein Mitglied im Gremium die Erfahrung und Fähigkeit mitbringt, um Personalentscheidungen treffen zu können. **338**

In der Praxis bewährt es sich, die inhaltlichen Schwerpunkte einzelnen Mitgliedern des Gremiums zuzuordnen. Kleine Gremien benötigen zwar keine Ausschüsse, aber die klare Formulierung von Zuständigkeiten ist in jeder Konstellation ratsam. **339**

V. Diversity – persönliche Aspekte

Neben den fachlichen Kriterien bestimmen die persönlichen Aspekte die Zusammensetzung.⁸ Divers aufgestellte Teams sind erfolgreicher als homogene Gruppen. Sie sind innovativer und bringen mehr Ideen ein. Allerdings fordert dies auch die Bereitschaft, sich darauf einzulassen und erhöhte Komplexität zuzulassen. Vielfältigkeit ist wichtig, aber anstrengend. Hier helfen keine Quoten, sondern die Über-

5 Siehe dazu auch den Beitrag von *Patrick Ziechmann* und *Dirk Hickert* „Unternehmenskrise“ in diesem Kapitel.

6 Grundlegend zum Drei-Dimensionen-Modell *May, P.*, Erfolgsmodell Familienunternehmen (2012), S. 177-205, vgl. dazu auch den Beitrag von *Peter May* und *Peter Bartels* „Brauchen wir einen Beirat“ in Kapitel 1 dieses Buchs sowie Abschnitt „Strukturelle Erwägungen“.

7 Siehe dazu ausführlich den Beitrag von *Gerold Rieder* „Die Beiratsmitglieder“ in diesem Kapitel.

8 Siehe dazu den Beitrag von *Gerold Rieder* „Die Beiratsmitglieder“ in diesem Kapitel.

3. Kapitel: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein?

zeugung, dass kontroverse Diskussionen zumeist von Querdenkern ausgehen. Es sind die unangenehmen Fragen, die eine Diskussion beflügeln. Dazu braucht es unterschiedliche Persönlichkeiten, aber auch die Bereitschaft aller, damit umzugehen.

- 341** Aspekte wie das Geschlecht, das Alter, der fachliche Hintergrund, die berufliche Aufgabe und die eigene familiäre Situation können eine Rolle spielen. Bei aller Vielfältigkeit ist aber das Zusammenspiel der Mitglieder entscheidend. Offenheit und Sympathie müssen sich im Rahmen der Zusammenarbeit ergeben. Diese weichen Faktoren sollten bereits bei den Überlegungen zur konkreten Zusammensetzung des Beirats eine Rolle spielen.
- 342** Letztlich braucht jedes Gremium eine Führungspersönlichkeit. Zumeist übernimmt der Vorsitzende diese Aufgabe. Ob das dafür vorgesehene Gremiumsmitglied diese Rolle ausfüllen kann, sollte zudem schon im Rahmen der Zusammensetzung bedacht werden.

VI. Die Einbindung der Familie

- 343** Im Familienunternehmen erfolgt eine Beiratsbesetzung selten unbewusst und darf nicht dem Zufall überlassen werden. Die Familie sollte immer Einfluss nehmen, sei es bei der Erarbeitung der Zusammensetzung, bei der Auswahl der Kandidaten oder im Rahmen der eigenen Tätigkeit im Gremium.
- 344** Andererseits empfehlen sich je nach Governance-Struktur des Unternehmens in der Praxis einige Grundregeln für die Zusammensetzung, die verhindern sollen, dass familiäre Dynamiken und Konflikte in die Struktur des Unternehmens übertragen werden:
- Solange die Familie selbst in der operativen Führung des Unternehmens ist, sollte die Mehrheit der Beiratsmitglieder extern besetzt werden.
 - Der Vorsitzende des Gremiums sollte nicht aus der Familie stammen, wenn ein anderes Familienmitglied Teil der Unternehmensführung ist (typisches Negativ-Beispiel: der Vater wechselt in den Beiratsvorsitz, der Sohn übernimmt die Geschäftsführung).
 - Anders als bei den Regeln für Publikumsgesellschaften ist es im Familienunternehmen allerdings typisch und ratsam, wenn der scheidende Geschäftsführer mit seinem Wissen und seinen Erfahrungen über das Beiratsgremium weiterhin Einfluss nimmt.⁹ Denn gerade der Beirat ist häufig ein zentraler Baustein der Nachfolgeplanung. Durch den Wechsel in den Beirat wird ein „Loslassen“ der Geschäftsführung ermöglicht.
 - Wenn das Unternehmen von einer reinen Fremdgeschäftsführung geleitet wird, sollte die Familie nach Möglichkeit die Mehrheit im Gremium stellen.
 - Das Gremium sollte kein Stellvertreter-Gremium der Gesellschafterversammlung sein. Wird die dortige Konstellation quotal auf das Gremium übertragen, schwindet der eigenständige Nutzen.

⁹ In börsennotierten Aktiengesellschaften verbietet dies für einen Zeitraum von zwei Jahren grundsätzlich das sogenannte Cooling-off. Vgl. dazu die Empfehlungen des Corporate Governance Kodex.

- Auch ein Familienmitglied in der Rolle des Beirats muss einer gewissen Mindestanforderung an die fachliche Qualifikation genügen. Sicher bietet die Familienzugehörigkeit eigene Argumente, dadurch sollte der Anspruch an die Qualität der Person aber nicht außer Acht gelassen werden. Immer mehr Familien erkennen diese notwendige Regel und schulen rechtzeitig ihre Mitglieder für die Aufgabe in einem Beirat.¹⁰

VII. Sonderthema: Family trustee

Gerade wenn die Familie nicht mehr die operative Führung des Unternehmens stellt und sich zunehmend auf die Gesellschafterposition zurückzieht, entsteht das Risiko der mangelnden Nähe zum Geschäft. Diesem Aspekt sollte aktiv entgegen gewirkt werden. Die Familie verliert sonst zu leicht die Kontrolle und auch die Identifikation mit ihrem Unternehmen schwindet. **345**

Deshalb kann es geboten sein, das zunächst professionell mit Externen besetzte Gremium noch einmal um Mitglieder der Familie zu erweitern. Manche Familien entscheiden sich auch für eine Gast-Teilnahme von Familienmitgliedern, entweder um diese auf eine spätere Rolle im Beirat vorzubereiten oder um unterschiedliche Gesellschafter im Wechsel an die Abläufe und Themen der Organe zu binden. **346**

Alternativ kann ein sog. family trustee benannt werden. Dabei handelt es sich entweder um ein bestehendes oder gegebenenfalls ein zusätzliches Beiratsmitglied, das – zumindest in der Übergangsphase der Generationsnachfolge – die Nähe zwischen der Familie und den Organen herstellt. In der Praxis ist es ratsam, Personen zu bestellen, die einerseits eine ausreichende Qualifikation mitbringen, um die Vorgänge des Gremiums nachverfolgen zu können. Andererseits sollten sie das Vertrauen der Familie haben, um den Gesellschaftern die Vorgänge der Gremien näher zu bringen und, anders herum, deren Wünsche und Bedürfnisse aufzunehmen und in den Beirat einzubringen. **347**

VIII. Amtsperiode

Ein weiterer Aspekt der Beiratsplanung ist die Regelung der Amtsperiode, durch deren Festsetzung die Arbeitsfähigkeit des Gremiums gesichert werden soll. Abstrakt geht es darum, die Kontinuität der Beiratsarbeit zu gewährleisten. Konkret empfehlen sich Regeln für den Einzelfall. **348**

In der Praxis finden sich zumeist Amtsperioden von drei oder vier Jahren. Kürzere Zeiträume verhindern, dass das Gremium zueinander findet. Bei einer Neubesetzung vergeht wenigstens ein Jahr – in der Regel also vier Sitzungen – bevor Abläufe vertraut sind und die Beiratsmitglieder einander kennengelernt haben. Allein die thematische Agenda eines Jahres (z.B. Planungs-/ Budgetsitzung, Jahresabschluss-sitzung, Gesellschafterversammlung, Strategie-Meeting) lässt dies erkennen. Die Rollen müssen gefunden und die Aufgaben verteilt werden. Selbst bei einer hundertprozentigen Präsenz bei allen Sitzungen bleibt wenig Zeit, die anderen Mitglieder des Beirats, die Geschäftsführung oder die Gesellschafter hinreichend zu **349**

¹⁰ Siehe PwC/ WIFU, Eigentum verpflichtet – Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen, 2013.

3. Kapitel: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein?

erleben und eine Nähe zu entwickeln, die für eine intensive Beiratsarbeit notwendig ist. Auch im Beirat sollte ein Teambuilding stattfinden. In der Regel bedarf es hierfür mindestens einer Amtsperiode.

- 350** Wie in jeder Organstellung besteht bei deutlich längeren Amtsperioden dagegen das Risiko, dass Dynamiken verloren gehen, sich falsche Routinen einschleichen und die Mitglieder ihr Amt zu sehr als Selbstverständlichkeit empfinden.
- 351** Gerade bei der Neueinrichtung ist zu beachten, dass ein übergreifender Rhythmus der Amtsperioden der Einzelmitglieder festgelegt wird, damit nicht das ganze Gremium zum gleichen Stichtag wechselt. Zudem ist zu empfehlen, Altersgrenzen festzulegen. Viele Familienunternehmen werden hier berechnete Ausnahmen für den Senior-Unternehmer machen.
- 352** Ein erfolgreich arbeitendes Gremium sollte seine Arbeit fortsetzen können, was durch die Möglichkeit der Wiederwahl gewährleistet werden kann. Gute Beiräte begrenzen ihre Mitarbeit aber selbst auf drei Amtsperioden, um eine regelmäßige Veränderung und Neubelebung des Gremiums zu ermöglichen.

IX. Bestellungs- und Abberufungsregeln

- 353** Schließlich sollte über klare Regeln der Bestellung und Abberufung Einfluss auf die Zusammensetzung des Beirats genommen werden.
- 354** Bei der Besetzung ist grundsätzlich zwischen der Logik einer Entsendung und einer Wahl zu unterscheiden. Dahinter steht die Grundfrage, wer in welcher Form Einfluss auf die Zusammensetzung nimmt.
- 355** Jedenfalls sollte die Bestellung das Ergebnis einer strukturierten Erwägung sein und der Idee der Aufgabe des Beirats folgen. Entsendungsrechte sind typischerweise in Unternehmen zu finden, deren Gesellschafterkreis in einer Stammeslogik organisiert ist. Oft ist über Generationen eine vermeintliche Sicherheit der Einflussnahme zwischen den Stämmen gewachsen. Durch das gleich verteilte Recht zur Bestimmung der Beiratsmitglieder wird der Eindruck vermittelt, eine ausgewogene Besetzung sicherzustellen. Dabei wird häufig verkannt, dass es hierbei mehr um die Bewahrung einer – oft zufälligen – Ordnung der Kräfte des Gesellschafterkreises geht, und nicht das Interesse eines optimal besetzten Gremiums im Vordergrund steht. Solche „geerbten“ Gremien sind selten effektiv und handeln zu wenig im gemeinsamen Interesse des Unternehmens.
- 356** Viele Familienunternehmen überwinden diese Starre mit dem Übergang der Anteile auf einen größeren Kreis von Vettern und Nichten im Rahmen der Nachfolge. Es ist auch zu empfehlen, spätestens zu diesem Zeitpunkt das Gremium neu auszurichten und zusammenzustellen.
- 357** Leitlinie für die Arbeit der neuen Konstellation sollte der neu formulierte Nutzen des Beirats sein. Wenn Aufgaben und Kompetenzen klar definiert sind und der gemeinsame Nutzen formuliert wurde, spricht viel dafür, die neue Zusammensetzung durch eine Mehrheitswahl der Gesellschafter zu bestimmen.
- 358** Eine der häufigsten Ursachen für Unzufriedenheit mit der Arbeit des Beirats ist eine falsche Zusammensetzung des Gremiums. Es ist besonders fatal, wenn diese

erkannt, aber nicht verändert wird. Die Abberufung von Beiräten ist häufig ein menschlich schwieriger, aber im Unternehmensinteresse notwendiger Schritt. Nur wer verändert, kann auch verbessern. Auch dieser Aspekt ist ein Argument für kurze Amtsperioden. Es ist immer einfacher, jemanden nicht wiederzuwählen, als ihn abuberufen.

Spiegelbildlich zur Abberufung ist das Niederlegen eines Mandats. Die Mandatsniederlegung spricht häufig für ein Beiratsmitglied, weil es erkennt, dass sein Mitwirken nicht den optimalen Nutzen für das Unternehmen bringt. Genauso deutlich und sinnvoll ist das Signal, wenn das Beiratsmitglied mit seinem Rücktritt zu verstehen gibt, dass es Entscheidungen der anderen Organe nicht weiter mittragen kann, weil sie nachhaltig gegen seine innere Überzeugung laufen. **359**

Ein ständiger personeller Wechsel gefährdet zwar die Kontinuität des Gremiums, eine kontinuierliche personelle Umschichtung kann aber seine Qualität gewährleisten. Hier gilt es, die Balance zu finden. **360**

X. Drei-Dimensionen-Check: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein?

Auch bei der Zusammensetzung des Beiratsgremiums hilft das 3-Dimensionen-Modell, die Kernfragen sichtbar zu machen. **361**

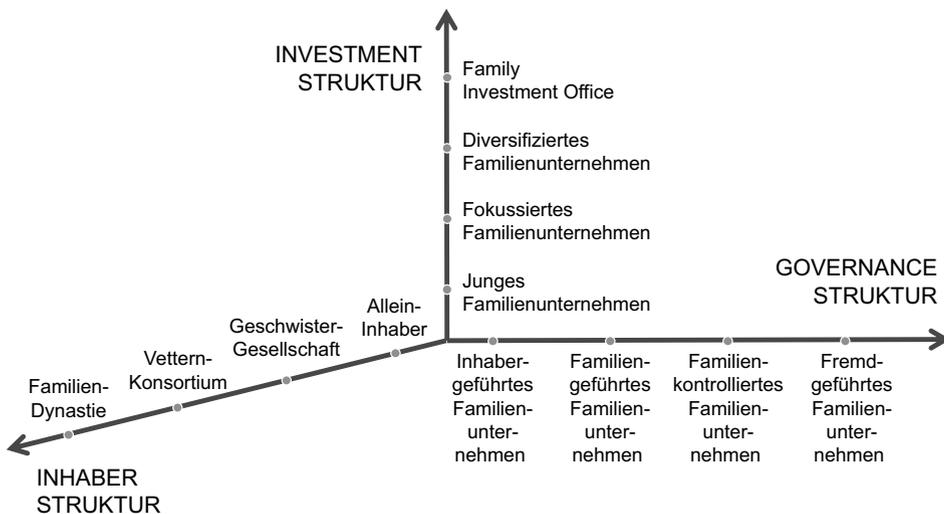


Abb. 1: Drei-Dimensionen-Modell

Auf der Achse der Investmentstruktur wird deutlich, dass sich die Zusammensetzung mit der Entwicklung eines Unternehmens verändern muss. Das Wachstum und der Wandel der strategischen Herausforderungen müssen auch im Gremium seinen Niederschlag finden. **362**

In der Dimension der Governance-Struktur ist abzulesen, wie sich die Rolle und die Einflussnahme der Familie im Lebenszyklus verändert. Dem veränderten System der **363**

3. Kapitel: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein?

Führung und Kontrolle muss auch die Zusammensetzung des Gremiums gerecht werden.

- 364** Das gilt letztlich auch für die Veränderung der Struktur der Inhaberschaft. Sie ist prägend für die Zusammensetzung des Beirats.
- 365** Erfolgreiche Beiräte zeichnen sich dadurch aus, dass die aktuelle Konstellation in der jeweiligen Phase des Unternehmens effektiv arbeitet. Den Champions unter den Familienunternehmen gelingt es, die Herausforderungen der nächsten Entwicklungsstufe rechtzeitig zu erkennen und auch in der Frage der Zusammensetzung des Beirats darauf bereits vorbereitet zu sein.

CHECKLISTE

Zusammensetzung des Beirats

Größe und Zusammensetzung

- *So groß wie nötig, so klein wie möglich*
- *Situation des Unternehmens, Grundentscheidung der Governance, familiäre Konstellation als Richtschnur*
- *Gewünschter Nutzen = Expertise (Themenfelder) = nötige Anzahl und Schwerpunkte*
- *Diversity als Ziel: Lieber ein Querdenker mehr.*
- *Die Zahl der Familienmitglieder im Beirat sollte der Frage folgen, ob die Familie auch in der Geschäftsführung oder nur in der Gesellschafterversammlung vertreten ist.*
- *Family trustee als eigenständige Rolle*

Amtsperiode

- *Eher kurz, Überschneiden des Endes der Amtszeit, begrenzte Wiederwahl*

Bestellungs- und Abberufungsregeln

- *Wahl vor Entsendung*
- *Nur wer verändert, kann auch verbessern.*

Drei-Dimensionen-Check: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein?

- *Gute Gremien sind auf die nächste Entwicklungsstufe des Lebenszyklus vorbereitet.*