

Der Beirat im Familienunternehmen

von Thomas Thier

Viele Familienunternehmen haben einen Beirat eingerichtet. Der Beirat ist kein Pflichtgremium wie der Aufsichtsrat in Kapitalgesellschaften, zum Beispiel in Aktiengesellschaften oder in GmbHs mit mehr als 500 Mitarbeitern. Er wird freiwillig eingerichtet und kann unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Wir finden ihn hauptsächlich in Familiengesellschaften mit unklarer Nachfolgeregelung, oder wenn bereits erkennbar ist, daß die nächste Generation nicht geneigt oder nicht fähig ist, das Familienunternehmen operativ zu führen und daher familienexterne Geschäftsführer tätig sind oder gefunden werden sollen.

Der Beirat nimmt dann eine Rolle zwischen dem Gesellschafterkreis und der Fremdgeschäftsführung wahr. Seine Aufgaben können weitestgehend frei festgelegt werden. Grenzen setzen nur die gesetzlich der Gesellschafterversammlung vorbehaltenen Aufgaben und die ebenso gesetzlich bestimmten Aufgaben der Geschäftsführer. Der Beirat berät die Unternehmerfamilie und die Geschäftsführung. Er nimmt maßgeblich Einfluß auf die Geschicke des Unternehmens und vermittelt häufig zwischen den Beteiligten. Dabei bildet der Beirat auch eine Vertrauensbrücke in beide Richtungen und häufig auch zu externen Geschäftspartnern, vor allem zu den Banken.

Die Einflußmöglichkeiten des Beirats können sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Es gibt Beiräte, deren Aufgaben über die Beratung der Unternehmerfamilie nicht hinausgehen. Andere Beiräte sollen die Aufsicht über die Geschäftsführung sehr konkret ausüben, wieder andere Beiräte haben Zustimmungsrechte, das heißt, daß die Geschäftsführung bestimmte Entscheidungen nicht ohne Zustimmung des Beirats treffen und durchführen kann. Welche Rechte dem Beirat beigemessen werden sollen, ist abhängig von den konkreten Verhältnissen und daher in jedem Einzelfall gesondert zu regeln.

Eine große Herausforderung für jeden Beirat ist die Moderation des Generationenübergangs. Die unterschiedlichsten Konstellationen auf Familien- und auf

Geschäftsführungsseite sind denkbar und in ihrer wahren Zusammensetzung nicht immer auf den ersten Blick erkennbar. Sie fordern den Beirat als eigene Führungsinstitution heraus.

Eine herausgehobene Rolle kommt dabei dem (oder der) Vorsitzenden des Beirats zu. Er bestimmt die interne Arbeitsweise und prägt die Beziehungen des Beirats zu den Gesellschaftern und zur Geschäftsführung. Im unternehmerischen und familiären Alltag interpretiert er die vereinbarten Regeln für die Zusammenarbeit an konkreten Ereignissen und Herausforderungen. Damit nimmt er eine erfolgskritische Rolle ein.

Wegen der Komplexität der Aufgabe ist die Auswahl geeigneter Beiratsmitglieder eine große Herausforderung für die Unternehmerfamilie. Üblicherweise entsendet die Familie selbst ein oder mehrere Beiratsmitglieder, die im Familienkreis angesehen sind und die Generationen repräsentieren. Hinzu kommen geeignete externe Mitglieder, die die Familie und die Geschäftsführung mit Kompetenzen und Kontakten ergänzen. Sie sind weithin anerkannte Persönlichkeiten, die über Branchenkontakte oder funktionale Expertise verfügen und Erfahrung in der Führung von Unternehmen – vorzugsweise Familienunternehmen – haben. So können sie zur Sicherung und Mehrung des unternehmerischen Familienvermögens beitragen. Aufgrund ihrer hilfreichen und erfolgreichen Amtsführung genießen und verdienen sie das unbedingte Vertrauen der Familie und der Geschäftsführung.

Natürlich erhalten die Beiratsmitglieder für ihre Tätigkeit eine angemessene und attraktive Vergütung. Ein Beirat, der den guten Weg des Unternehmens in die Zukunft wirksam begleiten soll, vor allem, wenn er sich mit Fragen der persönlichen Haftung für sein Tun oder Unterlassen konfrontiert sehen kann, ist nicht für einen Appel und ein Ei zu haben. Das gilt vor allem für den Beiratsvorsitzenden.

Guter Rat ist zwar teuer, aber schlechter Rat kommt teurer!