

## Der Junioren-Beirat

**Der Beirat als unterstützendes, beratendes oder kontrollierendes Governance Organ eines Familienunternehmens ist heutzutage weit verbreitet und zudem Gegenstand zahlreicher Publikationen und Studien. Sehr viel weniger Bekanntheit haben (noch) die sogenannten Junioren-Beiräte, die im Rahmen eines längeren Nachfolgeprozesses von einer Generation zur nächsten eingerichtet werden. Die Initiative dafür geht meist von den Junioren selbst aus.**

### Gründe für die Etablierung eines Junioren-Beirats

Die ersten Gedanken in Richtung Junioren-Beirat werden oft parallel zur Übertragung von Anteilen an die Junior-Generation oder aber durch den Einstieg einzelner Vertreter der nächsten Generation laut. Insbesondere wenn die Anzahl der künftigen Gesellschafter spürbar wächst, also spätestens, wenn es sich um ein Vetterkonsortium aus mehreren Familienstämmen handelt, formiert sich die nächste Generation als eigenes Gremium. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- zur Professionalisierung des Nachfolgeprozesses
- zur Unterstützung beim Findungsprozess der zukünftigen Rolle der Junioren
- zur Sicherstellung eines gleichwertigen Informationsflusses an alle Junioren
- zur Entwicklung einer gemeinsamen Basis unabhängig von der Senior-Generation

Wie bei den regulären Beiräten, gibt es auch bei Junior-Beiräten eine große Bandbreite an Möglichkeiten, was die konkrete Ausgestaltung der Beiratsarbeit und den daraus resultierenden Formalisierungsgrad angeht. Ein Junioren-Beirat kann als rein informeller Austausch ohne jegliche direkte Bindung an die Prozesse im Familienunternehmen etabliert werden. Am anderen Ende der Skala existieren aber auch Junioren-Beiräte, die offiziell und versehen mit einer Satzung gegründet werden. Diese haben grundsätzlich einen regelmäßigen Sitzungs-Turnus mit Agenda, Protokollführung und unterliegen einem festgelegten Prozess zum inhaltlichen Austausch mit der Geschäftsführung des Familienunternehmens. In der Praxis geht oft der informell gestartete Junioren-Beirat, auch durch die zunehmende Professionalisierung seiner Teilnehmer, in einen formellen Junioren-Beirat über.

### Erste Schritte zur Etablierung eines Junioren-Beirats

Die Vorteile eines Junioren-Beirats bzw. dessen Notwendigkeit wird häufig von denjenigen Junioren erkannt, die sich altersbedingt zuerst konkrete Gedanken um ihre Rolle im Familienunternehmen machen. Um die Perspektive der nächsten Gesellschafter-Generation zu kanalisieren und einen „common sense“ für die Zukunft zu entwickeln, ist zunächst einmal ein Konsens zu den folgenden Fragen zu finden:

1. Wer kann Mitglied des Junioren-Beirats sein?
2. Wie häufig trifft sich der Junioren-Beirat?
3. Welche Ziele möchte der Junioren-Beirat konkret verfolgen?
4. Wer übernimmt die Rolle des Vorsitzenden?
5. Will der Junior-Beirat einen regelmäßig etablierten Austausch mit der Geschäftsführung?
6. Wie werden Beiräte einbezogen, die aufgrund von Ausbildung, Studium oder persönlicher Situation längere Zeit nicht an den Treffen teilnehmen können?
7. Unter welchen Voraussetzungen wird der Junioren-Beirat aufgelöst?

### Themenschwerpunkte abhängig von Situation der Junioren und des Familienunternehmens

Die Themen, mit denen sich Junioren-Beiräte beschäftigen, variieren sehr stark. Es gibt fixe Punkte, die bei jeder Beiratssitzung angesprochen werden, und ebenso einmalige Themen und Projekte, die sich durch die speziellen Interessen und die wahrgenommenen Informationsdefizite der Teilnehmer sowie die Situation im Familienunternehmen ergeben.

#### a. Aktuelle Situation der Junioren-Beiräte

Die Teilnehmer berichten über ihre persönliche Situation in punkto Schule, Ausbildung bzw. Studium. Ge-

wünschte Praktika, geplante Auslandsaufenthalte, Ausbildungs- und Studienwahl aber auch persönliche und familiäre Themen im Rahmen der Nachfolge werden ausgetauscht und diskutiert.

#### **b. Aktuelle Informationen aus dem Unternehmen**

Wichtige Themen aus dem aktuellen Tagesgeschäft oder Informationen zu speziellen Projekten werden vorgestellt und diskutiert. Referenten sind hierbei einzelne Mitglieder des Junioren-Beirats (häufig diejenigen, die bereits eine Rolle im Unternehmen haben oder die Sprecher-Funktion im Beirat haben). Alternativ dazu werden dezidierte Fachreferenten aus dem Unternehmen eingeladen.

#### **c. Fachvorträge von externen Experten**

Konkrete Fachthemen, die für den Kreis der Junioren von Interesse sind, werden durch Vorträge von externen Experten während der Beirats-Sitzung vorgestellt. Dabei kann es von juristisch-steuerlichen Belangen bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung um alle typischen Fragen und Herausforderungen von Nachfolgern gehen.

#### **d. Exkursionen**

Der gemeinsame Besuch von wichtigen und langjährigen Lieferanten, Kunden und auch eigenen Tochtergesellschaften kann ein sinnvoller Schritt sein, um den Junioren-Beirat schrittweise an das Unternehmen heranzuführen. Gleichzeitig wird durch solche Besuche nach innen und außen signalisiert, dass sich die nächste Generation professionell auf ihre zukünftige Rolle vorbereitet, und die Beziehungsebene zu wichtigen Stakeholdern wird frühzeitig gepflegt.

#### **e. Erarbeitung und Diskussion von Entscheidungsvorlagen**

Abhängig vom bereits angesprochenen Formalisierungsgrad, bekommen Junior-Beiräte Entscheidungsvorlagen aus der Geschäftsführungsrunde, um diese zu diskutieren, zu kommentieren und ggf. auch ein Junioren-Votum abzugeben. Dieses Votum ist in der Regel nicht als formales Stimmrecht zu sehen, hat in der Praxis aber dennoch ein gewisses Gewicht. Umgekehrt erarbeitet der Junioren-Beirat aus eigener Initiative heraus Entscheidungsvorlagen für die Geschäftsführung.

Schwerpunkt sind hier meist Themen, die aus Junior-Perspektive für die Zukunft des Familienunternehmens von Bedeutung sind. Beispielhaft seien hier die Themen Employer Branding, die Identifikation branchenrelevanter Start-ups etc. genannt.

#### **f. Übernahme konkreter Projektaufträge**

Ist ein Junioren-Beirat bereits etabliert, kommt es im Laufe der Zeit auch zur Beauftragung mit konkreten Projekten von Seiten der GF oder einzelnen Fachabteilungen. Vergleichbar zum einzelnen Nachfolger, der während des Studiums oder in den Semesterferien ein bestimmtes Projekt bearbeitet, übernimmt der Junioren-Beirat als Projektteam eine konkrete Aufgabe und erarbeitet diese innerhalb des eigenen Gremiums. Das können beispielsweise Prototypentests, Social Media Kampagnen oder auch Wettbewerbsanalysen sein.

In Summe hilft ein Junioren-Beirat in mehrfacher Weise, die Nachfolger-Generation fachlich und persönlich zu entwickeln. Zum einen qualifizieren sich die Teilnehmer generell dazu, langfristig als Team zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Gleichzeitig wird durch den Junioren-Beirat ein Modus etabliert, der die oft vorhandene Kluft zwischen den älteren und jüngeren Junior-Gesellschaftern schließt, da jeder ganz unabhängig vom Alter und Lebensabschnitt seine individuellen Talente und Ideen einbringen kann. Somit wird das „voneinander Lernen“ im Umfeld des eigenen Familienunternehmens ermöglicht. Nicht zuletzt dient ein Junioren-Beirat auch dazu, junge Gesellschafter einerseits informell, andererseits aber doch professionell an das Familienunternehmen mit allen seinen aktuellen Herausforderungen heranzuführen. Eine Entscheidung bezüglich Berufswahl und/oder die zukünftige Rolle im Familienunternehmen kann davon nur profitieren.

.....  
Der Beitrag basiert auf der praktischen Erfahrung in der Begleitung diverser Junioren-Beiräte deutsch-sprachiger Familienunternehmen. Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an die Autorin Dr. Ursula Koners.  
email: ursula.koners@zu.de | Telefon: +49-7541-6009 1284