

Beirat in Familienunternehmen

Anders als ein **Aufsichtsrat** wird ein **Beirat** freiwillig installiert und unterliegt in seiner Ausgestaltung keinerlei rechtlichen Vorgaben. Er stellt ein (zusätzliches) Gremium dar, dessen Aufgabe es ist, sowohl die Geschäftsführung als auch die Gesellschafter eines Unternehmens zu unterstützen und dabei als Bindeglied zwischen der Eigentümerfamilie und der Unternehmensleitung zu fungieren.

Fast alle erfolgreichen und älteren Familienunternehmen haben einen Beirat in wirtschaftlich und personell stabilen Zeiten (und nicht erst während einer Krise) eingerichtet.

Fallbeispiel:

Bei der Unternehmerfamilie Zweifel steht ein Generationswechsel an. Die beiden Cousins Wolfgang und Manfred, die derzeit die Firma leiten, wollen aus gesundheitlichen bzw. Altersgründen die Geschäftsführung in jüngere Hände legen. In der nächsten Generation können sich drei Nachfahren vorstellen, die Geschäftsleitung zu übernehmen: Maximilian (Sohn Wolfgangs), Lena-Marie (Tochter von Manfred) und auch Julius (Sohn der Schwester Manfreds).

Lena-Marie scheint aufgrund ihres Betriebswirtschaftsstudiums und ihrer Erfahrung in verantwortlicher Position in einem anderen Unternehmen am besten geeignet. Aber auch Julius kann ein einschlägiges Studium und Praxiserfahrung vorweisen. Maximilian hat gleich nach der Mittleren Reife eine Lehre im eigenen Unternehmen gemacht und arbeitet seither in der Firma.

Maximilians Kompetenzen werden vor allem von Manfred angezweifelt, da er glaubt, dieser habe bisher nur wenig und an untergeordneter Stelle geleistet und werde von den Mitarbeitern niemals als Chef anerkannt. Andere Familienmitglieder sehen aber gerade darin einen Vorteil, dass Maximilian die Firma von innen heraus kennt, während die anderen Kandidaten nur externe Erfahrung besitzen. Einige Familienmitglieder zweifeln vor allem an Lena-Maries Befähigung, da sie glauben, dass sie sich als Frau niemals gegenüber den alt eingesessenen Mitarbeitern durchsetzen kann. Außerdem wolle sie bestimmt bald Kinder und käme dann in einen Interessenkonflikt. Julius' Kandidatur wird von Wolfgang und Manfred kritisch gesehen, da sie lieber ihre eigenen Kinder in der Geschäftsführerposition wissen wollen und deshalb gegenseitig das jeweils

Was versteht man unter...?

andere Kind akzeptieren würden, wenn dadurch gewährleistet ist, dass das eigene die Geschäftsführerposition übernehmen darf. Andere Familienmitglieder vermuten dieses und favorisieren daher Julius. Die Situation droht sich festzufahren.

Glücklicherweise gibt es einen kompetenten Beirat, der sowohl die Firma als auch die Unternehmerfamilie schon über Jahre hinweg kennt. Dessen Neutralität und Kompetenz wird von allen Mitgliedern der Unternehmerfamilie anerkannt. Nach eingehender Prüfung rät der vollkommen unabhängige Beirat zu folgender Lösung, die sehr umsichtig und in einem längeren Prozess mit allen Beteiligten erarbeitet wird: Es soll ein fachkompetenter Geschäftsführer extern gesucht werden, an dessen Seite dann Lena-Marie mit eigenem und genau abgegrenztem Aufgabenbereich die gemeinsame Geschäftsleitung übernehmen soll. Maximilian erhält ein zusätzlich im Beirat eingerichtetes Mandat, während Julius, dem ein Beiratsmitglied einen erfolgreichen Weg außerhalb des eigenen Unternehmens eröffnet, nicht in die Firma einsteigt. Auch Manfred und Wolfgang wechseln in den Beirat.

Funktion:

- In erster Linie wird dem Beirat in der Regel eine **beratende Funktion** zugewiesen. Er trifft selbst keine Entscheidungen, sondern hilft durch Fachwissen und persönliche Kompetenz den Gesellschaftern und der Geschäftsführung bei deren Entscheidungen.
- Außerdem kann dem Beirat eine **Kontrollfunktion** übertragen werden. Dies wird vor allem dann gewünscht, wenn Eigentümer sich entweder nicht genügend qualifiziert fühlen oder nur begrenzte Zeit zur Verfügung haben, die Geschäftsführung zu überwachen.
- Zudem kommt dem Beirat häufig eine **Scharnierfunktion** zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung zu, der die jeweiligen Meinungen und Anliegen sozusagen in die Sprache des jeweils anderen übersetzt und somit deren Dialog befördert.
- Darüber hinaus wird häufig vom Beirat erwartet, dem Unternehmen oder der Unternehmerfamilie fehlende **Fachexpertise** zur Verfügung zu stellen (vor allem bei nicht zentralen aber möglicherweise im Sonderfall trotzdem punktuell wichtigen Themen).

Was versteht man unter...?

- Zudem wird dem Beirat als **neutrale dritte Instanz** oft die Aufgabe zugewiesen, divergierende Meinungen im Gesellschafterkreis zu koordinieren und gerade bei stark emotionalen Familien drohende Konflikte zu versachlichen.
- Im Falle des **Generationswechsels** wächst dem Beirat häufig eine wichtige Funktion zu, da er sich über die Eignung der möglichen externen oder internen Kandidaten ein unabhängiges und neutrales Bild machen kann.
- Gerade wenn prominente und bekannte Persönlichkeiten dem Beirat angehören, so kommt ihm eine **imagefördernde Funktion** zu, die die Reputation des Unternehmens unterstützt.
- Auch im (internen) Notfall kann der Beirat eine wesentliche Funktion übernehmen: Bei plötzlichem und unerwartetem Ausfall der Geschäftsführung kümmert sich der Beirat schnell um eine kompetente Neubesetzung und leitet währenddessen die Geschäfte und übernimmt das **Interimsmanagement**.
- Bei (externen) **Unternehmenskrisen** kann die Funktion des Beirats sein, dabei zu helfen, das Unternehmen in der instabilen Phase einer Neustrukturierung durch eigene Kompetenzen oder durch Netzwerke zu stabilisieren.

Besetzung:

Auch wenn viele Familienunternehmen ihre Stärke aus einer Kultur des Vertrauens und der Vertrautheit (mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Beratern etc.) ziehen, sollte ein professioneller Beirat möglichst aus **persönlich und materiell unabhängigen Persönlichkeiten** bestehen. Also Personen, die weder zum nahen Freundeskreis der Eigentümerfamilie zählen, noch ein Mandat (als Steuer- oder Finanzberater, als Anwalt o.ä.) im Unternehmen oder bei der Familie innehaben. Idealerweise ergänzen sie sich in ihren Kompetenzen komplementär. Die Anzahl der Mitglieder kann variieren. Eine ungerade Zahl (häufig fünf) hat sich als praktikabel erwiesen, damit keine Pattsituation entstehen kann.

Bei der Besetzung des Beirats ist es sinnvoll, dass bei Firmen mit einer Geschäftsführung, die die Eigentümerfamilie stellt, mehr externe Beiratsmitglieder berufen werden, während bei

Was versteht man unter...?

einer reinen Fremdgeschäftsführung die Familie im Beirat durchaus angemessen vertreten sein sollte.

Weiterführende Literatur:

- Kormann, Hermut, Beiräte in der Verantwortung. Aufsicht und Rat in Familienunternehmen, Springer Verlag: Berlin u.a. 2008, ISBN 978-3-540851493
- Obermaier, Otto W., Der Beirat als Schlüsselinstrument langfristigen Unternehmenserfolgs, in: EQUA-Stiftung (Hrsg.), Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen, Unternehmer Medien: Bonn 2011, ISBN 978-3-937960128, S. 261-269