

Christoph Achenbach

Edition
Familienunternehmen

Der **Beirat** für Familienunternehmen

Sparringspartner, Rat- und Ideengeber
für Gesellschafter und Geschäftsführung

Ein Leitfaden für die
Einrichtung, Besetzung
und Kontrolle des Beirats

Christoph Achenbach

Der Beirat für Familienunternehmen

Sparringspartner, Rat- und Ideengeber
für Gesellschafter und Geschäftsführung

Ein Leitfaden für die Einrichtung, Besetzung
und Kontrolle des Beirats

Christoph Achenbach

Der Beirat für Familienunternehmen

Sparringspartner, Rat- und Ideengeber
für Gesellschafter und Geschäftsführung

Ein Leitfaden für die Einrichtung, Besetzung
und Kontrolle des Beirats

Edition Familienunternehmen

Herausgegeben von Peter May

**INTES**

Akademie für Familienunternehmen

ISBN: 978-3-9811783-5-7

**INTES**

Akademie für Familienunternehmen

Kronprinzenstraße 31 · 53173 Bonn-Bad Godesberg
Telefon: (0228) 3 67 80-61 · Telefax: (0228) 3 67 80-69
Internet: www.intes-akademie.de · E-Mail: info@intes-akademie.de
© 2010 INTES Akademie für Familienunternehmen, Bonn

Research und Redaktion: Peter Neumann

Illustrationen: Axel Ahrens

Infografiken: Ute Lübbecke

Inhalt

1. Warum dieses Buch unverzichtbar ist	
Vorwort von Dr. Patrick Adenauer	9
2. Warum ein Beirat unverzichtbar ist	
Vorwort des Autors	12
3. Begriffsklärung: Familienunternehmen und Beirat	18
3.1 Familienunternehmen.	19
3.2 Rechtliche Einordnung des Beirats	20
4. Motivforschung: Warum Unternehmen	
 einen Beirat installieren	23
5. Aufgabenkatalog: Welche Funktionen	
 ein Beirat ausüben kann.	30
5.1 Vier Grundtypen	33
5.2 Drei Sonderfälle.	36
6. Timing: Der richtige Zeitpunkt für	
 die Einrichtung eines Beirats	42
7. Prozedere 1: Anforderungen an Beiratsmitglieder	44
7.1 Die fachlichen Anforderungen.	47
7.2 Die persönlichen Voraussetzungen.	48
8. Prozedere 2: Zusammensetzung des Beirats	
 und Anzahl der Mitglieder	55
8.1 Zusammensetzung des Beirats.	56
8.2 Anzahl der Beiratsmitglieder.	59
9. Prozedere 3: Suche nach geeigneten Persönlichkeiten . .	61
9.1 Wie finden wir geeignete Persönlichkeiten?	62
9.2 Wie gewinnen wir die geeigneten Kandidaten	
für unseren Beirat?	64
9.3 Wie binden wir die Beiräte an das Unternehmen? . . .	67

10. Selbstprüfung: Tauge ich als Beirat?	69
11. Juristisches: Formalitäten bei der Bildung eines Beirats	71
12. Regularien: Geschäftsordnung, Bestellung, Amtszeit	74
12.1 Die Geschäftsordnung	74
12.2 Die Bestellung	75
12.3 Die Amtszeit	76
13. Primus inter pares: Die besondere Rolle des Vorsitzenden	78
14. Aufwand: Was kostet der Beirat?	82
15. Ablaufplanung: Die praktische Arbeit des Beirats	87
15.1 Die konstituierende Beiratssitzung	88
15.2 Die Anzahl der Sitzungen im Jahr	89
15.3 Einberufung und Vorbereitung der nächsten Sitzung	89
15.4 Ablauf und Leitung der Sitzung	92
15.5 Nachbereitung der Sitzung	93
15.6 Checklisten: Vorbereitung und Leitung einer Beiratssitzung	94
16. Kontrolle muss sein: Effizienzprüfung der Beiratsarbeit	97
16.1 Die Agenda	98
16.2 Mögliche Effizienzhindernisse	101
16.3 Checkliste: Merkmale starker und effektiver Beiräte	104
17. Versicherungsfall: Haftung der Beiratsmitglieder	105
18. Irren ist menschlich: Vorbehalte von Familien- unternehmen gegen ein Beiratsgremium	108

Anhang

Checkliste zur Einrichtung und Überprüfung eines Beirats	114
---	-----

Dokumente

Auszug aus der Familienverfassung der Wrede Industrieholding GmbH & Co. KG	115
Beiratsstatut für die Wrede Industrieholding GmbH & Co. KG	116
Aufgaben, Umfang und Zusammensetzung des Beirats der Anonym GmbH & Co. KG	122
Geschäftsordnung für die Beiräte der Firmengruppe Anonym GmbH & Co. KG	126
Governance Kodex für Familienunternehmen	131

Mustertexte

Muster 1: Einladung zur konstituierenden Sitzung des Beirats	147
Muster 2: Tagesordnung der konstituierenden Sitzung des Beirats	149
Muster 3: Protokoll der konstituierenden Sitzung des Beirats	150
Muster 4: Einladung zur Beiratssitzung	151
Muster 5: Protokoll einer Beiratssitzung	153
Muster 6: Vereinbarung mit einem Beiratsmitglied	157

Der Autor	159
------------------------	-----

1. Warum dieses Buch unverzichtbar ist

Vorwort von Dr. Patrick Adenauer

Immer mehr Familienunternehmen installieren einen Beirat. Das ist gut. Und doch ist die Institution „Beirat für Familienunternehmen“ noch keineswegs flächendeckend in allen Familienunternehmen akzeptiert. Einer der gängigen Vorbehalte lautet, dass der Beirat vor allem zusätzlichen – als unnütz empfundenen – Aufwand an Zeit und Kosten verursache. Gerade in patriarchalisch geführten Unternehmen ist diese Haltung anzutreffen. Diese Gesellschaften ignorieren, dass ein Beirat in den meisten Fällen seine zusätzlichen Kosten um ein Mehrfaches aufwiegt. Denn dieses Beratungsgremium für Firmenleitung und Gesellschafter kann sehr viel zur besseren Performance am Markt und zur langfristigen Zukunftssicherung eines familiengeführten Unternehmens beitragen.

Um dies zu erreichen, müssen Unternehmensleitung und Gesellschafter allerdings einige Vorleistungen erbringen. Sie müssen erstens die Entscheidung zur Einrichtung eines Beirats aus ganzem Herzen unterstützen. Das heißt, sie müssen den Beirat mit allen für seine Arbeit notwendigen Informationen versehen und überhaupt seine Arbeit mit Wohlwollen begleiten. Und sie müssen zweitens bei der Auswahl der Beiratsmitglieder und der inneren Organisation der Beiratsarbeit ein hohes Maß an Professionalität an den Tag legen. Dies umso mehr, da gute – das heißt in diesem Fall unternehmerisch denkende Persönlichkeiten von hochgradiger Integrität – nur schwer zu finden und für die Arbeit als Beirat zu gewinnen sind. Denn nur wenn diese Voraussetzungen – volle Unterstützung und professionelles Vorgehen – erfüllt sind, kann der Beirat wirklich die Wirkung entfalten, die seine Befürworter sich wünschen und die ihn so wertvoll machen (kann).

Viele Unternehmen stellen sich sicher mit bestem Willen dieser Aufgabe, die für manche auch eine Herausforderung darstellt. Aber die gute Absicht reicht leider nicht immer. Der sprichwörtliche Teufel steckt wie so oft im Detail. Dies weiß ich aus meiner eigenen Tätigkeit

als Beirat und Aufsichtsrat in verschiedenen Unternehmen. Daher ist das vorliegende Buch so wertvoll: Dr. Christoph Achenbach zeigt darin allen Unternehmen, die einen Beirat einrichten wollen, den Weg zur erfolgreichen Verwirklichung dieser Absicht. Mehr noch: Alle Familiengesellschaften, die das Thema Beirat eher skeptisch oder ablehnend betrachten, erhalten eine Fülle von nützlichen Informationen, um den eigenen Standpunkt zu überdenken und ggf. zu revidieren. Und jene Unternehmen, die bereits einen Beirat berufen haben, können mit den Hinweisen des erfahrenen Praktikers Christoph Achenbach die eigenen Abläufe und Gepflogenheiten kritisch hinterfragen.

Für mich – und unseren Verband – ist es ein wichtiges Anliegen, dass Familienunternehmen so professionell wie möglich geführt werden. Gerade in jenen Firmen, in denen ein Mitglied der Eigentümerfamilie auch die operative Führung verantwortet, kann man oft eine gewisse Einsamkeit des Mannes (oder der Frau) an der Spitze beobachten. Er sucht Gesprächspartner, mit denen er seine alltäglichen kleinen und ebenso die großen Probleme eines Unternehmensführers diskutieren kann. Solche Persönlichkeiten findet er aber nur außerhalb des Unternehmens, und wahrscheinlich auch nur außerhalb der Familie.

Dies ist die geradezu klassische Konstellation zur Einrichtung eines Beirats: ein Kreis von gestandenen (Unternehmer-)Persönlichkeiten, denen der einsame Chef voll vertraut, denen er auf Augenhöhe begegnet und die seine Probleme durch die gleiche Brille sehen wie er selbst.

Mit solchen Persönlichkeiten kann er geschäftliche Dinge ebenso erörtern wie Probleme in der Familie – Stichwort Nachfolge – oder Streitigkeiten im Gesellschafterkreis. In diesem Sinne ist ein Beirat für viele Familienunternehmen eine segensreiche Einrichtung, vor allem für Familienunternehmen, in denen der Gründer oder der Repräsentant der aktuellen Gesellschafter die Führungsspitze bildet.

Steht an der Spitze der Geschäftsführung hingegen ein angestellter Manager, bekommt der Beirat eine andere Funktion zugewiesen. Er bildet dann zunächst das Scharnier zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern, beispielsweise in grundsätzlichen Fragen der strategischen Ausrichtung. Gleichzeitig aber übernimmt der Beirat in Unter-

nehmen dieses Typs die wichtige Aufgabe, sozusagen als Treuhänder der Gesellschafter die Geschäftsführung zu überwachen. Das Beiratsgremium verkörpert dann das unternehmerische Element in der Kontrolle der Geschäftsführung.

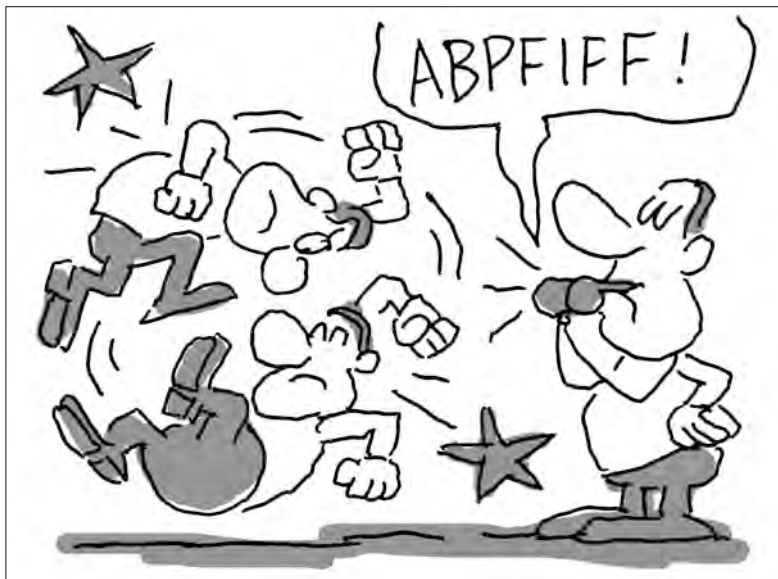
Über alle diese Möglichkeiten und vorteilhaften Auswirkungen eines Beirats bestehen innerhalb der Unternehmerschaft leider noch zu viele Kenntnislücken. Darum freue ich mich, dass Christoph Achenbach sich nicht nur dieses wichtigen Themas angenommen hat. Mehr noch: Er hat einen lesenswerten, mit kenntnisreichen Fakten und praktischen Hinweisen gespickten Ratgeber verfasst, den alle Familienunternehmen kennen sollten. Zudem ist das Buch erfreulich kompakt gehalten, so dass es alle, die einen Beirat einrichten wollen, die einen Beirat haben und auch besonders die, die sich bisher bewusst gegen einen Beirat entschieden haben, mit wenig Zeitaufwand und umso mehr Gewinn lesen können.

Dr. Patrick Adenauer

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Kölner Unternehmensgruppe Bauwens GmbH & Co. KG und Präsident von Die Familienunternehmer – ASU

2. Warum ein Beirat unverzichtbar ist

Vorwort des Autors



Guter Rat mag zwar teuer sein. Aber ein guter Beirat ist sein Geld allemal wert, versichert der Unternehmer und Verbandspräsident Dr. Patrick Adenauer im Vorwort. Der Rat des Beirats muss zudem gar nicht teuer sein.

Tatsächlich: Immer mehr Gesellschafter und Geschäftsführende Gesellschafter deutscher Familienunternehmen entdecken, dass die Installation eines solchen Gremiums praktisch nur Vorteile bietet. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die Kompetenz der Beiräte in den letzten Jahren spürbar und sichtbar zugenommen hat: Früher waren sie Ratgeber mit lockerer Anbindung an die Entscheider, waren manchmal auch den Eigentümern freundschaftlich verbundene

Wegbegleiter. Heute sind sie überwiegend echte Profis, die ihr Know-how in die Unternehmen einbringen. Das bedeutet auch: Die Zeiten, in denen Beiräte vor allem wegen des damit verbundenen Prestiges und der Erweiterung des persönlichen Netzwerks ein Mandat angenommen haben, sind passé.

Beiräte sind aus vielen Gründen unverzichtbar. Ein wichtiger Grund besteht in dem „systemimmanenten“ Dilemma vieler Familienunternehmen: Sie starten in der ersten Generation mit dem Gründer – sozusagen dem Alleinherrscher – in den Markt. In den folgenden Generationen vollzieht sich, oft unvermeidbar, eine Zersplitterung der Anteile: Söhne, Töchter, Enkel, Neffen und Cousins erhalten Stimmrechte und Einfluss. Das Problem besteht nun darin, dass die verschiedenen Anteilshaber eben auch verschiedene Interessen verfolgen. Und je weiter sie von der unmittelbaren Unternehmensführung entfernt sind – möglicherweise auch ohne jegliche emotionale Bindung an das Unternehmen –, umso schwerer wird es für die Gesellschafter, an einem Strang zu ziehen. Wenn hier eine Instanz zwischengeschaltet wird, die das Interesse der Eigentümer und das Interesse des Unternehmens gleichermaßen im Auge hat und aus dieser Grundposition heraus zu einer Ent-Emotionalisierung der Entscheidungsfindung verhilft – eben ein Beirat –, dann besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass nicht nur das Unternehmen in seiner Existenz gesichert wird, sondern dass es eine gedeihliche, profitable Entwicklung vollziehen kann.

Der Beirat geht dann in die Position des neutralen Schiedsrichters, der im Kräfterdreieck aus Generationsrivalitäten, Geschwisterrivalitäten und den im Management aktiven Gesellschaftern nach bestem Wissen und Gewissen vermittelt. Mit der alles überragenden Maßgabe, das sichere Verbleiben des Unternehmens in der Hand der Familie zu gewährleisten.

Um es auf den Punkt zu bringen: Zentrale Herausforderung einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung (Corporate Governance) ist in Publikumsgesellschaften, idealtypisch machtlose Eigentümer vor der Unfähigkeit und der Willkür ihrer Vertreter in den Verwaltungsorganen des Unternehmens zu schützen. Demgegenüber

besteht die Herausforderung in Familienunternehmen darin, idealtypisch machtvolle Eigentümer auf einen verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Eigentümerposition zu verpflichten.

Auch äußere Entwicklungen haben die Arbeit eines Beirats in den letzten zehn Jahren gravierend geändert. Die Anforderungen an die Corporate Governance, der gestiegene Wettbewerbsdruck, die verstärkte Internationalisierung der Unternehmen – all dies hat den Bedarf der Unternehmensführer an vertrauensvoller Beratung steigen lassen. Dies gilt für Familieninterne wie -externe gleichermaßen.

Indem die Gesellschafter sich selbst und dem Management einen Beirat an die Seite stellen, das Management sich mit einem Gremium kompetenter Beiräte umgibt, holen sie sich nicht nur erstklassige betriebswirtschaftliche Beratung – sozusagen als Sparringspartner für wichtige Entscheidungen – ins Haus. Sie profitieren zugleich von den persönlichen Netzwerken ihrer Beiräte, was auch zusätzliches Geschäft ermöglicht.

Dies alles trägt letztlich dazu bei, dass die Unternehmensführer ihre Aufgabe mit größerer Perfektion und weniger Reibungsverlusten erfüllen können. Mit dem Ergebnis, dass die von ihnen geführten Firmen auch ihre Marktposition verbessern können: „Unternehmen mit guter Corporate Governance steigern langfristig ihren Wert, reagieren schneller auf Fehlentwicklungen und sind krisenfester“, konstatiert Henning Gebhardt, Fonds-Manager beim Deutsche-Bank-Ableger DWS.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen Beiräte heute deutlich mehr Zeit für ihre Tätigkeit einplanen und sich ebenfalls erheblich mehr Akribie auferlegen. „Mit links“ lässt sich die Aufgabe nicht mehr erfüllen.

Alles in allem bedeutet ein Beirat einen großen Gewinn für jedes Unternehmen. Mariel Kleeschulte-Vrochte, Mitinhaberin und Geschäftsführerin der Kleeschulte Erden GmbH & Co. KG in Rüthen, stellt der Institution Beirat sogar die Höchstnote „unverzichtbar“ aus. Ähnlich dezidiert urteilt Wilfried Mocken, Vorstand der Semper idem Underberg AG, Inhaber der Marke Valensina und selbst Beiratsmitglied im eigenen Unternehmen: Für ihn ist der Beirat geradezu „lebensnotwendig“.

Dieser Ratgeber verfolgt daher zwei Ziele. Zum einen richtet er sich an die Entscheidungsinstanzen jener Familienunternehmen, die sich mit dem Gedanken tragen, einen Beirat erstmals einzurichten. Sie erfahren hier, wie sie am besten vorgehen und was dabei zu beachten ist. Zum anderen können sich aber auch Unternehmen, die bereits einen Beirat installiert haben, über den neuesten Stand rund um dieses Thema informieren und die eigene Vorgehensweise kritisch reflektieren. Wobei beiden Adressatengruppen juristische Ausführungen so weit wie möglich erspart bleiben sollen.

Vielmehr werden im Folgenden die brennend wichtigen zentralen Fragen aufbereitet. Es geht um die sieben „großen W“ (siehe Chart 1).

Auf jeden Fall ist festzuhalten, dass immer mehr Unternehmen die Vorzüge eines Beirats entdecken, wie eine Studie von INTES belegt. Danach war 2008 in mehr als jedem zweiten Familienunternehmen

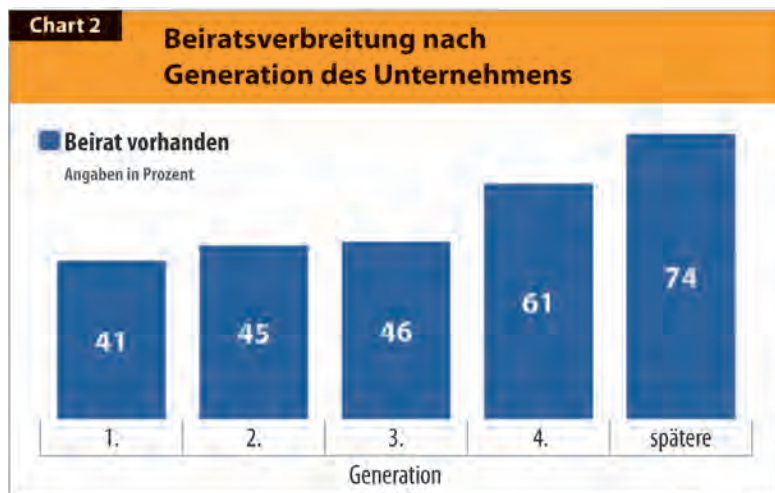


(52 Prozent) ein Beirat vorhanden. Bei einer vergleichbaren Untersuchung im Jahr 2002 hatten lediglich 39 Prozent der Firmen ein solches Gremium installiert.

Dabei ist eine sehr enge Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Vorhandensein eines Beirats zu beobachten: Während bei den Unternehmen mit Jahresumsätzen unter 25 Millionen Euro lediglich 26 Prozent einen Beirat besitzen, steigt die Quote mit der Unternehmensgröße kontinuierlich an bis auf einen Wert von 89 Prozent (bei Umsätzen über 500 Millionen Euro). Dies bedeutet nicht, dass kleinere und mittlere Unternehmen der Mehrheit folgend keinen Beirat brauchen. Das Gegenteil ist richtig: Diese Unternehmen haben einen Nachholbedarf, der tunlichst zu decken ist.

Oftmals spiegelt sich im Vorhandensein oder Fehlen eines Beirats auch eine Generationen-Problematik. Denn ganz deutlich ist dieser Trend erkennbar: Je älter die Unternehmen, desto häufiger verfügen sie über einen Beirat. Diesen Zusammenhang illustriert Chart 2.

In vielen dieser Unternehmen ist der Beirat das wichtigste Kontrollgremium. Es liegt auf der Hand, der Einrichtung wie auch der prakti-



Quelle: INTES

schen Arbeit dieses Gremiums entsprechend auch höchste Aufmerksamkeit zu schenken.

Dass dieses Buch Ihnen eine Fülle von praxisnahen Hinweisen und Empfehlungen geben kann, ist nicht zuletzt den zahlreichen Unternehmern zu verdanken, die bereitwillig Auskunft gaben über ihre Erfahrungen mit ihren Beiräten – und auch als Beiräte. Ihnen gilt mein besonderer Dank. Einige dieser Unternehmer waren einverstanden, in diesem Buch mit vollem Namen genannt zu werden; andere wollten lieber anonym bleiben. Das gilt auch für die im Anhang abgedruckten Dokumente von Familienunternehmen.

Danken möchte ich auch meinen Kollegen und Mitarbeitern bei INTES, die dieses Buchprojekt von Herzen unterstützt haben. Einen besonderen Dank möchte ich dabei an meinen Mitarbeiter Dr. Frederik Gottschalck richten, der maßgeblich zum Gelingen dieses Buchs beigetragen hat. Herzlich danke ich auch dem Kölner Wirtschaftsjournalisten Peter Neumann, der dieses Projekt von Anfang an mit Rat und Tat begleitet hat. Nicht zuletzt gebührt auch meiner Familie ein großer Dank für ihr Verständnis.

So schwergewichtig das Thema Beirat auch für viele Unternehmer sein mag: Es sollte uns nicht daran hindern, es in diesem Buch – da, wo es passt – mit einer gewissen Leichtigkeit zu behandeln. So habe ich den Karikaturisten Axel Ahrens aus Hamburg gebeten, die einzelnen Kapitel mit kleinen Cartoons zu illustrieren. Diese bewirken bei den geschätzten Lesern hoffentlich genauso ein Schmunzeln wie die eingestreuten Aphorismen, die mit einem Hauch von Süffisanz versuchen, aus der Pflicht-Lektüre eine Lust-Lektüre zu machen.

Ich möchte mit einer Entschuldigung schließen: Noch sind Beiräte eine Männer-Domäne, doch Frauen haben die gleiche, manchmal sogar die größere Kompetenz für diese Tätigkeit. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich in diesem Buch jedoch ausschließlich die maskuline Form benutzt.

Christoph Achenbach
Bonn-Bad Godesberg, im Mai 2010