

## 2    **Aufgabenschwerpunkte in den Lebensphasen des Familienunternehmens**

### 2.1    **Der Beirat im Gründerunternehmen**

#### Aufgaben des Beirats eines Gründerunternehmers

Der Beirat eines Gründerunternehmers kann offensichtlich keine Personalkompetenz hinsichtlich der Besetzung der Geschäftsführung haben. Diese Position hat der Gründer als Alleingesellschafter inne. Auch wird er sich vorbehalten, etwaige Kollegen selbst auszusuchen. Auch die Überwachungsfunktion des Beirats entfällt, denn in einem eigentümergeführten Unternehmen gibt es keine Trennung zwischen Prinzipal und Agent. Ein Konflikt innerhalb einer mehrköpfigen Geschäftsführung mit dem Gründer als Vorsitzenden dürfte ebenfalls nicht dem Beirat zur Entscheidung vorgelegt werden. Falls der Geschäftsführungsvorsitzende und Alleingesellschafter das dennoch tut, ehrt es ihn. Er wird aber meist einem solchen Antrag auch gleich seine eigene Meinung beifügen.

Der zentrale Bereich der Beiratsarbeit bei einem Gründerunternehmer liegt demgegenüber in der *Beratung*. Diese kann zwei Stoßrichtungen haben. Erstens kann sie darauf zielen, was getan werden soll. Zweitens – und das ist viel wichtiger – kann sie aber auch davor warnen, was nicht getan werden darf.

Der große Vorteil des Gründers als geschäftsführenden Alleingesellschafters – mit oder ohne Beirat – liegt darin, dass er schnell und auf der Grundlage einer intensiven Kenntnis des operativen Geschäfts darüber entscheiden kann, ob und wie geschäftliche Chancen zu nutzen sind. Ein Beirat wird ihn im Blick auf geschäftliche Initiativen wohl kaum zum Jagen tragen müssen. Der Nachteil seiner Entscheidungsautonomie ergibt sich jedoch daraus, dass er allein und ungebrems auch falsche Entscheidungen treffen kann. Der entschlossene Zugriff auf eine falsch eingeschätzte Chance, mit der zu große Risiken verbunden sind, oder andere eklatante Fehler in der Unternehmensführung sind typische Ursachen für den Untergang von Unternehmen. Von solchen Fehlern können den Gründer nur Dritte abhalten, deren Urteil und Warnungen er respektiert.

Eine ganz entscheidende Funktion des Beirats in einem gründergeführten Unternehmen kommt zum Tragen, wenn der Gründerunternehmer durch ein Unglück plötzlich und unerwartet ausfällt. In einem solchen Fall muss der Beirat – wie auch immer – gewährleisten, dass das Geschäft ordentlich weitergeführt wird. Gelegentlich hört man von Fällen, in denen ein Beiratsmitglied in die Geschäftsführung eintritt – meist vorübergehend, bis die ordnungsgemäße Nachfolge geregelt ist.

### Notwendigkeit des Vier-Augen-Prinzips

Angesichts der Gefahr fataler Fehler ist es überlebenswichtig für den Gründerunternehmer, dass er sich selbst Zwänge auferlegt, seine Entscheidungsimpulse der klassischen Vier-Augen-Kontrolle zu unterwerfen. Nach einem berühmten Diktum von Heinz von Foerster sieht man seinen eigenen blinden Fleck nicht. Nur ein anderer kann feststellen, dass wir etwas zeitweise oder sogar systematisch übersehen. Es gehört zur Definition des Fehlers, dass derjenige, der ihn zu begehen im Begriff ist, sich der Fehlerhaftigkeit seines Tuns nicht bewusst ist. Ein Alleingesellschafter muss sich also eine Verfassung schaffen, die ihn vor der falschen Alleinentscheidung bewahrt. Dafür gibt es zwei grundsätzliche Wege: entweder die Verfassung einer Geschäftsführung als Kollegium oder ein starker Beirat.

Ein gutes Kollegium praktiziert das Vier-Augen-Prinzip in der Peer-Kontrolle gleichberechtigter Verantwortlicher. Das kann auch für den Gründerunternehmer gelten, wenn er das Unternehmen zusammen mit einem gleichberechtigten Kompagnon und Gesellschafter führt, oder – besser noch – zusammen mit einem Geschwister oder Ehepartner. Mit solchen Geschäftsführerkollegen muss sich der Gründer „auf Augenhöhe“ auseinandersetzen. Weniger wahrscheinlich ist, dass er familienunabhängige, professionelle Manager in ähnlicher Weise als gleichberechtigte Kollegen wahrnimmt oder dass diese von sich aus den Mut zum gegebenenfalls nötigen Widerspruch haben. Zu groß ist die Abhängigkeit vom Geschäftsführungsvorsitzenden, der als Gesellschafter *de facto* auch die Personalkompetenz für seine Kollegen hat – womit die Gleichberechtigung sowieso aufgehoben ist. Unter dem Einfluss einer dominanten Persönlichkeit, wie es erfolgreiche Gründer oft sind, käme leicht eine Gruppendynamik in Gang, in der das ganze Kollegium kollektiv falsch entscheidet (sogenannter „risky shift“), so dass gegenüber einer monokratischen Präsidialverfassung nicht viel gewonnen wäre. Am besten ist vielleicht noch der kontrollierende Rat einer Partnerin, deren Urteil der Unternehmer respektiert, die aber nicht als Mitgeschäftsführerin so sehr in die Geschäftsleitung integriert ist, dass sie als Rivalin in der Führung des Unternehmens wahrgenommen werden könnte.

Wenn es also nicht zuverlässig möglich ist, dass sich der geschäftsführende Gesellschafter in einem Geschäftsführerkollegium selbst bindet, dann rückt die Bedeutung einer Institutionalisierung des Vier-Augen-Prinzips in Form eines Beirats in den Vordergrund.

### Höhere Entscheidungsqualität und besserer Schutz vor großen Fehlern als Auswirkungen der Beiratsarbeit

Die Einrichtung eines Beirats in einem gründergeführten Unternehmen hat mehrere, durchweg positive Auswirkungen auf die Qualität der Entscheidungen im Unternehmen:

- a) Der Beirat führt dazu, dass eine geordnete Übersichtsberichterstattung eingerichtet wird.
- b) Der Beirat führt dazu, dass die Geschäftsführung ihre Vorhaben mit überzeugenden Argumenten unterlegt. Bereits die hierfür notwendige Vorbereitung ist schon hilfreich, die eigenen Gedanken kritisch zu prüfen.
- c) Der Beirat kann der Geschäftsführung aufgrund der Erfahrung seiner Mitglieder in anderen Unternehmen zumindest von Zeit zu Zeit bestätigende, aber auch kritische und weiterführende Hinweise geben. Inwieweit die Geschäftsführung diesen Hinweisen nachgeht, bleibt freilich in ihrem Ermessen.
- d) Der Beirat kann die Einschätzung der Lage, in der sich das Unternehmen befindet, entscheidend verbessern. Die Lagebeurteilung (Herausforderungen, Stärken, Schwächen usw.) ist die erste und wichtigste Phase jedes strategischen Entscheidungsprozesses. Vor allem in diesem Punkt kann der Gründerunternehmer mancherlei Fehleinschätzungen verfallen, z. B.
  - den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen,
  - in „Overconfidence“ alle Risiken für beherrschbar halten,
  - das Gefährdungspotenzial einer Lage oder einer Tendenzentwicklung unterschätzen, weil diese spezifische Gefährdung noch nicht erlebt wurde.
- e) Schließlich kann der Beirat dem Gründerunternehmer klar machen, wann ein Vorhaben nach seinem Urteil nicht zu verantworten ist.

Natürlich kann der Gründer sich auch über die ernsthaften Warnungen und plausiblen Argumente eines Beirats hinwegsetzen. Ein Gesellschafterbeschluss überstimmt die Beiratsempfehlung. Passiert dies allerdings leichtfertig oder gar wiederholt, dann erhält der Unternehmer schnell keinen Rat mehr: Entweder sagen die Beiratsmitglieder nichts mehr oder die Besseren verlassen das Gremium.

Damit es nicht passiert, dass ein guter Rat des Beirats übergangen wird, *muss* der Beirat von hoher, Respekt erheischender Qualität sein. Für den unternehmerisch qualifizierten Beirat gilt, dass unabhängig davon, welche Rechte ihm durch die Statuten eingeräumt werden, er *ein* Recht auch ohne Kodifizierung hat: das Recht, ernst genommen zu werden, wenn es in einem argumentativen Prozess gilt zur richtigen Entscheidung zu finden. Jeder Beirat hat das Recht, seine Argumente zu Gehör zu bringen – mit oder ohne Zustimmungskatalog.

## 2.2 Absicherung des Prozesses der Generationsfolge

In vielen Schriften über die Unternehmensnachfolge und über die Funktionen des Beirats wird hervorgehoben, dass dieser einen maßgeblichen Beitrag dazu leisten könne, dass der Senior die Nachfolge frühzeitig regelt und dass der Übergabeprozess harmonisch verläuft. Der Beirat hat durchaus die Verantwortung, im Interesse des Unternehmens zu klären, ob die Unternehmensnachfolge gut vorbereitet ist. Wenn hier noch Aufgaben zu erledigen sind, muss er den Prozess anstoßen und die Erledigung in nützlicher Frist einfordern. Wenn die rechtlichen und finanziellen Vorbereitungen für den geordneten Vermögensübergang nicht rechtzeitig und angemessen getroffen worden sind, könnte die gute Entwicklung des Unternehmens gefährdet sein. Hierzu sind z. B. abzuklären:

- Testamente und Eheverträge,
- Finanzierung der Erbschaftssteuer bzw. Minimierung der Steuerbelastung für den geplanten Übergang,
- Finanzierung von Erbersatzleistungen,
- Verfahren zur Auswahl von Nachfolgern, sei es in der Geschäftsführung oder – ebenso wichtig – im Beirat,
- Regeln für die Beschäftigung von Gesellschaftern im Unternehmen,
- Rechtsform für das Unternehmen, wenn der Gesellschafterkreis größer wird.

Hier ist es die Verantwortung des Beirats, darauf zu drängen und nachzuhalten, dass diese Themen bearbeitet und abgeschlossen werden.

Die inhaltliche Beratung des Unternehmers in den einzelnen Themen der Nachfolgeplanung ist jedoch ein eigenständiger Aufgabenkreis. Hierzu ist der Beirat als Gremium regelmäßig weder von der fachlichen Kompetenz her, noch von einer fruchtbaren Beratungsposition her, noch von der zeitlichen Verfügbarkeit her in der Lage.

## 2.3 Beratung der Inhaber in der inhaltlichen Gestaltung der Übergabe von Vermögen und Leitung

Die Beratung des Gründerunternehmers in den Fragen, wie er seine Anteile vererben soll, ob und welches seiner Kinder er wann in die Nachfolge berufen soll, ist eine höchstpersönliche Angelegenheit. Darüber tauscht sich der Senior beziehungsweise das Elternpaar eher mit einer einzelnen Vertrauensperson als mit einem ganzen Beratungsgremium aus. Es mag sein, dass der Beiratsvorsitzende diese Vertrauensstellung innehat; dies ist aber nicht typischerweise der Fall. Die Beratung der Inhaber in der Gestaltung ihrer höchstpersönlichen Angelegenheiten ist eine durchaus eigenständige und andere Aufgabe neben der auf das Unternehmen gerichteten Beiratsarbeit.

Der gleiche Vorbehalt gilt, wenn man den Beirat in Anspruch nehmen möchte, um die Konfliktbewältigung zwischen den Gesellschaftern einer Mehrpersonengesellschaft zu moderieren. Eine solche Moderation verlangt eine besondere Erfahrungsbasis und ein Einfühlungsvermögen, über die ein normaler Manager, der Beiratsfunktionen ausübt, in der Regel nicht verfügt. Außerdem könnte kein normal beschäftigtes Beiratsmitglied – im Rahmen seines Mandates – die Zeit aufbringen, die für gelingende Moderationsprozesse notwendig ist. Kurz: Die Betreuung der Familie und die Betreuung des Unternehmens sind völlig unterschiedliche Aufgaben.

## 2.4 Einüben der Beiratsarbeit für die Zeit nach dem Generationswechsel

Im Normalfall will der Gründer nach der Übergabe der Geschäftsführung selbst in den Beirat wechseln – vorzugsweise als dessen Vorsitzender. Damit das gut gelingt, muss das Geschäft der Beiratsarbeit vorher gelernt werden. Dies ist eine durchaus andere Tätigkeit als diejenige eines aktiven Geschäftsführers. Den auscheidenden Senioren wird oft vorgeworfen, dass sie sich aus dem Beirat heraus als „backseat driver“ nach wie vor in das operative Geschäft einmischen. Das hängt auch damit zusammen, dass sie sich gar keine Vorstellung davon machen können, wie man aus der Beiratsposition heraus wirken könnte. Am besten lernt der Senior das dadurch, dass er sich bereits in seiner Zeit als aktiver Geschäftsführer einen Beirat – einen guten natürlich – schafft, dem er berichtet.

Spätestens beim Wechsel in die Beiratsposition wird der Inhaber erfahren, dass der Beirat ein Kollegium von gleichberechtigten Mitgliedern ist. Dieses Kollegium entscheidet gemeinsam, und zwar normalerweise einvernehmlich, so dass fast nie abgestimmt wird. Das heißt andererseits aber auch, dass der Vorsit-

zende, selbst wenn er Gesellschafter ist, nicht einfach „die Richtung vorgeben“ kann. Obschon natürlich ein Senior als Beiratsvorsitzender nach wie vor einen bestimmenden Einfluss hat, führt seine Einbindung in die Disziplin eines Kollektivs bereits zu der anzustrebenden Struktur.

Natürlich gibt es Fälle, in denen ein Gesellschafter den Beiratsvorsitz innehat und nicht zögert, zu Beginn der Beratung gleich präzise zu verkünden, was beschlossen werden soll. Dann wäre es auch nicht verwunderlich, wenn der Wunsch der Kollegen nach kritischer Erörterung mit dem Hinweis auf die fehlende Detailkenntnis unwirsch abgelehnt würde. Dann handelt es sich jedoch um einen deformierten Beirat, in dem die Mitglieder ihr Verhalten entweder gleichgültig an solche Vorgaben anpassen oder ihrer Unabhängigkeit dadurch Ausdruck geben, dass sie ihr Mandat niederlegen.

## **2.5 Verlagerung der Aufgabenschwerpunkte beim Beirat eines Mehrgenerationen- und Mehrgesellschafter-Familienunternehmens**

Wenn in einem Unternehmen in der dritten oder vierten Generation keiner der Gesellschafter mehr eine dominierende Anteilposition hat und vielleicht auch kein Gesellschafter in der Geschäftsführung tätig ist, dann gewinnen weitere Funktionen des Beirats an Bedeutung.

Im Gründerunternehmen ist der Gründer selbst – zumindest der erfolgreiche – für die Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder, wie etwa Banken, ein Anker des Vertrauens für den fortgesetzten Erfolg, für die Werte des Unternehmens und für die Arbeitsplatzsicherheit. Die Vorstellung, dass er eines Tages nicht mehr sein könnte, ist Anlass für Besorgnis. Dieses auf *eine* Person gerichtete Vertrauen muss für die folgenden Generationen in ein Vertrauen in die Unternehmensverfassung und ihre Institutionen überführt werden. Das ist schwierig. Es kann noch am ehesten gelingen, wenn die entsprechenden Institutionen, insbesondere der Beirat, noch vom Gründer geschaffen werden. Nachdem der Gründer auch nicht mehr im Beirat tätig ist, kommt der Besetzung des Beiratsvorsitzes durch eine weithin respektierte Persönlichkeit eine besondere Bedeutung dafür zu, dass die ganze Institution ein großes Vertrauen genießt.

Die *Personalkompetenz* des Beirats zur Auswahl einer geeigneten Geschäftsführung und ihre Betreuung als Vertragspartner werden dann zur wichtigsten Aufgabe. Auch für die Frage, ob ein Familienmitglied in eine Führungsposition im Unternehmen berufen werden soll, muss die Entscheidung beim Beirat liegen. Überließe man diese Entscheidung der Gesellschafterversammlung, würde damit ein möglicher Konfliktstoff im Inhaberkreis platziert.

Die *Aufsichtsfunktion* des Beirats dürfte gegenüber Nicht-Familiengeschäftsführern ebenfalls wichtiger werden. Die *Beratung* in den strategischen Fragen der Unternehmensführung wird in diesem Kontext ein Schwerpunkt mit neuen Akzenten. Die Erfahrungsbasis der Geschäftsführung und der Führungskräfte stammt noch aus der Größenordnung und dem Aktionsradius eines mittelgroßen Unternehmens. Diese treten aber möglicherweise bereits in die Komplexität von Großunternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen ein. Es darf nicht überraschen, wenn es zu Wachstumskrisen kommt, und in solchen Krisen ist dann der Beirat gefragt.

Die Aufgabe der *Gewährleistung* einer funktionsfähigen Geschäftsführung wird bei einer Mehrpersonen-Geschäftsführung meist innerhalb der Geschäftsführung gelöst werden können. Es kann aber in entsprechenden Situationen auch vorkommen, dass der Vorsitz der Geschäftsführung vorübergehend von einem Beiratsmitglied übernommen werden muss.

## 2.6 Restrukturierungsbeirat

Einen ganz anderen Charakter, eine andere Besetzung und andere Arbeitsschwerpunkte erhält ein Beirat, wenn das Familienunternehmen in eine schwere, länger andauernde (also nicht nur konjunkturbedingte) Krise gerät. Dann können plötzlich die „anderen Stakeholder“ außer den Inhabern Einfluss gewinnen. In erster Linie sind das Banken, manchmal auch Belegschaftsvertreter, wenn die Belegschaft hohe Lohnzugeständnisse machen muss. Bei Planinsolvenzverfahren kommen sogar doppelnützige Treuhandkonstruktionen in Betracht, bei denen der Treuhänder die Eigentümerrechte übernimmt.

Diese Stakeholder zwingen dann den oder die Inhaber, einen Beirat mit sehr konkreten, umfassenden Zuständigkeiten einzusetzen. Der Beiratsvorsitzende wird dann ebenfalls von den Banken „vorgeschlagen“. Er muss – im Unterschied zu einem „normalen“ Vorsitzenden – folgenden zusätzlichen Anforderungen entsprechen: Erstens muss er ein professioneller Beirat sein, der genügend Zeit hat – also nicht im Hauptberuf die Führungsverantwortung für ein anderes Unternehmen trägt. Zweitens muss er ein ausgewiesener Restrukturierungsexperte sein, denn sonst hat er nicht das Vertrauen der Gläubiger. Ein solcher Vorsitzender wird noch ein oder zwei Experten aus seinem eigenen Netzwerk mitbringen, damit er gleich Erfahrene und gleich Gesinnte mit ergänzenden Kompetenzen um sich hat. Nur so können sehr anspruchsvolle Ziele in nützlicher Frist erreicht werden. In einer solchen Situation kommt die Beiratsaufgabe der Gewährleistung effektiver Geschäftsführung zum Tragen, wenn die hierfür vorgesehene Geschäftsführung diese Leistung nicht erbringen kann oder nicht mehr im Amt ist.



## 2.7 Erforderliches Kompetenzspektrum

Angesichts der vielfältigen Funktionen des Beirats in den verschiedenen Lebensphasen des Unternehmens ist die Auswahl der Beiratsmitglieder für die Inhaber von zentraler Bedeutung. Diese Aufgabe bedarf einer eigenen Sorgfalt und eines langen planerischen Vorlaufs vor der eigentlichen Besetzung selbst. Der Inhaberkreis hat dabei regelmäßig zwei Fragen im Blick auf den Beirat: Wie sollte der Beirat idealerweise besetzt sein? Brauchen wir nicht die Branchenkenntnis, über die der Senior verfügte, auch künftig im Beirat?

Die Verantwortung für eine gute Unternehmensstrategie liegt bei der Geschäftsführung. Der beste Branchenkenner muss also ein Mitglied der Geschäftsführung sein. Der Versuch, diese Branchenkompetenz im Beirat widerzuspiegeln, führt leicht zu einer Rivalität zwischen dem entsprechenden Beiratsmitglied und der Geschäftsführung, wer der bessere Manager von beiden sei. Die Beiratsmitglieder, allen voran der Beiratsvorsitzende, müssen daher nicht Branchenspezialisten, sondern vielmehr Experten in Unternehmensführung und Strategie sein. (Es ist natürlich nicht auszuschließen, dass eine Persönlichkeit mit juristischer oder z. B. mathematischer Vorbildung sich den Kompetenzbereich der Unternehmensführung erschließt und auf diesem Hintergrund ein Beiratsmandat übernimmt.)

Der Beirat muss von einer größeren „Flughöhe“ aus dem durch das Detailwissen der Geschäftsführung begründeten Vortrag folgen. Es geht meist weniger darum, einen Vorschlag im Detail zu verbessern. Vielmehr muss der Beirat beurteilen, ob das Vorgeschlagene plausibel ist und in der aktuellen Situation beantwortet werden kann.

Die Arbeitsweise des Beirats auf höherer „Flughöhe“ ist allerdings nicht angezeigt, wenn Notfälle eintreten. Darunter fallen:

- Ausfall der Geschäftsführung,
- Überforderung der Geschäftsführung durch besondere Herausforderungen, z. B. durch große Krisen,
- hoher Kostendruck, z. B. bei der Einsetzung eines Beiratsvorsitzenden durch Banken oder Treuhänder der Gläubiger; hierzu gehört auch der erhöhte Kontrolldruck seitens einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft.

In solchen besonderen Situationen entwickelt sich die Beziehung zwischen Beirat und Geschäftsführung in Richtung eines „Ein-Kammern-Systems“. Es geht dann in den Sitzungen um eine sehr direkte Kontrolle des Geschehens.



## 2.8 Fazit

Die Aufgaben, die Zusammensetzung und die Arbeitsweise eines Beiratsgremiums verändern sich mit der Unternehmensentwicklung im Laufe der Zeit. Wenn die Geschäftsführung noch beim Unternehmensgründer oder bei einem Mehrheitsgesellschafter in der zweiten Generation liegt, mögen einzelne Aufgaben des Beirats (z.B. Personalkompetenz) nicht in Anspruch genommen werden. Dennoch tun die geschäftsführenden Gesellschafter auch in dieser Konstellation gut daran, sich der Disziplin der Berichterstattung an einen Beirat zu unterwerfen. Sie kann ihnen helfen vor einer fatalen Fehlentscheidung bewahrt zu werden, die so viele Unternehmerexistenzen zu früh beendet. Die frühe Einführung eines Beirats begründet eine Tradition guter Governance im Unternehmen, die eine Struktur für den Generationenübergang schafft und das weitere Wachstum des Unternehmens begünstigen kann. Die Aufgaben und die Zusammensetzung des Beirats müssen mit der Zeit immer wieder an die Entwicklung des größer werdenden Unternehmens und an die Entfaltung des ebenfalls meist wachsenden Gesellschafterkreises angepasst werden. So muss jede Gesellschaftergeneration fast kontinuierlich neue Einflüsse aufnehmen und diese in die Strukturierung und die personelle Besetzung des Gremiums umsetzen.



<http://www.springer.com/978-3-662-44428-3>

Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen

Gute Governance durch Aufsichtsgremien

Kormann, H.

2014, XIII, 198 S., Hardcover

ISBN: 978-3-662-44428-3