

## **Der Beirat im Familienunternehmen , München im Oktober 2015**

### **Eine kritische Auseinandersetzung über Kontrolle und Ausgleich im Familienunternehmen**

#### **I. Kompetenzen und Pflichten des Beirates in der Familiengesellschaft:**

Ein Beirat im Familienunternehmen ist ein juristisch nicht definiertes Organ im Unternehmen. Der Beirat hat auch nicht zwingend etwas mit dem „Pflicht-Aufsichtsrat“ gemeinsam, der ab einer bestimmten Größenordnung bei Kapitalgesellschaften erforderlich ist und dessen Pflichten und Rechte sich zwingend aus dem Gesetz ergeben. Bleibt eine Gesellschaft unter den mitbestimmungsrechtlichen Schwellen bzw. wird sie als KG, OHG, Stiftung & Co. KG geführt, so ist ein Aufsichtsrat nicht verpflichtend. Die Überwachung der Geschäftsführung liegt dann bei der Gesellschafterversammlung und wird von dieser geregelt. Daher können der Gesellschafter oder die Gesellschafter einen Beirat als ein freiwilliges Organ ins Leben rufen, das neben der Geschäftsführung und der Gesellschafterversammlung besteht und dem beliebig und frei Beratungs- und Überwachungsfunktionen übertragen werden können. Es ist also möglich, den Beirat nach dem Muster der aktienrechtlichen Bestimmungen für einen Aufsichtsrat zu gestalten oder aber dem Beirat Kompetenzen einzuräumen, die unter oder sogar über den aktienrechtlichen Bestimmungen liegen.

Beiräte in Familiengesellschaften sind in den letzten Jahren relativ beliebt geworden und nehmen deutlich zu. In ihrer Vielfalt werden sie sehr individuell gestaltet und nehmen von der Funktion eines „Feigenblatts“ bis hin zum Kontroll- und Schlichtungsorgan eine wichtige Funktion ein. Der Beirat kann sogar die Kompetenzen der Gesellschafterversammlung, zum Beispiel bei Konflikten, aushebeln, sollte im Idealfall aber ein kritischer Sparring Partner des oder der Unternehmer(familien) sein, der gerade in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten, von Gesellschafterkonflikten oder bei aussergewöhnlichen Unternehmensereignissen, wie einer Expansion, Akquisition oder grosser Investitionen und neuer Geschäftsfelder ein wichtiges Expertengremium, auch informell, für den Unternehmer darstellt.

Der Generationswechsel in vielen deutschen Familienunternehmen, die sich nach dem 2. Weltkrieg so hervorragend und erfolgreich entwickelt haben, mag der Grund dafür sein, warum die Gründergeneration oder die Nachkommen der Gründergeneration immer häufiger zur Einrichtung eines Beirates schreiten - vor allem dort wo der Familien- und Gesellschafterkreis mit den Generationen größer wird. In Fällen externen Managements haben die Beiräte oft beratende und kontrollierende Funktionen und sind mit Vertrauten der Seniorengeneration besetzt. In Gesellschaften mit vielschichtigen und nicht immer konfliktfreien Gesellschafterkonstellationen (z.B. mehrere Kinder, mehrere Generationen in der Gesellschafterversammlung, mehrere Familienstämme in der Gesellschafterversammlung) kommt dem Beirat oft die Funktion des Moderators und Schlichters zu. „Was für den Patriarchen noch undenkbar erscheint, nämlich seine Gesellschaft vom Votum Dritter abhängig zu machen, wird in der reifen Familiengesellschaft offenbar zunehmend als Erleichterung empfunden. Wer weiß, wie häufig Familienunternehmen durch Zwistigkeiten um die Besetzung der Führungspositionen oder durch ungeeignete Kompromisskandidaten ins Verderben gestürzt werden, tut sich offenbar leichter, die mit der Delegation dieser zentralen Herrschaftsaufgabe verbundene Machteinbusse zu akzeptieren“, schreiben Experten zu diesem Thema bereits von zehn Jahren in einer Festschrift.

Sicherlich hat auch die Auseinandersetzung mit externem Rat mit einer größeren Kommunikationsbereitschaft zu tun und mit dem Wunsch nach Kontrolle von Management und Gesellschafterentscheidungen. Insofern bekommen Beiräte mitunter sehr weitreichende Kompetenzen und sind daher besonders sorgfältig auszuwählen.

## **II. Typologie der Beiräte:**

Aus der Arbeit mit Familienunternehmern kennen die Autoren die folgenden Konstellationen und Besetzungen:

- Beiräte aus Familienmitgliedern
- Beiräte aus familienfremden Mitgliedern, die von Gesellschafterstämmen entsprechend ihrer Geschäftsanteile ausgewählt und entsandt werden
- Expertenbeiräte
- „Feigenblattbeiräte“
- Seniorenexpertenbeiräte
- Kollegenbeiräte („Unternehmerfreunde“)

Die Besetzung eines Beirates wird in den meisten Fällen, wenn er denn ernst gemeint ist, aus einer Mischung der Beiratstypen bestehen, wobei „Feigenblattbeiräte“ sowie „Familienmitglieder“ im Beirat kritisch gesehen werden müssen.

## **III. Funktion des Beirats:**

Mit dem wachsenden Gesellschafterkreis und dem daraus zunehmenden Konfliktpotential oder bei bereits bekannten Konflikten unter Gesellschafterstämmen werden erfreulicherweise familienfremde Beiräte akzeptiert, inzwischen auch vom Unternehmertyp „Patriarch“. Hier kommt dem Beirat dann in erster Linie eine „Ausgleichsfunktion“ zu, deren Konfliktschlichtungskompetenz in manchen Beiräten jedoch so weitreichend ist, dass sogar die Kompetenzen der Gesellschafterversammlung beschnitten sind. Die Autoren kennen Beiräte, die volle Entscheidungskompetenz haben, wenn sich die Gesellschafter nicht einigen können. Dies muss jedoch kritisch gesehen werden. Hintergrund ist, dass es Beispiele gibt, in denen die Eigentumsrechte der Gesellschafter doch empfindlich beschnitten werden, z.B. wenn sie sich über wichtige Fragen nicht einigen können.

Weit verbreitet sind die „Feigenblattbeiräte“, bei denen der oder die Gesellschafter den Anschein erwecken wollen sich gegenüber sich selbst, ihrer Familie, dem Management, den Banken und dem Markt, mit externem Know-how auszustatten. Tatsächlich aber pflegen diese Beiräte lediglich einen gepflegten Diskurs, bringen aber keinen tatsächlichen Know-how Transfer. Kontrolle oder Moderation findet nicht statt. Wer einen Beirat einrichtet, sollte den kritischen Dialog nicht scheuen.

## **IV. Die Besetzung des Beirats:**

Die Besetzung des Beirates hängt sehr stark von der Kultur der Gesellschafterfamilie und häufig auch von dem Grad der Reflexion, den die Gesellschafter über wichtige Fragen der Geschäftsentwicklung, des Gesellschafterkonfliktes oder der Unternehmensnachfolge zulassen, ab. Insofern ist zwar immer Loyalität ein wichtiges Kriterium, jedoch auch ein riskantes, wenn der Beirat keinen echten Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft und zur Lösung von Problemen beitragen kann (oder soll).

Meist schaffen es nur jene Unternehmen, bei denen eine weitgehende Trennung von Kapital und Management vollzogen ist, echte Expertenbeiräte zu besetzen, die dann auch tatsächlich die Geschäftsführung bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützt und kontrolliert und gleichzeitig die Familie begleitet, berät und im Konfliktfall moderiert.

Bei der Besetzung von Beiräten haben sich nachstehende „Erfolgskriterien“ erwiesen:

1. Die Auswahl eines Beiratsmitglieds sollte auf der Basis der unternehmerischen Kompetenz, der Integrität, der Loyalität und des Know-how sowie des möglichen Engagements bestehen, die ein Beirat bereit ist zu erbringen oder erbringen kann.
2. Beiräte die auf Grund ihrer sozialen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Stellung berufen werden, haben sich meist nicht als kompetente und verantwortungsvolle Beiratsmitglieder erwiesen („Protokollgarde“).
3. Die Besetzung mit Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten und Beratern führt zu deutlichen Interessenskonflikten, denn die jeweiligen Berufsträger werden im Beirat immer versuchen, auch und manchmal vorrangig die Interessen ihrer jeweiligen Unternehmen oder Arbeitsgeber zu vertreten, es sei denn die Gesellschaften dieser Beiräte können Beratungsmandate sowieso nicht übertragen bekommen.
4. Beiräte e.h. oder Beiräte, die keine oder nur eine geringfügige Vergütung verlangen, liefern auch in den seltensten Fällen einen entsprechenden Mehrwert.
5. Beiräte, die nach ihrer Lebenserfahrung ausgesucht werden, sollten mindestens noch aktiv tätig sein, damit sie die aktuellen Erfordernisse des Marktes kennen und einschätzen können. Es gibt Ausnahmen, in denen sehr erfahrene Spitzenmanager auch nach ihrer Pensionierung, vor allem im Thema „Moderation“ und „Ausgleich“ zwischen den Gesellschaftern, gute Ergebnisse erzielen. Oft spielt auch die Legitimation eines Beirates aus dem Umfeld der Seniorengeneration eine Rolle.
6. Die besten Ergebnisse liefern „professionelle Beiräte“, die ihr Know-how zur Verfügung stellen und dafür so gut honoriert werden, dass sie keinen Interessenskonflikt mit ihren wirtschaftsberatenden Unternehmen haben und deren Tätigkeit ausschließlich in der Begleitung des Unternehmens liegt, nicht aber in der Akquisition von Mandaten für die eigene Firma.
7. Ebenfalls positiv fallen Unternehmerbeiräte auf, wenn sie bereit sind, aus Verbundenheit zur Familie zum Beispiel, ihr Know-how und ihre Fähigkeit zur Schlichtung bei Familienkonflikten zur Verfügung zu stellen („Unternehmerfreunde“). Diese sind allerdings aus Zeitmangel rar gesät.

Der Beirat muss in jedem Falle sicher stellen können, ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben, um sich mit den aktuellen Themen des Unternehmen ernsthaft auseinander zu setzen und sich eingehend auf entscheidungsrelevante Themen vorzubereiten. Hier ist der Beirat durchaus mit dem Aktienrechtlichen Aufsichtsrat zu vergleichen – nicht zuletzt kann sich auch eine persönliche Haftung ergeben.

## V. Rahmenbedingungen für Beiräte:

Eine **Beiratssatzung**, die dem Beirat klare Kompetenzen zuweist, erweist sich in der Praxis als Erfolgsfaktor. Streitsüchtige Beiräte, die sich überdies nur als Interessensvertreter eines Familienstammes führen, scheitern früher oder später. Insofern ist das Vorschlagsrecht von Familienstämmen mit Vorsicht zu genießen.

Konstellationen, die aufgrund eines mangelhaften Regelwerks entstehen können, können dazu führen, dass der Beirat die Uneinigkeit der Gesellschafter ausnutzen kann, um die eigene Funktion als „quasi Geschäftsführung“ und „quasi Gesellschafterversammlung“ auszubauen. Der Beirat muss so statuiert werden, dass er im Notfall die früher gern gewählte Funktion des Testamentsvollstreckers vollumfänglich übernehmen kann und sicherstellt, dass die Gesellschaft ohne Reibungsverluste weiter entscheidungsfähig bleibt.

Insgesamt muss die gesamte Corporate Governance des Unternehmens auf die Bedürfnisse der Gesellschafter und den Befugnissen des Beirats ausgerichtet werden. Daher ist es manchmal erforderlich, das Thema „Beirat“ im Rahmen von „Workshops“ mit den beteiligten Gesellschaftern zu diskutieren, um Fehlbesetzungen und Fehlkonstellationen zu verhindern.

## **VI. Vergütung von Beiräten:**

Mindestens so häufig wie die Frage „ wie finde ich denn gute Beiräte“, wird die Frage gestellt, „wie vergüte ich meinen Beirat“. Auch hier gilt die vollständige Freiheit in der Gestaltung. Es gibt allerdings Erfahrungswerte.

Die Beiratsvergütung muss genauso wie die Vorstands- oder Geschäftsführungsvergütung mit der Performance des Unternehmens korrelieren. Ein kleines Familienunternehmen wird sicher geringere Honorare für Beiräte bezahlen als ein großes. Eine sachgerechte Vergütung von Beiratsmitgliedern sollte an der Performance des Unternehmens orientiert sein. Daher empfiehlt sich eine Festvergütung, um das bestmögliche Know-how im Beirat der Familiengesellschaft zu sichern, und eine Erfolgsbeteiligung an der Ertragssteigerung zu vereinbaren. Dieses ist bisher weitgehend unüblich, aber sinnvoll.

Gelegentlich kann man in der Wirtschaftspresse aber auch in den Geschäftsberichten börsennotierter Unternehmen lesen, wie hoch die Aufwendungen für den Aufsichtsrat sind. Aufsichtsratsvergütungen z.B. für Vorsitzende von 200.000,- Euro im Jahr für große Kapitalgesellschaften sind daher keine Seltenheit mehr, jedoch entspricht dies nicht der üblichen Praxis in Familienunternehmen. Studien haben gezeigt, dass die Bezüge von Vorständen in Deutschland, Österreich und der Schweiz in den letzten zwanzig Jahren um ein Vielfaches gestiegen sind, während die Bezüge der Aufsichtsräte (oder „Verwaltungsräte“ oder „ non executive Board Members“) statistisch gesehen nur geringfügige Steigerungsraten aufweisen. „Guter Rat ist teuer“, sagt das deutsche Sprichwort, und das dürfte auch für Beiräte gelten.

Wird der Beirat mit professionellen Mitgliedern besetzt, empfiehlt sich eine Festvergütung für die Vorbereitung, Teilnahme und Nachbereitung der Beiratssitzungen. Diese sollten mindestens den Quartalsberichten des Unternehmens entsprechen. Wenn es diese nicht gibt, ist es höchste Zeit, sie einzuführen und die dafür nötigen Voraussetzungen zu schaffen. Daneben kann eine Aufwandsentschädigung vereinbart werden, z.B. für Reisekosten usw.. Ein Sitzungsentgelt ist nicht zu empfehlen, da ansonsten das Mandat vielfach nicht als ganzheitliches Mandat interpretiert wird, sondern nur von „Sitzung zu Sitzung“ gearbeitet wird. Oft ist es sinnvoll, die Beiräte für einzelne Aufgaben auch operativ einzusetzen und damit auch in die Verantwortung zu nehmen. Dies sollte jedoch separat vergütet werden,

Wir plädieren dafür, Beiräte klein aber fein, im Sinne von Kompetenz, zu besetzen und diese dann entsprechend zu honorieren. Als Leitfaden mögen die geltenden Usancen für Berater gelten, die je nach Qualifikation, Standing und Größe des Unternehmens Stundensätze in Höhe von 100,- bis 500,- Euro pro Stunde in Rechnung stellen. Eine Sondervergütung sollte sich im Sinne einer Tantieme am Unternehmenserfolg orientieren und muss zwingend vom Gesamtgremium (Geschäftsführung, Beirat und Gesellschafterversammlung) genehmigt werden. Es ist in jedem Fall auf die Verhältnismäßigkeit zu achten, wobei die Autoren davor warnen, in Krisensituation eben nur geringste Honorare für Beiräte zu bezahlen, weil diese sich dann erfahrungsgemäß nur mäßig einsetzen. Ausnahmen hoch vermögender Unternehmer, und Berater, die ihren Rat gewissermaßen „pro bono“ zur Verfügung stellen, bestätigen in diesem Fall die aufgestellte Regel, wenn sie denn ihre Sache auch erst nehmen und zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden.

Der professionelle Beirat wird im Zweifelsfall selbst als „consigliere“ auch beratende Funktionen übernehmen und über die Beiratssitzung hinaus Zeit und Know-how einsetzen, um dem Unternehmen

beim Erreichen seiner Ziele eine echte Unterstützung zu sein und mögliche Konflikte zu entschärfen und zu lösen, ja manchmal sie auch einfach zu thematisieren und damit zu einer Entspannung und Lösung beitragen.

Diese beratende Tätigkeit sollte in jedem Fall separat vergütet werden, was nichts anderes bedeutet als einen Beirat in einer Mischung von professionellen Beratern und Unternehmerfreunden zu besetzen. Die Sondervergütungen sind übrigens im Aktienrecht nicht vorgesehen. Das Aktienrecht findet aber bei Beiräten in Familiengesellschaften keine Anwendung. Man sollte dem Aktienrecht aber insofern folgen, als Beratungsvereinbarungen mit Aufsichtsräten/Beiräten vom Gesamtgremium zu genehmigen sind.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass das vor allem in angelsächsischen Gesellschaften übliche Optionsrecht für Aktien, auch für Beiräte gelten kann. Nachdem die wenigsten Familiengesellschaften in der Rechtsform der börsennotierten Aktiengesellschaft geführt werden, die ja dann auch über einen aktienrechtlich geregelten Aufsichtsrat verfügen, muss dieses Thema aus der Sicht von Familiengesellschaften in anderen Rechtsformen und ohne Börsennotierung u. E. gar nicht thematisiert werden. Beteiligungen von Aufsichtsräten am Unternehmen, v.a. in Form von „sweet equity“ (also „shares for consulting“) können bei Wachstumsunternehmen in der Gründungsphase eine Rolle spielen, sind aber sonst zu vernachlässigen. Wenn ein Unternehmen Beteiligungsmodelle für das Management anbietet, dann können Aufsichtsräte in dieses Programm einbezogen werden. Die Bezüge der Aufsichtsräte oder Beiräte sind in jedem Fall steuerpflichtig als Einnahmen aus selbständiger Arbeit und als solche von den Beiräten zu versteuern (diese Einnahmen sind auch umsatzsteuerpflichtig !).

## VII. Checkliste für Beiräte in Familiengesellschaften:

- Fachliche Qualifikation/Proven Management Record
- Persönliche Integrität
- Branchenkenntnis
- Alter (45 – 65 Jahre gelten als ideal)
- Visionär/Ganzheitliches Denken
- Unabhängigkeit (Firmen von Beiräten sollen nicht beraten oder in Geschäftsbeziehung zum Unternehmen stehen)
- Unternehmererfahrung
- Konsens/Loyalität im Gesellschafterkreis

Berufsbeiräte (zu viele Mandate), prominente Manager und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, und auch die meisten Banker eignen sich nur bedingt bis gar nicht für die Besetzung von Beiräten in Familiengesellschaften.

In jedem Fall sollte sich der Unternehmer bei der Besetzung eines Beirates genauso viel Zeit nehmen, wie bei der Erstellung einer Satzung für den Beirat. Dabei kommt es vor allem auf die individuelle Situation im Unternehmen und in der Unternehmerfamilie an. Bei der Entscheidung über den Beitritt ist eine Reflexion mit geeigneten dem Unternehmen und der Familie nahestehenden Beratern z.B. in Form von Workshopssinnvoll.

**Autoren:** Andreas E. Mach , Managing Partner, Alphazirkel GmbH, 2962 Enterprises GmbH, München  
Dr. Albert Michael Geiger, Managing Partner , Alphazirkel GmbH, Geiger Services GmbH, München  
Beatrice Rodenstock, Managing Partner, Rodenstock Gesellschaft für Familienunternehmen mbH, München