

# BEIRÄTE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

## Checkliste für Unternehmer

RHK 20. April 2021

*Ein qualifiziert besetzter Beirat ist auch für Familienunternehmen keine lästige Pflicht, sondern ein strategisches Instrument zur Sicherung der Unternehmenszukunft, gerade auch im Rahmen einer Unternehmensnachfolge. Richtig eingesetzt hilft ein Beirat das unternehmerische Vermögen zu erhalten und ggfs. zu mehren. Viele Familienunternehmen wissen die Vorteile eines hochwertig besetzten Beirats zu schätzen. Die Kosten-Nutzen-Relation ist nicht zu toppen!*



Diese Fragen können sich Unternehmer bei der Einrichtung eines Beirats stellen

1. **Wann soll ich einen Beirat einrichten?**
  - a. Entscheiden Sie sich rechtzeitig und bewusst für einen Beirat
  - b. Ein von allen Beteiligten akzeptierter Beirat kann entscheidend zur „Generationenversöhnung“ beitragen. Bei Aufnahme der nächsten Generation in die Geschäftsführung kann er zwischen den Unternehmergenerationen vermitteln
  - c. Die Einrichtung eines Beirats in Krisenzeiten kommt meist zu spät
2. **Wie soll ich bei der Einrichtung eines Beirats vorgehen?**
  - a. Binden Sie alle Gesellschafter und die Geschäftsführung mit ein.
  - b. Transparenz in der Kommunikation schafft Offenheit und Verständnis bei allen Beteiligten und im Unternehmen
3. **Welchen Nutzen soll mein Beirat stiften?** Ansätze können sein:
  - a. Management der Unternehmerfamilie
  - b. Kompetenzergänzung für Gesellschafter
  - c. Unterstützung bei fachfremden Fragen
  - d. Sparringspartner für die Geschäftsführung
  - e. Begleitung der Nachfolge
  - f. Notfallgremium
4. **Welche Kompetenzen soll der Beirat erhalten?**
  - a. Fordern Sie Ihren Beirat und übertragen Sie ihm ausreichende Kompetenzen
  - b. Die Kompetenz kann von nur beratend, über Mischformen bis hin zu aufsichtsratsgleichen Rechten und Pflichten gehen

**RALF H. KOMOR**

Interim Manager DDIM®  
Diplom Wirtschaftsingenieur

Jahnstraße 13  
D-68526 Ladenburg  
+49-173-148-6843  
ralf@komor.de  
www.komor.de



5. **Wie sollen die innere und äußere Ordnung eines Beirats gestaltet werden?**
  - a. Schaffen Sie klare Rahmenbedingungen
  - b. Setzen Sie eine Family Governance auf. Diese bildet den Rahmen für Entscheidungen
  - c. Erstellung eines Beiratsstatuts für die Rechte und Pflichten des Beirats und Einbindung in den Gesellschaftervertrag
  - d. Erstellung einer Beiratsgeschäftsordnung für die innere Ordnung des Beirats
6. **Wie soll die Zusammensetzung eines Beirats sein?**
  - a. Berufen Sie ggf. einen Nominierungsausschuss und stellen gemeinsam eine Kompetenzmatrix und diverse Kompetenzprofile auf
  - b. Das Suchprofil muss am Anfang stehen, Passgenauigkeit geht vor Person
  - c. Holen Sie sich die Besten, denn jeder Beirat ist nur so gut wie seine Mitglieder
  - d. Achten Sie auf die notwendigen persönlichen und fachlichen Anforderungsprofile
  - e. Unterscheiden Sie: Fachexpertise und Branchenexpertise
  - f. Die Beiratsmitglieder sollen eigene unternehmerische Erfahrungen einbringen
  - g. Verantwortungsbewusstsein und strategische Kompetenz sind wichtig
  - h. Suchen Sie gezielt Experten, die anstehende Aufgaben Themen beherrschen, wie z.B. Unternehmensstrategie, neue Geschäftsmodelle, Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen, Internationalisierung, Technologische Entwicklungen
  - i. Bedenken Sie, dass die Experten auch ins Team passen
  - j. Vermeiden Sie zu viele Mitglieder aus Ihrem Netzwerk aufzunehmen. Hier sind Interessenkonflikte kaum zu vermeiden
  - k. Das gegenseitige Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung
  - l. Der Vorsitzende sollte über eine langjährige Führungskompetenz, und das erforderliche Zeitbudget verfügen. Es ist nicht zwingend immer der Gesellschafter mit der größten Beteiligungsquote oder der bisherige Geschäftsführende Gesellschafter
  - m. Mitgliederzahl: Lieber klein und hochqualifiziert
  - n. Beachten Sie neben der fachlichen Diversität auch die Geschlechtervielfalt entsprechend eventuellen gesetzlichen Vorgaben oder Ihrer eigenen Corporate Governance
7. **Wie hoch sind die Kosten eines Beirats?**
  - a. Die Vergütung hängt maßgeblich ab von Unternehmensgröße, Kompetenz und Anzahl der Sitzungen
  - b. Der Nutzen eines Beirats liegt bei optimaler Ausgestaltung jedoch erheblich über den Kosten
  - c. Daher gilt der Grundsatz: lieber mehr bezahlen, dafür auch mehr fordern
8. **Wie soll die Arbeit eines Beirats gestaltet werden?**
  - a. Geben Sie Ihrem Beirat eine professionelle Arbeitsstruktur
  - b. Regelmäßige Sitzungen mit Tagesordnungen und Protokollierung
  - c. Festgeschriebenes schriftliches Informationswesen in regelmäßigem Turnus
  - d. Grundsatz: nur notwendige Informationen (keine Bürokratie)
9. **Wie soll die Überprüfung eines Beirats vorgenommen werden?**
  - a. Bewerten Sie regelmäßig und kritisch die Leistung Ihres Beiratsgremiums anhand von z.B. Informationsversorgung, Offenheit der Diskussionskultur, Ergebnisse
  - b. Passen Sie den Beirat ggf. entsprechend den Ergebnissen der Prüfung an

Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Zusammenstellung eines Beirats und überprüfen Sie die Passgenauigkeit seiner Zusammensetzung regelmäßig.

**Empfehlenswerte Literatur:** „Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen. Gute Governance durch Aufsichtsgremien“ von Hermut Kormann, Springer Gabler Verlag, 2014

**HINWEIS:** Diese Informationen habe ich aus diversen Publikationen zusammengetragen. Sie haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind lediglich als Impuls und Ideen zu sehen. Sollte ich evtl. Urheberrechte verletzt haben, bitte ich um Hinweis. Eine umgehende Änderung sage ich zu.