

Vorwort

Standen Familienunternehmer früher der Gründung eines Beirats eher argwöhnisch gegenüber, da dieser in der Regel mit dem Organ des Aufsichtsrats und dessen umfangreichen Kontrollrechten gleichgesetzt wurde, hat sich insbesondere in den letzten Jahren eine starke Tendenz hin zur Etablierung solcher Beiräte entwickelt. Heute wird der Beirat als das Modell der Zukunft betrachtet, wobei die Vorteile hauptsächlich darin liegen, dass sich Unternehmer immer vielschichtigeren Schwierigkeiten (zunehmende(r) Konkurrenz und Wettbewerb, Unternehmensnachfolge oder -veräußerung, Konflikte unter den Familiengeschaftern, Generationsrivalitäten etc.) ausgesetzt sehen, denen mit einem Beirat effektiv und kompetent begegnet werden kann.

Das folgende Merkblatt stellt eine Art Leitfaden der IHK Schwaben zur Errichtung eines Beirates mit beratender und kontrollierender Funktion dar. In Verbindung mit der Muster-Beiratssatzung bietet dieses Merkblatt eine Orientierungshilfe für Unternehmen, die einen Beirat installieren wollen. Die Muster-Beiratssatzung erhalten Mitgliedsunternehmen der IHK Schwaben kostenlos über den unten genannten Ansprechpartner.

Bei rechtlichen Einzelfragen sollte jedoch in jedem Fall fachkundiger Rat bei der Industrie- und Handelskammer oder einem Rechtsanwalt eingeholt werden.

1. Der Beirat

Immer mehr Familienunternehmen entdecken, dass die Installation eines Beirats praktisch nur Vorteile bietet. Wie bereits im Vorwort angedeutet, treten immer häufiger Situationen auf, die nicht zum Alltagsgeschäft des Geschäftsführers und der Gesellschafter von Familienunternehmen gehören und die oft ein erhebliches Gefährdungs- und Konfliktpotential für das Unternehmen bergen.

Dazu gehört unter anderem die Zersplitterung der Anteile am Unternehmen, die dadurch erfolgt, dass nachfolgende Generationen in das Unternehmen eintreten und dabei Stimmrechte und Einfluss erhalten. Dazu kommt, dass verschiedene Anteilhaber oft auch unterschiedliche Interessen verfolgen, besonders wenn die Gesellschafter verschiedenen Generationen angehören. Je weniger die einzelnen Gesellschafter an der unmittelbaren Unternehmensführung beteiligt sind, desto geringer ist oft die emotionale Bindung zum Unternehmen, so dass eine Zusammenarbeit noch schwieriger wird. Ein **neutrales**, dazwischengeschaltetes **Gremium** in Form eines Beirats, der in der Lage ist, die **Interessen** aller Gesellschafter sowie des Unternehmens **zu bündeln**, sichert die Existenz und ermöglicht eine positive Entwicklung des Unternehmens.

Ein weiteres Problem liegt in der steigenden Komplexität des Wirtschaftslebens und im zunehmenden Konkurrenzdruck. Dies führt dazu, dass immer mehr Bedarf an **vertrauensvoller Beratung** durch kompetente **Fachleute** vorhanden ist, der durch einen entsprechend aufgestellten Beirat gedeckt werden kann. Zudem sind die Beiräte oft **gut vernetzt** im Wirtschaftsleben, was ein zusätzlicher Vorteil für das Unternehmen ist.

Zusammenfassend gewährleistet ein Beirat eine reibungslosere Unternehmensarbeit und die Möglichkeit, deutlich schneller auf wirtschaftliche (Fehl-)Entwicklungen zu reagieren. Außerdem stellt er bei gutem Funktionieren quasi eine **integrierte Unternehmensberatung** dar, die dem Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen **beratend** und auch **kontrollierend** zur Seite stehen kann.

2. Funktionen und Aufgaben

Anders als der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft oder einer großen GmbH ist der freiwillige Unternehmensbeirat keinen starren gesetzlichen Regelungen unterworfen, so dass ein Unternehmen großen Entscheidungsspielraum bei

der Ausgestaltung des Beirats hat. Möglich ist sowohl die Übertragung großer Entscheidungsmacht als auch die Ausstattung mit lediglich schwachen Kompetenzen oder eine Mischung aus beidem.

Die **Aufgaben** und **Kompetenzen** sollten klar und eindeutig im Gesellschaftsvertrag festgelegt sein. Dies gilt sowohl für die Aufgaben des Organs „Beirat“ als auch für die Aufgaben der einzelnen Beiratsmitglieder innerhalb des Beirats. Das ist vor allem deswegen sehr wichtig, als so eine Einmischung in das tägliche operative Geschäft des Familienunternehmens vermieden werden kann.

Nachfolgend werden nun einige, typische Funktionen von Beiräten skizziert.

2.1. Beratungsfunktion

Eine der zentralen Aufgaben des Beirats ist die Beratung des Familienunternehmers. Nicht selten ergeben sich hieraus auch wertvolle Impulse und Denkanstöße für zukünftige Entwicklungen. Bei wichtigen und zukunftsweisenden Entscheidungen sind vor allem Familienunternehmer der ersten Generation auf die Meinung und den Rat einer Vertrauensperson angewiesen. Eine solche Person fehlt dabei oft, da die vorhandenen Personen häufig nicht ausreichend qualifiziert oder erfahren sind (z.B. Ehepartner, Kinder) oder in einem wirtschaftlichen oder persönlichen Abhängigkeitsverhältnis zum Unternehmen stehen (z.B. Prokurist). Auch bei einfacheren Entscheidungen und Alltagssituationen ist eine zweite Meinung oft von Nutzen, zumal Beiräte möglicherweise aufgrund langjähriger Branchenzugehörigkeit Entwicklungen besser einschätzen und Trendinformationen und Know-how einbringen können.

Beratung

- umfasst den operativen und strategischen Bereich
- umfasst sowohl Fragestellungen der täglichen Unternehmenspraxis als auch spezielle Themen
- Beratung = Entscheidungshilfe, nicht Entscheidungsbefugnis / Geschäftsführungsbefugnis

2.2. Kontrollfunktion

Wenn das Unternehmen von einer Fremd-Geschäftsführung geleitet wird oder die Gesellschafter verschiedenen Familienstämmen mit unterschiedlichen Zielrichtungen angehören, empfiehlt es sich oftmals, den Beirat auch mit einer Kontrollfunktion auszustatten. Dabei kann die Kontrolle in beide Richtungen gerichtet sein, also sowohl die Überprüfung der in der Vergangenheit getätigten Geschäfte, als auch die Planung und die strategische Ausrichtung umfassen. Viele Beiräte besitzen auch Entscheidungskompetenz. So können Entscheidungen der Geschäftsführung auch von der Zustimmung des Beirats abhängig gemacht werden. In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass dem Beirat zur Ausübung seiner Kontrollfunktion auch ein schlagkräftiges Kontrollinstrumentarium an die Hand gegeben wird.

Übertragen werden können folgende Aufgaben:

- Bestellung, Anstellung, Abberufung und Kündigung von Geschäftsführern
- Zustimmung zu wichtigen Geschäften (insbes. Geschäfte zwischen dem Unternehmen und Familienangehörigen; Abschluss von Beratungsverträgen; Einsatz betrieblicher Ressourcen für private Zwecke des Gesellschafter-Geschäftsführers)
- Mitwirkung bei der Unternehmensplanung
- Bestellung eines Abschlussprüfers

2.3. Moderationsfunktion

Der Beirat kann auch als Moderator in unterschiedlichen Situationen hilfreich sein. So wirkt er bei Meinungsverschiedenheiten ausgleichend und kann bei widerstreitenden Interessen zum Wohle des Unternehmens unterstützend vermitteln. Des Weiteren kommt dem Beirat bei der Vorbereitung einer familieninternen Unternehmensnachfolge eine wichtige Rolle zu, da er als neutraler Funktionär vermitteln kann, wenn innerhalb der Gesellschafter oder der Familie aufgrund der emotionalen Bindung die Kompetenz zu fachlichen, sachlichen Gesprächen fehlt. Zudem kann der Beirat den Nachfolger als eine Art „Coach“ begleiten und ihn an die Leitung des Unternehmens heranzuführen.

3. Zusammensetzung und Arbeitsweise des Beirates

3.1. Zusammensetzung, Qualifikation und Größe

Die **Zusammensetzung** des Beirats ist vom Familienunternehmen frei bestimmbar. Der Beirat sollte ausgewogen besetzt sein. Dies gilt hinsichtlich der fachlichen, wie der persönlichen und sozialen Kompetenz der Mitglieder. Teamfähigkeit, Autorität, Kritik- und Konfliktfähigkeit müssen im Beirat vorhanden sein. Der Beiratsvorsitzende muss in der Lage sein, den Beirat entsprechend zu leiten, darf jedoch nicht die völlige Kontrolle innehaben. Auf der anderen Seite ist gerade in kleinen Beiräten ein im Vergleich zu den anderen schwaches Mitglied nur schwer zu verkraften. Entscheidend für das gute Zusammenarbeiten und Funktionieren des Beirats ist eine ausgewogene Mischung hinsichtlich der genannten Kompetenzen. Der erfolgreiche Beirat lebt davon, dass sich die einzelnen Mitglieder ergänzen und als Team agieren.

Die **Qualifikation** der einzelnen Beiratsmitglieder sollte sich zum einen an der unternehmerischen Qualifikation der Beiräte und an den internen Erfordernissen des Unternehmens, zum anderen wiederum an den Aufgaben des Beirats orientieren. Ein Beirat, der beratende und kontrollierende Funktion hat, bedarf anderer Qualifikationen als ein Beirat, dessen Funktion ausschließlich in der Beratung liegt. So ist es bei einem beratenden und kontrollierenden Beirat wichtig, Beiräte zu bestellen, die neben der fachlichen Kompetenz vor allem Fingerspitzengefühl und Verhandlungsgeschick, aber auch Durchsetzungsfähigkeit besitzen, da diese Merkmale hier ausschlaggebend sind.

Zudem ist abzuwägen zwischen der Berufung interner und externen Mitglieder des Beirats.

Auswärtige Beiräte bringen oft andere zusätzliche Qualifikationen in das Familienunternehmen ein und gewährleisten ein hohes Maß an Neutralität, wohingegen interne Beiräte das Unternehmen und dessen Strukturen besser kennen. Dennoch ist zumindest eine überwiegende Besetzung mit externen Mitgliedern aufgrund der Neutralität und Unabhängigkeit ratsam.

In keinem Fall sollten jedenfalls aktive Geschäftsführer im Beirat sein, da hier ein Interessenkonflikt besteht. Dagegen bietet es sich oft an, ehemalige Geschäftsführer in den Beirat aufzunehmen, da diese ihr Wissen einbringen und Nachfolgern den Einstieg erleichtern können.

Abschließend lässt sich sagen, dass sich der Beirat aus qualifizierten Mitgliedern zusammensetzen sollte, die möglichst viele Bereiche des Familienunternehmens abdecken. Eine häufig verwendete Faustformel lautet dabei: Ein **Jurist**, ein **Marketing-Profi**, ein **Finanz-Mann**. Diese Formel stellt jedoch lediglich einen Anhaltspunkt dar und muss je nach Art, Größe und Situation des Familienunternehmens angepasst werden. Praktikabel dürfte daher in diesem Zusammenhang das Motto sein: „Auf die Mischung kommt es an.“

Auch die **Größe** des Beirats ist frei bestimmbar. Diese sollte sich an der Größe des Unternehmens und der Aufgaben orientieren, die dem Beirat übertragen sind. Eine Mindestgröße von 3 Mitgliedern ist jedoch empfehlenswert. Da es häufig zu Abstimmungen kommen wird, empfiehlt sich in jedem Fall eine ungerade Anzahl von Beiratsmitgliedern. Die Auswahl der Mitglieder erfolgt durch das dafür im Gesellschaftsvertrag vorgesehene Organ, z.B. die Gesellschafterversammlung.

3.2. Errichtung, Bestellung und Abberufung

Bei erstmaliger Errichtung des Beirats, empfiehlt sich ein Blick in den Gesellschaftsvertrag. Ist die Möglichkeit der Errichtung nicht vorgesehen, bedarf es einer Änderung des Gesellschaftsvertrags im Rahmen einer Gesellschafterversammlung. Dabei ist zu beachten, dass dies bei Personengesellschaften formell unproblematisch ist. Bei Kapitalgesellschaften ist dagegen eine notarielle Beurkundung sowie die Anmeldung und Eintragung im Handelsregister erforderlich.

Ebenfalls im Gesellschaftsvertrag zu regeln ist die Bestellung und die Abberufung der Beiräte. Es empfiehlt sich, dass beides durch Gesellschafterversammlung erfolgt. Hier ist zu beachten, dass bei der Personengesellschaft Einstimmigkeit erforderlich ist, während bei der GmbH die einfache Mehrheit vorgeschrieben ist, sofern im Gesellschaftsvertrag nichts anderes geregelt ist. Allerdings empfiehlt es sich aufgrund der besonderen Stellung des Beirats, eine qualifizierte Mehrheit im Gesellschaftsvertrag vorzusehen. Die Modalitäten der Abberufung (festgelegte Amtsperiode, Abberufung nur aus wichtigem Grund etc.) sollten ebenfalls im Gesellschaftsvertrag niedergelegt sein.

3.3. Arbeitsweise

Der Beirat sollte eine Geschäftsordnung haben. Hauptzweck ist, den Beiratsmitgliedern ihre wesentlichen Rechte und Pflichten aufzuzeigen, die Zuständigkeiten abzugrenzen und Regeln für das Tätig werden des Beirats festzulegen. Ob die Geschäftsordnung durch die Gesellschafterversammlung bestimmt wird oder ob sich der Beirat diese selbst geben kann, ist im Gesellschaftsvertrag oder der Beiratssatzung zu regeln.

Wichtige Elemente der Geschäftsordnung:

- Art der Wahl des Vorsitzenden und seines Stellvertreters
- Anzahl der Sitzungen im Jahr
- Einladungsfristen
- Beschluss- und Abstimmungsmodalitäten

4. Haftung des Beirats

Anders als beim Aufsichtsrat einer AG ist die Haftung des freiwilligen Beirats in der GmbH nicht gesetzlich geregelt und rechtlich umstritten. Es ist hinsichtlich der gebotenen Sorgfalt eine Differenzierung vorzunehmen, bezogen auf Funktion und Aufgabe des Beirats. Je mehr Kompetenz und Entscheidungshoheit ein Beirat hat, desto höher sind die Anforderungen an die Sorgfalt.

Unternehmen, die nicht die Rechtsform der Aktiengesellschaft gewählt haben, können ihre Beiräte im Gesellschaftsvertrag von der Haftung freistellen, allerdings begrenzt auf leichte Fahrlässigkeit. Das bedeutet, dass die Freistellung in Fällen grober Fahrlässigkeit oder gar Vorsatz nicht greift. Möglich ist auch eine betragsmäßige Haftungsfreistellung, beispielsweise in Höhe von einer bis zwei Jahresvergütungen des Beirats. Solche Freistellungen empfehlen sich unter anderem, weil so potentielle Beiratsmitglieder nicht von den Gefahren einer Haftung abgeschreckt werden.

Eine weitere Möglichkeit ist der Abschluss einer sogenannten D&O-Versicherung (Directors and Officers Liability Insurance). Diese deckt Schadensersatzansprüche ab. Allerdings ist der Nutzen einer solchen Versicherung in der Praxis wohl eher gering, da Schadensersatzansprüche gegen Beiräte nur selten geltend gemacht werden. Schließlich ist in den meisten Beiräten ein Familienmitglied präsent und kann bei drohenden Fehlentscheidungen rechtzeitig eingreifen.

5. Vergütung

Bei der Vergütung sollte berücksichtigt werden, wie hoch die zeitliche Inanspruchnahme und der Schwierigkeitsgrad und Umfang der Aufgaben ist. Ein weiterer Faktor ist auch die Größe des Unternehmens. Vereinbart werden kann eine fixe oder (teilweise) erfolgsabhängige Vergütung. Dies kann entweder im Gesellschaftsvertrag, durch Beschluss der Gesellschafterversammlung oder durch individuellen Dienstvertrag geschehen. Eine Regelung im Gesellschaftsvertrag ist jedoch zu starr. Empfehlenswert sind daher eine Lösung über Gesellschafterversammlung oder individuellen Dienstvertrag.

Beiratsmitglieder tragen Verantwortung und werden sich wie Mitarbeiter und Berater nur bei sachgerechter Honorierung anstrengen. Bei kleineren und mittleren Unternehmen kann man beispielsweise den Beirat pro Sitzung mit dem Tageshonorar eines Unternehmensberaters vergüten. Aufgrund seiner bedeutenden Rolle sollte der Beiratsvorsitzende mindestens das 1,5 Fache erhalten.

Unbedingt zu beachten ist, dass die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Beiratsmitglieder gewährleistet ist. Sonst wird die Kontrollfunktion ausgehöhlt. Zurücktreten kann nur derjenige, der sein Mandat ohne Rücksicht auf die finanzielle Seite niederlegen kann.

6. Schritt für Schritt

Bei der erstmaligen Errichtung bietet sich folgende Reihenfolge an:

Schritt 1

Ist die Errichtung eines Beirats im Gesellschaftsvertrag vorgesehen? Fall ja, bedarf es nur noch der Besetzung mit geeigneten Mitgliedern. Ist dies nicht der Fall, muss der Gesellschaftsvertrag durch Beschluss der Gesellschafterversammlung geändert werden. Dafür ist die im Gesellschaftsvertrag für Änderungen vorgesehene Mehrheit erforderlich. Zu beachten sind hierbei gegebenenfalls die formellen Voraussetzungen (siehe oben Punkt 3.2.).

Schritt 2

Der Beirat kann von der Gesellschafterversammlung mit bestimmten Befugnissen ausgestattet werden. Möglich ist auch, dass lediglich schuldrechtliche Geschäftsbesorgungsverträge mit den einzelnen Mitgliedern geschlossen werden. Dies ist ausreichend, wenn der Beirat ausschließlich zur Beratung eingesetzt wird.

Zu beachten ist bei der Übertragung von Kompetenzen, dass der Kernbereich der Gesellschafterversammlung erhalten bleiben muss. Das bedeutet, dass Änderungen im Gesellschaftsvertrag, Kapitalerhöhungen und -herabsetzungen, die Auflösung der Gesellschaft und strukturverändernde Unternehmensverträge nicht auf den Beirat übertragen werden dürfen. Auch muss der Gesellschafterversammlung immer das Recht zustehen, Beiratsmitglieder aus wichtigem Grund abzurufen sowie übertragene Kompetenzen zu verändern oder zu entziehen.

Der Gesellschaftsvertrag sollte somit folgendes vorsehen:

- Aufgaben, Rechte und Pflichten des Beirats
- Anzahl der Beiratsmitglieder
- Amtsdauer
- Berufungsverfahren
- Modus für Festlegung der Vergütung der Beiräte
- Geschäftsordnung des Beirats

Schritt 3

Schließlich muss der Beirat mit geeigneten Mitgliedern besetzt werden (siehe oben Punkt 3.1.). Je nachdem, was der Gesellschaftsvertrag vorsieht, bedarf es für die Berufung einer bestimmten Person eine einfache oder qualifizierte Mehrheit oder sogar Einstimmigkeit.

Hinweis: Dieses Merkblatt soll – als Service Ihrer IHK – nur erste Hinweise in übersichtlicher Form geben und erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl es mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden.

Stand Juli 2011