



DER BEIRAT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

ÜBER BEIRATSSTRUKTUREN, DIE ZU DEN
BEDINGUNGEN EINES FAMILIENUNTERNEHMENS
PASSEN

VORTRAG IM RAHMEN DER INFORMATIONSVERANSTALTUNG
„DER BEIRAT IM FAMILIENUNTERNEHMEN“
IM HAUSE DER IHK ARNSBERG, HELLWEG-SAUERLAND
ARNSBERG, 01.07.2015
PROF. DR. TOM A. RÜSEN



Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Was ist ein Familienunternehmen?

Warum ein Beirat?

Arten von Beiratsgremien

Goldene Regeln bei der Einrichtung eines Beiratsgremiums

EIN INSTITUT VON FAMILIENUNTERNEHMEN FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN



1998 als deutschlandweit erstes universitäres Kompetenz- und Forschungszentrum für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke gegründet.

Ziel des Instituts ist es,

- die Chancen und Risiken dieser Unternehmensform näher zu beleuchten
- einen substantiellen Beitrag in Theoriebildung, Forschung, Lehre und Weiterbildung zu leisten
- den Meinungs- und Erfahrungsaustausch von Mitgliedern aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu fördern
- potentielle Nachfolger und Führungskräfte für Familienunternehmen auszubilden
- und mit zahlreichen Aktivitäten die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmertum zu stärken

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Was ist ein Familienunternehmen?

Warum ein Beirat?

Arten von Beiratsgremien

Goldene Regeln bei der Einrichtung eines Beiratsgremiums

WIFU-DEFINTION VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Wir sprechen immer dann von einem Familienunternehmen, wenn sich ein Unternehmen

- **ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien- bzw. Familienverbände befindet und**
- **wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.**

Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen.

Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle.

Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essentiell. Bei einem Unternehmen kann also, streng genommen, erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben.

Start-Ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein noch keine Familienunternehmen.

Quelle: WIFU

Familienunternehmen sind sehr unterschiedlich und lassen sich daher nicht „über einen Kamm scheren“

TYPISIERUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

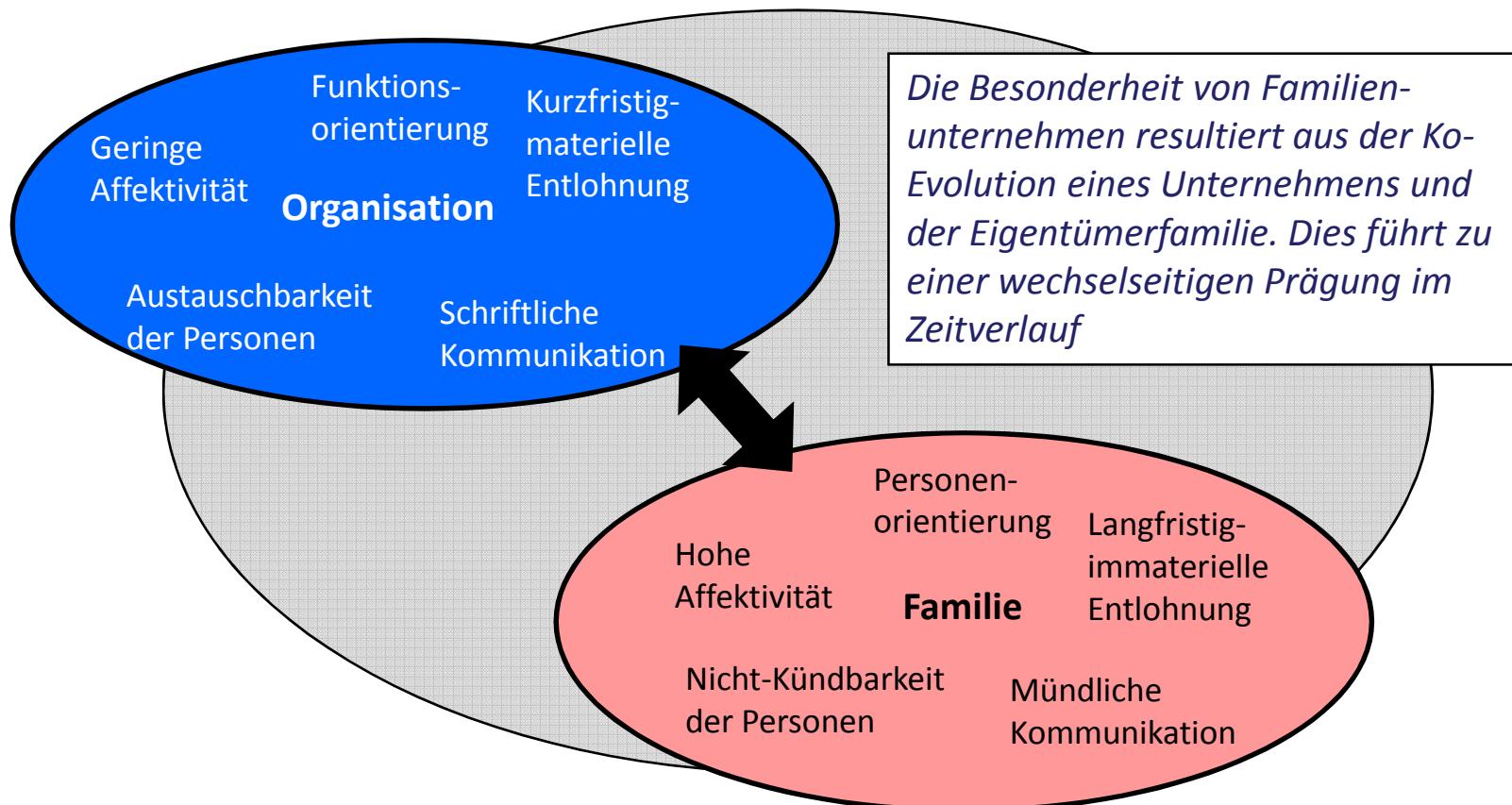


- Familienunternehmen befindet sich vollständig im Eigentum der Gesellschafterfamilie (100%)
- Top-Management und Aufsichtsgremien sind fast ausschließlich mit Mitgliedern der Gesellschafterfamilie besetzt
- Familienunternehmen befindet sich zum Großteil im Eigentum der Gesellschafterfamilie (51% - 99%)
- Top-Management und Aufsichtsgremien werden von Mitgliedern der Gesellschafterfamilie dominiert (>50% der Sitze bzw. Positionen)
- Familienunternehmen befindet sich zu mit wesentlichen Anteilen im Eigentum der Gesellschafterfamilie (HV-Mehrheit, 25,1% bis >50% der Stimmen)
- Top-Management und Aufsichtsgremien werden von Mitgliedern der Gesellschafterfamilie zwar gehalten, jedoch nicht dominiert (<50% der Sitze bzw. Positionen)

Quelle: WIFU

Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Organisationsformen durch die Verknüpfung von Prinzipien einer gewinnorientierten Organisation und einer Familie

DAS WITTENER DENKMODELL VON FAMILIENUNTERNEHMEN



Quelle: WIFU in Anlehnung an Simon/Wimmer/Groth

Die „Verknüpfung“ von Familie und Unternehmen schafft den „Familien-Faktor“ des Familienunternehmens

DAS WITTENER DENKMODELL VON FAMILIENUNTERNEHMEN (2/3)

Entweder ganz
besondere
Vorteile...



...oder ganz
besonders massive
Nachteile

Der „Familien-Faktor“ (F+ oder F-)

Quelle: WIFU in Anlehnung an v. Schlippe

Verschiedene Logiken steuern die Entwicklung von Strukturen und Organisationsformen. „Mentale Modelle“ beschreiben dabei die Formen, wie die Familienmitglieder über sich selbst denken

TYPISCHE BEOBSCHAUUNGSMERKMALE DER VIER GRUNDFORMEN MENTALER MODELLE*



Patriarchale Logik (Emperor)

- Von einer zentralen Führungsfigur zusammengehaltene Unternehmen und Gesellschafterfamilien



Die Logik der operativ tätigen Familie (Professional Family)

- Wenige Familienmitglieder leiten professionell ein komplexes Unternehmen



Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie (Family Corporation)

- Weitverzweigte Familie steuert ein komplexes Unternehmen



Die Logik der Investoren-Familie (Family Investment Group)

- Familie investiert zusammen; ganz unterschiedliche Familienkomplexität

Quelle: WIFU in Anlehnung an FBK Deutschland

MENTALE MODELLE – DENKLOGIKEN AUF EINEN BLICK

Patriarch

⇒ „Das Unternehmen bin ich! Einer muss der Kopf sein, viele Arme können helfen.“

Operativ tätige Familie

⇒ „Das Unternehmen sind wir gemeinsam! Die Familie führt das Unternehmen. Ohne Familie im Management kann unser Unternehmen kein Familienunternehmen sein!“

Aktive Eigentümerfamilie

⇒ „Die Geschicke des Unternehmens werden von uns bestimmt! Als professionelle Eigentümer sorgen wir für das beste Management, das es gibt.“

Investoren-Familie

⇒ „Wir nutzen die besten Möglichkeiten, um unser Vermögen zu optimieren. Wenn wir ein Unternehmen betreiben, suchen wir nach der besten Rendite. Wir sind eine Investoren-gemeinschaft, deren Mitglieder einander verwandtschaftlich verbunden sind.“

Quelle: WIFU in Anlehnung an Rüsen et. Al (2012)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Was ist ein Familienunternehmen?

Warum ein Beirat?

Arten von Beiratsgremien

Goldene Regeln bei der Einrichtung eines Beiratsgremiums

Rechtsformbedingt gibt es in den meisten Familienunternehmen keine Vorgabe, ein Aufsichtsgremium zu installieren

DER BEIRAT ALS FAKULTATIVES AUFSICHTS- UND KONTROLLGREMIEUM IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Aufsichts- und Kontrollgremien sind entweder durch die Rechtsform bedingt oder folgen den spezifischen Wünschen der Eigentümer:

Grundsätzlich zu unterscheiden sind:

- Gremien, die aufgrund gesetzlicher Bestimmungen einzurichten sind (z. B. in der Rechtsform der AG, GmbH mit mehr als 500 Mitarbeitern)*
- Fakultative, vom Gesetz nicht vorgesehenen Gremien (z. B. als Instrument zur Selbstdisziplinierung Geschäftsführender Gesellschafter, zur Kontrolle bei vollständig familienexternem Management)

Oft liegen in der Praxis Rechtsformen vor, die eine Mitarbeitervertretung im Aufsichts- und Kontrollgremium des Familienunternehmens verhindern.

Die jeweilige Funktion eines solchen Gremiums ist daher nur aus den spezifischen Besonderheiten des jeweiligen Familienunternehmens abzuleiten.

* Werden im folgenden nicht behandelt!

Quelle: WIFU

Die Einrichtung eines Beirates folgt oftmals nicht strategischen Überlegungen, sondern aus einem konkreten Anlass

MOTIVE FÜR DIE EINRICHTUNG EINES BEIRATS (1/3)

Fast immer liegt der Errichtung eines Beirats ein konkreter Anlass und nur selten eine strategische Organisationsüberlegung zugrunde:

- Kontinuitätssicherung in der Unternehmensnachfolge
- Ausgleich und Vermittlung zwischen unterschiedlichen Familienstämmen oder Generationen
- Wunsch nicht im Unternehmen tätiger Gesellschafter nach stärkerer Kontrolle der Geschäftsführung
- Koordination auseinanderstrebender Gesellschafterinteressen, Lähmung der Gesellschafterversammlung
- Wunsch außenstehender Dritter, z.B. Banken
- Umstrukturierung und Neuausrichtung des Unternehmens
- Strategische Begleitung etc.

MOTIVE FÜR DIE EINRICHTUNG EINES BEIRATS (2/3)

Als Instrument zur Professionalisierung wird über das Beiratsgremium versucht, „externen Sachverstand“ für das Unternehmen zu gewinnen:

- Komplexitätsfalle:
Mit wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Komplexität der Geschäftsmodelle ist die Errichtung eines Beirats sinnvoll.
- Zukunftssicherung:
Ein Beirat kann bei der Strategiefindung oder bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sehr hilfreich sein.
- Spezifisches Know-How:
Allein die zunehmende Regulierung im Bereich des Wirtschafts- und Steuerrechts und die damit einhergehenden Belastungen auf Seiten der Familienunternehmer erfordern die Einbindung von externen Experten!

Zur Vermeidung von Konflikteskalation wird ein Beirat „zwischen“ Familienmitgliedern bzw. externem Management und Gesellschafterfamilie installiert

MOTIVE FÜR DIE EINRICHTUNG EINES BEIRATS (3/3)

Oftmals wird der Beirat auch als „Puffer-Instrument“ zur Konfliktprävention eingerichtet:

- Objektivierung:
Externe Beiräte können das Risiko unternehmerischer Fehlentscheidungen reduzieren, da sie Beschlussgegenstände etwas distanzierter, emotional weniger eingebunden und mithin neutraler betrachten können.
- Schnittstelle zwischen Familien- und Fremdgesellschafter:
Durch die Errichtung eines Beirats ist es möglich, die Entstehung von Streitigkeiten zu verhindern und Schaden vom Unternehmen abzuwenden.
- Bindeglied zwischen Unternehmen und Familie:
Mit der erstmaligen Bestellung eines Fremden als alleinigem Geschäftsführer ist die Beiratsbildung oft unumgänglich, da andernfalls eine Kontrolle durch die Familie nicht mehr ohne Weiteres erfolgen kann.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Was ist ein Familienunternehmen?

Warum ein Beirat?

Arten von Beiratsgremien

Goldene Regeln bei der Einrichtung eines Beiratsgremiums

Principal-Agent-Theorie

Stewardship-Theorie

Ressourcen-orientierter Ansatz

Aufgabe

Aufgabe

Aufgabe

Überwachung und Kontrolle des Managements in seiner Tätigkeit

Beratung und Unterstützung der Geschäftsführung

Beratung (Wissensquelle, die nicht im Unternehmen verfügbar ist), Vernetzung, Repräsentation

Typisch bei:

- Rein familienexternes Mgmt.
- Stammesstrukturen im Gesellschafterkreis wo ein Stamm nicht mehr aktiv tätig ist

Typisch bei:

- Generationenwechsel bei dem das Know-How der Senior-Generation genutzt werden soll
- Unerfahrene NextGen kommt in die GF und soll unterstützt werden

Typisch bei:

- Eintritt in neue Märkte, Geschäftszweige
- Kauf und Integration von Unternehmen /-steilen

Quelle: in Anlehnung an PwC – WHU – INTES 2013

17

Principal-Agent-Theorie

- Principal und Agent verfolgen unterschiedliche Ziele
- Asymmetrische Informationsverteilung zw. Principal und Agent
- Principal kann Handlungen des Agenten nicht effektiv vollständig beobachten

Aufgabe des Beirats:

Überwachung und Kontrolle des Managements in seiner Tätigkeit

Stewardship-Theorie

- Manager verfolgen kollektivistische Ziele und arbeiten auf Wohl des Unternehmens hin
- Kontrolle des Managements nicht notwendig

Aufgabe des Beirats:

Beratung und Unterstützung der Geschäftsführung

Ressourcen-orientierter Ansatz

- Komparative Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen ist von Ressourcenausstattung abhängig
- Zugang zu externen Partnern, Wissen und Erfahrungen ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil

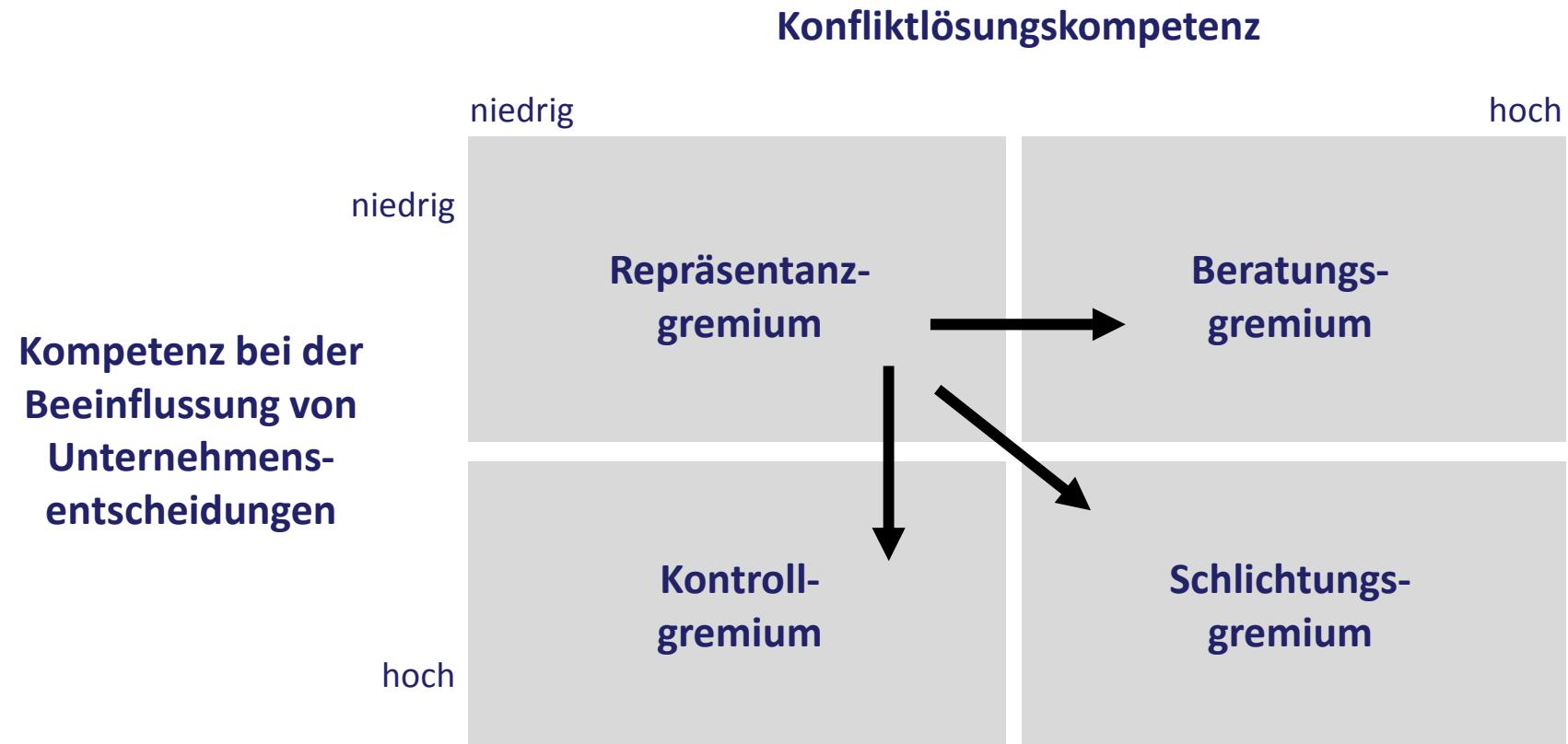
Aufgabe des Beirats:

Beratung (Wissensquelle, die nicht im Unternehmen verfügbar ist), Vernetzung, Repräsentation

Quelle: PwC – WHU – INTES 2013

Je nach zugewiesenen Kompetenzen zur Konfliktlösung und Entscheidungsbeeinflussung lassen sich vier Typen von Beiratsgremien unterscheiden

ARTEN VON BEIRATSGREMIEN



Quelle: WIFU

Gesellschafterfamilie und Beiratsgremium befinden sich in einem paradoxen Spannungsfeld

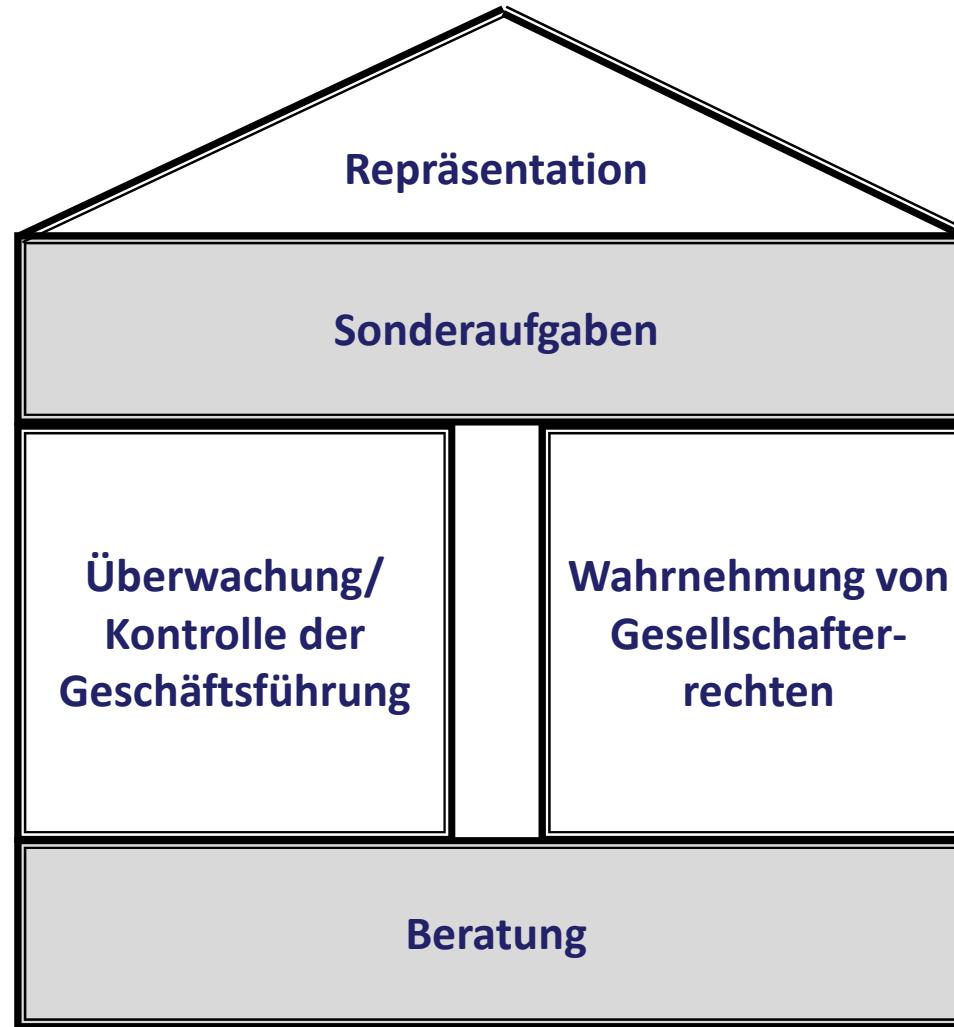
SPANNUNGSFELDER VON BEIRATSGREMIUM UND UNTERNEHMERFAMILIE

| | |
|---|---|
| Starke Familie – Schwacher Beirat <ul style="list-style-type: none">• Beirat übernimmt in erster Linie die Funktion eines Repräsentanzorgans• Führung ohne Machtverlust auf Seiten der Familie• Einbindung des Beirats in die konkrete Entscheidungsfindung erfolgt lediglich rudimentär• Notwendigkeit von umfassenderen Aufgaben und Rechten ist nicht gegeben➤ Geringe frühzeitige Korrekturmöglichkeiten der Unternehmensentwicklung | Schwache Familie – Starker Beirat <ul style="list-style-type: none">• Beirat übt als Entscheidungsgremium entscheidenden Einfluss auf die weitere Entwicklung des Familienunternehmens aus• Einbindung von externen Personen, die in Konfliktsituationen als Vermittler zwischen Geschäftsführung und Gesellschafter auftreten• Gefahr einer „Entmündigung“ der Familie➤ Risiko eines „Auseinanderdriftens“ von Unternehmen und Familie |
| Starke Familie – Starker Beirat <ul style="list-style-type: none">• Hartes Ringen um die „beste“ Lösung wird systematisch angelegt• Maximaler Input von „außen“ wird als Stärkung der eigenen Position gewertet• Familie ergreift systematisch Maßnahmen um „Kompetenzdefizite“ zu schließen➤ Unternehmen und Familie „wachsen“ gemeinsam auf höheres Niveau | Schwache Familie – Schwacher Beirat <ul style="list-style-type: none">• „Kaffeeklatsch“ – keine relevante Struktur zur Kontrolle des Managements• Beziehungspflege und Kommunikation stehen im Vordergrund• Gefahr einer „Verselbständigung“ des Unternehmens durch das angestellte Management➤ Fehlen einer wirksamen Kontrolle |

Quelle: WIFU

Idealerweise sind Beiratsgremien so ausgestaltet, dass diese vielfältige Aufgaben wahrnehmen können

STRUKTUR EINES STARKEN BEIRATS



Quelle: WIFU

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Was ist ein Familienunternehmen?

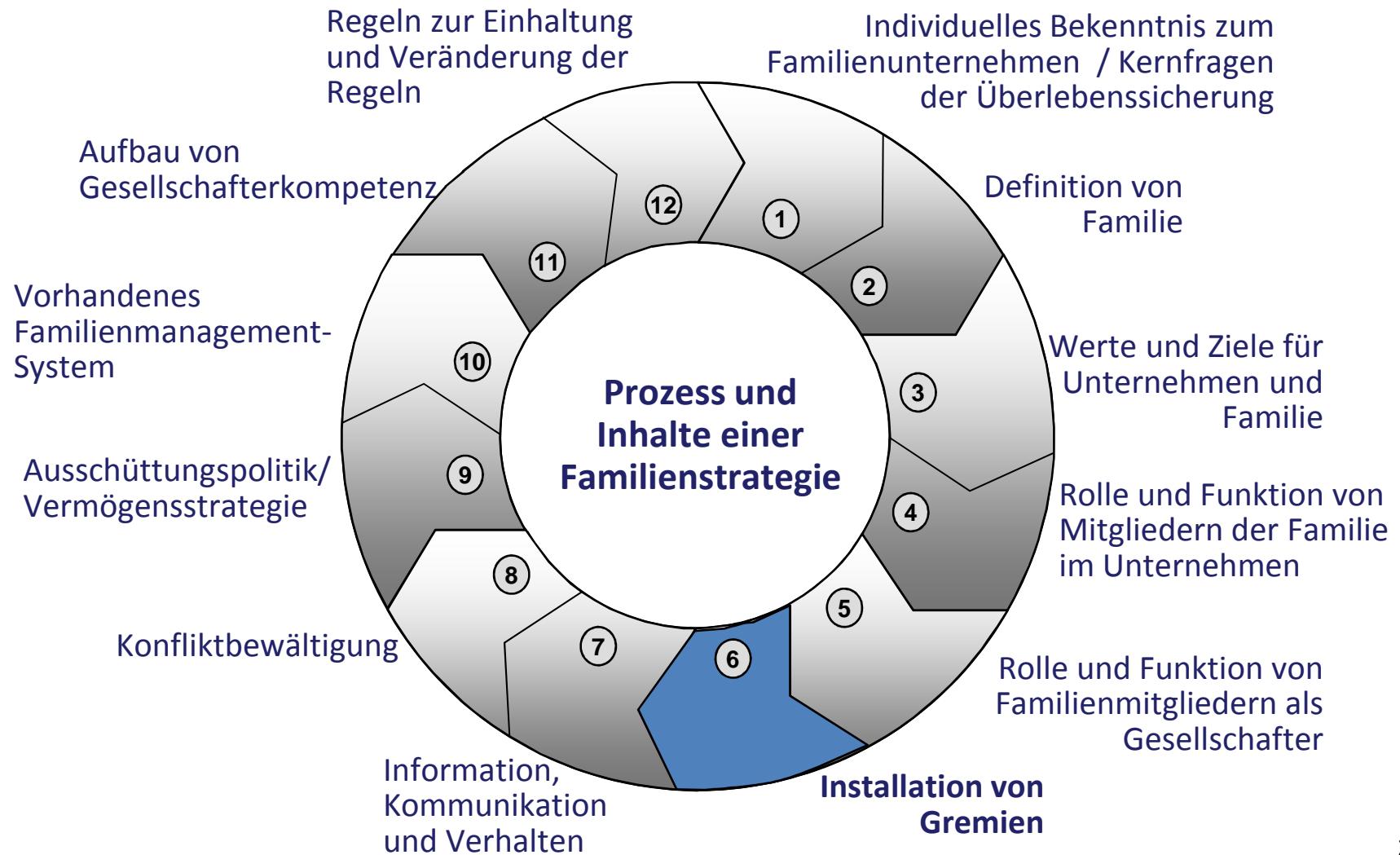
Warum ein Beirat?

Arten von Beiratsgremien

Goldene Regeln bei der Einrichtung eines Beiratsgremiums

Spätestens im Rahmen der Entwicklung einer Familienstrategie sind Fragen über Form und Ausgestaltung eines Überwachungsgremiums zu beantworten

INHALT EINER FAMILIENSTRATEGIE



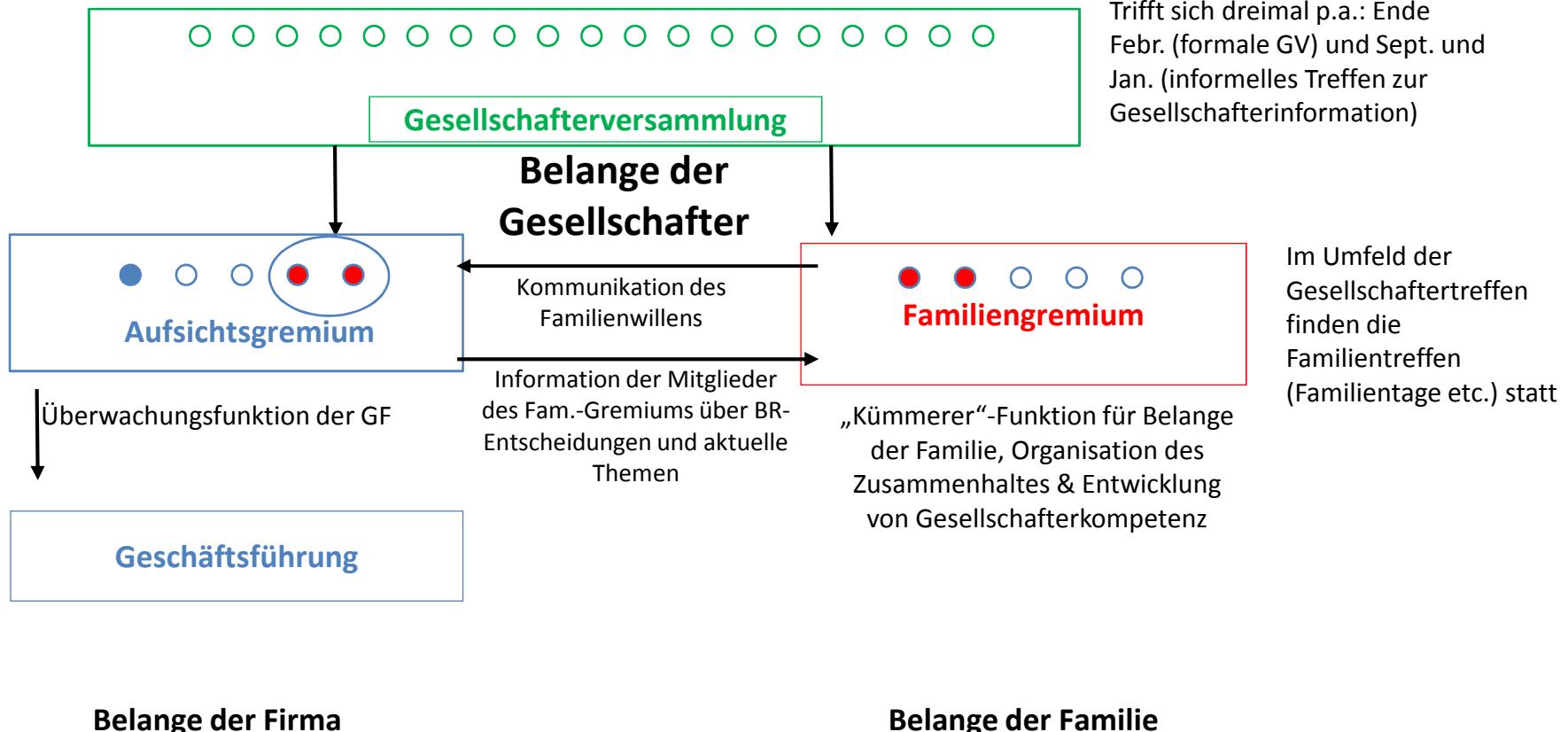
Goldene Regeln bei der Einrichtung des Beirats

- Was waren die Hintergründe, einen Aufsichts- / Beirat zu installieren / nicht zu installieren? Warum möchte ich einen Beirat? (Zielsetzung des Beirates: laufende Beratung contra problemorientierter Beirat)
- Welche Primärfunktion /-aufgabe soll ein vorhandenes / geplantes Kontrollgremium haben?
- Wo soll der Beirat eingerichtet werden (auf Gesellschaftsebene / auf Gesellschafterebene / in einer Holdinggesellschaft / bei allen Beteiligungsgesellschaften)?
- Wie soll das Kontrollgremium ausgestaltet sein? (z.B. Verhältnis von familieninternen zu -externen Mitgliedern, Anzahl der Mitglieder etc.)
- Welche Befugnisse soll der Beirat bekommen? (z.B. Berufung der GF, Festlegung der Höhe der GF-Gehälter, Entscheidungen zur Nachfolge / Besetzung von Top-Positionen im Unternehmen, Stichentscheide bei familieninternen Konflikten etc.)
- Welches Know-how muss ein Beirat mitbringen / Welches Know-how soll insgesamt im Beirat versammelt sein?
- Wie soll der Beirat gefunden und ausgewählt werden?
- Wie soll die Beiratsarbeit vergütet werden?

Quelle: WIFU in Anlehnung an Kirchdörfer

Das Aufsichts- und Kontrollgremium „kümmert“ sich um Belange der Firma, in Abgrenzung zum Familiengremium welches die Belange der Gesellschafterfamilie bearbeitet

STRUKTUR UND ORGANISATION DER GESELLSCHAFTERFAMILIE – KONZEPTIONELLE ÜBERLEGUNG



Bei der Einrichtung bzw. Besetzung eines Beiratsgremiums sind „goldene Regeln“ zu beachten

GOLDENE REGELN BEI DER EINRICHTUNG / BESETZUNG EINES BEIRATSGREMIUMS (1/2)

1. Die Zusammensetzung des Beirates muss auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet sein.
2. Die Einrichtung und die Besetzung des Beirats muss von einem breiten Grundkonsens im Gesellschafterkreis getragen werden.
3. Ein Gramm Charakter eines Beiratsmitgliedes ist mehr wert als ein Kilo Sachverstand.
4. In den Beirat gehören unabhängige unternehmerische Persönlichkeiten (bitte keine Banker, Berater und Rechtsanwälte!!!).
5. Jeder Beirat benötigt einen Beiratsvorsitzenden mit Leitungserfahrung und Erfahrung im Umgang mit Familienunternehmern.
6. Ein gesunder Mix aus Beiratsmitgliedern mit unternehmerischem Wagemut der Jugend und bewahrender Vorsicht des Alters ist erstrebenswert. Eine Altersgrenze für Beiratsmitglieder ist sinnvoll
7. Jeder Beirat benötigt eine individuell erstellte Informations- und Berichtsordnung.
8. Die Letztverantwortung im Familienunternehmen tragen die Eigentümer, sie sollten deshalb stets das Letztentscheidungsrecht innehaben.

Quelle: WIFU in Anlehnung an Kirchdörfe 26

Bei der Einrichtung bzw. Besetzung eines Beiratsgremiums sind „goldene Regeln“ zu beachten

GOLDENE REGELN BEI DER EINRICHTUNG / BESETZUNG EINES BEIRATSGREMIUMS (2/2)

9. Noch mehr als in jeder Aktiengesellschaft sollte die Überwachungs- und Kontrollaufgabe eines Beirates nach vorne und nicht rückwärts gerichtet sein. Dreh- und Angelpunkt ist hierbei die kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung sowie die Strategiefindung im Familienunternehmen.
10. Streit im Familienunternehmen ist der größte Wertevernichter, Streit zu verhindern und im Konfliktfall zu moderieren, kann Beiratsaufgabe sein. Es ist jedoch ein besonderes Augenmerk auf die Frage zu legen, ob dem Beirat im Gesellschafterkreis Aufgaben zugewiesen werden sollen.
11. Ein Beirat im Familienunternehmen sollte möglichst nicht mehr als 3 bis 7 Mitglieder umfassen.
12. Ein Beirat funktioniert nur dann richtig, wenn seine Mitglieder nicht nur gut sind, sondern auch zusammenpassen. Entgegen dem Vorstand in börsennotierten Aktiengesellschaften ist ein Beirat im Familienunternehmen stets ein kooperatives Organ, in welchem „Alpha-Tiere“ eher Schaden anrichten.

Quelle: WIFU in Anlehnung an Kirchdörfer

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

WIR DANKEN DEN WIFU-TRÄGERN





Universität Witten/Herdecke
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
Telefon: 02302 926-513
Fax: 02302 926-561
www.wifu.de
www.uni-wh.de/wifu
www.facebook.com/gowifu

