

Der Beirat in Familienunternehmen

*Eine qualitative und
quantitative Befragung
von Familienunternehmen
zu ihren Erfahrungen mit
der Arbeit ihrer Beiräte.*

WHU 
Otto Beisheim School of Management

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.



Der Beirat in Familienunternehmen

*Eine qualitative und
quantitative Befragung
von Familienunternehmen
zu ihren Erfahrungen mit
der Arbeit ihrer Beiräte.*



Der Beirat in Familienunternehmen

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Dr. Peter Bartels (PwC), Prof. Dr. Peter May (INTES), Prof. Dr. Sabine Rau (WHU)

November 2013, 36 Seiten, 16 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Danksagung

Bedanken möchten wir uns bei allen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, die an unserer Umfrage zu Beiräten in Familienunternehmen teilgenommen haben.

Vorwort

Die Nachwehen der Finanz- und Wirtschaftskrise, die Globalisierung und die erhöhte Komplexität durch Wachstum und zunehmende Regulierungsdichte stellen inhabergeführte Gesellschaften vor große Herausforderungen. Zudem sehen sich zahlreiche Familienunternehmen mit einem wachsenden Gesellschafterkreis, der zunehmenden Ungleichverteilung der Anteile verschiedener Gesellschafter sowie daraus resultierenden unterschiedlichen Interessen konfrontiert. Hierin liegen zentrale Hürden für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

In dieser Situation trägt ein richtig besetzter, kompetenter und verantwortungsvoller Beirat im Sinne einer Good Governance wesentlich zum Unternehmenserfolg und zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung bei. Um Familienunternehmen kompetent Auskunft geben zu können, ob und wenn ja, wie sie einen Beirat einrichten sollten, sind wir in der vorliegenden gemeinsamen Studie mit der WHU – Otto Beisheim School of Management und der INTES Akademie für Familienunternehmen unter anderem folgenden Fragestellungen zu Beiräten in Familienunternehmen nachgegangen: Warum setzen Familienunternehmen einen Beirat ein? Wie ist er zusammengesetzt? Welche Aufgaben nimmt er wahr?

Unsere Umfrage unter knapp 300 Familienunternehmen zeigt, dass diese die Vorteile eines Beiratsgremiums effektiv nutzen. Beiräte beraten bei strategischen Weichenstellungen, überwachen und diskutieren Entscheidungen des Managements und bringen ihre Erfahrungen und ihr Netzwerk in das Unternehmen ein. Zudem stellen sie als institutionalisierte Schnittstelle zwischen Gesellschaftern und der Unternehmensleitung die Eigentümerinteressen sicher. Neben der damit einher gehenden Kontrollfunktion dienen Beiräte darüber hinaus als wichtige Informationsquelle der Geschäftsführung.

Ungeachtet der steigenden Professionalität im Umgang mit der Beiratsarbeit sowie der zunehmenden Bedeutung von Beiratsgremien in der Unternehmenspraxis mangelt es oft noch an formellen Strukturen und Prozessen. Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen geben wir Ihnen daher mit auf den Weg.

Wir hoffen, dass wir Ihnen durch die gebündelte Erfahrung der befragten Unternehmen neue Impulse für den eigenen Beirat geben können, und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Dr. Peter Bartels

Mitglied des Vorstands
Leiter des Geschäftsbereichs
Familienunternehmen und
Mittelstand bei PwC

Prof. Dr. Peter May

Gründer der INTES
und Honorarprofessor
an der WHU – Otto
Beisheim School of
Management

Prof. Dr. Sabine Rau

Inhaberin des Lehrstuhls
Familienunternehmen
der WHU – Otto Beisheim
School of Management

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildungsverzeichnis | 7 |
| A Zentrale Ergebnisse | 8 |
| B Einleitung..... | 10 |
| C Positionen der Forschung zu Beiräten in Familienunternehmen | 12 |
| D Beiräte in Familienunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung | 14 |
| E Fazit und Schlussfolgerungen..... | 26 |
| F Vorgehensweise und Methodik..... | 28 |
| Literaturverzeichnis..... | 32 |
| Ihre Ansprechpartner..... | 33 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------|--|----|
| Abb. 1 | Beiräte in Familienunternehmen..... | 15 |
| Abb. 2 | Größe der Beirats-/Aufsichtsratsgremien | 16 |
| Abb. 3 | Zusammensetzung des Beirats | 18 |
| Abb. 4 | Familienanteil im Beiratsvorsitz..... | 18 |
| Abb. 5 | Aufgaben des Beirats..... | 21 |
| Abb. 6 | Kriterien für die Auswahl von Beiratsmitgliedern | 22 |
| Abb. 7 | Vergütungsstruktur der Beiratsmitglieder | 23 |
| Abb. 8 | Governance des Beirats..... | 24 |
| Abb. 9 | Familienunternehmen nach Branchen | 28 |
| Abb. 10 | Rechtsform der befragten Familienunternehmen..... | 29 |
| Abb. 11 | Umsatzverteilung der befragten Familienunternehmen..... | 29 |
| Abb. 12 | Altersverteilung der befragten Familienunternehmen | 30 |
| Abb. 13 | Familienunternehmen nach Generationen..... | 30 |
| Abb. 14 | Führungsstruktur in Familienunternehmen..... | 31 |
| Abb. 15 | Vorsitz der Geschäftsführung in Familienunternehmen..... | 31 |
| Abb. 16 | Charakteristika der befragten Familienunternehmen im Überblick | 31 |

A Zentrale Ergebnisse

Beiräte in deutschen Familienunternehmen

Beiräte und Aufsichtsräte haben sich als Governance-Instrument in deutschen Familienunternehmen fest etabliert. 74% der befragten Familienunternehmen verfügen über einen Beirat und/oder einen Aufsichtsrat. Jene 17% der Familienbetriebe, die einen Aufsichtsrat eingerichtet haben, tun dies überwiegend aufgrund rechtlicher Verpflichtungen (Aktiengesellschaften bzw. GmbHs mit mehr als 500 Mitarbeitern), 15% der befragten Familienunternehmen planen, auch in Zukunft keinen Beirat einzurichten.

Größe der Gremien

Im Durchschnitt haben die Beirats- und Aufsichtsratsgremien in den befragten Familienunternehmen fünf Mitglieder. Mehr als die Hälfte der Beiräte und Aufsichtsräte (55%) besteht aus drei oder vier Mitgliedern, sehr kleine und sehr große Organe mit über zehn Mitgliedern sind eher selten. Mit durchschnittlich 5,4 Mitgliedern sind die Aufsichtsratsorgane etwas größer als Beiräte (durchschnittliche Mitgliederzahl: 4,8).

Frauen im Aufsichtsrat und Beirat

Frauen spielen nach wie vor eine untergeordnete Rolle in den obersten Führungsgremien deutscher Familienunternehmen: Der Frauenanteil in Aufsichtsräten liegt bei 10,6%, in Beiräten nur bei 9,6%. Von der von der Bundesregierung angestrebten, im April 2013 abgelehnten Frauenquote von 40% in Aufsichtsräten sind die Unternehmen damit noch weit entfernt.

Zusammensetzung des Beirats

Beiräte werden überwiegend mit Unternehmern aus anderen Unternehmen (69%), Gesellschaftern bzw. Mitgliedern der Familie (67%) sowie Managern aus anderen Unternehmen (61%) besetzt. Gut 40% der Familienunternehmen besetzen ihre Beiräte zudem mit Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, obwohl dies zu Interessenkonflikten führen kann. Politiker oder Personen des öffentlichen Lebens spielen so gut wie keine Rolle in den Aufsichts- und Kontrollgremien deutscher Familienbetriebe.

Aufgaben des Beirats

In 86% der befragten Familienunternehmen ist es die zentrale Aufgabe eines Beirats, die Geschäftsführung zu beraten und sie bei strategischen Fragestellungen zu unterstützen. Zudem übernimmt der Beirat in 73% der Gesellschaften die Kontrolle der Geschäftsführung und die Genehmigung wichtiger Investitionsentscheidungen. Darüber hinaus übt er Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens aus (ebenfalls 73%). Damit verfügen gut drei Viertel der Beiräte in Familienunternehmen über eine aufsichtsratsähnliche Kompetenzstruktur.

Kriterien für die Auswahl von Beiräten

Die fachliche Kompetenz steht bei der Auswahl der Beiräte an oberster Stelle: 83% der befragten Familienunternehmen stimmen dieser Aussage zu. Weniger wichtig sind Familienzugehörigkeit (26%), Vernetzung (24%) und persönliche Verbundenheit mit dem Unternehmen oder dem Unternehmer (29%).

Beiratsvergütung

Im Durchschnitt vergüten die befragten Familienunternehmen ihre Beiräte mit 15.000 Euro im Jahr. Jeweils gut 20% der ordentlichen Beiratsmitglieder erhalten bis 5.000 Euro, zwischen 5.000 und 10.000 Euro und 20.000 bis 50.000 Euro, bei lediglich 1% überschreitet die Entlohnung die Schwelle von 50.000 Euro. Stellvertreter und Vorsitzende werden mit durchschnittlich 18.000 Euro bzw. 24.000 Euro höher entlohnt als ordentliche Beiratsmitglieder. Jeder fünfte Vorsitzende erhält sogar eine Aufwandsentschädigung von über 50.000 Euro pro Jahr.

Prozesse zur Auswahl von Beiratsmitgliedern

Nach standardisierten Prozessen für die Auswahl von Beiratsmitgliedern sucht man in deutschen Familienunternehmen bisher vergeblich. Nur ein Viertel verfügt über fixe Kriterien für die Auswahl von Beiräten und nur jedes fünfte Familienunternehmen greift dabei auf externe Hilfe zurück. Für die Ein- und Abberufung haben die Familienunternehmen dennoch klare Vorstellungen. So gibt es bei mehr als 60% der Unternehmen eine Altersgrenze, bei 57% endet die Mitgliedschaft im Beirat automatisch. Zudem können bei 57% der Gesellschaften Familienmitglieder ihre Beiräte jederzeit abberufen.

Erfahrungen mit der Beiratsarbeit

Familienunternehmen haben überwiegend gute Erfahrung mit der Arbeit ihrer Beiräte gemacht. Durch das externe Gremium werden Probleme verstärkt thematisiert und gelöst, es kommt zu einem starken kreativen Austausch und die Geschäftsführung wird in ihren strategischen Entscheidungen unterstützt. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit sind Transparenz aller Geschäftsvorgänge, keine Geheimniskrämerei und gegenseitiges Vertrauen von zentraler Bedeutung.

B Einleitung

Die Bedeutung von Aufsichtsräten und Beiräten in Unternehmen ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Nicht zuletzt aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise stehen die Unternehmensführungen von Dax-Konzernen, aber auch große Familienunternehmen, verstärkt im Fokus.

Beiräte übernehmen oft die Rolle eines Sparringspartners

Zwar sind die meisten Familienunternehmen gesetzlich nicht dazu verpflichtet, eine Kontrollinstanz im Unternehmen zu etablieren. Ausnahmen hiervon sind Aktiengesellschaften und große inhabergeführte Gesellschaften, die als GmbHs organisiert sind (mehr als 500 Mitarbeiter).¹ Dennoch setzen immer mehr Familienunternehmen ein entsprechendes Gremium ein. Für sie steht in der Regel nicht die Kontrollfunktion der Beiratstätigkeit im Vordergrund. Vielmehr nutzen sie den Beirat als „Sparringspartner“, der sie bei strategischen Entscheidungen berät und mit seinem Fachwissen und externen Impulsen dazu beiträgt, die Qualität von Entscheidungen zu verbessern. Zudem kann er die Familie bei der Nachfolgeregelung unterstützen, zu einem guten Image des Unternehmens beitragen und für einen Ausgleich zwischen Gesellschafterinteressen und Interessen der Geschäftsleitung sorgen. Dies ist vielfach auch notwendig, denn viele Familienunternehmen sehen sich mit zunehmendem Alter und Wachstum des Gesellschafterkreises mit der Zersplitterung von Anteilen, Stimmrechten und dem Einfluss der einzelnen Gesellschafter sowie zahlreichen unterschiedlichen Interessen konfrontiert, die den Zusammenhalt der Familie und die Zusammenarbeit im Gesellschafterkreis und mit der Geschäftsführung erschweren. Als neutrales Gremium kann der Beirat die Interessen aller Gesellschafter und des Unternehmens bündeln und so die Existenz des Unternehmens stärken und seine positive Entwicklung fördern.

Für die Beiratsarbeit gibt es keine rechtsverbindlichen Normen

Bei der Einrichtung eines Beirats können Familienunternehmen eigenständig über Befugnisse, Zusammensetzung, Höhe der Vergütung und zentrale Aufgaben entscheiden. Rechtsverbindliche Normen hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung der Beiratsaufgaben gibt es nicht. Daher besteht – im Gegensatz zum Aufsichtsrat, der an rechtliche Auflagen gebunden ist² – für das Tätigkeitspektrum des Beirats und seine Ausgestaltung ein großer Spielraum zur individuellen und zweckmäßigen Gestaltung.

¹ Laut § 52 GmbH-G ist für GmbHs mit mehr als 500 Mitarbeitern die Einrichtung eines Aufsichtsrats verpflichtend. Dabei sind die Regelungen des Aktiengesetzes anwendbar.

² Rechtsgrundlage der Tätigkeit des Aufsichtsrats sind §§ 95 bis 116 AktG. Demnach besteht seine hauptsächliche Aufgabe darin, den Vorstand zu überwachen (§ 111[1] AktG). Zudem besteht die Möglichkeit, dass er über zustimmungspflichtige Geschäfte Einfluss auf die Maßnahmen der Geschäftsführung ausübt. Er vertritt die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand und ernennt Vorstände und beruft diese ab. Daneben hat er Prüf- und Berichtspflichten.

Das Aufgabenspektrum reicht dabei von der Beratung der Geschäftsführung über die Vermittlung zwischen Management und Gesellschafterkreis bis hin zur Kontrolle der Geschäftsführung und damit einer aufsichtsratsähnlichen Funktion. Eine Übersicht über die möglichen Aufgaben eines Beirats in Familienunternehmen finden Sie im Folgenden:

Motive für die Einrichtung eines Beirats und seine Aufgaben

Der Beirat als Berater:

Der Beirat kann die Geschäftsführung bei strategischen und operativen Entscheidungen beraten und durch seine Expertise das Risiko von Fehlentscheidungen minimieren. Zudem kann er als Berater und Vermittler der Gesellschafter und der Familie auftreten und als Know-how-Geber für die Inhaber herangezogen werden.

Der Beirat als Überwachungs- und Kontrollorgan:

Der Beirat kann neben seiner Beratungsfunktion auch die Kontrolle der Geschäftsführung übernehmen. Diese erfolgt primär im Interesse der Gesellschafter, dient aber auch den anderen Stakeholdern. Insbesondere können dem Beirat Leitungsfunktionen im Rahmen von zustimmungspflichtigen Geschäften, der Mitwirkung bei der strategischen Planung, der Bestellung der Geschäftsführung und bei wichtigen Personalentscheidungen eingeräumt werden.

Der Beirat als Moderator:

Bei Meinungsverschiedenheiten, Konflikten und widerstreitenden Interessen innerhalb der Familie oder mit der Geschäftsführung kann der Beirat als Moderator eingesetzt werden und damit einen Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens leisten.

Der Beirat mit Leitungsaufgaben:

In besonderen Situationen kann es sinnvoll sein, den Beirat mit Leitungsaufgaben zu betrauen, etwa bei der Sanierung, Umstrukturierung oder übergangsweise im Rahmen der Nachfolge bzw. als Notfalllösung, sofern die Geschäftsführung ausfällt.

Der Beirat mit Repräsentationsfunktion:

Beiräte mit gutem Netzwerk und engen Verbindungen können auch mit der Image- und Netzwerkpfege betraut werden und Repräsentationszwecken dienen.

C Positionen der Forschung zu Beiräten in Familienunternehmen

Nach der Principal-Agent-Theorie ist es die Hauptaufgabe des Beirats, Konflikte zwischen Eigentümern und Geschäftsführung zu reduzieren

Die Principal-Agent-Theorie ist v. a. bei fremdgeführten Familienunternehmen anwendbar

In der wissenschaftlichen Forschung gibt es drei maßgebliche Erklärungsansätze für die Existenz von Aufsichtsgremien in Unternehmen und entsprechende Schlussfolgerungen hinsichtlich ihrer Zusammensetzung und Größe.

Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie³ führt die Existenz von Beiräten auf die Zieldivergenzen und Informationsasymmetrien zwischen Eigentümer (Principal) und Management (Agent) zurück. Demnach verfolgen Principal und Agent unterschiedliche Ziele und Interessen, die zu Problemen in der Principal-Agent-Beziehung und zur Gefährdung des Unternehmenserfolgs führen können, da der Agent gegenüber dem Principal über einen Wissensvorsprung verfügt, den er für seine Zwecke nutzen kann (opportunistisches Verhalten). Da der Principal den Manager allein nicht effektiv kontrollieren kann, muss er entsprechende Kontroll- und Anreizsysteme einrichten. Daher setzt er für diese Aufgabe einen relativ großen Beirat mit vielen unabhängigen Mitgliedern ein.⁴ Nach der Principal-Agent-Theorie besteht somit die Hauptaufgabe eines Beirats darin, den Principal-Agent-Konflikt zwischen Eigentümern und Geschäftsführern zu reduzieren,⁵ indem er das Management in seiner Tätigkeit kontrolliert und überwacht. Nach Fama und Jensen (1983) ist die Überwachung durch unabhängige, familienfremde Mitglieder am effektivsten, um den Opportunismus der geschäftsführenden Manager einzudämmen.

Die Theorie ist insbesondere auf jene Familienunternehmen anwendbar, die von familienfremden Geschäftsführern geleitet werden oder viele Gesellschafter haben, die ihre Interessen sicherstellen möchten: Hier ist davon auszugehen, dass zwischen Management und Eigentümern unterschiedliche Ziele vorherrschen, die durch einen kontrollierenden Beirat bzw. Aufsichtsrat eingedämmt werden können. Demnach sollte der Beirat in nicht familiengeführten Betrieben, in denen die Beziehung zwischen Eigentümer und Fremdgeschäftsführung nicht auf Zielübereinstimmung und Vertrauen beruht, überwiegend eine kontrollierende Aufgabe einnehmen, um den Anteilseignern Einblicke ins Unternehmen zu ermöglichen und Einfluss auf die Unternehmensentwicklung auszuüben. In diesen Fällen entspräche die Beiratstätigkeit der Funktion des Aufsichtsrats in einer Aktiengesellschaft.

³ Die Principal-Agent-Theorie ist eine der etabliertesten Theorien der Governance-Forschung (Shen [2003]). Diese Theorie wurde von Jensen und Meckling (1976) entwickelt und basiert auf dem Gedanken der unvollständigen Verträge des Nobelpreisträgers Ronald Coase.

⁴ Vgl. Johnson et al. (1996).

⁵ Vgl. Jensen und Meckling (1976).

Stewardship-Theorie

In vielen Familienunternehmen überlappen sich aber aufgrund der aktiven Leitung von Familienmitgliedern die Bereiche Eigentum und Management; ein Zielkonflikt zwischen Eigentümern und Geschäftsführung existiert somit nur bedingt. Der Principal-Agent-Ansatz greift in diesen Fällen zu kurz. Hier setzt die sogenannte Stewardship-Theorie⁶ an, die in den letzten Jahren verstärkt für die Governance-Forschung in Familienunternehmen angewandt wurde. Im Gegensatz zur Principal-Agent-Theorie postuliert die Stewardship-Theorie, dass Manager grundsätzlich nicht ihre eigenen, sondern kollektivistische Ziele verfolgen und auf das Wohl des Unternehmens hinarbeiten. Da in diesem Fall die Interessen der Eigentümer und des Managements kongruent sind, kann auf gewisse Governance-Mechanismen in Familienunternehmen verzichtet werden.⁷ Daher geht die Stewardship-Theorie davon aus, dass Familienunternehmen Beiräte nicht primär zur Kontrolle, sondern zur Beratung und Unterstützung der Geschäftsführung einsetzen.⁸ Das Gremium kann bei diesem Ansatz deshalb auch – im Vergleich zur Principal-Agent-Theorie – kleiner gestaltet werden.⁹

Anwendung findet die Stewardship-Theorie insbesondere in Familienunternehmen, in denen die Familienmitglieder eine aktive Leitungsfunktion im Unternehmen einnehmen und so Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben können: Dort unterstützt der Beirat das Unternehmen bei strategischen Entscheidungen und agiert als Sparringspartner und Bindeglied zwischen Eigentümer und Unternehmensleitung.

Ressourcenorientierter Ansatz

Eine dritte Erklärungsmöglichkeit für Beiräte in Familienunternehmen und deren Aufgaben bietet der ressourcenorientierte Ansatz. Ihm zufolge geht die komparative Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen auf ihre Ressourcenausstattung zurück. Der Aufbau wertvoller, seltener und schwer imitierbarer, nicht substituierbarer Unternehmensressourcen ist entscheidend für den Wettbewerbsvorteil.¹⁰ Der Zugang zu externen Partnern, Wissen und Erfahrungen kann für Unternehmen somit einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen. Die Theorie postuliert, dass Familienunternehmen Beiräte einrichten, um kostengünstig an externe Ressourcen in Form von sozialem und intellektuellem Kapital zu gelangen. Diese Gremien binden die Ressourcen an das Unternehmen,¹¹ unterstützen die Geschäftsführung und die Gesellschafter durch fachlich kompetente Ratschläge und dienen als Schnittstelle zu externen Institutionen, wie anderen Unternehmen, Hochschulen oder Banken. Zudem können prominente und gut vernetzte Personen das Unternehmensimage verbessern und neue Geschäftskontakte erschließen, was oft für jüngere Unternehmen wichtig ist.

Der Stewardship-Theorie zufolge werden Beiräte zur Beratung und Unterstützung der Geschäftsführung eingesetzt

Die Stewardship-Theorie ist v. a. bei inhabergeführten Familienunternehmen anwendbar

Nach dem ressourcenorientierten Ansatz dienen Beiräte als externe Wissensquelle und als Schnittstelle zu externen Einrichtungen

⁶ Die Stewardship-Theorie wurde maßgeblich geprägt durch J. H. Davis, D. F. Schoorman und L. Donaldson (1997).

⁷ Vgl. Barney und Hansen (1994).

⁸ Vgl. Corbetta und Salvato (2004).

⁹ Vgl. Sundaramurthy und Lewis (2003).

¹⁰ Vgl. Barney (1991), Penrose (1951).

¹¹ Vgl. Koeberle-Schmid (2008).

D Beiräte in Familienunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Befragung von rd. 300 Familienunternehmen mit > 25 Mio. € Jahresumsatz

Doch welche Beweggründe verfolgen Familienunternehmen mit der Einrichtung eines Beirats in der Praxis wirklich? Welche Beiratsform ist für welchen Familienunternehmestyp sinnvoll? Und welche Schlussfolgerungen lassen sich hinsichtlich der Ausgestaltung des Beirats ziehen? Um diesen Fragen nachzugehen, haben wir im August 2013 gemeinsam mit der WHU – Otto Beisheim School of Management und der INTES Akademie für Familienunternehmen eine Umfrage unter 2.530 deutschen Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 25 Millionen Euro pro Jahr durchgeführt. Insgesamt haben 286 Familienunternehmen an der Befragung teilgenommen. Ergänzend wurden ausgewählte Unternehmer zu ihren Erfahrungen mit der Auswahl von und Arbeit mit ihren Beiräten befragt.¹²

Beiräte und Aufsichtsräte sind in Familienunternehmen mittlerweile weit verbreitet

Verbreitung von Aufsichts-, Kontroll- und Beratungsgremien in Familienunternehmen

Aufsichtsräte und Beiräte haben sich als Governance-Instrument in deutschen Familienunternehmen etabliert und werden zunehmend von Familienunternehmen eingesetzt: Mittlerweile verfügen drei Viertel der befragten Familienunternehmen über einen Aufsichtsrat und/oder einen Beirat, 2008 waren es erst 52% und 2002 lag der Anteil noch bei 39%.¹³

Von den 74% der Familienunternehmen mit Gremium haben 8% einen Beirat und einen Aufsichtsrat installiert, während 17% über einen Aufsichtsrat, aber keinen Beirat verfügen (siehe Abb. 1). Insgesamt hat rund ein Viertel der befragten Familienunternehmen noch kein solches Gremium eingerichtet, bei 60% von ihnen soll dies auch so bleiben.

Aufsichtsräte werden i. d. R. aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen eingerichtet

Dabei zeigt sich, dass nahezu alle Familienunternehmen, die über einen Aufsichtsrat verfügen, dazu auch gesetzlich verpflichtet sind oder in absehbarer Zeit die gesetzliche Schwelle überschreiten und einen Aufsichtsrat einrichten müssen. Ohne dazu verpflichtet zu sein, setzen tendenziell jene Familienunternehmen einen Aufsichtsrat ein, die von einem familienfremden Geschäftsführer geleitet werden und deren Anteile breiter unter den Anteilseignern gestreut sind.¹⁴ Damit bestätigt sich die Principal-Agent-Theorie, nach der ein Gremium eingesetzt wird, um die Interessen der Gesellschafter durchzusetzen und potenziell opportunistischem Verhalten von Fremdmanagern vorzubeugen.

¹² Folgende Unternehmen haben an den vertiefenden Interviews teilgenommen: Heiko Schwarz, geschäftsführender Gesellschafter der GRG Services Berlin GmbH & Co. KG; Hans-Ewald Reinert, geschäftsführender Gesellschafter der H. & E. Reinert Westfälische Privat-Fleischerei GmbH; Dr. Jochen Hückmann, Mitglied der Inhaberfamilie der Merz GmbH & Co. KGaA; Ernst Freiburger, Gründer und Eigentümer der Freiburger Holding GmbH; Volkmar Wywiol, Geschäftsführer der Stern-Wywiol Gruppe GmbH & Co. KG; Klaus Dohle, Vorsitzender des Beirats der Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG.

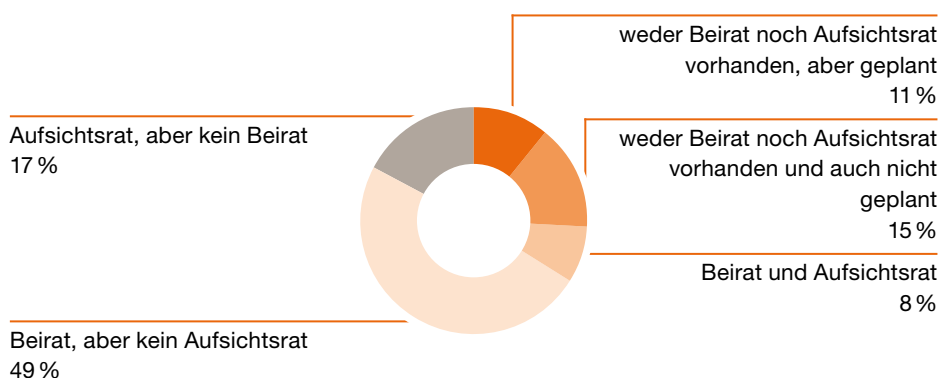
¹³ Vgl. May, Rieder, Brose (2002) und Achenbach, May, Rieder, Eiben (2008).

¹⁴ Eine lineare Regression zeigt, dass unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Kontrollvariablen ein externer CEO ($p < 0,014$) und eine große Anzahl von Anteilseignern ($p < 0,034$) signifikant positiv mit der Einsetzung eines Aufsichtsrats korreliert.

Umgekehrt ist es umso unwahrscheinlicher, dass Familienunternehmen einen Aufsichtsrat einsetzen, je mehr Anteile die Familie am Unternehmen hält. Gleiches gilt, wenn die Geschäftsführung durch ein Familienmitglied erfolgt.¹⁵ Da in diesen Fällen davon auszugehen ist, dass die Ziele der Familie und des Managements übereinstimmen und sich die Interessen der Familie durchsetzen lassen, ist – wie die Stewardship-Theorie besagt – ein externes Gremium zur Überwachung der Geschäftsführung nicht notwendig.

So hat auch bei der GRG Services der Beirat die Aufgabe, die Geschäftsführung auf Augenhöhe als Sparringspartner zu beraten. Er hat keine Aufsichts- oder Kontrollfunktion und soll als freiwillig eingerichtetes Gremium die geschäftsführenden Gesellschafter bzw. die Familie hinsichtlich der Ausrichtung und Strategie beraten, wie Heiko Schwarz, geschäftsführender Gesellschafter der GRG Services, bestätigt.

Abb. 1 Beiräte in Familienunternehmen



Zusammensetzung von Beiräten in Familienunternehmen

Größe des Gremiums

Mehr als die Hälfte der Beiratsgremien (55 %) besteht aus drei oder vier Mitgliedern, etwa ein Drittel der Beiräte ist mit fünf oder sechs Personen besetzt. Seltener anzutreffen sind sehr kleine und sehr große Organe mit über zehn Mitgliedern (siehe Abb. 2). Die durchschnittliche Mitgliederzahl der Aufsichtsräte und Beiräte liegt bei fünf Personen, wobei Aufsichtsratsorgane mit durchschnittlich 5,4 Mitgliedern leicht größer sind als Beiräte (durchschnittliche Mitgliederzahl: 4,8).

Dies dürfte auch daran liegen, dass die Größe des Gremiums positiv mit der Größe und der Anzahl der Anteilseigner der Familienunternehmen korreliert und Familienunternehmen, die als GmbHs geführt werden, ab 500 Mitarbeitern zur Einrichtung eines Aufsichtsrats verpflichtet sind: So steigt die Anzahl der Gremienmitglieder, je mehr Umsatz ein Familienunternehmen erwirtschaftet und je mehr Gesellschafter Anteile am Unternehmen besitzen.¹⁶

Beiräte und Aufsichtsräte haben im Durchschnitt fünf Mitglieder

Je größer das Familienunternehmen ist, desto größer ist auch das Gremium

¹⁵ Ein Familien-CEO ($p < 0,026$) und Eigentum der Familie ($p < 0,069$) sind signifikant positiv mit der Einsetzung eines Beirats korreliert.

¹⁶ Die Größe des Gremiums korreliert signifikant positiv mit der Größe des Unternehmens, gemessen anhand des Umsatzes im Jahr 2012 ($p < 0,006$) und der Anzahl der Gesellschafter ($p < 0,042$).

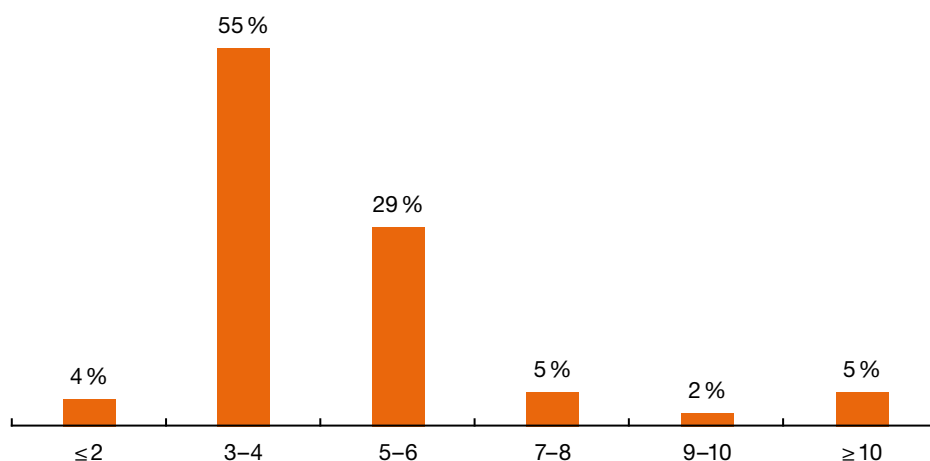
Je älter das Familienunternehmen ist, desto kleiner ist der Beirat

Dagegen besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Firmenalter sowie Generationenfolge und Beiratsgröße.¹⁷ Ein Grund dafür könnte sein, dass ältere und erfahrene Familienunternehmen nur auf jene externe Kompetenz zurückgreifen, die tatsächlich benötigt wird, und daher ihren Beirat so klein wie möglich gestalten. Eine andere Erklärung könnte auch darin bestehen, dass die Einrichtung eines Beirats erst ab den 1970er- bzw. 1980er-Jahren vermehrt für Familienunternehmen diskutiert wurde. Dies lag zum einen daran, dass in diesem Zeitraum vermehrt Familienunternehmen ihre Rechtsform änderten, der Unternehmer ging aus der persönlichen Haftung (Einzelfirma, KG, OHG) und hierdurch wuchs für die finanzierenden Banken die Notwendigkeit der Kontrolle. Zum anderen wurde beginnend mit dem Artikel von Jensen und Meckling, der 1976 erschien, die Auswirkung der Trennung von Eigentum und Leitung vermehrt diskutiert, zunächst an den Hochschulen und dann auch in der Praxis. Ältere Familienunternehmen haben sich dieser Diskussion bzw. den Konsequenzen aus dieser Diskussion deutlich häufiger entzogen als jüngere Familienunternehmen.

42% der Gremien haben eine gerade Anzahl von Mitgliedern

Auffällig ist, dass immerhin 42% der Gremien mit einer geraden Anzahl von Teilnehmern besetzt sind. Und das, obwohl es sich bei der Besetzung empfiehlt, auf eine ungerade Anzahl an Mitgliedern zu achten, um Pattsituationen zu vermeiden. In den meisten dieser Fälle hat der/die Vorsitzende daher eine doppelte Stimme. Auffällig ist auch, dass einige Unternehmen über Beiräte mit mehr als zehn Mitgliedern verfügen. Hierbei handelt es sich meist um sehr große Unternehmen bzw. Unternehmen mit sehr vielen Familiengesellschaftern (> 100). Zudem verfügen diese Unternehmen in der Mehrzahl über einen Beirat und einen Aufsichtsrat, es wurden die Mitgliederzahlen für beide Gremien addiert.

Abb. 2 Größe der Beirats-/Aufsichtsratsgremien



¹⁷ Alter in Jahren ($p < 0,074$) und Generationen ($p < 0,044$) ist signifikant negativ mit der Größe des Gremiums korreliert.

Frauen in Beiräten und Aufsichtsräten

Ungeachtet der anhaltenden Diskussion um die Frauenquote wird nur jeder zehnte Aufsichts- bzw. Beiratsposten von einer Frau besetzt. Dabei liegt die Frauenquote in Aufsichtsgremien mit durchschnittlich 10,6% über der Quote in Beiräten mit 9,6%. Damit sind in den befragten Familienunternehmen deutlich weniger Frauen in den Gremien vertreten als in Dax-Konzernen. Dort lag der Frauenanteil im Aufsichtsrat Mitte 2013 bereits bei 21,7%.¹⁸ Und dabei soll es nicht bleiben: Nach den Plänen des Europaparlaments soll der Frauenanteil in Aufsichtsräten von börsennotierten und öffentlichen Unternehmen bis 2020 auf 40% steigen. Ausgenommen waren bisher mittelständische Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von unter 50 Millionen Euro. Diese Ausnahme soll nun aufgehoben werden.¹⁹ Unberührt davon bleiben nach wie vor aber Familienunternehmen, die nicht als Aktiengesellschaft firmieren – und damit immerhin mehr als 80% der befragten Familienunternehmen.

Frauen sind in Beiräten und Aufsichtsräten nach wie vor unterrepräsentiert

Besetzung des Gremiums

Bei der Besetzung ihres Beirats vertrauen Familienunternehmen insbesondere auf die Expertise anderer Unternehmer, Gesellschafter der Familie bzw. Familienmitglieder oder Manager aus anderen Firmen. So haben zwei von drei Familienunternehmen ihren Beirat mit (befreundeten) Unternehmern und Managern sowie Gesellschaftern und Familienangehörigen besetzt. Zudem bauen 41% auf den Rat von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern. Dies ist einerseits verständlich, da die Unternehmer mit diesen Personen oft ein langjähriges Vertrauensverhältnis verbindet. Andererseits kann eine solche Besetzung zu Interessenkonflikten führen, sofern die Beiratstätigkeit das Mandatsverhältnis beeinflusst. Dieses Problem sieht auch Heiko Schwarz (GRG Services): Bei dem Gebäudereiniger müssen die Beiratsmitglieder gestandene Unternehmerpersönlichkeiten sein. Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer oder anderweitig nicht unabhängige Berater kommen bei der Auswahl ebensowenig infrage wie Freunde und Familienmitglieder. Unabhängigkeit und Integrität stehen bei der Beiratsbesetzung des Familienunternehmens an oberster Stelle.

Beiräte sind überwiegend mit Unternehmern, Managern und Familienmitgliedern besetzt

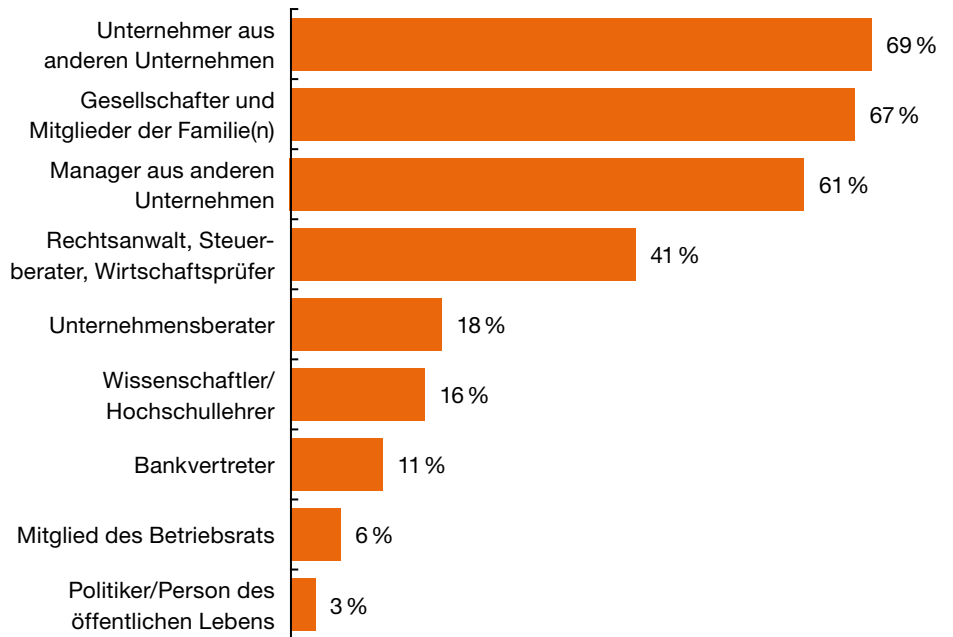
Unternehmensberater (18%), Wissenschaftler (16%) und Bankvertreter (11%) spielen dagegen bei den befragten Familienunternehmen eine untergeordnete Rolle. Das Ergebnis überrascht nicht, schließlich können Familienunternehmen auf ihren externen Rat auch über Beratungsmandate zurückgreifen. Ebenso wenig vertreten sind Politiker oder Personen des öffentlichen Lebens sowie Mitglieder des Betriebsrats. Sie werden nur in sehr wenigen Familienunternehmen mit einer Beiratstätigkeit betraut. Der ressourcenorientierte Ansatz bietet somit bei der Besetzung von Beiräten nur wenig Erklärungsgehalt.

Unternehmensberater, Wirtschaftswissenschaftler und Banker spielen eine untergeordnete Rolle

¹⁸ Vgl. PwC (2013): „Jeder fünfte Posten in den Dax-Aufsichtsräten in weiblicher Hand“, www.pwc.de/de/aufsichtsräte/jeder-fuenfte-posten-in-den-dax-aufsichtsräten-in-weiblicher-hand.jhtml.

¹⁹ Siehe u. a. Die Welt (07.07.2013): „Frauenquote soll auf Mittelstand ausgeweitet werden“, www.welt.de/wirtschaft/article117806336/Frauenquote-soll-auf-Mittelstand-ausgeweitet-werden.html

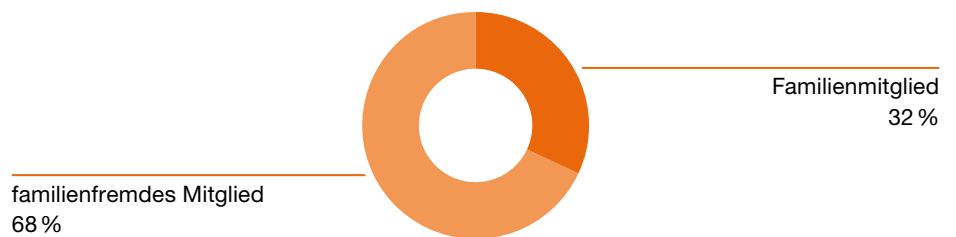
Abb. 3 Zusammensetzung des Beirats



In zwei Drittel der Familienunternehmen sind im Beirat auch Familienmitglieder vertreten

In zwei Drittel der befragten Familienunternehmen ist der Beirat mit Gesellschaftern und Mitgliedern der Familie besetzt. Mit dem Vorsitz des Beirats, der in 30% der Familienunternehmen ein doppeltes Stimmrecht erhält, betrauen aber rund 70% der Familienunternehmen ein familienfremdes Mitglied. Dies dürfte dem Umstand geschuldet sein, dass Familienunternehmen ein Gegengewicht zum Vorsitz der Geschäftsführung einrichten wollen, der in mehr als 80% der Familienunternehmen durch ein Familienmitglied gestellt wird (siehe Abb. 15), und um die Neutralität des Gremiums sicherzustellen.

Abb. 4 Familienanteil im Beiratsvorsitz



Die Zusammensetzung des Beirats mit Familienfremden sowie Mitgliedern der Familie ist davon abhängig, ob ein familienfremder Manager das Unternehmen führt, inwiefern die Ziele zwischen Management und Familie übereinstimmen und wie hoch das Familieneigentum ist. Verfügen Familienunternehmen über ein externes Management, ist der Beirat tendenziell gemischter zusammengesetzt (d. h. aus verschiedenen Gruppen, gemäß Abb. 3, etwa aus Fremdmanagern, anderen Unternehmern, Politikern und Bankern), um eine objektive Bewertung der Arbeit der Geschäftsführung zuzulassen. Dies gilt auch, sofern die Ziele zwischen Management und Familie weniger stark übereinstimmen und das Familienunternehmen stark wächst.²⁰

Gremien werden v. a. bei Zieldivergenzen, familienfremdem Management und starkem Wachstum gemischt besetzt

Dass Familienunternehmen in diesen Fällen verstärkt auf ein gemischtes Gremium vertrauen, ist durchaus sinnvoll, um das Wachstum zu begleiten und nachhaltig zu gestalten. Schließlich müssen Strukturen angepasst und Prozesse neu ausgerichtet werden, was häufig externe Expertise aus unterschiedlichen Bereichen erfordert. Auch Familienunternehmen mit nur wenigen Fremdgeschäftsführern und einer höheren Anzahl an Gesellschaftern bevorzugen tendenziell einen gemischten Beirat. Dies dürfte daran liegen, dass es neben dem Beirat einen Familienrat oder Gesellschafterausschuss gibt, der den Familieneinfluss und den Zusammenhalt im Familienunternehmen sicherstellt, und damit weniger Familienmitglieder im Beirat vertreten sein müssen. Zudem können Familienfremde dank ihres neutralen Blicks von außen Fehlentwicklungen entgegenwirken und strategische Impulse für die Weiterentwicklung des Unternehmens geben.

Familienfremde können mit ihrem neutralen Blick von außen Fehlentwicklungen entgegenwirken

Aufgaben des Beirats

In 86% der befragten Familienunternehmen ist es die zentrale Aufgabe des Aufsichts- oder Beirats, die Geschäftsführung zu beraten und sie bei strategischen Fragestellungen zu unterstützen. So auch bei Merz, wie Dr. Jochen Hückmann, Mitglied der Inhaberfamilie des Arzneimittelherstellers, bestätigt: „Der Aufsichtsrat bei Merz soll primär das Management und die Gesellschafter durch fachliche und unternehmerisch kompetente Persönlichkeiten beraten.“ Bei der Stern-Wywiol Gruppe aus Hamburg kommt dem Beirat zudem die Aufgabe zu, die Geschäftsführung zu kontrollieren. Außerdem hat er die Personalkompetenz über die Geschäftsführung in der Holding und ist damit für Bestellung, Abberufung, Anstellungsverträge und Gehaltsverhandlungen zuständig. Gleiches gilt für die Dohle Handelsgruppe („HIT“). Der Beirat übernimmt dort die Besetzung der Geschäftsführung, berät und überwacht diese, stellt die Geschäftsordnung auf und genehmigt die Jahresplanung. Außerdem ist seine Zustimmung zu allen über den persönlichen Geschäftsbetrieb hinausgehenden Rechtsgeschäften und Maßnahmen notwendig.

Beiräte sind überwiegend beratend tätig

²⁰ Ein familienfremder CEO ($p < 0,038$), die Zieldivergenz, welche durch die F-PEC-Skala (Klein et al. [2005]) gemessen wurde ($p < 0,01$), Wachstum ($p < 0,079$), Anzahl der Anteilseigner ($p < 0,012$) und der Grad an Familieneigentum ($p < 0,044$) korrelieren statistisch signifikant positiv mit der Diversität des Gremiums.

Zudem übernehmen Beiräte oft aufsichtsratsähnliche Aufgaben

Dies ist mittlerweile in der Mehrheit der Familienunternehmen auch üblich: In jeweils 73% der befragten Gesellschaften übernehmen Beiräte die Kontrolle der Geschäftsführung, die Genehmigung wichtiger Investitionsentscheidungen und üben Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens aus (siehe Abb. 5). Damit verfügen gut drei Viertel der Beiräte in Familienunternehmen über eine aufsichtsratsähnliche Kompetenzstruktur. Das ist eine deutliche Steigerung gegenüber 2002 und 2008. Damals wurden erst 45% (2002) bzw. knapp 60% (2008) der Beiräte mit aufsichtsratsähnlichen Funktionen betraut.²¹

Beiräte haben v. a. bei großen Unternehmen mit vielen Anteilseignern eine Kontrollfunktion

Inwiefern Familienunternehmen ihren Beiräten eine Kontrollfunktion zuweisen, ist von der Größe des Unternehmens (Umsatz und Mitarbeiteranzahl) und der Anzahl der Anteilseigner abhängig: Je größer das Unternehmen und je verstreuter die Anteile sind, desto eher wird der Beirat als Kontrollorgan eingesetzt.²² Beratend ist der Beirat dagegen vor allem in jüngeren Familienunternehmen und in Unternehmen, in denen die Geschäftsführung durch ein Familienmitglied erfolgt. Dies ist auch sinnvoll, schließlich kann der Beirat in diesen Unternehmen externes Wissen und Expertise einbringen und als Sparringspartner agieren. Zudem übernimmt der Beirat tendenziell eine beratende Funktion, wenn die Werte von Management und Familie übereinstimmen,²³ denn in diesem Fall ist eine Kontrolle der Geschäftsführung nicht notwendig. Beide Sachverhalte bestätigen die Gültigkeit der Principal-Agent-Theorie (Kontrollfunktion) und der Stewardship-Theorie (Beratungsaufgaben).

70% der Familienunternehmen räumen Beiräten außergewöhnliche Geschäftsführungsmaßnahmen ein

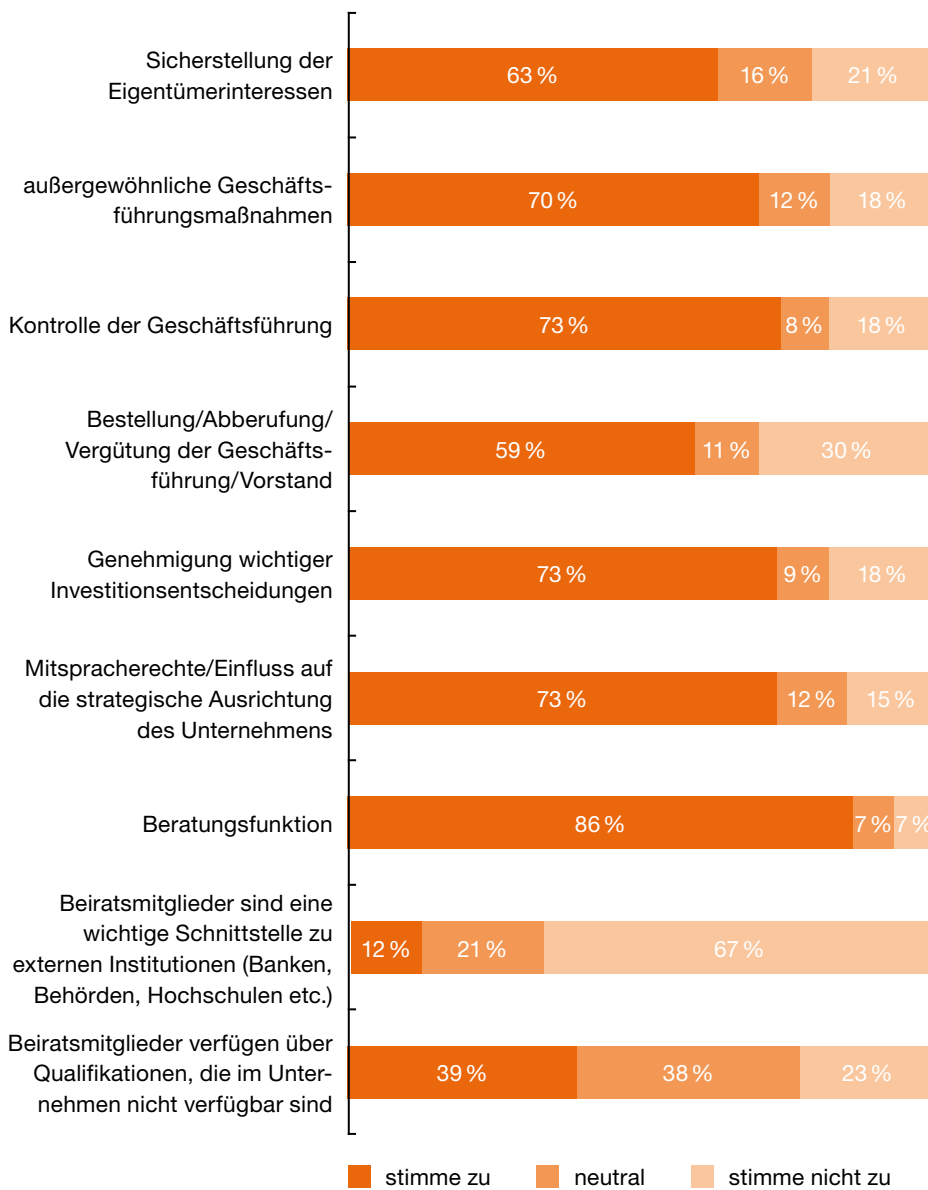
Zudem räumen 70% der Familienunternehmen ihren Beiräten außergewöhnliche Geschäftsführungsmaßnahmen ein, etwa im Rahmen der Nachfolge. Weitere 64% wollen durch ihren Beirat die Eigentümerinteressen sichergestellt wissen. Weniger wichtig ist dagegen, dass Beiräte als Schnittstelle zu externen Instituten fungieren oder Wissen zur Verfügung stellen, das nicht im Unternehmen verfügbar ist. Auch bei der Aufgabenzuordnung des Beirats ist der ressourcenorientierte Ansatz damit von untergeordneter Bedeutung.

²¹ Vgl. May, Rieder, Brose (2002) und Achenbach, May, Rieder, Eiben (2008).

²² Die Größe des Unternehmens ($p < 0,001$) und die Anzahl der Anteilseigner ($p < 0,005$) korrelieren statistisch signifikant positiv mit einer kontrollierenden Funktion des Gremiums.

²³ Alter ($p < 0,021$) ist negativ und Zielübereinstimmung, gemessen anhand des F-PEC, ist positiv ($p < 0,02$) mit einer beratenden Funktion korreliert.

Abb. 5 Aufgaben des Beirats



Auswahl des Beirats

Die fachliche Kompetenz steht bei der Auswahl der Beiräte an oberster Stelle: 83 % der befragten Familienunternehmen stimmen dieser Aussage zu. So auch Dr. Jochen Hückmann von Merz: „Die hohe fachliche Kompetenz in relevanten Unternehmensbereichen und den Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb, Internationalisierung sowie Finanzen, Recht und Steuern spielt bei der Auswahl des Gesellschafter- und Aufsichtsrats eine zentrale Rolle.“ Auch bei der Dohle Handelsgruppe steht die Expertise an erster Stelle bei der Beiratsbesetzung: „Neben hohem Branchenwissen und einem Überblick über verschiedene andere Unternehmen der eigenen sowie verwandter Branchen müssen die Beiratsmitglieder Unternehmerpersönlichkeiten sein, die auch in Beiräten anderer Unternehmen tätig sind“, ergänzt Klaus Dohle, Vorsitzender des Beirats.

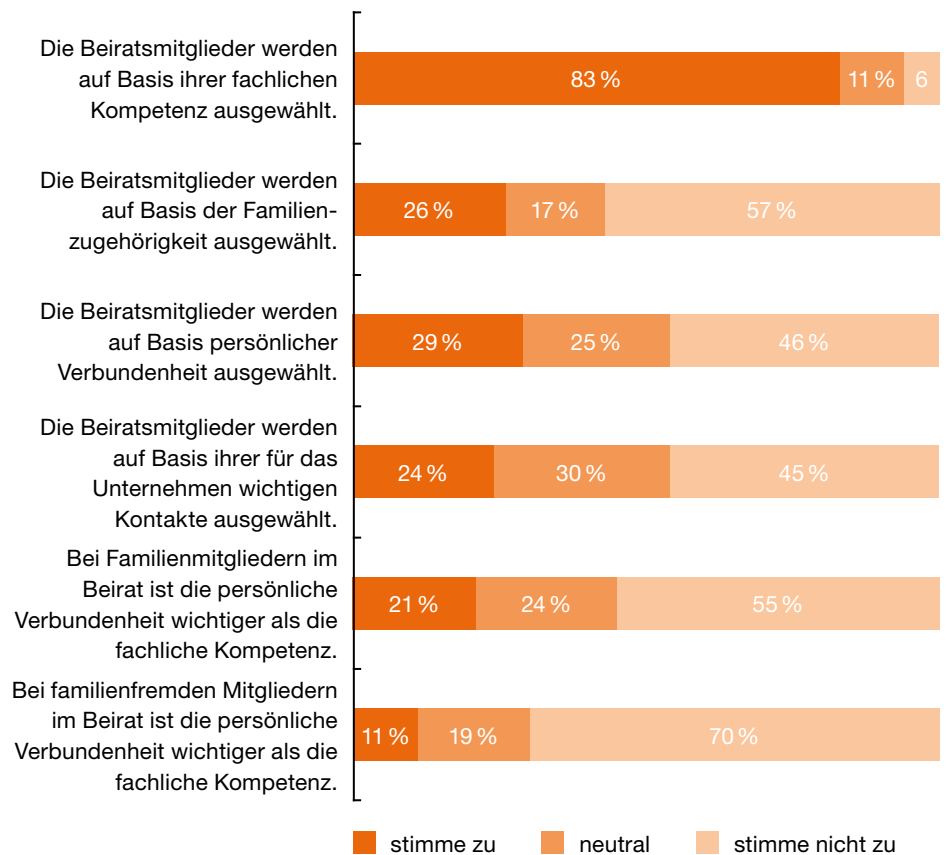
Fachliche Kompetenz ist das zentrale Auswahlkriterium für Beiräte

Familienmitglieder und Externe werden aus unterschiedlichen Motiven in den Beirat gewählt

Weniger wichtig ist dagegen die Familienzugehörigkeit und die Vernetzung der Mitglieder. So legt nur ein Viertel der befragten Familienunternehmen Wert darauf, dass ihr Beiratsmitglied aus der Familie stammt (26%) und über gute Kontakte verfügt (24%). Auch die persönliche Verbundenheit mit dem Unternehmen und dem Unternehmer sieht nur ein knappes Drittel als wichtiges Auswahlkriterium. Dennoch zeigt sich, dass bei Familienmitgliedern die persönliche Verbundenheit für wichtiger angesehen wird als die fachliche Kompetenz. Dies ist auch verständlich, schließlich sollte sich das im Beirat präsente Familienmitglied mit dem Unternehmen identifizieren und die Interessen der Gesellschafterfamilie im Beirat vertreten. Bei externen Beiratsmitgliedern steht dagegen primär die fachliche Qualifikation im Vordergrund. Dies zeigt, dass Externen und Familienmitgliedern durchaus unterschiedliche Qualitäten zugeschrieben werden und diese daher auch aus unterschiedlichen Motiven heraus in den Beirat gewählt werden.

Ideal ist eine gute Mischung. So sind etwa bei der Freiberger Holding Vertrauen zu den Personen, Unabhängigkeit und Loyalität zur Familie, die fachliche Qualifikation und die Erfahrungen aus unterschiedlichen Tätigkeiten innerhalb des Gesellschafterausschusses von zentraler Bedeutung. Hans-Ewald Reinert, geschäftsführender Gesellschafter der H. & E. Reinert Westfälische Privat-Fleischerei, ergänzt, dass für ihn persönliche Integrität, Erfahrung und unternehmerisches Engagement wichtige Kriterien für die Auswahl eines Beiratsmitglieds sind.

Abb. 6 Kriterien für die Auswahl von Beiratsmitgliedern



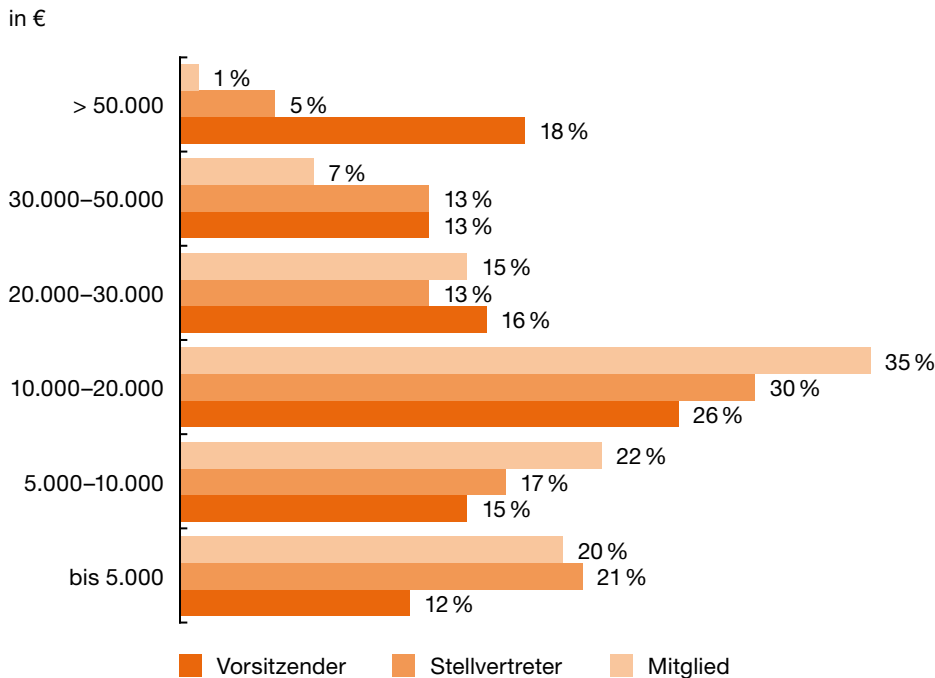
Vergütung

Bei der Höhe der Vergütung ergibt sich im Durchschnitt eine homogene Verteilung: Jeweils gut 20% der ordentlichen Beiratsmitglieder erhalten bis 5.000 Euro, zwischen 5.000 und 10.000 Euro sowie 20.000 bis 50.000 Euro, bei lediglich 1% überschreitet die Entlohnung die Schwelle von 50.000 Euro. Die meisten Beiräte (35%) erhalten zwischen 10.000 und 20.000 Euro (siehe Abb. 7). Im Durchschnitt liegt die Vergütung bei rund 15.000 Euro im Jahr.

Beiratsmitglieder erhalten durchschnittlich 15.000 € im Jahr

Wenig überraschend ist, dass Stellvertreter und Vorsitzende höher entlohnt werden als ordentliche Beiratsmitglieder. So liegt die durchschnittliche Vergütung für Stellvertreter bei rund 18.000 Euro, bei den Vorsitzenden bei 24.000 Euro. Jeder fünfte Vorsitzende erhält sogar eine Aufwandsentschädigung von über 50.000 Euro pro Jahr.

Abb. 7 Vergütungsstruktur der Beiratsmitglieder



Prozesse zur Einrichtung eines Beirats

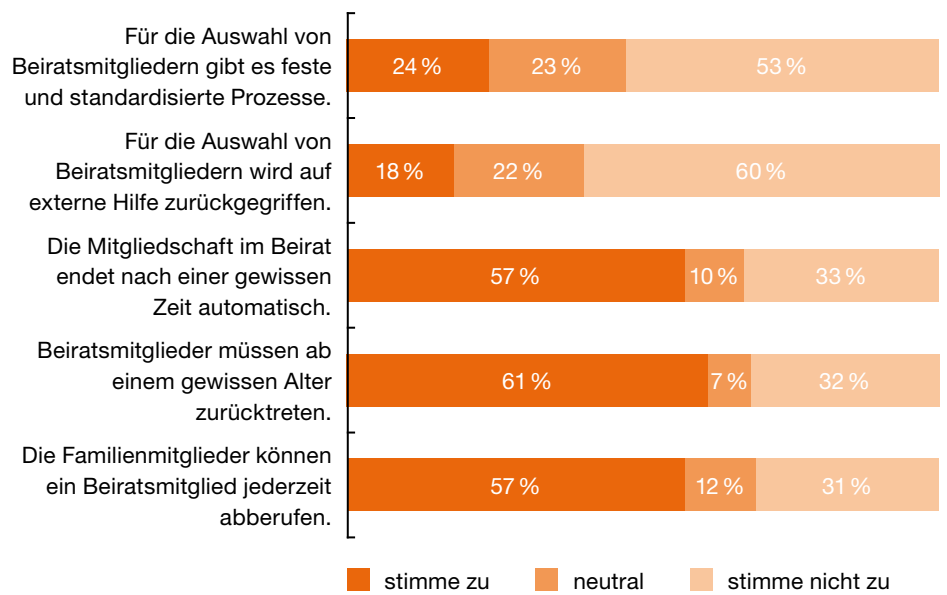
Ungeachtet der hohen Verbreitung von Beiräten in Familienunternehmen fällt auf, dass nur ein Viertel der befragten Gesellschaften über standardisierte Prozesse verfügt, um einen Beirat zu besetzen. Auch bei externer Unterstützung sind Familienunternehmen zurückhaltend: Nur jeder fünfte Betrieb nimmt Berater in Anspruch, um einen Beirat ins Unternehmen zu berufen. Dies dürfte daran liegen, dass die Einrichtung eines Beiratsgremiums in der Regel nicht so häufig erfolgt und daher keine Notwendigkeit gesehen wird, einen entsprechenden Prozess einzuleiten und externe Unterstützung wahrzunehmen.

Standardisierte Prozesse zur Einrichtung von Beiräten sind selten

Familienunternehmen gehen dennoch professionell mit der Ein- und Abberufung von Beiräten um

Dennoch zeigt sich, dass Familienunternehmen auch ohne formale Prozesse professionell mit der Ein- und Abberufung ihres Beirats umgehen (siehe auch Abschnitt „Auswahl des Beirats“): So endet in 57% der Unternehmen die Mitgliedschaft im Beirat automatisch, zudem müssen Beiratsmitglieder in 61% der Familienbetriebe ab einem gewissen Alter zurücktreten. Ebenso ist sichergestellt, dass stets die Interessen der Familienmitglieder gewahrt werden: In 57% der Familienunternehmen können die Beiratsmitglieder jederzeit durch die Familie abberufen werden.

Abb. 8 Governance des Beirats



Überwiegend gute Erfahrungen mit Beiräten

Probleme und Erfahrungen in der Beiratsarbeit

Die Erfahrungen mit Beiräten und Aufsichtsräten sind durchweg positiv. So betont etwa Volkmar Wywiol, Geschäftsführer der Stern-Wywiol Gruppe, den starken kreativen Austausch, der durch den Beirat zustande kommt. Zudem werden durch das Gremium Probleme verstärkt thematisiert, aktiv angesprochen und gelöst. Bei der Dohle Handelsgruppe hat der Beirat in schwierigen Unternehmensphasen der Familie geholfen, das Unternehmen in die richtige Richtung zu lenken, erklärt Klaus Dohle. Auch Heiko Schwarz (GRG Services) hebt die gute Erfahrung mit der Beiratsarbeit hervor. Damit dies möglich ist, sei die völlige Transparenz aller Geschäftsvorgänge für das Gremium, keine Geheimniskrämerei und gegenseitiges Vertrauen für die erfolgreiche Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung. Hans-Ewald Reinert (H. & E. Reinert Westfälische Privat-Fleischerei), hat die besten Erfahrungen gemacht, wenn der Beirat nicht „politisch“, sondern nach persönlicher und fachlicher Kompetenz besetzt ist.

Probleme gäbe es dagegen selten: Lediglich Terminfindungen für die Beiratssitzungen oder die unterschiedliche Informations- und Entscheidungsdichte zwischen verschiedenen Gremien könnten zu Reibungsverlusten führen. Als problematisch kann sich ebenso herausstellen, wenn einzelne Beiräte bei der Konkurrenz als Beiratsmitglied tätig sind und die Verschwiegenheit in Frage gestellt wird.

Probleme mit Beiräten sind eher selten

Selbst wenn die Beiratstätigkeit keine unmittelbaren Auswirkungen auf das Tagesgeschäft hat, ist ihr Beitrag deutlich spürbar und wirkt sich positiv auf die Unternehmensentwicklung aus. Bei GRG Services etwa gibt der Beirat wertvolle Hinweise zur Positionierung am Markt, sorgt für den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen und hinterfragt die richtige Unternehmensstrategie. Damit ist, ergänzt Heiko Schwarz (GRG Services), „die Arbeit des Beirats für die Zukunftssicherung unseres 93-jährigen Unternehmens elementar wichtig.“ Bei Merz begleitet der Gesellschafterrat die Geschäftsführung durch sein Zustimmungsrecht bei maßgeblichen Entscheidungen sehr eng und sichert dadurch für die Gesellschafter eine positive, fördernde Kontrolle und Motivation des Managements. Auch bei der Stern-Wywiol Gruppe hilft der externe Blick. Dort liefert der Beirat kreativen und beratenden Input zu konkreten Sachverhalten, etwa in Personalfragen oder bei Geschäftskontakten. Außerdem dient er als Argumentationshilfe, um Neues zu implementieren. Bei der Freiburger Holding führte der Gesellschafterausschuss zudem die nächste Generation an die Aufgaben und Verantwortlichkeiten heran und unterstützt diese noch immer bei strategischen Entscheidungen sowie bei der Auswahl des Führungspersonals, was sich positiv bemerkbar macht. Bei der Dohle Handesgruppe stehen die Beiratsmitglieder auch außerhalb der Beiratssitzung zu einzelnen Fragen wie Personalauswahl und Unternehmensausrichtung zur Verfügung. So kann auch kurzfristig auf Herausforderungen reagiert werden.

Beiratstätigkeit wirkt sich positiv auf die Unternehmensentwicklung aus

E Fazit und Schlussfolgerungen

Vielfältige Motive zur Einrichtung eines Beirats

Immer mehr Familienunternehmen haben erkannt, dass sie durch einen Beirat die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens sicherstellen und den Unternehmenserfolg steigern können. Die Motive, einen Beirat einzurichten, sind so unterschiedlich wie die Beiratsarbeit selbst. Während die einen einen Beirat installieren, um mit Unternehmerpersönlichkeiten als Sparringspartnern auf Augenhöhe über unternehmensstrategische Fragestellungen zu beraten, geht es anderen darum, ein Regulativ und Kontrollorgan im Zuge der Nachfolge einzurichten und die Interessen der Familiengeschafter zu wahren. Aber auch die Selbstkontrolle der Ziele und Maßnahmen der Gesellschafter-Geschäftsführung und die Absicherung wichtiger Entscheidungen ist für viele Familienunternehmen zentral. Zudem kann der Beirat als Mitentscheider agieren, wenn sich die Familie nicht einig ist.

Zielkongruenz zwischen Familie und Geschäftsführung bestimmt Aufgabenspektrum des Beirats

Welche Aufgaben dem jeweiligen Gremium übertragen werden, ist davon abhängig, inwiefern die Familie Einfluss auf und Kontrolle über die Geschäftsführung des Unternehmens ausüben kann und inwiefern die Ziele von Management und Familie miteinander übereinstimmen. Während in nicht familiengeführten Betrieben die Beiräte überwiegend eine kontrollierende Aufgabe einnehmen, um den Anteilseignern Einblick ins Unternehmen zu ermöglichen und Einfluss auf die Entwicklung auszuüben, übernehmen sie in inhabergeführten Betrieben vor allem eine unterstützende und beratende Funktion, indem sie der Geschäftsführung mit ihrer Expertise zur Seite stehen.

Trend zur Professionalisierung der Beiratstätigkeit setzt sich fort

Aus Governance-Perspektive kann es sinnvoll sein, dem Beirat neben der Beratungsrolle auch eine Kontroll- und Entscheidungsfunktion einzuräumen, um die Unternehmensführung zu verbessern und Risiken vorzubeugen. Davon machen auch immer mehr Familienunternehmen Gebrauch. Dies zeigt, dass sich der bereits in vergangenen Studien²⁴ beobachtbare Trend zur Professionalisierung der Beiratsarbeit in deutschen Familienunternehmen weiter fortsetzt und die Regeln einer Good Governance zunehmend beachtet werden.

Einerseits sind in zwei von drei Familienunternehmen Beiräte mit Familienmitgliedern besetzt. Andererseits haben in fast 70% der Familienbetriebe familienfremde Mitglieder den Beiratsvorsitz inne. Zudem wählen Familienunternehmen für die Besetzung ihres Beirats hauptsächlich Unternehmer und Manager aus anderen Unternehmen aus. Der Gefahr von Interessenkonflikten und fehlender Neutralität infolge einer Besetzung von Beiräten mit Mitgliedern aus dem Freundes- und Bekanntenkreis oder von Dienstleistern, die anderweitig im Unternehmen tätig sind, wird damit vorgebeugt.

Auch bei der Auswahl der Mitglieder steht die fachliche Kompetenz im Vordergrund, was auf eine klare Professionalisierung im Umgang mit Beiräten hindeutet.

²⁴ Vgl. May, Rieder Brose (2002) und Achenbach, May, Rieder, Eiben (2008).

Gleiches gilt für die Prozesse zur Einrichtung und Abberufung von Beiräten, wenngleich es (noch) an formalen Prozessen mangelt.

Frauen spielen in den obersten Gremien deutscher Familienunternehmen hingegen nach wie vor eine untergeordnete Rolle: Mit einem Anteil von rund 10% liegt die Frauenquote noch unter der der Dax-Konzerne. Ungeachtet der politischen Debatte im Europaparlament und in der Bundesregierung, nach der eine Frauenquote von 40% in Aufsichtsräten gesetzlich eingeführt werden soll, empfiehlt es sich, verstärkt Frauen in Beiräte und Aufsichtsräte zu berufen. Dies eröffnet einen weiteren Blickwinkel und ist zudem auch im Hinblick auf den demografischen Wandel geboten. Handlungsspielraum für Verbesserungen besteht auch hinsichtlich der Einrichtung formaler Prozesse und Kriterien für die Einberufung und Abberufung von Beiräten.

Frauen sollten verstärkt in Aufsichts- und Beiräte berufen werden

Um dem Beiratsgremium eine geeignete rechtliche Basis für seine Tätigkeiten zu geben, sollten klare Rahmenbedingungen geschaffen werden. So empfiehlt sich die Erstellung eines Beiratsstatuts für die Rechte und Pflichten des Beirats und die Einbindung in den Gesellschaftervertrag sowie einer Beiratsgeschäftsordnung zur Regelung der inneren Ordnung und Arbeitsabläufe.

Klare Rahmenbedingungen für die Beiratsarbeit empfehlenswert

F Vorgehensweise und Methodik

Befragung von rd. 300 Familienunternehmen mit > 25 Mio. € Umsatz pro Jahr

Befragung der Unternehmen

Grundlage dieser Studie ist eine Umfrage, die wir gemeinsam mit der WHU – Otto Beisheim School of Management und der INTES Akademie für Familienunternehmen durchgeführt haben. Hierfür wurden über einen Zeitraum von vier Wochen (August 2013) 2.530 deutsche Familienunternehmen mit einem Umsatz von über 25 Millionen Euro zur Auswahl, Besetzung und zu den Aufgaben von Beiräten und Aufsichtsräten befragt. Zudem haben wir ausgewählte Unternehmer, unter ihnen Heiko Schwarz, geschäftsführender Gesellschafter der GRG Services Berlin GmbH & Co. KG, Hans-Ewald Reinert, geschäftsführender Gesellschafter der H. & E. Reinert Westfälische Privat-Fleischerei GmbH, Dr. Jochen Hückmann, Mitglied der Inhaberfamilie der Merz GmbH & Co. KGaA, Ernst Freiburger, Gründer und Eigentümer der Freiburger Holding GmbH, Volkmar Wywiol, Geschäftsführer der Stern-Wywiol Gruppe GmbH & Co. KG, und Klaus Dohle, Vorsitzender des Beirats der Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG, zu ihren Erfahrungen mit der Arbeit von Beiräten befragt.

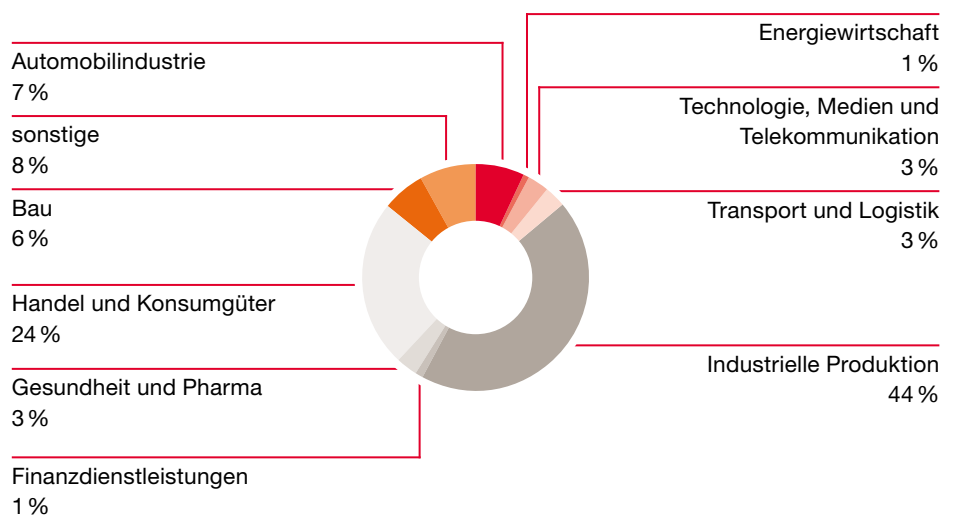
Die Ziele der Familienunternehmen und die Zielübereinstimmung zwischen Familie und Unternehmen wurden mit einer F-PEC-Skala²⁵ (F-PEC: Family influence through power, experience and culture) abgefragt. Insgesamt haben 286 Unternehmen an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 11 % entspricht.

Auswertungsmethodik

Um die Schweigeverzerrung der nicht antwortenden Befragten zu kontrollieren, wurde überprüft, ob es einen Unterschied zwischen früh und spät ausgefüllten Fragebögen gibt. Hier zeigte sich kein statistisch signifikanter Unterschied. Für die statistische Analyse wurde eine multivariate, lineare Regression mit einem Signifikanzniveau von $p < 0,1$ verwendet.

Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

Abb. 9 Familienunternehmen nach Branchen

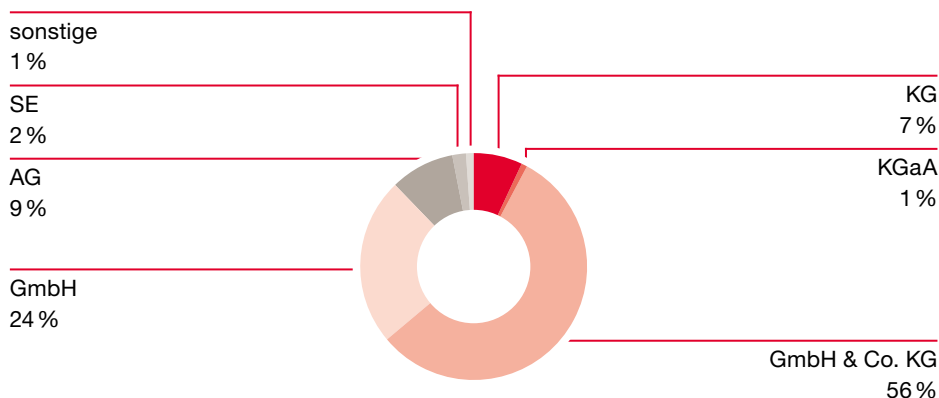


²⁵ Vgl. Klein, Astrachan, Smyrniotis (2005).

Die Mehrheit der befragten Familienunternehmen (44%) ist in der industriellen Produktion tätig, rund ein Viertel im Handel und 7% in der Automobilindustrie. Damit stellt die Umfrage eine repräsentative und aussagekräftige Stichprobe der deutschen Familienunternehmen dar.

44% der Familienunternehmen sind in der industriellen Produktion tätig

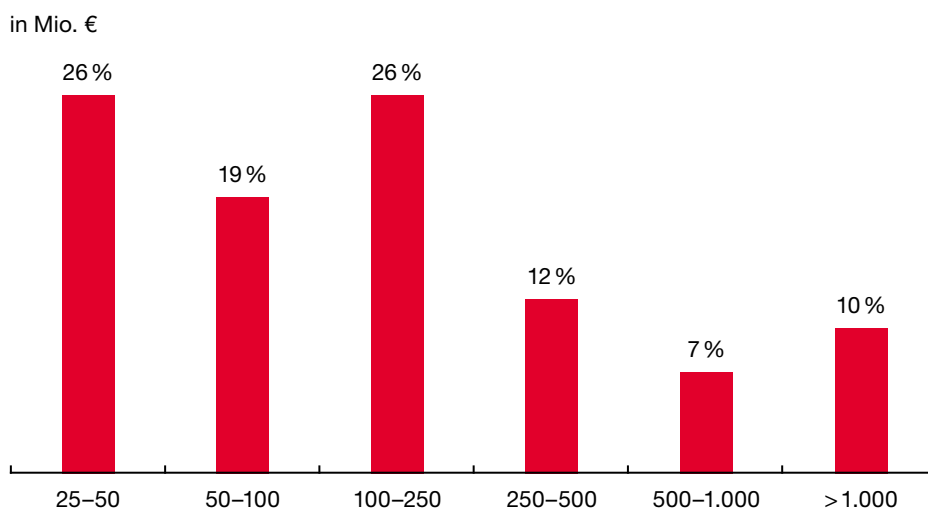
Abb. 10 Rechtsform der befragten Familienunternehmen



Der Großteil der befragten Familienunternehmen (80%) ist als Kapitalgesellschaft in Form einer GmbH oder GmbH & Co. KG organisiert. Die klassische KG oder der e. K. ist nur bei einem Bruchteil der Unternehmen vorzufinden. Knapp jedes zehnte Unternehmen (9%) firmiert als Aktiengesellschaft und ist damit qua Rechtsform zur Einrichtung eines Aufsichtsrats verpflichtet.

80% der Familienunternehmen sind Kapitalgesellschaften

Abb. 11 Umsatzverteilung der befragten Familienunternehmen



Die befragten Unternehmen haben 2012 im Durchschnitt einen Umsatz von 518 Millionen Euro erzielt. Mehr als 70% erwirtschafteten 2012 einen Umsatz von unter 250 Millionen Euro, jedes zehnte Familienunternehmen mehr als eine Milliarde Euro. Im Jahr 2012 waren durchschnittlich 2.365 Mitarbeiter pro Unternehmen beschäftigt.

Der durchschnittliche Umsatz der Familienunternehmen lag 2012 bei 518 Mio. €

Die meisten der befragten Familienunternehmen sind zwischen 50 und 100 Jahren alt (durchschnittliches Gründungsjahr: 1909) und werden in der dritten Generation in Familienhand geführt (siehe Abb. 12 und 13).

Abb. 12 Altersverteilung der befragten Familienunternehmen

in Jahren

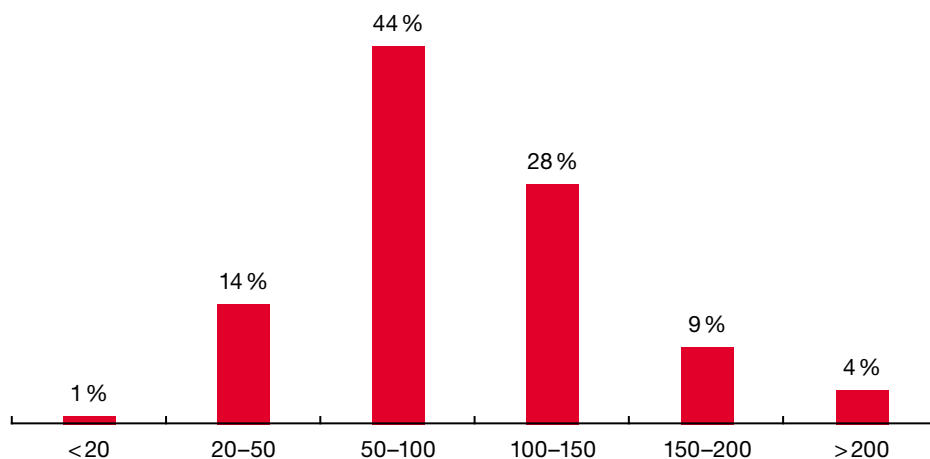
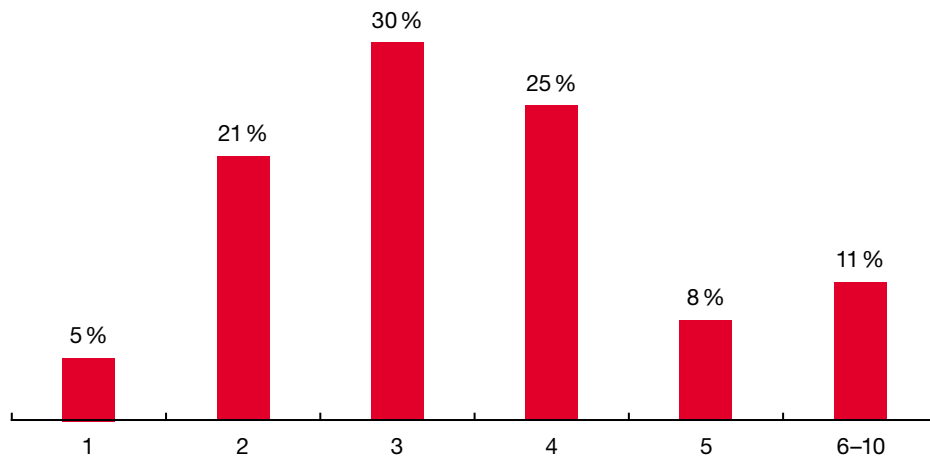


Abb. 13 Familienunternehmen nach Generationen

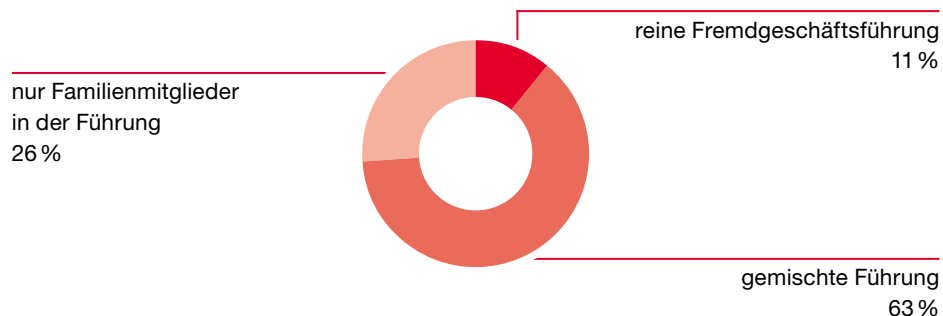
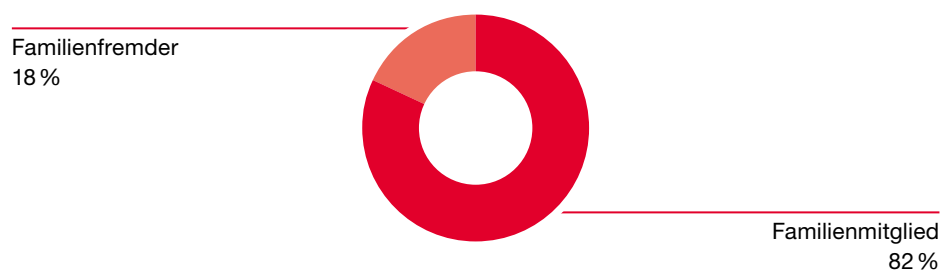
Generationen



Hervorzuheben ist zudem, dass die befragten Unternehmen fast komplett im Besitz der Familie sind.

Die Mehrheit der Familienunternehmen hat eine gemischte Führungsstruktur; Familienmitglieder stellen oft den Vorsitz der Geschäftsführung

Die Mehrheit (63%) hat eine gemischte Führung aus Familienmitgliedern und Fremdgeschäftsführern. Bei einem Viertel (26%) sind ausschließlich Familienmitglieder in die Leitung des Unternehmens eingebunden, jeder zehnte Betrieb hat eine reine Fremdgeschäftsführung. Zwar werden externe Mitglieder sehr häufig in die Führung eingebunden, im Großteil der Unternehmen (82%) stellt jedoch ein Familienmitglied den Vorsitz der Geschäftsführung. Die strategische Planung und Führung des Unternehmens wird somit maßgeblich durch die Familie geprägt, wobei die meisten Unternehmen auch auf die Kompetenz externer Führungskräfte zurückgreifen.

Abb. 14 Führungsstruktur in Familienunternehmen**Abb. 15 Vorsitz der Geschäftsführung in Familienunternehmen**

Weitere Kennzahlen zu den befragten Familienunternehmen können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

Abb. 16 Charakteristika der befragten Familienunternehmen im Überblick**Kennzahlen der befragten Unternehmen**

| | |
|---------------------------------------|--------------|
| durchschnittlicher Umsatz 2007 | 463,6 Mio. € |
| durchschnittlicher Umsatz 2012 | 517,8 Mio. € |
| prozentuales Umsatzwachstum 2007–2012 | 11,7 % |
| Medianumsatz 2007 | 90 Mio. € |
| Medianumsatz 2012 | 114 Mio. € |

Mitarbeiter

| | |
|--|-------|
| durchschnittliche Mitarbeiterzahl 2007 | 2.222 |
| durchschnittliche Mitarbeiterzahl 2012 | 2.365 |
| prozentuales Mitarbeiterwachstum 2007–2012 | 6,4 % |
| Medianmitarbeiter 2007 | 185 |
| Medianmitarbeiter 2012 | 507,5 |

Familienbesitz und Alter

| | |
|---|--------|
| durchschnittlicher Anteil der Gesellschafterfamilie | 95,7 % |
| durchschnittliche Anzahl der Mitglieder der Gesellschafterfamilie | 12,9 |
| durchschnittliches Gründungsjahr | 1909 |
| durchschnittliche Generation | 3,5 |

Literaturverzeichnis

Achenbach, C., May, P., Rieder, G., Eiben, J. (2008)

Beiräte in Familienunternehmen, INTES.

Barney, J. (1991)

Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99–120.

Barney, J. B., Hasen, M. H. (1994)

Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15: 175–190.

Corbetta, G., Salvato, C. A. (2004)

Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: a commentary on “Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28: 355–362.

Davis, J. H., Schoorman, D. F., Donaldson, L. (1997)

Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22: 20–47.

Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983)

Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26:301–325.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976)

Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 305–360.

Johnson, J. L., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. (1996)

Board of directors: a review and research agenda, *Journal of Management*, 22: 409–438.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., Smyrniotis, K. X. (2005)

The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 321–338.

Koeberle-Schmid, A. (2008)

Family business governance – Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz, Wiesbaden: Gabler.

May, P., Rieder, G., Brose, T. (2002)

Beiräte in deutschen Familienunternehmen, INTES.

Penrose, E. (1959)

The theory of the growth of the firm, New York: John Wiley and Sons.

Shen, W. (2003)

The dynamics of the CEO-board relationship: an evolutionary perspective, *Academy of Management Review*, 28: 466–476.

Sundaramurthy, C., Lewis, M. (2003)

Control and collaboration: paradoxes of governance, *Academy of Management Review*, 28: 397–415.

Ihre Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Peter Bartels

Mitglied des Vorstands
Leiter des Geschäftsbereichs
Familienunternehmen und Mittelstand
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: + 49 211 981-2176
peter.bartels@de.pwc.com

Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

Mittelständische und familiengeführte Unternehmen erhalten bei uns eine Betreuung, die sich durch Engagement und Kontinuität auszeichnet. Unseren Mandanten steht ein persönlicher Ansprechpartner zur Seite, den sie jederzeit zu allen Fragen konsultieren können. Er kennt ihr Geschäft, hat die Interessen der Gesellschafter im Blick und koordiniert die Arbeit der jeweils erforderlichen Fach- und Branchenexperten. So bekommen sie alle Leistungen aus einer Hand, zeitnah und direkt vor Ort – auch im Ausland.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen und Mittelstand.

WHU – Otto Beisheim School of Management

Prof. Dr. Sabine Rau

Inhaberin des Lehrstuhls für
Familienunternehmen der WHU –
Otto Beisheim School of Management
Campus Vallendar
Burgplatz 2
56179 Vallendar
Tel.: +49 261 6509-780
sabine.rau@whu.edu

Über die WHU und das INTES Institut für Familienunternehmen

Die WHU ist eine private, staatlich anerkannte Hochschule im Universitätsrang mit Sitz in Vallendar und Düsseldorf. Sie wurde 1984 gegründet und genießt heute sowohl national als auch international hohes Ansehen. Die WHU steht für Excellence in Management Education und stellt sich diesem Anspruch in Lehre, Forschung und Praxis.

Das INTES Institut für Familienunternehmen der WHU widmet sich gezielt der Erforschung spezifischer Herausforderungen von Familienunternehmen. Wichtige Aspekte sind die Lösungsvermittlung und der Austausch von Forschungsergebnissen mit der Unternehmenspraxis. Es setzt die Arbeit des im Jahr 2005 gegründeten INTES Zentrums für Familienunternehmen und des im Jahr 2009 gegründeten INTES Stiftungslehrstuhls für Familienunternehmen fort und wird die bestehenden Aktivitäten in Forschung und Lehre deutlich ausbauen. Geleitet wird das Institut von Prof. Dr. Sabine Rau.

INTES Akademie für Familienunternehmen

Prof. Dr. Peter May

Gründer der INTES und
Honorarprofessor an der WHU –
Otto Beisheim School of Management
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn
Tel.: +49 228 36 780-11
p.may@intes-mayco.de

Über die INTES Akademie für Familienunternehmen

Die INTES Akademie für Familienunternehmen ist Marktführer und erster Ansprechpartner für die generationsübergreifende Qualifizierung, Vernetzung und Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Grundlage unserer Arbeit ist das INTES-Prinzip, das die Bereiche Unternehmen, Familie, Persönlichkeit und Vermögen zu einer umfassenden Inhaberstrategie verbindet.

Mit unserem vielseitigen Angebot begleiten wir Sie dabei, Ihre Inhaberrolle professionell und verantwortungsbewusst wahrzunehmen und Ihre spezifischen Herausforderungen zu bewältigen. Denn unsere Mission ist es, Familienunternehmen erfolgreicher und Unternehmerfamilien stärker zu machen. Dabei greifen wir auf über 15 Jahre Erfahrung zurück.

Getreu unserem Gründungsmotto „Unternehmer unter sich“ richtet sich unser Angebot exklusiv an Inhaber und ihre Familien, Nachfolger, Gesellschafter und Beiräte in Familienunternehmen.

