

## Bausteine zum passgenauen Beirat im Mittelstand

Prof. Dr. Birgit Felden, Lehrstuhl für Mittelstand und Unternehmensnachfolge an der HWR Berlin und Vorstand der Kölner TMS Unternehmensberatung AG

**Wenn mittelständische Unternehmer und Führungskräfte auf das Thema Beirat angesprochen werden, wird oft ein sehr traditionelles Bild gezeichnet: Beiräte sind nur etwas für große Unternehmen, das ist nach wie vor die landläufige Auffassung. Manchmal sind die Kommentare auch eher abfällig: Ruheposten für ehemalige Geschäftsführer und Senioren, Kaffeeklatsch für graumelierte Herren, die anschließend golfen gehen... Ist ein Beirat wirklich nur eine Anstandsinstitution – oder kann er auch ein sinnvolles Gremium für mittelständische Familienunternehmen sein? Kann damit möglicherweise die Schlagkraft mittelständischer Betriebe erhöht werden? Und wenn ja – wie konkret?**

Die Erfahrungen aus der Beratungspraxis sind so unterschiedlich wie die Familienunternehmen und die dahinter stehenden Unternehmerfamilien selbst. Aber eines haben Unternehmen, die erfolgreich mit Beiräten arbeiten, gemeinsam: die Steigerung der Professionalität und die Kanalisierung der Emotionalität. Und deshalb ist der Einsatz von Beiräten gerade in Familienunternehmen, z. B. in der Phase eines Generationswechsels, ein oft unterschätztes Instrument.

Demographische Entwicklungen, anstehende Generationswechsel, die Globalisierung der Märkte: der deutsche Mittelstand steht seit vielen Jahren vor permanenten Veränderungen. Aus der Fülle der Herausforderungen soll exemplarisch der Generationswechsel betrachtet werden: Nach wie vor wird noch immer nahezu die Hälfte aller Unternehmen innerhalb der Familie übergeben. Ab der zweiten Generation geht dabei nicht mehr „automatisch“ Eigentum und Management in eine Hand. Vielfach soll das Unternehmen auf mehrere Kinder übergehen, was nicht bedeutet, dass alle auch die Geschäfte führen.

In diesen Unternehmen sind die Familienmitglieder nur (oder auch) aufgrund anderer beruflicher Ausrichtungen und Neigungen Anteilseigner, was neben dem personellen Wechsel auch zu einem Strukturwandel führt, mit dem sich erstmalig neue Fragen stellen:

- Wie kann die Kontrolle der Geschäftsführung erfolgen, wenn man als Gesellschafter nicht (mehr) selbst die Marktcompetenz besitzt, sondern eher ein Kapitalgeber ist?
- Wie kann man als Gesellschafter sachliche, neutrale und „ungeschminkte“ Eindrücke erhalten, um die richtigen Entscheidungen zu treffen?
- Wer ist Ansprechpartner für die Geschäftsführung, wenn verschiedene Gesellschafter vorhanden sind?
- Sprechen alle mit allen oder reicht ein Sprecher der Gesellschafter?
- Und wer trifft zeitnah unternehmerische Entscheidungen, so dass die Geschäftsführung im Tagesgeschäft handlungsfähig ist?

Bei diesen Fragestellungen kann ein Beirat wichtige Funktionen erfüllen und einen hohen praktischen Nutzen für Familienunternehmen bieten. Als Mittler zwischen Gesellschaftern und der Geschäftsführung unterstützen Beiräte eine professionelle Zusammenarbeit beider Ebenen und ersetzen eine oft „emotionale Beweisführung“ durch sachliche Moderation. In der Praxis zeigt sich, dass gerade Familienmitglieder durch einen Beirat weniger „familiär-emotional“ agieren, was zu schnelleren Entscheidungen führt. Mit mehreren Stämmen nehmen die Streitigkeiten zwischen den Gesellschaftern erfahrungsgemäß zu, die Willensbildung unter den Gesellschaftern wird schwieriger und Beschlüsse sind aufwändiger zu erzielen. Hier kann ein Beirat, der das Ver-

trauen aller Gesellschafter genießt, auch zwischen den Gesellschaftern als Schiedsrichter handeln und mitunter sogar langwierige Gerichtsverhandlungen ersparen.

Professionelle Beiräte geben den sich zurückziehenden Gesellschaftern Sicherheit durch Kontrolle der Geschäftsführung und unterstützen die junge Generation beim Einstieg in die neuen Aufgaben. Im Beirat kann sich das neue Management mit anderen unternehmerisch denkenden und erfahrenen Persönlichkeiten austauschen. Der Beirat kann durch seinen von außen kommenden Rat Betriebsblindheit verhindern, neue Wege aufzeigen und das Risiko von Fehlentscheidungen verringern. Als Impulsgeber legt er nicht nur den Finger in die Wunde, sondern zwingt auch dazu, eigene Ideen vor anderen zu begründen, was erfolgreiche Konzepte fördert. Gute Beiräte bedeuten oft auch eine sinnvolle Erweiterung des eigenen Netzwerkes des Unternehmens und sind Vermittler – nicht nur zwischen Gremien, sondern auch Türöffner zu neuen Kunden und Lieferanten.

Wenn dies die Möglichkeiten sind, stellt sich die Frage, wie ein Beirat im Mittelstand erfolgreich eingesetzt werden kann? Dies soll an einem typischen Beispiel aus einem typischen Familienunternehmen verdeutlicht werden:

Ludwig L. hat vor vielen Jahren ein Unternehmen im Sauerland gegründet, das sich früher mit der Produktion von Leuchten beschäftigte. Das Unternehmen produziert noch heute im Hochpreissegment und importiert zusätzlich Ware aus China. Aufgrund einiger Patente und langjährigen, soliden Abnehmern schreibt das Unternehmen seit vielen Jahren hervorragende Zahlen. Die drei Kinder haben sich anderweitig orientiert, sind Musiker, Lehrer und Wissenschaftler geworden und haben keine unternehmerischen Ambitionen. Herr L. möchte seine Nachfolge regeln, das Eigentum aber in der Familie halten, auch wenn alle Kinder nach seiner Aussage „keinen Schimmer von Licht“ haben. Kann hier ein Beirat als Instrument einer professionellen Unternehmensführung helfen und wenn ja, wie?

## **Baustein 1: Klärung der Ziele und Erwartungen von Gesellschaftern und Geschäftsleitung**

In einem ersten Schritt müssen die jetzigen und künftigen Beteiligten ihre konkreten Vorstellungen abgleichen. Mit einem ehemaligen Inhaber und Geschäftsführer Ludwig L., der sich gut vorstellen kann, als Beiratsvorsitzender eigentlich den Betrieb weiter zu führen, wird eine echte Beiratsarbeit nur schwer möglich sein. Gesellschafter, die den Beirat zur eleganten Durchsetzung des eigenen Willens instrumentalisieren, werden ebenfalls scheitern.

Familie L. muss also zunächst konkret klären, was sie von einem Beirat erwartet. Dies ist nicht mehr die alleinige Entscheidung von Ludwig L., sondern auch von den drei Kindern und seiner Ehefrau, die am Unternehmen beteiligt werden sollen. Nur wenn ein Beirat eine konkrete Zielsetzung der Gesellschafter für seine Arbeit erhält, wird er seine Funktion sinnvoll aufnehmen können. Das kann beispielsweise sein:

- Nach außen und innen klar erkennbarer Rückzug der Altgeneration auf die Gesellschafterebene
- Vermittlung zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung
- Verbesserung und Transparenz der Informationsflüsse
- Neue Impulse und Erkenntnisse von außen einbringen
- Zusätzliche neutrale und standardisierte Kontrolle der Geschäftsführung
- Vermittlung zwischen den Auffassungen der Familienstämme
- Umsatzausweitungen über Netzwerkkontakte des Beirats

## Baustein 2: Die richtigen Voraussetzungen schaffen – Transparenz der Gremienfunktionen

Neben der Klärung der Ziele muss die Unternehmerfamilie weitere Vorleistungen erbringen. Wenn statt eines Unternehmers L. künftig drei Gesellschafter, eine Geschäftsführung und ein Beirat ein Unternehmen führen sollen, muss diese Zusammenarbeit geplant und durch eine klare Gremienstruktur abgebildet werden. Nur wenn die Funktionen und Schnittstellen transparent und die Grenzen klar sind, kann der Beirat effizient arbeiten.

Folgende Fragen müssen aus Sicht der Gesellschafter, Geschäftsleitung und des Beirat beantwortet sein:

1. Wer ist Mitglied (und wer nicht)?
2. Was ist die konkrete Aufgabe und Funktion?
3. Was darf wer in welchem Umfang und finanzieller Höhe entscheiden?
4. In welcher Form und Häufigkeit erfolgen die Informationsflüsse?
5. In welchen Zeitabständen ist Zusammenarbeit erforderlich?

## Baustein 3: Erarbeitung Beiratsprofil und Beiratssuche

Beiräte in Familienunternehmen stehen vor besonderen Herausforderungen. Oft ist die Vermittlung zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern wie auch unter den Familiengesellschaftern wesentliche Aufgabe.

Um zusätzliche Friktionen zu vermeiden, sind unabhängige Beiräte oberstes Gebot! Verwandte oder Beiräte, die einem Beteiligten „besonders nahe stehen“ sind zu vermeiden, sie führen zu Ungleichgewichten und Positionskämpfen, die wenig zuträglich sind. Im Fall L. haben sich die Gesellschafter daher gegen einen Kommilitonen des Sohnes und Golf Freunde von Ludwig L. entschieden, da die Nähe zu einem Gesellschafter schnell den Verdacht parteiischen Verhaltens erwecken könnte.

Die Anzahl der Beiräte hängt von der Größe und Aufgabenstellung ab. In der Praxis hat sich eine ungerade Zahl von mind. drei Beiräten bewährt.

Wichtig ist, vorab zu klären, wer welchen Part der Beiratsarbeit abdeckt? Hierfür empfiehlt es sich, im Vorfeld und unabhängig von evtl. avisierten Beiräten ein Beiratsprofil zu erarbeiten, in dem die Gesellschafter alle aus ihrer Sicht wichtigen Kompetenzen zusammenstellen. Dabei sind aus unserer Sicht folgende Kategorien betriebsindividuell zu befüllen:

- Persönliche Kompetenzen
- Fachlicher Erfahrungshorizont
- Mittelstandskompatibilität und Erfahrung in Familienunternehmen
- Konkrete Aufgaben des Beirats

Das Anforderungsprofil im Fallbeispiel zeigt, dass ein Dreierbeirat mit der Kombination Vertrieb / Technik / Kaufmann (Personal) gesucht wird. Neben der fachlichen Kompetenz ist auch die menschliche Komponente zu berücksichtigen. Vielfach braucht ein Beirat einen „Kümmerer“, bei dem die Fäden zusammenlaufen und der zwischen den Gremien vermittelt. Dies ist oft der Bei-

ratsvorsitzende, ihm kommt die größte Bedeutung zu, in Familienunternehmen ist er oft zentrale Instanz für Information und Kommunikation.

Als Pendant auf Gesellschafterseite kann es sinnvoll sein, einen Gesellschaftersprecher zu wählen, der die Meinung des Gesellschafterkreises bündelt, so dass die Kommunikation des Beirats nicht permanent mit jedem Familienmitglied erfolgen muss.

## Baustein 4: Vorbereitung der Beiratssuche

Ist das Anforderungsprofil mit der Geschäftsleitung diskutiert und von den Gesellschaftern verabschiedet, beginnt die systematische Suche nach den passenden Personen. Dabei kann grundsätzlich jeder, der unbeschränkt geschäftsfähig ist, Beirat werden. Man sollte jedoch niemanden wählen, der für die Gesellschaft schon an anderer Stelle tätig ist, zum Beispiel zugleich als Wirtschaftsprüfer oder Rechtsberater oder als Hausbank. Wie groß der Anteil familienfremder Dritte ist, oder ob der Beirat mehrheitlich aus Gesellschaftern bestehen muss, ist in der Beiratsordnung bzw. im Gesellschaftsvertrag zu regeln.

Folgende Wege sind zu empfehlen:

1. **Umfeld des Unternehmens:** Integrieren Sie die Geschäftsleitung und bitten Sie um Vorschläge aus dem Unternehmensumfeld. Branchenverbände, Kammern oder andere Wirtschaftsinstitutionen könnten hier Hilfestellung bieten.
2. **Umfeld der Gesellschafter:** Auch im Umfeld der Unternehmerfamilie, in Verbänden, Unternehmerclubs etc. könnten passende Beiräte zu finden sein.
3. **Berater des Unternehmens/spezialisierte Beratungsgesellschaften:** Steuerberater und Rechtsanwälte verfügen über große Netzwerke, die sie zum Wohle des Unternehmens nutzen können. Inzwischen haben sich auch Gesellschaften auf die Suche und Implementierung von Beiräten spezialisiert.

Vorab sollte für alle Beteiligten geklärt sein:

- Content: Welche Informationen aus dem Gesellschafterkreis dürfen weitergegeben werden (familiäre Zusammenhänge, Anteilsverteilung heute und in Zukunft, strategische Positionierung)
- Ansprache: Wer spricht die Kandidaten an? Soll eine Beratungsgesellschaft zunächst anonym recherchieren oder spricht ein Gesellschafter direkt den Kandidaten an? In jedem Fall sollte die Ansprache durch einen Vermittler erfolgen, der persönlichen Kontakt zum Kandidaten hat.
- Informationen: Existiert ein neutralisiertes Kurzprofil des Unternehmens und freigegebenes Anschreiben der Gesellschafter?

## Baustein 5: Auswahl der Bewerber durch persönliche Interviews

Zentrales Instrument für die Auswahl des Beirats sind persönliche Interviews, die entweder durch einen Externen, der regelmäßig solche Gespräche führt, oder einen Gesellschafter geführt werden. Die Gesellschafter der Unternehmensgruppe L. wollten ursprünglich alle gemeinsam die Interviews führen, was den künftigen Beirat schnell überfordert oder gar abschreckend wirken kann. Empfehlenswert ist daher, dass ein erfahrener Externer oder/und ein Gesellschafter alle ersten Interviews führen.

Sämtliche Interviews werden protokolliert, damit in einem zweiten Schritt die Eignung mit dem erstellten Anforderungsprofil abgeglichen werden kann. Damit können sich alle Gesellschafter gleichermaßen einen Eindruck über die geführten Interviews verschaffen, um die anstehende Entscheidung gemeinsam fällen zu können.

Die Kandidaten, die am ehesten in Frage kommen, sollten dann in einer zweiten Interviewrunde allen Gesellschaftern vorgestellt werden, so dass eine gemeinsame Entscheidung kurzfristig gefällt werden kann. Für die Unternehmensgruppe L. gab es 20 Bewerbungen für den Beirat, mit 10 Bewerbern wurden Erstgespräche durch die Autorin geführt. Dem Gesellschafterkreis wurden dann 4 Kandidaten vorgestellt, aus denen drei als zukünftige Beiräte bestätigt wurden.

## Baustein 6: Rechtsfragen bei der Beiratseinführung

Anders als bei der Aktiengesellschaft, bei der ein Beirat gesetzlich vorgeschrieben ist, sind Beiräte in anderen Rechtsformen freiwilliger Natur. Der Beirat nimmt individuell festgelegte Beratungs-, Überwachungs- und Ausgleichfunktionen wahr. Damit lassen sich seine Aufgaben den Bedürfnissen des Unternehmens optimal anpassen. Die Bezeichnung „Beirat“ ist nicht zwingend, ein solches Gremium kann auch „Verwaltungsrat“ oder „Gesellschafterausschuss“ heißen.

Der rechtliche Aufwand zur Errichtung eines Beirats hängt von dessen Aufgaben ab. Ein Beirat, der nur beratend tätig werden soll, wird durch einen Vertrag zwischen der Gesellschaft mit den einzelnen Beiratsmitgliedern errichtet. Darin werden die jeweiligen Rechte und Pflichten (v. a. Informationsversorgung und Vergütung durch die Gesellschaft sowie Beratungsleistung und Verschwiegenheit durch die Beiräte) festgehalten.

Ein kontrollierender Beirat hingegen muss im Gesellschaftsvertrag verankert sein. Hierbei muss klar werden, wer welche Aufgaben hat. Hat das Gesetz ausdrücklich der Gesellschafterversammlung, den einzelnen Gesellschaftern oder der Geschäftsführung Aufgaben zugewiesen (z. B. Satzungsänderungen durch die Gesellschafter), können diese nicht auf den Beirat übertragen werden. In allen anderen Bereichen kann der Beirat mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden. Das gilt auch für die Überwachung der Geschäftsführung oder die Auswahl neuer Geschäftsführer (z. B. § 46 GmbHG). Dabei gilt es, einen individuell passenden Mittelweg zu finden: Sind die Kompetenzen der Geschäftsführer zu eingeschränkt, dürfte man kaum ein engagiertes Management finden, umgekehrt ist ein „zahnloser“ Beirat kein attraktives Betätigungsfeld.

Die Zuständigkeiten und Aufgaben des Beirats sollten in jedem Fall ausdrücklich geregelt werden. Dazu muss der Beirat im Gesellschaftsvertrag verankert sein, oder nachträglich durch Satzungsänderung eingefügt werden. Hierbei kann der Gesellschaftsvertrag entweder vorschreiben, dass ein Beirat errichtet wird oder die Gesellschafterversammlung ermächtigen, einen Beirat zu bilden. Inhaltliche Details sollten nicht im Gesellschaftsvertrag, sondern in einer Beiratsordnung festgehalten werden, die leichter angepasst werden kann, wenn sich beim Beirat etwas ändert.

Die Gesellschafter behalten stets die Entscheidungsgewalt über die Existenz und Zusammensetzung des Beirats. In der Regel wählt die Gesellschafterversammlung die Beiratsmitglieder, mitunter gibt es Vorschlag- oder Entsenderechte einzelner Gesellschafter. Die Tätigkeit im Beirat endet automatisch mit dem Ablauf der festgelegten Amtsperiode, durch Amtsniederlegung oder vorzeitige Abberufung

Jedes Beiratsmitglied hat die ihm übertragenen Aufgaben sorgfältig zu erledigen. Entsteht der Gesellschaft ein Schaden, kann eine Schadensersatzpflicht entstehen. Hierfür sollte für jedes

Beiratsmitglied eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (Directors & Officers Liability Insurance oder D & O – Versicherung) abgeschlossen werden. Für berufstätige Beiräte ist außerdem an eine Freistellung vom Arbeitgeber für die Tätigkeit als Beirat zu denken.

## Baustein 7: Information und Einführung der Beiräte

Ist die Grundsatzentscheidung gefällt, muss die Einführung systematisch vorbereitet werden. Hier ist insbesondere auf die Information der Beiräte und kulturelle Unterschiede zu achten. Ein erstes Informationspaket sollte das Unternehmen in Form eines aktuellen Businessplans vorstellen. Dazu gehören Informationen über die Branchenentwicklungen und Details über die Erträge einzelner Geschäftsbereiche ebenso wie die grundlegende Unternehmensstrategie.

Typische Fragen von Beiräten im ersten Jahr sind z. B.:

- Wo sehen die Unternehmensführung und die Gesellschafter das Gesamtunternehmen in fünf Jahren?
- Wo sollen die Schwerpunkte liegen (Make or buy-Entscheidungen, Import)
- Was soll das Unternehmen in Zukunft kennzeichnen, prägen und was will es erreichen?
- Welche persönlichen Ziele haben die Gesellschafter in den kommenden 10 Jahren?
- Welche finanzielle Kraft haben die Gesellschafter für zukünftige Investitionen?
- Welche finanzielle Risiken können/wollen sie eingehen?

Diese Informationen sind elementares Basiswissen für einen Beirat, um die Rolle als unternehmerischer Sparringspartner auch ausüben zu können und aktuelle Zahlen im Kontext der Unternehmensstrategie beurteilen zu können.

In der Unternehmensgruppe L. standen zentrale Entscheidungen wie der Erhalt des Produktionsstandortes Sauerland versus Aufbau einer Produktion in China und Überlegungen zum Aufbau einer zweiten jungen Markenschiene an. Ein Beiratsmitglied verfügte über Erfahrungen am Produktionsstandort China und konnte entscheidende Hinweise zu Vor- und Nachteilen geben. Die Frage der zweiten Marke wurde nicht nur intensiv im Beirat diskutiert, ein Beirat half sogar maßgeblich dabei mit, einen Kontakt zu einem bundesweiten Möbelhandel herzustellen, der feste Abnahmemengen für die nächsten drei Jahre sicherte.

Viele Beiräte verfügen über Erfahrung in Konzernstrukturen und müssen sich auf die kulturellen Unterschiede zu mittelständischen Familienunternehmen erst einstellen. Nicht immer liegen Planungen, aktuelle Zahlen und Statistiken vor – auch Herr L. hatte „das Meiste im Kopf und ein sicheres Bauchgefühl“. Und die Banken waren mit überschaubaren Jahresplanungen zufrieden, da der Betrieb ja erfolgreich war. Nun sollte alles anders sein: die Beiräte wollten regelmäßig aktuelle und verständliche Informationen. Dabei gilt „weniger ist mehr“: Lieber einige aussagefähige Unterlagen in Form eines Beiratscockpits als Ordner mit Zahlenkolonnen, durch die ein Externer nicht durchsteigen kann.

Nicht nur der Beirat muss sich in seine neuen Aufgaben einarbeiten, auch das Unternehmen muss sich auf einen aktiven Beirat einstellen, was zunächst oftmals mit mehr Arbeit verbunden scheint, weil die Informationen zumeist nicht für Externe aufbereitet sind – wenn sie überhaupt vorliegen. Daher sollte das erste Beiratsjahr idealerweise ein Pilotjahr sein, in dem Unternehmen und Beirat zusammen finden, bevor im zweiten Jahr alles in professionellen Bahnen laufen kann. Auch hier ist eine externe Begleitung hilfreich, die zwischen den oftmals unterschiedlichen Vorstellungen von Management, Gesellschaftern und Beirat mit Augenmaß vermitteln kann und beim Aufbau eines optimierten und effizienten Informationsprozesses unterstützen kann.

## Fazit

Beiräte sind nicht nur etwas für große Unternehmen – ganz im Gegenteil. Bei sorgsamer Vorbereitung, Klarheit über die Aufgaben und Transparenz der Gremien kann ein kompetenter Beirat gerade in mittelständischen Unternehmen vieles bewirken: Als zusätzlicher Erfahrungsgeber, als Vermittler zwischen Familienwelt und Geschäftswelt, als Sparringspartner bei der Begleitung von Wachstum ist ein Beirat ein hervorragendes Instrument für den Erhalt und Ausbau von erfolgreichen Mittelständlern.