

# Die Beiratsverfassung

**Freiwillige Beiräte unterliegen keinen gesetzlichen Vorschriften, sondern genießen die gestalterische Freiheit des Gesellschaftsvertrags. Doch die Errichtung eines Beirats führt zu erhöhter organisatorischer Komplexität, die es zu handhaben gilt. Den dafür notwendigen Ordnungsrahmen bietet die Beiratsverfassung, welche Themenbereiche wie z.B. Funktionen und Kompetenzen des Beirats, Auswahl und Vergütung der Beiräte sowie die Sitzungsordnung regelt.**

## Die Beiratsverfassung – ein Ordnungsrahmen für den freiwilligen Beirat im Familienunternehmen

Die Beiratsverfassung ist ein klarer Ordnungsrahmen für Funktion, Kompetenz, Besetzung, Vergütung und Sitzungsordnung des Beirats. Der Gestaltungsfreiheit sind bei freiwilligen Beiräten fast keine Grenzen gesetzt. Jedoch erscheint es vernünftig, sich in einigen Punkten am aktienrechtlichen Vorbild des Aufsichtsrats zu orientieren. Es sollte beachtet werden, dass die Beiratsverfassung in der Unternehmensverfassung eindeutig und konsistent verankert ist.

Dies sind typische Regelungsinhalte der Beiratsverfassung, von denen wir einige näher beleuchten werden:

### Beiratsverfassung

1. Anzahl der Mitglieder
2. Persönliche Voraussetzungen
3. Vergütung
4. Arten der Bestellung (Wahl, Entsendung)
5. Amtszeit des Beirats (Organ-/Einzelamtszeit)
6. Amtsbeendigung
7. Kompetenzen (Kontrolle, Beratung, Leitung)
8. Beiratsvorsitz
9. Einberufung und Durchführung von Sitzungen
10. Beschlussfähigkeit
11. Stimmrecht
12. Abstimmungsverfahren/Mehrheiten
13. Protokolle
14. ...

### Anzahl der Mitglieder

Die Anzahl der Mitglieder eines freiwilligen Beirats sollte idealerweise zwischen drei und sechs liegen. Unabhängig davon muss ein Mechanismus für Stichtentscheide etabliert werden.

### Persönliche Voraussetzungen

Bei den Auswahlkriterien der Beiräte sollten persönliche Voraussetzungen und fachliche Kompetenz an erster Stelle stehen.

- | Zeitliche Verfügbarkeit
- | Persönliche und v.a. finanzielle Unabhängigkeit
- | Unternehmerische Erfahrung
- | Fachliche und strategische Kompetenz
- | Passung des fachlichen Profils zum Unternehmen und zum Aufgabenprofil des Beirats
- | Erfahrung mit Familienunternehmen

Bei der Zusammensetzung des Beirats sollte auf eine möglichst große Heterogenität der Mitglieder hinsichtlich des beruflichen Hintergrunds, des Alters und der Persönlichkeit geachtet werden.

In einer Studie der WHU (2009) wird bei den Auswahlkriterien für Beiratsmitglieder „strategische Kompetenz“ mit 75% als wichtigstes Kriterium vor z.B. fach- oder branchenspezifischen Kenntnissen bewertet.

### Vergütung

Beiräte werden mit einem Fixgehalt und ggf. Sitzungsgeld und/oder variablen Gehaltsbestandteilen entlohnt. Zusätzlich schlagen Auslagen und Reisekosten der Beiräte zu Buche.

In ca. 75% der beratenden Gremien wird ein maximale Vergütung von 10.000 EUR gezahlt, in über 50% der Beiräte mit Zustimmungskompetenzen jedoch mehr. Des Weiteren steigt die Vergütungshöhe mit steigender Unternehmensgröße und steigendem Unternehmensalter. Üblicherweise werden Beiratsvorsitzende besser bezahlt als einfache Beiratsmitglieder, so die WHU-Studie (2009).

### Arten der Bestellung

Die Bestellung von Beiräten kann über drei Kanäle stattfinden: (1) Eintrittsrecht für einzelne Gesellschafter, (2) Entsenderecht einzelner Gesellschafter und (3) Wahl durch die Gesellschafter. Der bevorzugte Auswahlmechanismus ist die Wahl mit qualifizierter Mehrheit. Die Beiratsmitglieder sollten über eine möglichst hohe Akzeptanz seitens der Gesellschafter verfügen.

### **Amtszeit**

Auch die Amtsdauer des Beirats kann individuell geregelt werden. Sinnvoll erscheint jedoch eine Ausrichtung am aktienrechtlichen Vorbild und somit eine Begrenzung der Amtszeit auf fünf Jahre. Den Gesellschaftern sollte eine frühzeitige Abberufung, auch ohne wichtigen Grund, vorbehalten bleiben.

Der Gefahr eines zu mächtigen Beirats können die Gesellschafter zudem damit begegnen, Entscheidungen mit qualifizierter Mehrheit überstimmen zu können.

### **Personenkreis und Zusammensetzung**

Beiratskandidaten werden üblicherweise zunächst im engeren Umfeld der Unternehmerfamilie gesucht. Doch bei folgenden Personenkreisen ist Vorsicht geboten:

- | Gesellschafter  
...sollten nicht mehrheitlich den Beirat stellen. Die Gefahren sind fehlende Neutralität und die Übertragung von Konflikten aus der Gesellschafterversammlung in den Beirat.
- | Freunde der Unternehmerfamilie  
...sollten Sie nicht in den Beirat berufen. Es fehlt an kritischer Distanz und Überparteilichkeit.
- | Geschäftspartner und Kunden  
...sollten Sie ebenfalls auf keinen Fall zu Ihren Beiräten machen. Hier drohen Interessenskonflikte und zu große Offenheit.
- | Berater  
...sollten nicht zeitgleich zum Beratungsmandat Beiratsmitglied sein, wenn dies nur der Absicherung der Mandatsbeziehung dient. Ist der Berater jedoch nicht als solcher bei Ihnen aktiv, kann er durch fachliche Qualifikation zur Professionalisierung beitragen.
- | Bankenvertreter  
...sollten nur dann Ihre Beiräte werden, wenn sie keine aktiven Banker mehr sind und zum Aufgabenprofil des Beirats passen.

Wer bleibt denn überhaupt noch übrig? Vor allem Familienunternehmer, Fremdmanager aus anderen (Familien-)unternehmen sowie Berater.

Laut WHU-Studie (200) hat der Anteil externer Beiratsmitglieder zugenommen: Insgesamt sind zwei von drei Beiräten ausschließlich oder überwiegend familien-

extern besetzt. Knapp jedes vierte Beiratsmitglied ist Gesellschafter bzw. Familienmitglied.

### **Gestaltung der Sitzungen**

Es wird ein Sitzungsrhythmus von vier Mal jährlich empfohlen, wobei ein steter Austausch zwischen Beiratvorsitzendem und Geschäftsführung ratsam ist. Um die Beiratssitzungen möglichst produktiv zu gestalten, sollte die Geschäftsführung eine Tagesordnung sowie Beschlussvorschläge schriftlich vorbereiten und diese einschließlich der erforderlichen Unterlagen spätestens eine Woche vor der Sitzung an die Beiräte senden. An der Beiratssitzung nehmen regulär die Geschäftsführung und die Beiratsmitglieder teil. Dritte (z.B. die zweite Führungsebene) können nach Bedarf und Abstimmung zu einzelnen Tagesordnungspunkten eingeladen werden.

### **Schlussthesen**

- | Der Nutzen des Beirats hängt ganz maßgeblich von der Zusammensetzung der Mitglieder ab.
- | Das fachliche Profil der Beiräte muss zum Unternehmen und zum Aufgabenprofil des Beirats passen.
- | Die Beiratsverfassung muss in der Unternehmensverfassung eindeutig verankert sein.
- | Der Beirat benötigt für seine Tätigkeit das Vertrauen und die Akzeptanz der Gesellschafter.
- | Der Nutzen des Beirats muss größer sein als der Aufwand!

### Literaturhinweis:

- | Achenbach, Christoph; May, Peter; Rieder, Gerold & Eiben, Jan (2009): Beiräte in Familienunternehmen Ergebnisse einer Studie der WHU, Bonn-Bad Godesberg: INTES Akademie für Familienunternehmen.
- | Wiedemann, Andreas & Kögel, Rainer (2008): Beirat und Aufsichtsrat in Familienunternehmen, München: Beck.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte Jana Hauck, Akademische Mitarbeiterin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) der Zeppelin Universität.

Email: jana.hauck@zu.de | Fon: +49 7541 6009 2080