

DIETER JESCHKE UND ARNO LEHMANN-TOLKMITT

Die 10 wichtigsten Regeln für einen erfolgreichen Beirat

Empirische Untersuchungen der letzten Jahre belegen, dass Familienunternehmer mit ihren Beiräten überwiegend zufrieden sind. In allen maßgeblichen Studien wird die Beiratsarbeit durchschnittlich mit der Note gut bewertet. Bestnoten werden dabei ebenso wie befriedigende oder schlechtere Bewertungen jeweils von rund einem Drittel der Befragten vergeben. Diese Ergebnisse werfen die Frage auf, wie die Qualität der Beiratsarbeit weiter verbessert werden kann. In diesem Beitrag werden auf Basis der Praxiserfahrungen der Verfasser die wesentlichen Erfolgsfaktoren praktischer Beiratsarbeit in zehn Regeln zusammengefasst.

1. Analysieren Sie die strategischen Funktionen des Beirats auf Basis der konkreten Situation Ihres Familienunternehmens

Dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft sind die Funktionen und Aufgaben durch gesetzliche Regelungen im Aktiengesetz vorgegeben. Sie lassen sich mit den Stichworten Beratung, Kontrolle und Personalkompetenz kurz zusammenfassen. Wegen der grundsätzlich zwingenden Regelungen des Aktiengesetzes besteht fast kein Spielraum für ergänzende Satzungsregeln. Die Kompetenz des Aufsichtsrates kann im Grundsatz weder erweitert noch beschränkt werden. Anders ist die Situation im Familienunternehmen, sofern nicht ausnahmsweise zwingende Regeln die Bildung von Aufsichtsräten vorsehen (MitbestG bei mehr als 2.000 deutschen Arbeitnehmern im Konzern bzw. Drittelbeteiligungsgesetz bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 deutschen Arbeitnehmern). Für Familienunternehmen ist die Einrichtung von Beiräten freiwillig und es gibt keine gesetzlichen Regeln für die Bildung oder deren Aufgaben. Beiräte können in Unternehmen jeder Rechtsform gebildet werden. Ihnen können dabei mehr oder auch weniger Kompetenzen als Aufsichtsräten übertragen werden. Dieser Freiraum sollte genutzt werden. Dazu gibt es allerdings keine allgemeingültige Empfehlung. Die Ausgestaltung hängt vielmehr maßgeblich von der konkreten Situation des Unternehmens und den individuellen Gesellschafterverhältnissen ab. In jedem Fall sollte als erster Schritt die konkrete Situation des Familienunternehmens (z.B. unter Zuhilfenahme des 3-Dimensionen-Modells) analysiert werden, um daraus die wesentlichen Funktionen des Beirates abzuleiten.

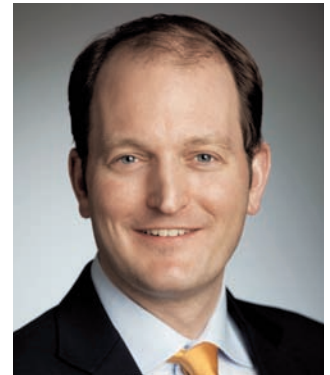
Ein Alleingesellschafter benötigt einen Beirat häufig nur als Sparringspartner und Absicherungsinstrument in Notfallsituationen. Kontrolle und Personalkompetenz sind weder erforderlich noch gewünscht. Demgegenüber benötigt das Familienunternehmen mit

größerer Gesellschafterzahl für die Personalauswahl fast schon zwingend ein kleineres und damit handlungsfähiges Gremium, da die Gesellschafterversammlung als gesetzlich eigentlich zuständiges Organ wegen der zu großen Zahl von Gesellschaftern oft praktisch handlungsunfähig ist. Gleiches gilt für andere wichtige Gesellschafterentscheidungen, die in großen Gremien nicht sinnvoll kurzfristig diskutiert werden können (z.B. Katalog zustimmungspflichtiger Rechtsgeschäfte). Mit der Entscheidung für die Grundfunktionen Beratung, Kontrolle und Personalkompetenz werden die Rahmenbedingungen der Beiratsarbeit festgelegt, so dass dieser erste Schritt maßgebliche Bedeutung hat.

2. Klären Sie die besonderen Funktionen des Beirates für Ihr Familienunternehmen

Der Aufsichtsrat einer AG tritt mit den Inhabern, nämlich den Aktionären, kaum in Kontakt. Im Geschäftsbericht der AG gibt es einen meist zwei- oder dreiseitigen, häufig stark formalisierten »Bericht des Aufsichtsrates«. Darüber hinaus begegnen sich Aufsichtsrat und Aktionäre nur in der jährlichen Hauptversammlung, wobei in der Regel nur der Aufsichtsratsvorsitzende aktiv in Erscheinung tritt. Anders ist die Situation in Familienunternehmen. Hier bestehen unterschiedliche Erwartungen an die Kommunikation der Beiräte mit den Gesellschaftern. Insbesondere von Beiräten, die von verschiedenen Stämmen entsandt oder berufen wurden, wird erwartet, dass sie regelmäßig mit »ihren« Gesellschaftern kommunizieren. Eine besondere Bedeutung kann Beiräten oder zumindest dem Beiratsvorsitzenden zukommen z.B. im Hinblick auf die Moderation oder Vermittlung bei Gesellschafterkonflikten, bei der Nachfolgeplanung und Ausbildung des Juniors, der Moderation des Nachfolgeprozesses im Generationsübergang oder auch zur Vermeidung von Pattsituationen bei Entscheidungen auf Geschäftsführungs- oder Gesellschafterebene. Idealerweise sollten diese Aufgaben des Kontaktes zu den Gesellschaftern explizit benannt und allen oder einzelnen Beiratsmitgliedern zugewiesen werden. Legen Sie klar fest, welche dieser Zusatzfunktionen Ihr Beirat ausüben kann oder soll.

Dieter Jeschke (links)
Arno Lehmann-Tolkmitt (rechts)



3. Legen Sie die konkreten Aufgaben des Beirats auf Basis der strategischen Grundfunktionen und der Zusatzanforderungen fest

Die Beratungsfunktion des Beirats bedarf in der Regel keiner detaillierten Regelung, sondern ist selbsterklärend. Anders verhält es sich dagegen mit der Kontrollfunktion. Wenn eine Kontrollfunktion gewünscht wird, sollte diese nicht nur rückwärtsgerichtet ausgerichtet werden (Kontrolle anhand des Jahresabschlusses bzw. der laufenden Zahlen oder durch die Einsichtnahme in Geschäftsbücher), sondern auch vorwärtsgerichtet (Genehmigung des Budgets mit Investitions- und Personalplanung sowie anhand des Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte). Der Umfang der Mitwirkungsrechte des Beirates ist situationsadäquat im Spannungsfeld zwischen operativer Kompetenz der Geschäftsführung einerseits und der grundsätzlichen Zuständigkeit der Gesellschafterversammlung für Grundlagenentscheidungen und besonders wichtige Geschäftsführungsentscheidungen (z.B. Verkauf des Unternehmens insgesamt oder wichtiger Beteiligungen) andererseits auszugestalten. Die Personalkompetenz sollte, wenn sie dem Beirat zugewiesen wird, in der Regel die Entscheidung über Berufung, Abberufung und Vergütung umfassen, während weitere Teile der Personalkompetenz (z.B. Entlastung der Geschäftsführung, Phantom-Stocks usw.) den Inhabern vorbehalten bleiben sollten. Insbesondere die streitanfällige und häufig problembehaftete Frage der Mitarbeit von Familienangehörigen der Gesellschafter oder der Abschluss von Rechtsgeschäften mit ihnen sollte dem Beirat übertragen werden.

4. Stellen Sie die Beirats-Stellhebel situationsadäquat ein

Wegen fehlender gesetzlicher Vorgaben besteht eine große Gestaltungsfreiheit bei der Einrichtung eines Beirats, insbesondere im Hinblick auf Größe des Gremiums, Amtsdauer der Mitglieder, Vergütung, Beschlussfähigkeit, Zahl der Beiratssitzungen und die Beiratsordnung. Es ist sinnvoll, die Größe des Beirats abhängig von der Unternehmensgröße sowie der Komplexität des Inhabergeschäftsmodells festzulegen. In der Regel empfiehlt sich ein drei- oder maximal fünfköpfiges Gremium. Die Sitzungsfrequenz sollte in der Regel bei etwa vier Sitzungen pro Jahr liegen. Einerseits muss der Beirat in seiner Arbeit zeitnah in die Unternehmenssteuerung eingebunden werden, andererseits darf und sollte er nicht zu stark in die operative Führung eingreifen.

5. Klären Sie das Anforderungsprofil für Ihre Beiratsmitglieder auf Basis der von Ihnen definierten Grund- und Zusatzfunktionen

Die Zusammensetzung des Beirates sollte individuell an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden. Es hilft, wenn mindestens ein Mitglied des Gremiums besondere Kenntnisse im Markt Ihres Unternehmens hat. Ein Mitglied sollte Generalist im Umfeld von BWL, Finanzen, Steuern und Recht sein. Ferner ist es in der Regel für Familienunternehmen wünschenswert, einen anderen Familienunternehmer im Beirat zu haben. Schließlich sollte mindestens eine Person Erfahrung im Umgang mit Unternehmerfamilien haben und bei etwaigen Konflikten ausgleichend moderieren können. Dies wird zunehmend als wichtige Rolle innerhalb des Gremiums definiert, z.B. auch, um die Brücke zwischen verschiedenen Generationen der Unternehmerfamilie zu schlagen.

6. Vermeiden Sie Interessenkonflikte bei der Beiratsbesetzung

Ihre Kunden sind zwar in der Regel häufig ausgezeichnete Kenner Ihres Marktes. Sie scheiden aber wegen möglicher Interessenkonflikte als Beiratsmitglieder aus. Zum einen steht Ihr Kunde oft im Wettbewerb mit anderen Kunden, zum anderen ist es im Hinblick auf Ihre Geschäftsverbindung nicht sinnvoll, wenn ein Kunde Ihre Zahlen und weitere Interna Ihres Unternehmens kennt.

Ihre ständigen Berater (Steuerberater, Rechtsanwalt u.a.) sind für Ihr Unternehmen wichtige Dienstleister. Da die Beiratsmitglieder ihr Amt aber unabhängig von der Dauerberatung und Eigenakquisitionen ausüben sollen, scheiden sie als Beiratsmitglieder ebenso aus wie Bankmitarbeiter, die in erster Linie die Interessen ihres Arbeitgebers vertreten. Ausnahmen sind allerdings bei besonderen Konstellationen (z.B. im Notfallbeirat) möglich.

7. Besetzen Sie den Beirat nach Ihren Anforderungen

Häufig werden Beiratspositionen mit guten Freunden oder gerade zur Verfügung stehenden Bekannten besetzt. Eine professionelle Suche unter Einschaltung von Vermittlern oder Personalberatern wird aus Kostengründen vermieden. Dieses Vorgehen erscheint nicht sinnvoll. Der Beirat sollte den von Ihnen herausgearbeiteten Anforderungen des Unternehmens gerecht werden. Die Suche kann langwierig und aufwendig sein – eine gute Besetzung sollte diesen Aufwand aber wert sein.

Foto: DIE FAMILIENUNTERNEHMER/Maria Schulz

DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

8. Informieren Sie Ihren Beirat in sachgerechtem Umfang

Der Beirat übt sein Amt im Wesentlichen auf Basis der von Ihnen gestellten Informationen aus. Stellen Sie daher sicher, dass der Beirat regelmäßig (monatlich oder quartalsweise) über die aktuellen Zahlen und Herausforderungen des Unternehmens informiert wird. Das Berichtswesen sollte wahrhaftig, umfassend, übersichtlich, empfängerorientiert und aktuell sein. Vermeiden Sie aber eine Überinformation mit unübersichtlichem Zahlenwerk oder ausufernden Berichten, die ein Beirat aus Zeitgründen nicht durcharbeiten kann. Die Informationen sollten mit ausreichender Vorlaufzeit für die Sitzungsvorbereitung zur Verfügung gestellt werden.

9. Passen Sie den Beirat kontinuierlich an die Entwicklung von Unternehmen und Familie an

Ein einmal ausgearbeitetes Beiratskonzept sollte der aktuellen Situation des Unternehmens Rechnung tragen, hält aber nicht ewig. So ist es sinnvoll, etwa bei Änderungen in der Geschäftsführung (Mitarbeit eines oder mehrerer Mitglieder der Unternehmerfamilie oder Beendigung der Mitarbeit), im Gesellschafterkreis oder des Inhabergeschäftsmodells die Aktualität der strategischen Funktionen des Beirats und seiner konkreten Aufgaben zu überprüfen und das Beiratskonzept gegebenenfalls zu überarbeiten.

10. Evaluieren Sie regelmäßig die Arbeit des Beirats

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) sieht für Aufsichtsräte eine jährliche Effizienzprüfung vor. Auch der Beirat sollte regelmäßig im Hinblick auf Kosten und Nutzen überprüft werden. Vertagen Sie notwendige Veränderungen (z.B. bei Erreichen der Altersgrenzen oder einer zu hohen Anzahl nicht aktiv tätiger Beiratsmitglieder) nicht aus falsch verstandener Loyalität den Beiratsmitgliedern gegenüber. Kein Mandatsträger kann erwarten, dass sein Mandat ewig dauert.

Dieter Jeschke (d.jeschke@intes-beratung.de) und **Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt** (a.lehmann-tolkmitt@intes-beratung.de) sind Geschäftsführer der INTES Beratung für Familienunternehmen.

Wie ein Brandbeschleuniger

Die Große Koalition turnt mit der abschlagsfreien Rente mit 63 eine Rolle rückwärts. Dabei hatten wir Deutschen längst verstanden, dass wir immer älter werden und, weil wir auch immer weniger werden, länger arbeiten müssen. Die Betriebe haben sich darauf eingestellt, allen voran die Familienunternehmen. Seit Jahren sind wir Vorreiter bei der Wertschätzung Älterer (55–65 Jahre). Schon heute setzen 88 Prozent der Familienunternehmer auf deren Erfahrung. Dies wird nun von der Politik konterkariert. Aktuell ist jeder zweite Betrieb von der Rente mit 63 betroffen. Bis Ende 2019 werden es knapp zwei Drittel sein. Deutlich über fünf Prozent der Belegschaft können so verloren gehen; bei einem Viertel sind es sogar zwischen 10 und weit über 30 Prozent. Die Rente mit 63 wirkt angesichts dieser Zahlen als Brandbeschleuniger des Fachkräftemangels.

Frau Nahles klaut uns die Mitarbeiter und die CDU macht fröhlich mit. Dabei muss sich gerade die CDU fragen, wie wirtschaftskompetent sie als einstige Ludwig-Erhard-Partei noch sein will. Wie passen die Bekämpfung des Fachkräftemangels und die Rente mit 63 zusammen? Wie deckt sich die schwarze Null, die Herr Schäuble anstrebt, mit den hohen Kosten des Rentenpakets? Und wie viel ist das Wort der CDU noch wert, wenn sie verspricht, die Steuern nicht zu erhöhen, gleichzeitig aber einem Gesetz zustimmen will, das nicht ohne Steuererhöhungen auskommen wird – spätestens ab 2017, wenn die Rücklagen aus der Rentenkasse aufgebraucht sind?

Mit freundlichen Grüßen
Lutz Goebel

Lutz Goebel ist Präsident von DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU, der politischen Stimme der 180.000 Familienunternehmer in Deutschland mit mehr als zehn Beschäftigten und über 1 Mio. Euro Umsatz.

Kontakt: Bundesgeschäftsstelle, Telefon 030/30065-0, E-Mail: kontakt@familienunternehmer.eu