

## 4.6 Die Rolle des Beirats in der Nachfolge

von Dr. Karin Ebel und Gerold Rieder

### I. Der Beirat als wichtiges Element einer Good Governance im Familienunternehmen

Eine gut organisierte Governance im Familienunternehmen gewährleistet zukunftsweisende strategische Weichenstellungen, verantwortungsvolle Entscheidungen, gute Unternehmensführung sowie den Zusammenhalt der Inhaberfamilie und deren Commitment für das gemeinsame Unternehmen.

Ein Beirat oder Aufsichtsrat gilt als wichtige Säule einer so verstandenen Good Governance. Die meisten Familienunternehmen sind zwar nicht verpflichtet, ein Aufsichtsgremium einzurichten. Gleichwohl empfiehlt der Governance Kodex für Familienunternehmen: „Mit wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Komplexität auf Inhaberseite wird auch denjenigen Familienunternehmen empfohlen, die dazu nicht von Gesetzes wegen verpflichtet sind, ein eigenständiges, freiwilliges Aufsichtsgremium einzurichten.“<sup>1</sup>

Die meisten deutschen Familienunternehmen folgen dieser Empfehlung: So zeigt eine Studie der INTES Akademie für Familienunternehmen und PwC aus dem Jahr 2013 auf Basis einer empirischen Auswertung, dass zwischenzeitlich drei Viertel der Familienunternehmen über einen Beirat oder Aufsichtsrat verfügen.<sup>2</sup> Einer ähnlichen INTES-Studie aus dem Jahr 2002 zufolge hatten noch nicht einmal die Hälfte der Familienunternehmen einen Beirat.<sup>3</sup> Vor allem bei größeren Unternehmen mit komplexen Strukturen überwiegt die Zahl derer, die über ein solches Gremium verfügen. Gleichzeitig wird im Vergleich der beiden Studien ein deutlicher Trend zur Professionalisierung von Beiräten sichtbar.

Soweit es sich nicht ob der Größe des Familienunternehmens um einen gesetzlich vorgeschriebenen Aufsichtsrat handelt, ist ein Beirat in seinen Aufgaben, Rechten und Pflichten frei gestaltbar. Dies ist Herausforderung und Chance für die Inhaber zugleich. Je nach Zielsetzung können sie ihn individuell ausgestalten – sei es zur Begleitung eines angestrebten Wachstumskurses, zur Bewältigung einer wirtschaft-

---

1 *Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen* in der Fassung vom 29. Mai 2015, Ziffer 3.

2 *Bartels/May/Rau*, Der Beirat in Familienunternehmen, hrsg. von PwC, 2013.

3 *May/Rieder/Brose*, Beiräte in deutschen Familienunternehmen, hrsg. von der INTES Akademie für Familienunternehmen Bonn, 2002.

lich schwierigen Zeit oder zur Bewältigung eines Generationswechsels, oftmals die schwierigste Aufgabe des Unternehmers und seiner Familie in ihrer Wirkungszeit.

Vor allem für den anstehenden Generationswechsel gilt: Etablieren Sie Ihren Beirat frühzeitig, bevor die ersten Weichenstellungen für die Nachfolge erfolgen müssen! Jeder Beirat braucht seine Zeit, das Familienunternehmen in seiner Tradition und in seinen ureigenen Wirkungsweisen zu verstehen, die Werte und Ziele der derzeit agierenden Generation kennenzulernen und sich selbst zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit zusammenzufinden.

## II. Wann macht ein Beirat in der Nachfolge Sinn?

Der Beirat kann bei der Nachfolge vor allem dann sinnvoll eingesetzt werden, wenn neue Konstellationen entstehen. Hierunter sind insbesondere folgende Fälle zu verstehen:

- Es handelt sich um die erste Nachfolge, d.h. der Übergang von der ersten auf die zweite Generation.
- Es gibt erstmal
  - mehrere Nachfolgekandidaten aus der Familie,
  - keinen Nachfolgekandidaten aus der Familie,
  - eine reine familienfremde Geschäftsführung,
  - mehrere Gesellschafter statt einen Alleingesellschafter,
  - nicht im eigenen Unternehmen tätige Gesellschafter.

In den vorgenannten Fällen bringt die Nachfolge eine doppelte Schwierigkeit: neue Personen und eine neue Konstellation. Hier sollte auf jeden Fall darüber nachgedacht werden, einen Beirat einzubeziehen, denn das Unternehmen muss sich nun an neue Köpfe gewöhnen sowie an neue Entscheidungsstrukturen bzw. -abläufe.

Außerdem ist ein Beirat hilfreich, wenn es „knirscht“, sobald es um das Thema Nachfolge geht. Dies ist oftmals der Fall, wenn es (übermäßige) Rivalitäten zwischen den Generationen gibt oder wenn sich Geschwister streiten über ihre zukünftige Position im Unternehmen.

### III. Welchen Nutzen kann der Beirat stiften?

Der Beirat kann in allen Phasen der Nachfolge unterstützen, bei der Auswahl des Nachfolgers (Phase 1), beim Übergabeprozess (Phase 2) oder der Zeit „danach“ (Phase 3).<sup>4</sup> Wichtig ist, dass die Familie klar festlegt, was sie vom Beirat im Nachfolgeprozess erwartet. An welchen Stellen möchte sie den Beirat einbinden? Wo erwartet sie einen aktiven Beitrag? Wo soll der Beirat nur auf ausdrücklichen Wunsch eingreifen? Dabei kann der Beirat die Familie bei der Nachfolge beraten, Entscheidungen für sie treffen oder eine Schlichtungsfunktion haben. Schließlich kann der Beirat – als Instrument – sicherstellen, dass das Wissen des Seniors dem Unternehmen erhalten bleibt und seine zukünftige Rolle von Anfang an klar definiert ist: und zwar als Beiratsmitglied.

### IV. Welche Aufgaben kann der Beirat bei der Nachfolge übernehmen?

Die Aufgaben des Beirats ergeben sich aus der konkreten Fragestellung der Familie und den verschiedenen Phasen der Nachfolge. Die Vielfalt möchten wir anhand zweier Beispiele verdeutlichen.

#### Fall 1: Nachfolge von der ersten auf die zweite Generation

Unternehmer U hat vor 35 Jahren ein Maschinenbauunternehmen gegründet. Er hat vier Kinder, wovon sich drei für die Nachfolge interessieren. Da das Unternehmen erfolgreich ist und weiter wächst, möchte er die drei an der Nachfolge interessierten Kinder zu seinen Nachfolgern machen. „Zusammen seid Ihr stark!“, ist das Motto des U. Er möchte seine Kinder direkt nach der Ausbildung ins Unternehmen holen. Dabei sollen sie ihn einige Zeit begleiten, bevor sie in die Geschäftsführung kommen. U hat keinen Beirat („brauche ich nicht“).

Ein Beirat könnte U hier in allen Phasen der Nachfolge unterstützen, bei

- der Auswahl bei mehreren Kandidaten,
- dem Heranführen des oder der Nachfolger,
- der Übergabe (begleiten und „überwachen“),
- der Zeit danach.

---

<sup>4</sup> Siehe dazu auch die 9 Phasen der Nachfolge in „In neun Stufen zur erfolgreichen Übergabe – Das Wittener Modell zum familieninternen Nachfolgeprozess“ in Kapitel 2 dieses Buchs.

##### **a) Auswahl des bzw. der Nachfolger/s**

Das fängt an mit der Frage, wie viele Nachfolger U überhaupt braucht. Selbst wenn das Unternehmen weiter wächst, ist es mehr als fraglich, ob wirklich drei Nachfolger sinnvoll sind. Dann kann der Beirat U bei dem Auswahlprozess begleiten: Welcher Kandidat bzw. welches Kind bringt die erforderliche fachliche und persönliche Qualifikation für die anstehenden Aufgaben mit? Der Beirat kann U und den potenziellen Nachfolgern helfen, einen fairen und transparenten Auswahlprozess zu sichern. Insbesondere kann er eine wichtige Rolle spielen, wenn ein Kind die Anforderungen nicht erfüllt und die Absage nun sachlich, aber auch familienverträglich erfolgen muss. An dieser Stelle sind nach unseren Erfahrungen externe Beiratsmitglieder sehr wichtig. Wir haben schon häufiger gesehen, dass Familien lieber ein ungeeignetes Kind als Nachfolger wählen als ihm abzusagen („Mein Kind lernt das noch!“). Hier ist eine objektive Sicht und ein neutrales Votum mehr als gefragt – im Interesse des Unternehmens und der Familie!

##### **b) Begleitung des Nachfolgers und des Seniors**

Der Beirat kann in der nächsten Phase den Nachfolger begleiten, einzelne Beiratsmitglieder können sogar als Mentor fungieren. Der Nachfolger hat dann Ansprechpartner, die das Unternehmen und die Familie kennen und deshalb ideal als Sparringpartner fungieren können. Dasselbe gilt für den Senior: Er kann seine Sorgen und Befürchtungen mit dem Beirat besprechen, der wiederum „herausfiltert“, welche Punkte berechtigt sind – und damit weiterverfolgt werden – und welche nicht. Schließlich kann der Beirat darauf achten, dass die zwischen Senior und Junior vereinbarten Spielregeln für den Übergang eingehalten werden. Im Zweifel kann er auch zwischen Senior und Junior vermitteln oder schlichten. In dieser Phase der Nachfolge sind neben der Objektivität die (eigene) Erfahrung der Beiratsmitglieder mit Nachfolgeprozessen sowie Kenntnisse der Personalentwicklung hilfreich.

##### **c) Vermeidung von Pattsituationen**

Der Beirat sollte auch die Gesellschafter im Rahmen der Nachfolge unterstützen. Dies wird in unserem Beispiel deutlich, wenn zwei Kinder die Nachfolge antreten, die anderen beiden Kinder Anteile in derselben Höhe erhalten, jedoch nicht im operativen Geschäft tätig sind. In der nächsten Generation gibt es somit vier Gesellschafter mit je 25%iger Beteiligung, zwei davon im Unternehmen tätig, zwei nicht. Hier kann der Beirat Pattsituationen zwischen den tätigen und den im Unternehmen nichttätigen Gesellschaftern vermeiden. Dies kann dadurch gesche-

hen, dass er z.B. die Kontrolle der Geschäftsführung übernimmt. Der Beirat würde dann – statt der Gesellschafterversammlung – zuständig sein für die Verabschiedung der Jahresplanung und Zustimmung bei Maßnahmen des Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte. Dies ist nicht nur neutraler – Geschwister kontrollieren sich dann nicht untereinander –, sondern kann auch zu einer „besseren“ Entscheidung führen, da zusätzliches externes Know-how in die Entscheidung einfließen kann. Außerdem kann der Beirat insbesondere die nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter dabei unterstützen, mehr Wissen und Erfahrung über die Strategie des Unternehmens, die zukünftigen Herausforderungen sowie die Entscheidungsabläufe zwischen Geschäftsführung und Kontrollorgan zu erlangen. Auf diese Weise können junge Gesellschafter verantwortungsvoll an ihre neue Aufgabe als Anteilseigner herangeführt werden – und zwar am konkreten Fall ihres eigenen Unternehmens.

### **Fall 2: Kein Nachfolger aus der Familie**

Das Traditionsunternehmen T wurde vor 100 Jahren gegründet und hat vier Stämme. Bisher wurde das Unternehmen in der dritten Generation von einem Gesellschafter geführt, der das Vertrauen aller Gesellschafter hat – obwohl sie sich manchmal über ihn ärgern. Beim anstehenden Übergang von der dritten auf die vierte Generation ist kein Nachfolger aus der Familie vorhanden. In seiner langen Geschichte wird das Unternehmen zukünftig von einem familienfremden Geschäftsführer geführt. Die Gesellschafter sind besorgt, ob sie nun noch ein Familienunternehmen sind und die Familie das Unternehmen prägen kann. Andererseits ist kein Gesellschafter der vierten Generation aus fachlichen, zeitlichen oder räumlichen Gründen in der Lage, das Geschehen im Unternehmen eng zu begleiten.

In diesem Beispiel liegt der Schwerpunkt des Beirats bei

- der Begleitung der Auswahl des Nachfolgers,
- der Übergabe an einen familienfremden Geschäftsführer und bei
- dem zukünftigen Zusammenspiel zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern.

#### **a) Auswahl des Nachfolgers**

In diesem Beispiel ist wichtig, dass die (externen) Kandidaten auch die Anforderungen und das Wertesystem der Familie verstehen. Erfahrungsgemäß scheitert die erstmalige Besetzung mit einem familienfremden Geschäftsführer, da beim Aus-

wahlprozess die unsichtbaren Werte der Familie nicht beachtet wurden. Das „Ticken“ der Eigentümerfamilie wird außer Acht gelassen und hauptsächlich auf die fachlichen Anforderungen des Kandidaten geachtet. Hier kommt dem Beirat die wichtige Aufgabe zu, die Eigentümerfamilie dafür zu sensibilisieren und von ihr ein Anforderungsprofil einzufordern, das die wichtigsten Werte enthält, die der oder die Geschäftsführer kennen und beachten sollten. Viele Nachfolgen waren nicht erfolgreich, weil der Geschäftsführer gegen ihm unbekannte Grundprinzipien der Eigentümerfamilie verstoßen hat. Das können bestimmte Haltungen sein, die nicht beachtet (z.B. Bescheidenheit im Außenauftritt, Umgang mit der Presse) oder Informationswege, die nicht eingehalten werden. Hier ist der Beirat gefragt, um einen qualifizierten und zur Familie passenden Geschäftsführer zu finden.

#### **b) Übergabe an den familienfremden Geschäftsführer**

In dieser Phase sollte der „Neue“ eine faire Chance bekommen, die Nachfolge erfolgreich anzutreten. Dafür hat der Beirat darauf zu achten, dass der Nachfolger geschützt wird vor übervorsichtigen Gesellschaftern. Der Beirat sollte kritisch begleiten, was der Geschäftsführer macht, und den Gesellschaftern das Gefühl geben, dass alles seine Richtigkeit hat. Den Gesellschaftern muss klar sein, dass es weiterhin ihr Unternehmen ist und lediglich eine Umbesetzung im Führungsgremium stattgefunden hat – wie bei einer familieninternen Nachfolge.

#### **c) Zusammenspiel zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern**

In Fall 2 wird die Nachfolge nur dann erfolgreich sein, wenn die Gesellschafter davon überzeugt sind, dass

- ihre Interessen weiterhin beachtet werden,
- sie ausreichend sowie regelmäßig eingebunden und informiert werden und
- die Geschäftsführung in ausreichendem Maße kontrolliert wird.

In allen Fragen hat der Beirat wichtige Aufgaben: So kann ihm die Überwachung der Geschäftsführung übertragen werden, um die Erfahrung der externen Beiräte zu nutzen. Außerdem kann er die Gesellschafter regelmäßig informieren, damit sie – auf eine professionelle Art – eng eingebunden bleiben. In diesem Zusammenhang können die Gesellschafter dem Beirat ihre Vorschläge und etwaige Bedenken mit auf den Weg geben.

## V. Zusammensetzung des Beirats in der Nachfolge

Unsere beiden Fälle haben gezeigt, dass dem Beirat höchst unterschiedliche Aufgaben zugewiesen werden können – und dies sind nur zwei Beispiele aus der Praxis! Beiden Fällen ist jedoch gemein, dass die Eigentümerfamilie Unterstützung bei ihren Entscheidungen braucht. Deshalb besteht der Beirat in der Nachfolge in der Regel aus Gesellschaftern und externen Mitgliedern. Ist die Familie nicht mehr in der Geschäftsführung vertreten, werden im Beirat häufig mehr Gesellschafter sein als in Unternehmen, bei denen eine familieninterne Nachfolge stattfindet. Wir beobachten, dass die Zahl der Beiratsmitglieder tendenziell höher ist, wenn der Beirat im Rahmen einer Nachfolge installiert wird. Denn in diesen Fällen wechselt der Senior oft in den Beirat; die übrigen Gesellschafter wollen dort aber auch vertreten sein. Möchten die Gesellschafter dann auch noch zusätzliche Erfahrung und Know-how von Externen im Beirat haben, steigt die Zahl der Beiratsmitglieder schnell auf fünf oder mehr. Um den Beiratskreis nicht zu groß werden zu lassen, besteht die Möglichkeit, den Familienbeiräten eine doppelte Stimme zu geben. So behält die Familie die Mehrheit im Beirat, wenn z.B. zwei Familienbeiräte und drei externe Mitglieder im Beirat sind. Erst wenn sich die Familie nicht einig ist, erhalten die externen Beiräte die ausschlaggebende Stimme; die Externen können aber die Familie nicht überstimmen.

Legen Sie ebenso fest, ob ein Familienbeirat oder ein Externer den Vorsitz im Beirat übernimmt. Hier gilt als Faustregel: solange die Familie in der Führung ist, sollte der Vorsitz bei einem externen Beiratsmitglied liegen und umgekehrt.

Die Beiräte sollten von der Gesellschafterversammlung mit einer hohen Mehrheit gewählt werden. Damit gelten die Beiräte – insbesondere die externen – nicht als Interessenvertreter einzelner Gesellschafter(stämme) und werden als neutral wahrgenommen. Dies ist im Rahmen einer Nachfolge ungeheuer wichtig.

## VI. Die einzelnen Persönlichkeiten im Beirat und wie man sie findet

### 1. Häufige Fehler bei der Besetzung

Wenn Unternehmer mit der Arbeit und den Ergebnissen ihrer Beiräte unzufrieden sind, liegt dies häufig an einer suboptimalen Besetzung der Gremien. Allzu oft findet man immer noch die engen Vertrauten und Freunde des Unternehmers im Bei-

rat vor. So versammeln sich dort der Haussteuerberater, der Repräsentant der Hausbank und vielleicht ein alter Weggefährte des Unternehmers, um über die Zahlen des Vorjahres oder des letzten Quartals zu diskutieren. Heute wissen Experten und Unternehmer gleichermaßen, dass sie für die Zukunftsgestaltung ihres Familienunternehmens (auch) andere Persönlichkeiten im Beirat brauchen, die in internationalen Märkten und Produktwelten zu Hause sind, idealerweise selbst unternehmerische Erfahrung mitbringen und mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe über Zukunftsstrategien beraten können. Wie aber findet man sie, wie geht man als Unternehmer idealerweise vor, worauf ist in Vorbereitung auf die Nachfolge dabei zu achten, und was dürfen Beiratsmitglieder kosten?

Oftmals beobachten wir, dass der Unternehmer vor Einrichtung seines Beirats bereits einige Personen im Kopf hat, die er in seinem Beirat sehen würde – bevor er sich klargemacht hat, welche Art Beirat er wofür braucht. Im Ergebnis wird der Beirat um bestimmte Personen herum konstruiert und auf sie zugeschnitten. Empfehlenswert ist der umgekehrte Weg: Erst wenn – wie oben bereits beschrieben – die Nutzenerwartung klar herausgearbeitet ist, die Rechte und Pflichten des Gremiums definiert sind und seine Zusammensetzung festgelegt ist, sollte man über Personen nachdenken. Im Fall des anstehenden Generationswechsels werden die Rechte und Pflichten des Gremiums sowie seine Zusammensetzung entscheidend davon abhängen, in welcher Entwicklungsphase sich das Familienunternehmen befindet und welches Nachfolgemodell angestrebt wird.

Wenn diese grundlegenden Hausaufgaben gemacht sind, empfiehlt sich in der nächsten Stufe die Erarbeitung möglichst scharfer Profile für den Beiratsvorsitzenden und seine künftigen Kollegen. Hier gilt es, persönliche Grundvoraussetzungen im Rahmen des Wertesystems der Inhaberfamilie zu definieren und die fachlichen Anforderungen aufzulisten.

## **2. Qualifikation der Beiratsmitglieder**

Im Idealfall bringt man im Beirat durchaus unterschiedliche Charaktere mit sich ergänzenden fachlichen Qualifikationen zusammen. Branchenkenntnis, Markt- und Vertriebs-Know-how, Finanzen und Controlling sowie die Eignung zum Vorsitz in mindestens einem Fall sind einige typische Anforderungskriterien. Zudem sollten sich die Mitglieder im Alter unterscheiden. Gerade im Hinblick auf die Nachfolgesituation und die damit verbundene besondere Rolle des Beirats braucht nicht nur der Senior seine Alterskollegen im Beirat: Auch und insbesondere der oder die Nachfolger sollten dort Personen vorfinden, die ihre Altersklasse und die

dazugehörigen Themen gut verstehen. Und es braucht Personen, die die Neuausrichtung des Unternehmens im Zuge der Nachfolge begleiten können. Persönliche Grundvoraussetzungen sind in der Regel Eigenschaften wie Integrität, Verlässlichkeit und Unabhängigkeit. Auch sollten sich Beiräte die Zeit nehmen können, sich der zusätzlichen Aufgabe gewissenhaft zu widmen.<sup>5</sup>

Im Fall des anstehenden Generationswechsels ist eine Beiratsposition oftmals bereits durch den Senior besetzt, der von der Geschäftsführung in den Beirat wechselt – sei es als Vorsitzender oder bewusst als einfaches Mitglied. Je nach gewähltem Governance-Modell im Rahmen des Nachfolgekonzpts können und müssen weitere Mitglieder dann aus dem Kreis der Gesellschafterfamilie(n) und von außen gewonnen werden.

### 3. Rekrutierung der Beiratsmitglieder

Bei der Rekrutierung von Familienmitgliedern als Beiräte empfiehlt sich ein besonderes Augenmerk auf die fachlichen Anforderungskriterien: Nicht im Unternehmen aktive Gesellschafter haben oft ganz andere Dinge gelernt (und studiert) als Betriebswirtschaftslehre oder Jura. Entsprechend gilt es oftmals, ihnen die für eine Beiratsaufgabe noch fehlende Qualifizierung zu ermöglichen.<sup>6</sup>

Für die Rekrutierung von Persönlichkeiten außerhalb des Gesellschafterkreises gelten aus unserer Erfahrung folgende Grundregeln:

- Nutzen Sie Netzwerke außerhalb Ihres Freundes- und Geschäftspartnerkreises. Vor allem für die anstehende Nachfolge brauchen Sie Persönlichkeiten im Beirat, die mit Ihrer Familie und Ihrem Unternehmen nicht schon seit Jahrzehnten als Freunde verbunden sind und die Junioren noch aus dem Kindergartenalter kennen. Vielmehr brauchen Sie Beiräte, die Ihren Junioren als erwachsenen Managern begegnen.
- Lassen Sie sich helfen durch professionelle Unterstützung – sei es durch die Zusammenarbeit mit Personalberatern, die bei der Beratung von Familienunternehmen und der Nachfolge Erfahrung haben und Sie mit Menschen zusammenbringen, welche die Wirkungszusammenhänge in einem Familienunternehmen und die Themen im Generationswechsel kennen. Oder durch Institutionen wie

---

<sup>5</sup> Vertiefend dazu *May/Bartels* (Hrsg.), *Der Beirat im Familienunternehmen*, Bundesanzeiger Verlag Köln, 2015.

<sup>6</sup> Siehe dazu auch *Vöpel/Rüsen/Calabrò/Müller*, *Eigentum verpflichtet – über Generationen*, hrsg. von PwC und dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten-Herdecke, 2013.

die INTES Akademie für Familienunternehmen, die darüber hinaus über gesonderte Netzwerke potenzieller Beiratsmitglieder verfügen.

- Erstellen Sie im Vorfeld der Suche ein kleines Exposé oder lassen Sie ein solches erstellen, das Sie einer Persönlichkeit, die Sie gewinnen möchten, als erste Orientierung an die Hand geben können. Das Exposé enthält einige wichtige Angaben zur Inhaberstruktur, zur Governance-Konstellation, zur Geschäftsführung, zum Beirat insgesamt und zu den Anforderungskriterien an die zu gewinnende Person.
- Laden Sie zu gewinnende Persönlichkeiten nicht zum Vorstellungsgespräch nach Art eines Bewerbungsverfahrens ein. Empfangen Sie diese vielmehr zum gegenseitigen Kennenlernen auf Augenhöhe.
- Beziehen Sie in all den Gesprächen die nachfolgende Generation mit ein, bzw. konfrontieren Sie Ihren Nachfolger oder Ihre Nachfolgerin nicht mit einer fertig nach Ihrer rein persönlichen Auswahl konzipierten Lösung. Damit verhindern Sie bereits vorgezeichnete Reibungspunkte zwischen Beirat und zukünftiger Geschäftsführung und legen im Gegenteil die Basis für eine wechselseitige Wertschätzung zwischen Nachfolger und Beirat.

#### 4. Vergütung der Beiratsmitglieder

Eine wichtige Frage bei der Gewinnung von Beiräten ist die Vergütung. Richtig gute und wertvolle Beiräte, wie Unternehmer sie suchen (sollten), übernehmen eine solche Aufgabe erfahrungsgemäß nicht aus pekuniären Gründen. Sie tun es, weil sie gerne ihre Erfahrungen weitergeben möchten, weil sie es spannend finden, Einblick in ein anderes Unternehmen einer ähnlichen oder anderen Branche zu nehmen, und weil sie selbst dabei dazulernen können. Dennoch empfiehlt es sich, Beiräte anständig zu entlohnen – ganz nach dem Motto „was nichts kostet, ist auch nichts wert“.

Beiratsvergütungen liegen üblicherweise weit unter den Vergütungen der Aufsichtsräte von Publikumskonzernen. Die meisten Beiräte erhalten bei drei bis vier Sitzungstagen pro Jahr zwischen 10.000 und 20.000 Euro, Vorbereitung und Nachbereitung der Sitzungen mit eingeschlossen. Die Durchschnittsvergütung liegt bei 15.000 Euro.<sup>7</sup> Davon gibt es allerdings deutliche Abweichungen nach oben oder unten, je nach Unternehmensgröße, nach Ausgestaltung des Beirats bezüglich sei-

---

<sup>7</sup> Bartels/May/Rau, 2013, S. 23.

ner Rechte und Pflichten und nach Sitzungsfrequenz. Der Vorsitzende erhält in der Regel das Eineinhalb- bis Zweifache normaler Mitglieder.

Als Grundregel gilt: Wer sich bei der Vergütung seiner Beiräte als Unternehmer großzügig zeigt, kann von seinem Beirat in der Regel mehr erwarten und gelegentlich auch einmal zum Hörer greifen, wenn zwischen den regulären Sitzungen ein wichtiges Thema ansteht. Regelmäßige zusätzliche Leistungen, die vom Beirat eingefordert werden, sollten allerdings separat entlohnt werden. Dies könnte beispielsweise ein Mentoring des Nachfolgers sein in Form regelmäßiger Jour Fixes oder eine permanente Informationsfunktion des Beirats als Brücke zu den Gesellschaftern. Reine Beratertätigkeiten aber, etwa bei der Entwicklung eines Nachfolgekonzepts oder der Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, sollten professionellen Moderatoren und Beratern überlassen werden, ganz nach dem Motto: „Berater sollen beraten, Beiräte sollen beiraten!“. Auf diese Weise ist dann auch die Vermeidung einer Interessenkollision gewährleistet.

Insgesamt zeigt sich am Ende vielfach, dass ein wirklich guter und wirkungsvoller Beirat weit mehr Wert bringt, als er kostet. Wenn er das spätestens nach ein bis zwei Jahren nicht tut, müssen die Rahmenbedingungen und seine Zusammensetzung neu überdacht werden.

## VII. Fazit

Der Erfolg eines Beirats hängt entscheidend davon ab, wie die Inhaber den Beirat ausgestalten, mit welchen Rechten und Pflichten sie ihn betrauen und welche Persönlichkeiten sie für die Aufgabe gewinnen können. All dies richtet sich danach, welches Ziel die Inhaber mit ihm verbinden und welche Kernaufgabe er begleiten soll: So wird ein Beirat in guten Zeiten anders aufgestellt sein müssen als ein Gremium in Krisenzeiten, der Beirat eines Alleininhabers anders als der einer Vettern-gesellschaft – sowohl bezüglich seiner Rechte und Pflichten als auch in seiner Zusammensetzung. Entsprechend braucht ein Beirat auch für die Aufgabe der Vorbereitung und Begleitung eines Generationswechsels einen besonderen Zuschnitt, damit er seiner Aufgabe vollumfänglich gerecht werden kann.

Für alle Zielsetzungen und Anlässe gleichermaßen gelten aus unserer Erfahrung folgende Grundregeln:

- Definieren Sie den Nutzen, den Ihr Beirat bringen soll.
- Konkretisieren Sie die Rechte und Pflichten des Gremiums.

#### 4. Kapitel: Hilfreiche Instrumente und wichtige Einzelfragen

---

- Legen Sie die Zusammensetzung fest.
- Entwickeln Sie Anforderungsprofile für die zu gewinnenden Persönlichkeiten hinsichtlich ihrer fachlichen Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften.
- Sorgen Sie für ein professionelles, strukturiertes Arbeiten Ihres Beirats.
- Bewerten Sie regelmäßig den Wertbeitrag Ihres Beirats.
- Entwickeln Sie Ihr Gremium weiter, wenn sich Ziele und Aufgabenstellungen verändern.