

Dr. Christoph Achenbach/Prof. Dr. Peter May/Gerold Rieder\*)

# Professionalisierung der Arbeit von Beiräten in Familienunternehmen

Die Professionalisierung der Arbeit von Beiräten in deutschen Familienunternehmen schreitet voran: Immer mehr Unternehmen haben einen Beirat eingerichtet, zudem werden die Kompetenzstrukturen der Beiratsgremien stetig erweitert. Darüber hinaus werden die Beiräte mehr und mehr mit familienexternen Experten besetzt. Familienunternehmen sind also dabei, den nächsten konsequenten Schritt der Professionalisierung zu absolvieren. Ihre Beiräte sind nicht länger dekorative Elemente, sondern vielmehr aktives Instrument gelebter Good Governance – so die Ergebnisse einer aktuellen Studie.

## I. Aktuelle Herausforderungen und Untersuchungsgrundlagen

Die aktive Kontrolle von Unternehmen ist ein hochaktuelles Thema. Angesichts der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise sowie deren Aufarbeitung ist hierbei insbesondere das Stichwort Risikomanagement zu nennen. Aber auch vor dem Hintergrund der Corporate Governance kommt den Kontrollgremien in Unternehmen zentrale Bedeutung zu. Zwar haben die meisten Familienunternehmen – sofern sie nicht in der Rechtsform der Aktiengesellschaft bzw. der großen GmbH agieren oder den Zugang zum Kapitalmarkt suchen – keine juristische Verpflichtung, eine aktive Kontrollinstanz im Unternehmen zu etablieren. Dennoch setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass eine Good Governance als Kern einer zukunftssichernden Unternehmensführung nahezu untrennbar mit der Einführung und aktiven Nutzung eines Kontrollgremiums verbunden ist. Und wer die Governance-Strukturen verbessert, dient letztlich der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Bereits im Jahr 2002 haben die Autoren eine erste umfassende empirische Erhebung bei deutschen Familienunternehmen vorgenommen. In dieser Studie wurden bereits erste Ansätze einer zunehmenden Professionalisierung der Arbeit von Beiräten in Familienunternehmen sichtbar. Der von der „Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen“ im September 2004 veröffentlichte Governance Kodex für Familienunternehmen lieferte unter anderem zusätzliche Impulse für die Professionalisierung der Beiratsarbeit in Familienunternehmen. Ob sich dieser Trend weiter verfestigt hat, war eine der Ausgangsfragen der neuen Studie. Anders formuliert: Wie wichtig ist deutschen Familienunternehmen dieses Thema? Welche Rolle spielen Beiräte in Familienunternehmen heute? Welche Bedeutung kommt ihnen in Zukunft zu?

Zusammen mit der WHU in Vallendar und „Die Familienunternehmer – ASU“ wurden über 4.000 Unternehmer aus deutschen Familienunternehmen befragt. Der Rücklauf lag bei knapp 500 auswertbaren Fragebögen. Die beteiligten Unternehmen entstammen hauptsächlich den Bereichen Industriegüter (40%), Handel (20%), Dienstleistungen (19%) und Konsumgüter (12%). Knapp jedes fünfte der befragten Unternehmen erzielt einen Jahresumsatz bis 10 Mio. Euro, 34% liegen im Bereich von 10 bis 50 Mio. Euro, weitere 37% erzielen einen Umsatz von 50 bis 500 Mio. Euro und immerhin noch 9% einen Umsatz von mehr als 500 Mio. Euro. Die Studie ist damit die umfangreichste Erhebung empirischer Daten zum Thema Beiräte in Familienunternehmen.

## II. Ergebnisse der Studie

### 1. Bedeutung von Beiräten in Familienunternehmen

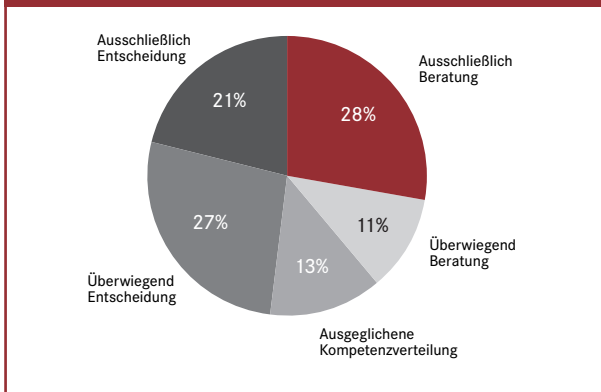
Beiräte sind heute fest als Instrument der Corporate Governance in deutschen Familienunternehmen etabliert. Über die Hälfte der befragten Unternehmen gaben an, in ihrem Unternehmen einen Beirat eingerichtet zu haben. In der Studie aus dem Jahr 2002 lag der Wert noch bei unter 40%. Klar erkennbar ist dabei der Trend, mit steigender Umsatzgröße einen Beirat einzurichten. Während in der Umsatzklasse bis 25 Mio. Euro Jahresumsatz nur 26,1% der Unternehmen einen Beirat haben, liegt der Wert bei den Unternehmen mit mehr als 125 Mio. Euro Umsatz hingegen bei fast 80%. Unternehmen mit mehr als 500 Mio. Euro Umsatz haben in neun von zehn Fällen einen Beirat installiert.

### 2. Kompetenzen, Zusammensetzung und Arbeitsweise

Inhaltlich zeigt die Studie, dass nahezu jeder zweite Beirat heute über Kontrollkompetenzen verfügt. Somit kommen dem Gremium nicht nur Beratungsfunktionen, sondern auch direkte Kontroll- und Entscheidungsfunktionen zu. Die Bedeutung der Kontrollkompetenz hat damit im

» Beiräte in Familienunternehmen sind aktives Element gelebter Good Governance.«

\*) Dr. Christoph Achenbach, Prof. Dr. Peter May und Gerold Rieder sind geschäftsführende Gesellschafter der INTES Beratung und Akademie für Familienunternehmen, Bonn.

**Abb. 1: Kompetenzstrukturen von Beiräten**

Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2002 deutlich zugenommen. 2002 lag der Anteil der Beiratsgremien mit ausschließlich entscheidenden Kompetenzen bei 7%. Seitdem hat sich der Wert nahezu verdreifacht und erreicht heute rund 21%. Damit verfügt bereits jedes fünfte Gremium über eine aufsichtsratsähnliche Kompetenzstruktur (vgl. Abb. 1).

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben halten 75% der Beiräte drei bis vier Sitzungen jährlich ab. Somit liegt die Zahl der Sitzungen nahe an dem vom Aktiengesetz für Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen vorgeschriebenen Wert von mindestens vier Sitzungen jährlich (§ 110 Abs. 3 AktG). Bei den Beiräten mit ausschließlich beratenden Funktionen ist die Sitzungshäufigkeit dabei aber erkennbar niedriger als bei den kontrollierenden Gremien. Etwa einem Viertel der beratenden Gremien reichen ein bis zwei Sitzungen im Jahr aus; bei den Gremien mit Entscheidungskompetenzen sind dies nur 7,4%. Zudem halten nur etwa 2% der beratenden Beiräte mehr als vier Sitzungen ab. Für die Beiräte mit Kontrollfunktion ist dies dagegen in knapp 15% der befragten Unternehmen der Fall.

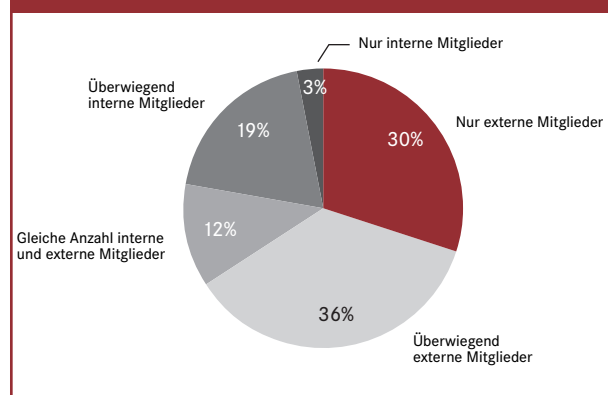
Unter den in den Beiräten vertretenen Berufsgruppen finden sich zunehmend Personen, die in unternehmerischer Verantwortung stehen. Sie stellen insgesamt über ein Viertel aller Beiratsmitglieder, wobei sich ihr Anteil auf Unternehmer respektive Geschäftsführende Gesellschafter (21,8%) und Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen (4,8%) verteilt. Hier wird die Bedeutung unternehmerischen Denken und Handelns bei der Besetzung von Beiräten in Familienunternehmen besonders deutlich. So ist es den Befragten überaus wichtig, mindestens eine Persönlichkeit im Beirat vertreten zu haben, die über aktive unternehmerische Erfahrung verfügt. Nach den Daten der aktuellen Befragung ist dies in über 75% aller Beiratsgremien der Fall.

Nach wie vor ist knapp jedes vierte Beiratsmitglied ein Gesellschafter bzw. Mitglied der Inhaberfamilie. Der Anteil der Berater, Bankiers und Hochschullehrer ist dagegen mit insgesamt 15,6% gegenüber der Studie aus 2002 deutlich gesunken. Damals erreichte diese Gruppe noch einen Anteil von 25,9%. Seniorunternehmer aus dem eigenen Unternehmen stellen 7,5% aller Beiratsmitglieder. Dies mag auf den ersten Blick gering erscheinen. Bezogen auf die Gesamtzahl der Beiratsgremien

ist jedoch in etwa 40% aller Gremien ein Seniorunternehmer zu finden. Es überrascht nicht, dass in den Beiräten neben familienfremden Personen nach wie vor auch Gesellschafter des Unternehmens anzutreffen sind. Der Anteil der externen Beiratsmitglieder hat allerdings zugenommen. Inzwischen ist nahezu jedes dritte Gremium ausschließlich mit externen Mitgliedern besetzt; umgekehrt liegt der Anteil der ausschließlich familienintern besetzten Beiräte bei nur 3%. Insgesamt sind zwei von drei Beiräten ausschließlich oder überwiegend mit familienfremden Personen besetzt. Dabei stellt in 56% der Fälle ein familienfremdes Mitglied den Vorsitz des Beirats. Insofern ist auch hier eine deutliche Professionalisierung der Beiratsarbeit in deutschen Familienunternehmen erkennbar, da zunehmend externe Experten zu Rate gezogen werden und somit zusätzliche Kompetenz von außerhalb des Gesellschafter- und Familienkreises für das Unternehmen eingesetzt wird (vgl. Abb. 2).

Bezüglich der Auswahlkriterien für Beiratsmitglieder dominiert bei den gewünschten fachlichen Qualifikationen die strategische Kompetenz (75%) mit deutlichem Abstand vor besonderen Kenntnissen in Finanzen und Controlling. Immerhin noch rund 40% aller Befragten halten Erfahrung in der Branche, in der das eigene Unternehmen schwerpunktmäßig aktiv ist, für wichtig. Erfahrung in einer anderen Branche, das Management der Unternehmerfamilie sowie Qualifikationen im Marketing und Vertrieb waren noch rund jedem dritten Befragten wichtig.

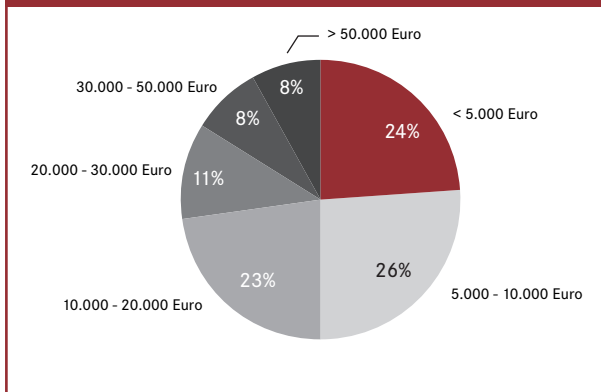
Die Auswahl geeigneter Beiratsmitglieder wird nach wie vor überwiegend durch die Suche im Bekanntenkreis des Unternehmers bestimmt. Vier von fünf Befragten nutzen diese Möglichkeit. Unternehmens- und Personalberater spielen mit 8% bzw. 9% nur eine untergeordnete Rolle. Noch weniger relevant sind in diesem Zusammenhang Verbände oder die IHK als Vermittler. Immerhin bereits knapp jeder zehnte Befragte nutzt das von INTES etablierte Beiratsnetzwerk, um geeignete Mitglieder für seinen Beirat zu finden.

**Abb. 2: Beiratsgremien nach Zugehörigkeit**

### 3. Vergütung von Beiräten in Familienunternehmen

Bei der Höhe der Vergütung ergibt sich im Durchschnitt eine zunächst homogene Übersicht. Jeweils rund ein Viertel der Beiratsmitglieder erhält bis 5.000 Euro, zwischen 5.000 und 10.000 Euro, zwischen 10.000-20.000 Euro oder mehr als 20.000 Euro (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Vergütung der Beiratsmitglieder



Im Detail ergeben sich bei der Vergütungshöhe jedoch gewichtige Unterschiede:

- So werden Beiratsvorsitzende (in vielen Fällen auch der stellvertretende Vorsitzende) deutlich besser bezahlt als „einfache“ Beiratsmitglieder. Aus den Ergebnissen der Studie und auch aus unserer praktischen Erfahrung erhalten Vorsitzende durchschnittlich das 1,5 bis 2,5-Fache der „einfachen“ Beiratsmitglieder.
- Auch werden Beiräte mit Kontrollkompetenzen höher honoriert als Beiräte in Beratungsgremien. Etwa drei von vier Beiratsmitglieder aus beratenden Gremien erhalten nur bis maximal 10.000 Euro. Beiräte mit Kontrollfunktion erhalten dagegen in über 55% der Gremien eine höhere Vergütung.
- Eine weitere Differenzierung ergibt sich aus der Unternehmensgröße. Während über drei von vier Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 10 Mio. Euro für ein Beiratsmitglied nur bis maximal 5.000 Euro ausgeben, ist dieser Betrag bei den Unternehmen mit über 500 Mio. Euro Jahresumsatz signifikant höher: Jeweils etwa 25% dieser Unternehmen entlohnen ihre Beiratsmitglieder in den Bereichen 10.000 - 20.000 Euro, 20.000 - 30.000 Euro sowie 30.000 - 50.000 Euro. Und noch in knapp jedem fünften Fall werden sogar über 50.000 Euro gezahlt. Für die Beiratsvorsitzenden werden bei Unternehmen dieser Umsatzgröße sogar in insgesamt über 80% der Fälle mehr als 30.000 Euro als Entlohnung vereinbart.

### III. Fazit

Trotz der Notwendigkeit der Bereitstellung zusätzlicher zeitlicher und finanzieller Ressourcen für einen Beirat wird in der eigenen Gesamtbeurteilung durch die befragten Familienunternehmer selbst ein überaus positives Fazit gezogen. Im Durchschnitt ist der Unternehmer mit seinem Beirat zufrieden. Auf einer Schulnotenskala lag der durchschnittliche Zufriedenheitsgrad bei 2,1. Fast drei Viertel aller Befragten beurteilen die Arbeit ihres Beirats als „gut“ oder sogar „sehr gut“. In nur knapp 4% der Fälle werden die Noten „mangelhaft“ oder „ungenügend“ vergeben. Insgesamt zeigt das Urteil der Befragten klar, dass die Familienunternehmer die weitreichenden Vorteile eines kompetenten Beirats schätzen und

nutzen. Eine Einschränkung gilt jedoch an dieser Stelle: Dieses Urteil kommt weit überwiegend nicht aufgrund professionell durchgeführter Effizienzprüfungen, sondern nach wie vor stark anhand subjektiver Einschätzungen zustande. Nur knapp jeder fünfte Befragte gibt an, zumindest alle zwei Jahre eine Effizienzprüfung des Beirats seines Unternehmens durchzuführen. Und hiervon nutzt der weit überwiegende Teil in fast 90% der Fälle eine rein subjektive Selbsteinschätzung.

Mit Blick auf die eingangs gestellte Frage, ob sich der im Jahr 2002 festgestellte Trend zur Professionalisierung der Beiratsarbeit in deutschen Familienunternehmen weiter bestätigt hat, lässt sich eindeutig festhalten: Die Familienunternehmen haben weiter intensiv an ihrer Aufstellung gearbeitet und sind nochmals deutlich professioneller geworden.

Zwar lassen sich in den Ergebnissen einige Punkte finden, die einer gänzlich professionellen Beiratsarbeit entgegenstehen. So ist in etwa ein Viertel der Gremien ausschließlich oder überwiegend mit Familienmitgliedern besetzt. Auch die in einigen Beiräten vorzufindenden Ausnahmeregelungen für Familienmitglieder hinsichtlich der Altersgrenze sprechen zunächst gegen die Regeln einer Good Governance. Bei der Auswahl der Beiratsmitglieder wird zudem weit überwiegend auf den eigenen Bekanntenkreis zurückgegriffen, was im Vergleich zu einer Besetzung mit externen, objektiven Experten die Gefahr von Interessenkonflikten aufgrund fehlender Neutralität erhöht. Schließlich ist auch der geringe Anteil an Effizienzprüfungen mit Hilfe von neutralen, externen Personen – wie sie bei Publikumsgesellschaften bereits Standard ist – kritisch zu beurteilen.

In der Gesamtbetrachtung belegen die Ergebnisse der Studie jedoch, dass heute von einer überwiegend professionellen Aufstellung von Familienunternehmen hinsichtlich ihrer Corporate Governance gesprochen werden kann – auch wenn in Teilen noch Verbesserungspotenziale sichtbar werden. Aus einem Trend im Jahr 2002 sind mit diesen Ergebnissen klare Fakten geworden. Die wichtigsten Indikatoren dabei lauten wie folgt:

- Es werden mehr Beiratsgremien eingerichtet.
- Es werden mehr externe Mitglieder in die Beiratsgremien berufen.
- Die Beiratsgremien werden häufiger mit Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen ausgestattet, anstatt nur ausschließlich beratend tätig zu sein.

Seit 2002 haben viele Familienunternehmen also wesentliche Schritte der Professionalisierung absolviert. Insbesondere die Good Governance-Champions müssen den Vergleich mit Publikumsgesellschaften nicht scheuen – im Gegenteil! Grundsätzlich lässt sich die Existenz einer evolutionären Entwicklung bei den Beiratsgremien in Familienunternehmen konstatieren. Kurz gefasst: Je älter ein Familienunternehmen ist und je mehr Umsatz erzielt wird, desto mehr entwickelt sich der Beirat von einem beratenden hin zu einem aufsichtsratsähnlichen Gremium mit überwiegend externen, neutralen Mitgliedern. Die zunehmende Ausweitung der Kompetenzen der Beiräte macht vor allem eines deutlich: Die Beiräte in Familienunternehmen haben ihre dekorative Funktion mehr und mehr abgelegt.