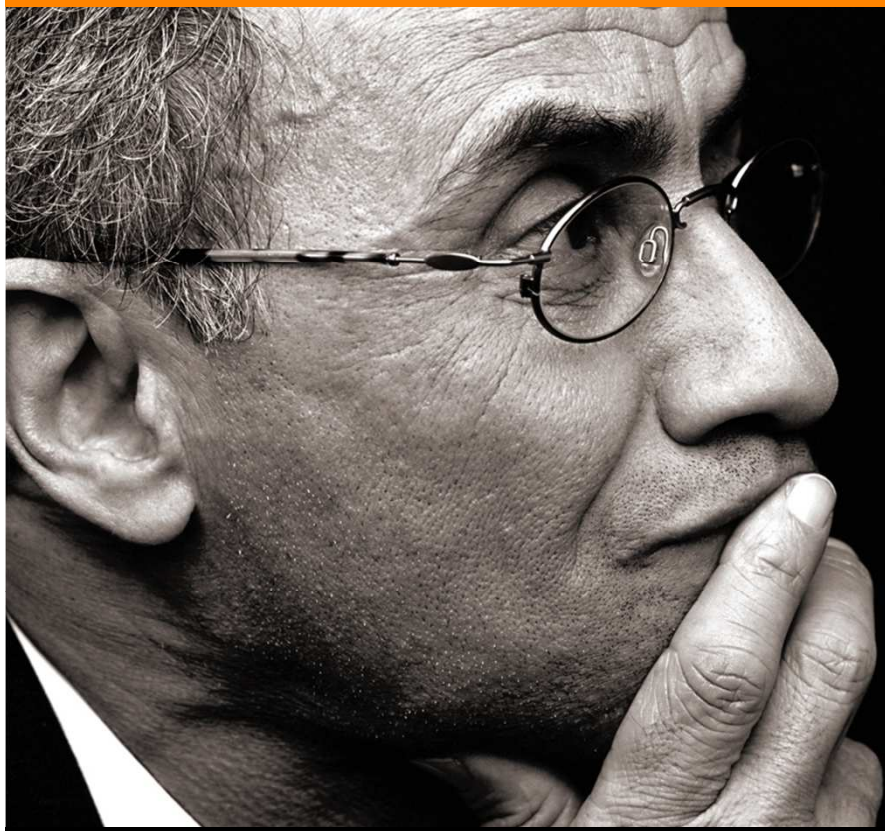
Warum ein Beirat ?

Nutzen, Aufgaben, Kompetenzen

Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.



IHK Arnsberg, 7. November 2011

Agenda

1. Professionelle Familienunternehmen
2. Professionelle Beiräte
3. Erfolgsfaktoren professioneller Beiräte

Agenda

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

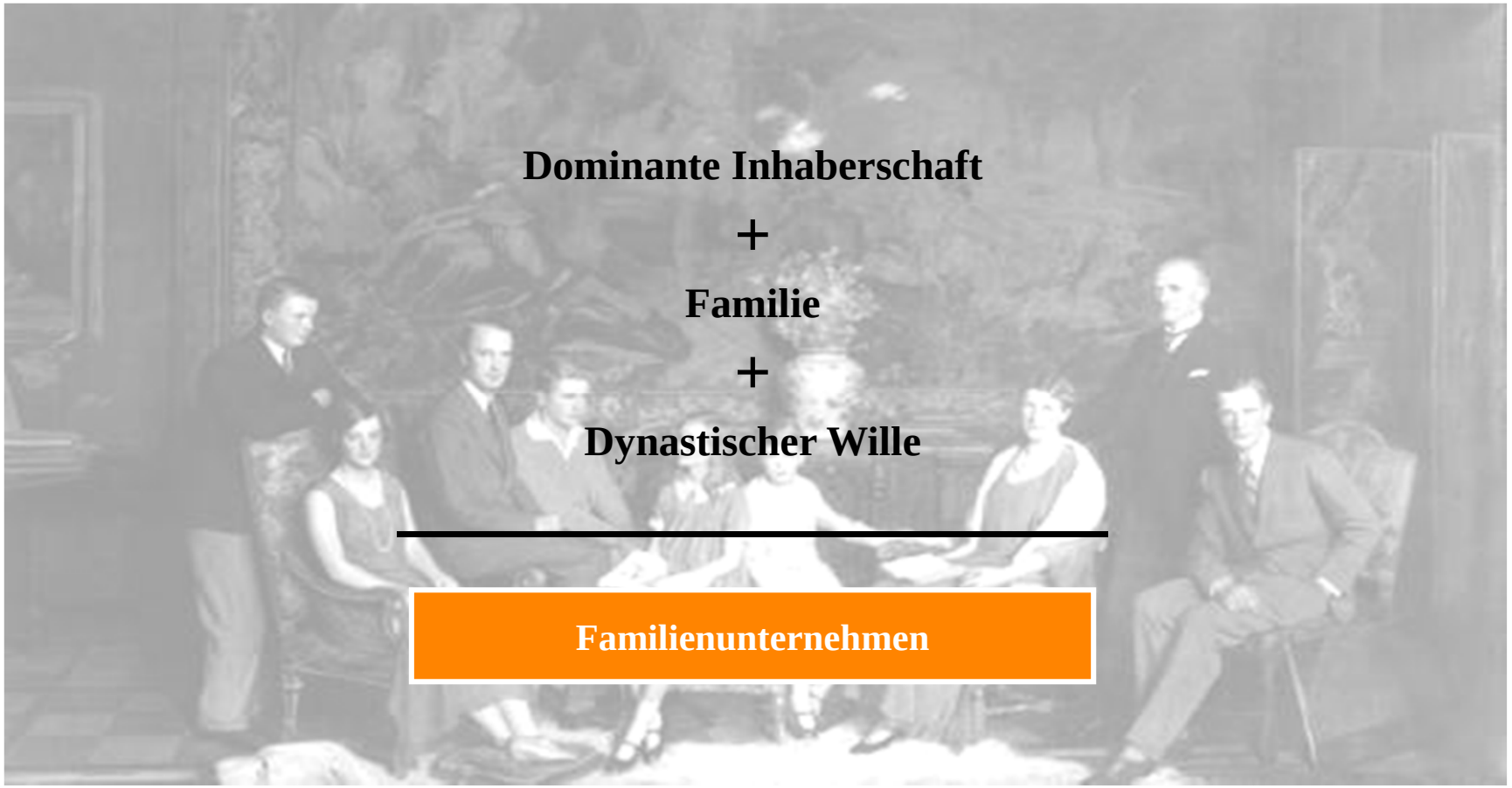
1 Professionelle Familienunternehmen

2 Professionelle Beiräte

3 Erfolgsfaktoren professioneller Beiräte

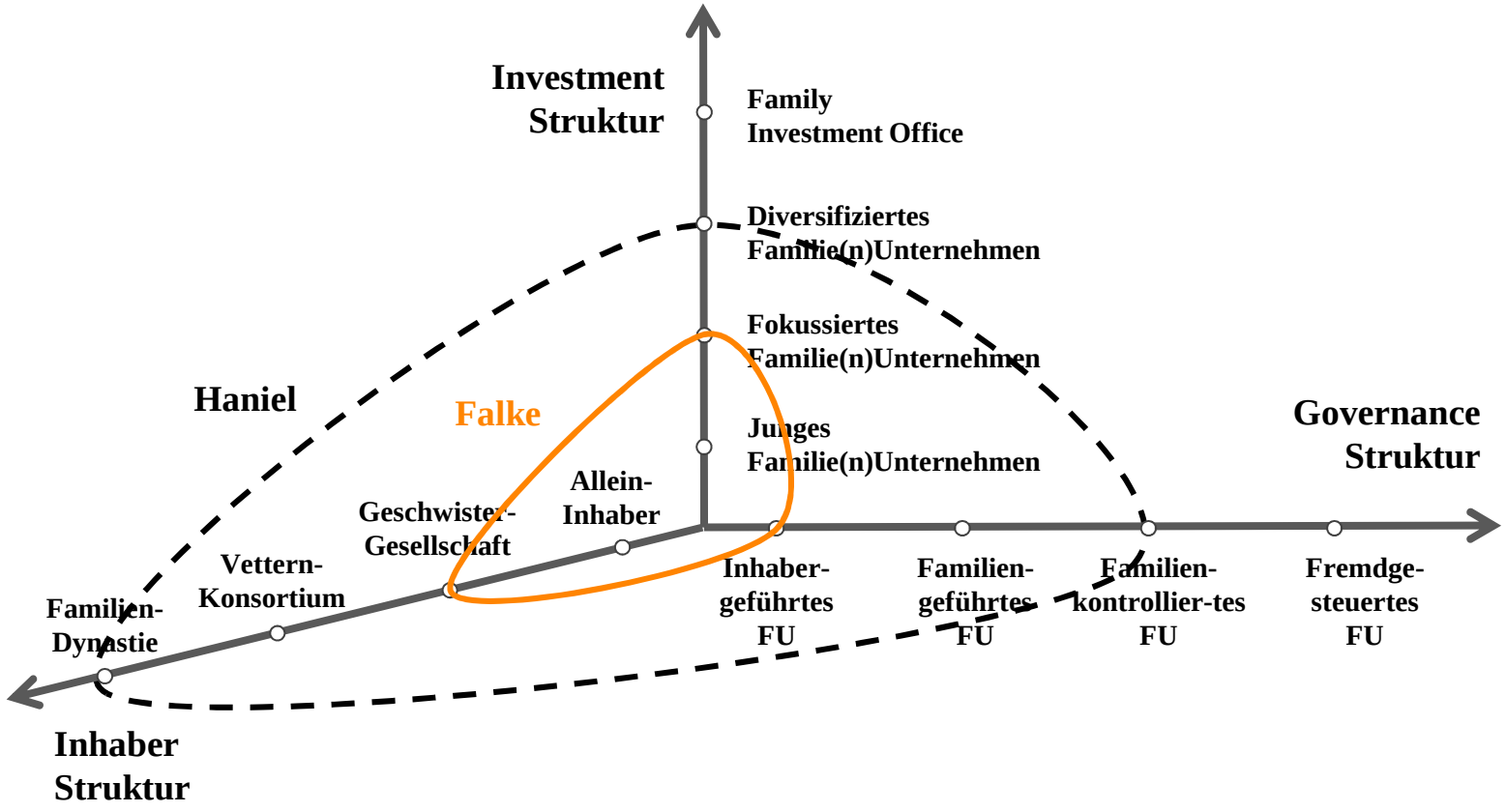
Definition Familienunternehmen

Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Unternehmensformen



3-Dimensionen-Modell

Familienunternehmen unterscheiden sich untereinander



Quelle: May, 2009, Zeitschrift für Betriebswirtschaft

Herausforderungen von Familienunternehmen

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Familienunternehmen haben unterschiedliche Herausforderungen

InhaberStruktur	InvestmentStruktur	GovernanceStruktur
Allein-Inhaber » Machtmissbrauch » Inhaber-Kompetenz » Abhängigkeit vom Alleininhaber » Nachfolge	**Junges Familie(n)Unternehmen** » Abhängigkeit vom Gründer » Geschäftsidee » Knappe Ressourcen » Fehlende Professionalität » Hohes Risiko	**Inhabergeführtes FU** » Abhängigkeit vom Unternehmer » Ungeplanter Ausfall » Nachfolge
Geschwister-Gesellschaft » Geschwisterrivalität » Inhaber-Kompetenz » Entrepreneurial Spirit	**Fokussiertes Familie(n)Unternehmen** » Interne und externe Lebenszyklus-Risiken	**Familiengeführtes FU** » Interessengegensätze zwischen tätigen und nichttätigen Inhabern » Neid, Eifersucht, Missgunst » Faule Kompromisse
Vettern-Konsortium » Diversität » Identifikation der Inhaber » Zusammenhalt » Alte Rivalitäten » Entrepreneurial Spirit	**Diversifiziertes Familie(n)Unternehmen** » Andere und neue Kompetenzen » Professionelles Portfolio » Ressourcenzersplitterung » Reduzierte Inhaberidentifikation	**Familienkontrolliertes FU** » Finden und Binden geeigneter Manager » Prinzipal-Agenten-Konflikt » Nachlassende Identifikation der Inhaber
Familien-Dynastie » Identifikation der Inhaber » Zusammenhalt	**Family Investment Office** » Andere und neue Kompetenzen » Reduzierte Inhaberidentifikation	**Fremdgeführtes FU** » Klumpenrisiko für die Inhaber » Identifikation der Inhaber

Falke Haniel

Mit einer optimalen Family Business Governance die Herausforderungen lösen

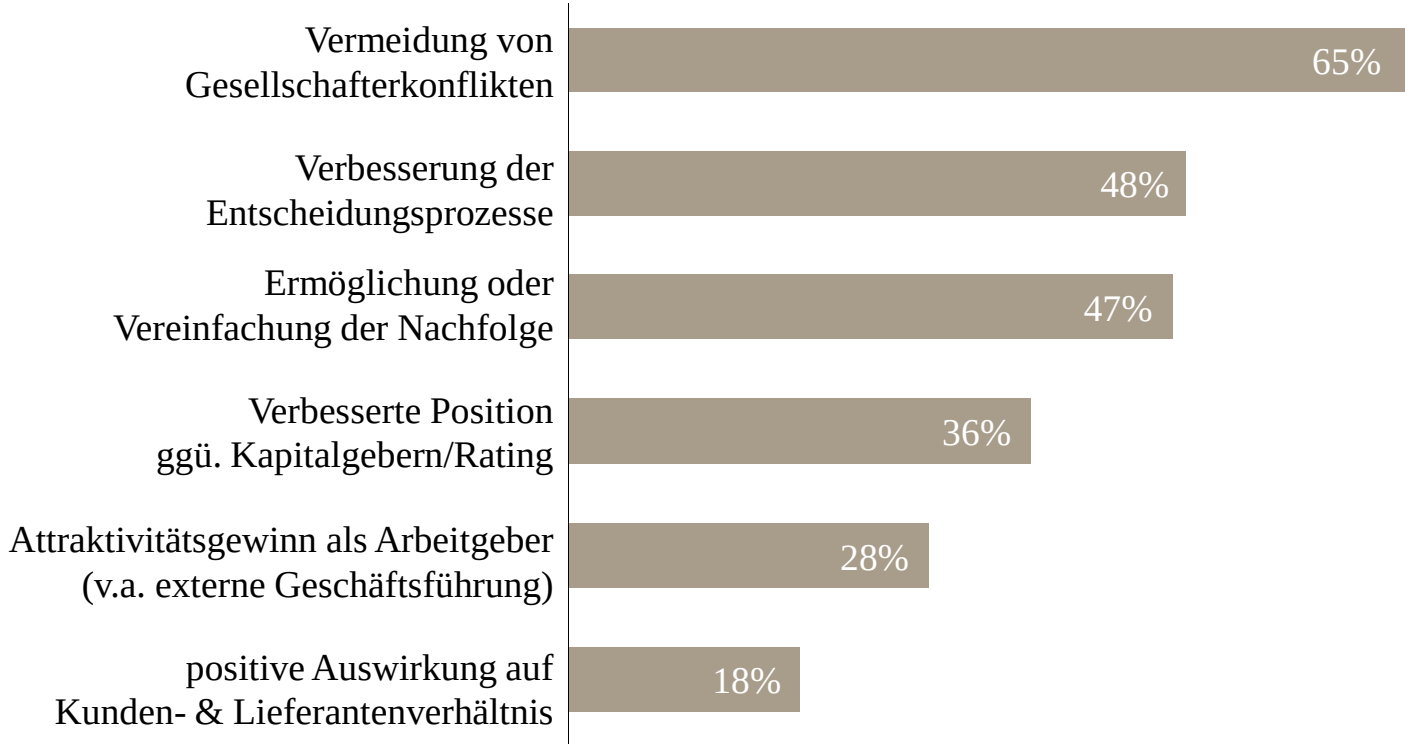
Governance Kodex für Familienunternehmen

Inhaltsübersicht

1. Bekenntnis zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Inhaberrolle
2. Inhaber
3. Aufsichtsgremium
4. Unternehmensführung
5. Ergebnisermittlung und -verwendung
6. Übertragbarkeit der Inhaberschaft, Ausscheiden aus dem Inhaberkreis
7. Family Governance

Quelle: www.kodex-fuer-familienunternehmen.de

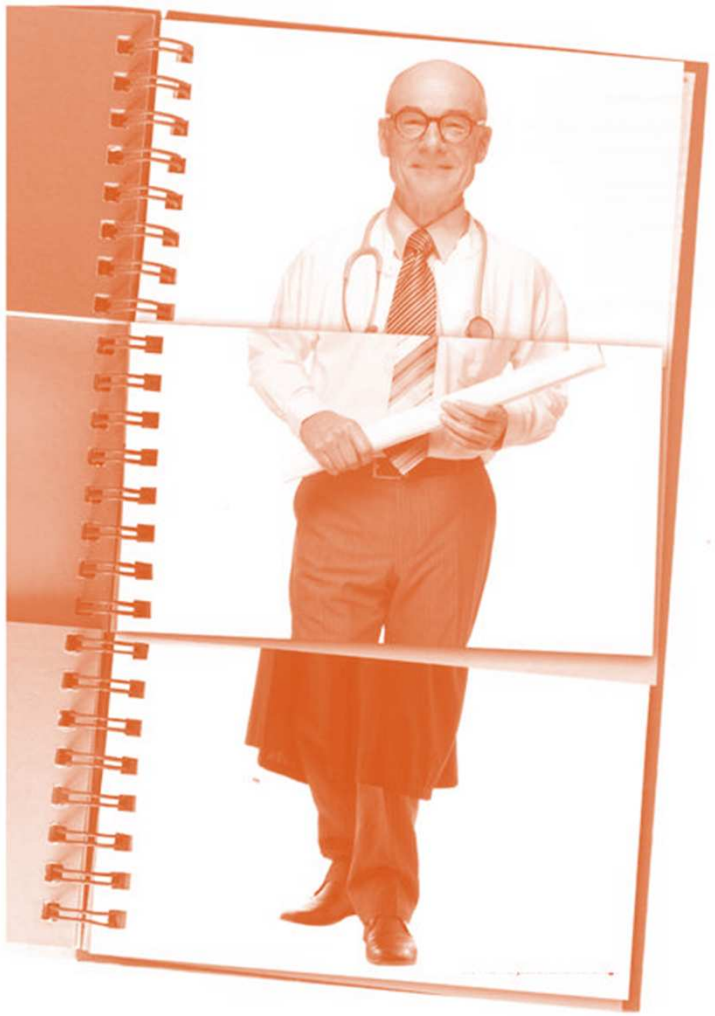
Erwartete Effekte einer verbesserten Family Business Governance



Mehrfachnennungen möglich
Quelle: INTES-Studie, 2009

In den Kodizes und Leitfäden wird ein qualifizierter Beirat als wichtiger Governance-Akteure benannt

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.



Inhaltsübersicht

1 Professionelle Familienunternehmen

2 Professionelle Beiräte in Familienunternehmen

3 Erfolgsfaktoren professioneller Beiräte

Governance-Akteur Beirat

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Eine gute Family Business Governance braucht professionelle Akteure

Governance-Akteur Beirat

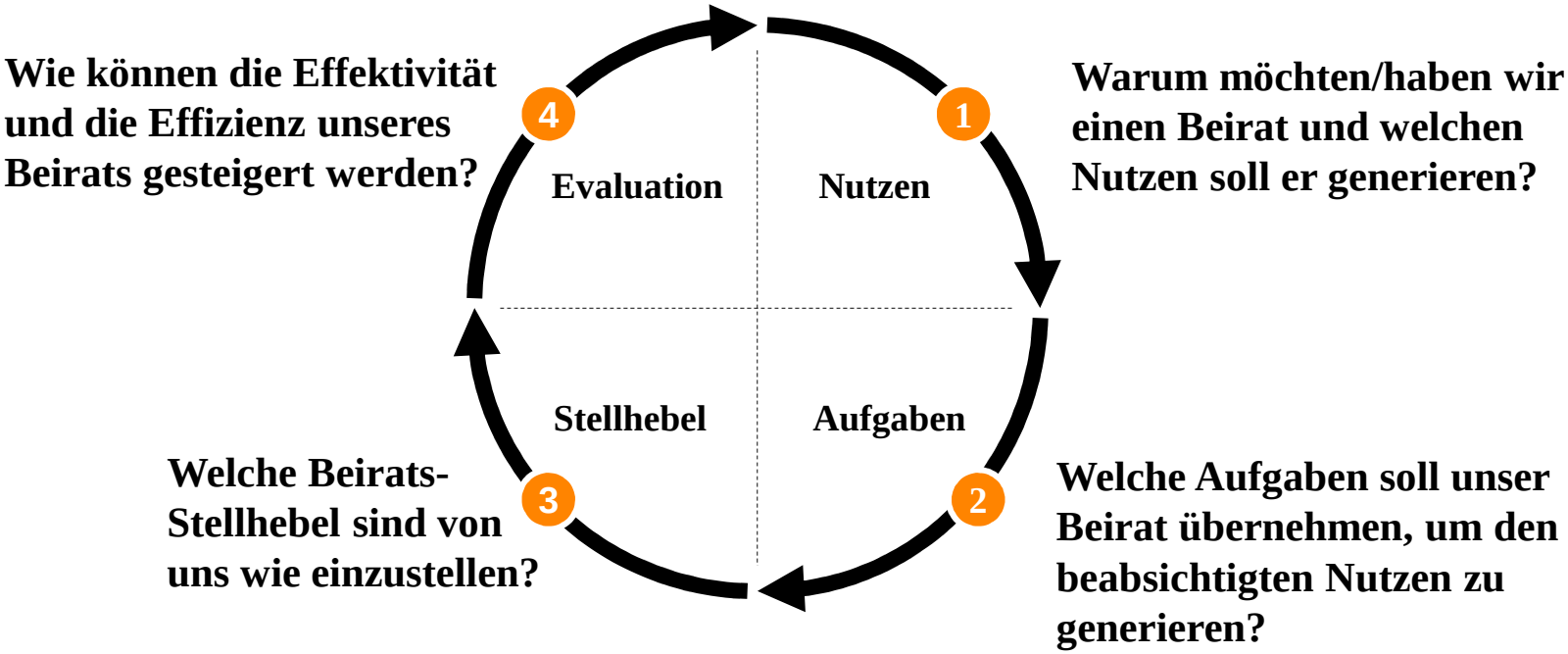
INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Viele Unternehmer haben Vorbehalte gegenüber einem Beirat

1. **Ich sehe keinen Nutzen in einem Beirat für unser Unternehmen.**
   - » Ein Beirat ist gerade bei der Nachfolgelösung hilfreich
   - » Ein Beirat weckt bei Kunden und in der Öffentlichkeit mehr Vertrauen in das Unternehmen
   - » Ein Beirat zwingt zu einer tieferen Reflektion
2. **Ich möchte nicht, dass Externe über unsere Probleme Bescheid wissen.**
   - » Externe wirken neutralisierend bei Konflikten
   - » Externe zeigen Probleme auf, die man nicht wahrnahm
3. **Ich sehe, dass ein Beirat unsere Entscheidungsfindung verlangsamt.**
   - » Ein Beirat zwingt zu fundierten Entscheidungen
   - » Ein Beirat übernimmt auch Verantwortung
4. **Ich werde den Beirat nicht mehr los.**
   - » Ein Beirat soll eine kurze Amtsdauer (max. 3 Jahre) haben
5. **Ich möchte keine Kontrolle abgeben.**
   - » Ein Beirat fungiert primär als Beratungsorgan/Sparrings-Partner
   - » Ein Beirat unterstützt im Notfall bei der Auswahl des nächsten Geschäftsführers

4-Stufen-Beiratsmodell

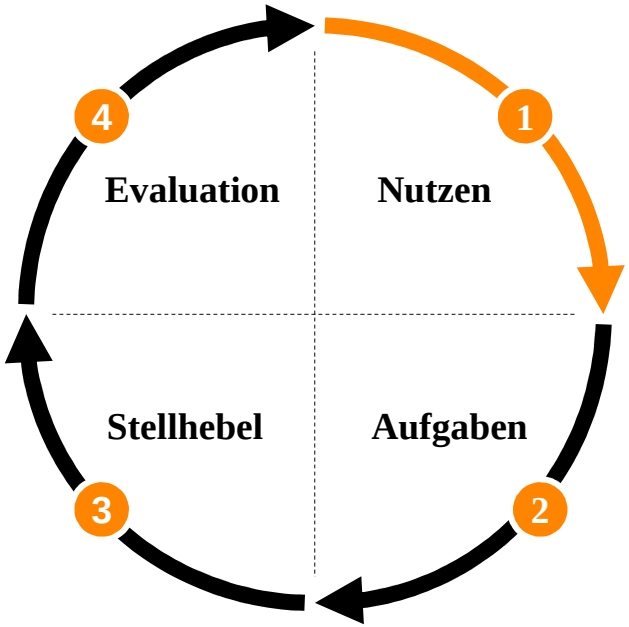
Vier Fragen zum professionellen Beirat



Quelle: Koeberle-Schmid/Groß/Lehmann-Tolkmitt, 2011, BetriebsBerater

4-Stufen-Beiratsmodell

1. Stufe: Nutzen



Warum möchten/haben wir einen Beirat und welchen Nutzen soll er generieren?

Quelle: Koeberle-Schmid/Groß/Lehmann-Tolkmitt, 2011, BetriebsBerater

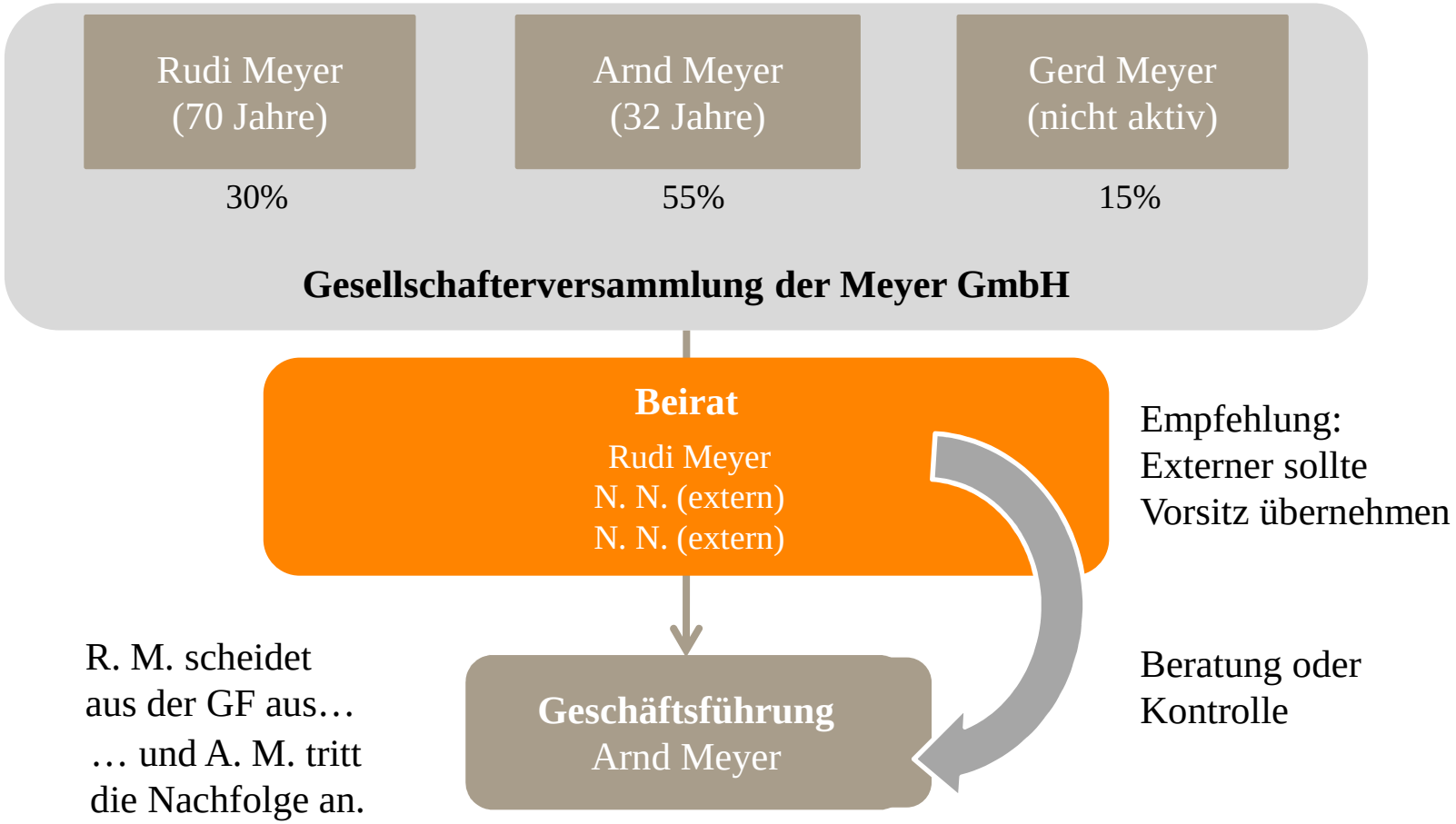
Der Nutzen des Beirats sollte klar formuliert sein

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Unser Beirat soll ...	Unser Beirat soll nicht ...
• Beratung des Vorstands sicherstellen • Sparringspartner bei Investitionsentscheidungen sein • Gesetzte Strategien hinterfragen und Zukunftsstrategien formulieren • Risiken erkennen • Vernetzung mit der Politik sicherstellen • Einen Wissens- und Erfahrungsaustausch führen • ...	• Ins Tagesgeschäft eingreifen • „Konzerndenken“ einführen • Ein umfangreiches Berichtswesen produzieren • Eine kritische Auseinandersetzung scheuen • Nur Risiken sehen (sondern auch Chancen aufzeigen) • Aufgaben von Vorstand oder Aufsichtsrat übernehmen • ...

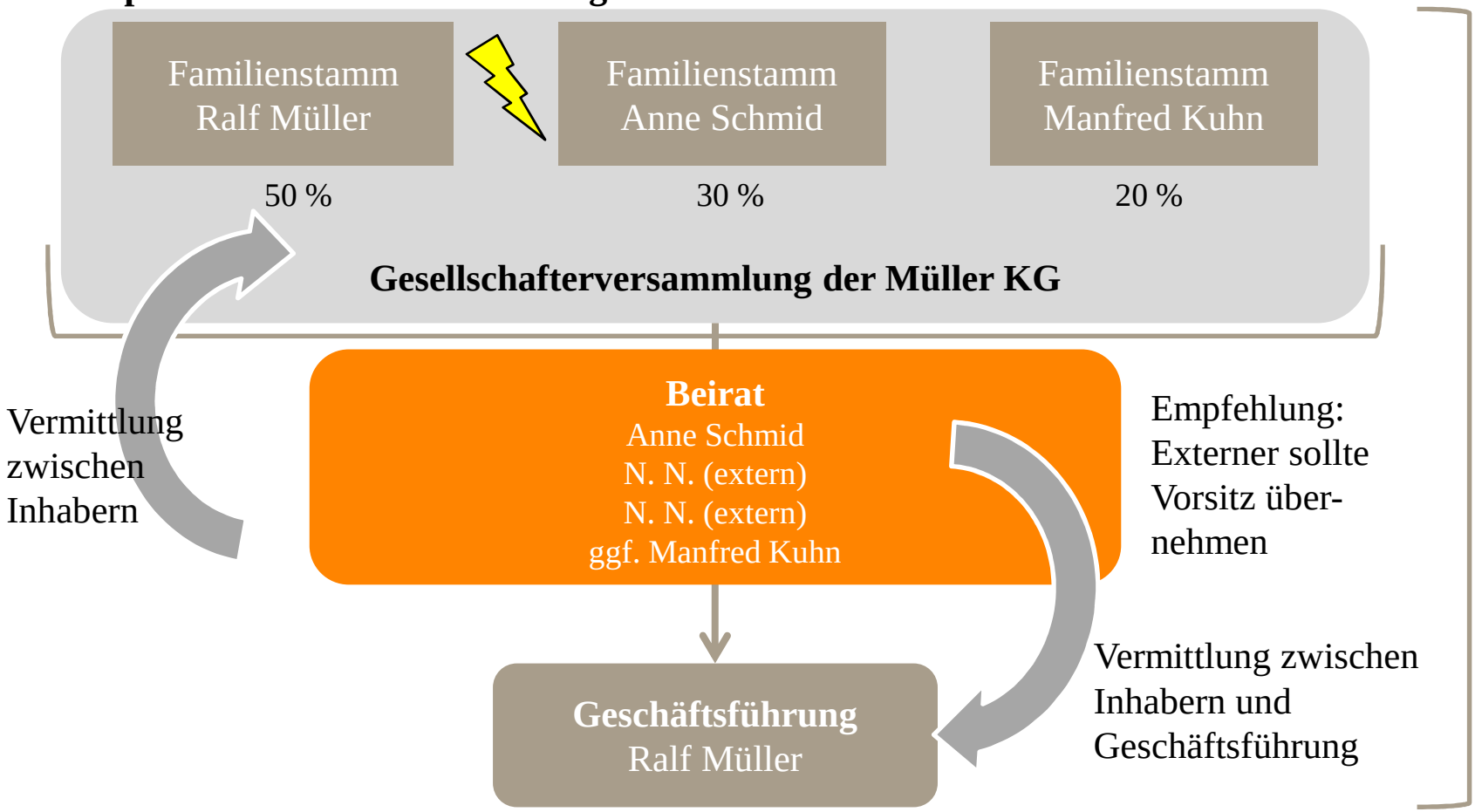
Nutzen des Beirats: Fallbeispiel 1

Fallbeispiel 1 – Familieninterne Geschäftsführungs-Nachfolge



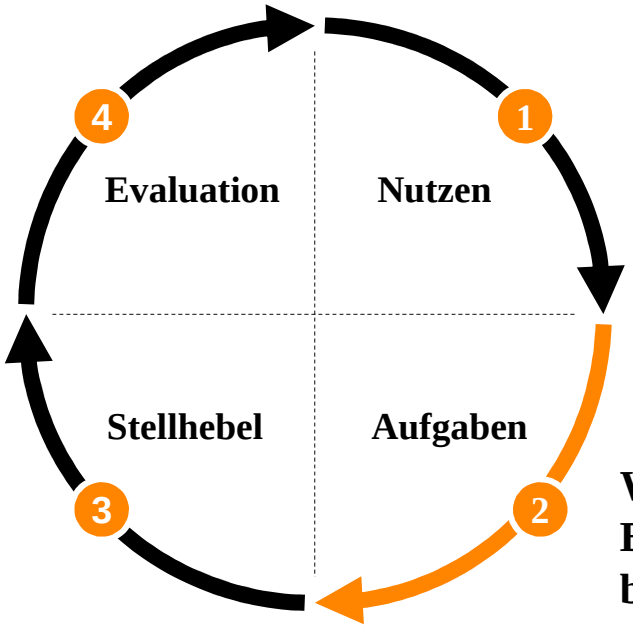
Nutzen des Beirats: Fallbeispiel 2

Fallbeispiel 2 – Inhaberinteressenausgleich



4-Stufen-Beiratsmodell

2. Stufe: Aufgaben

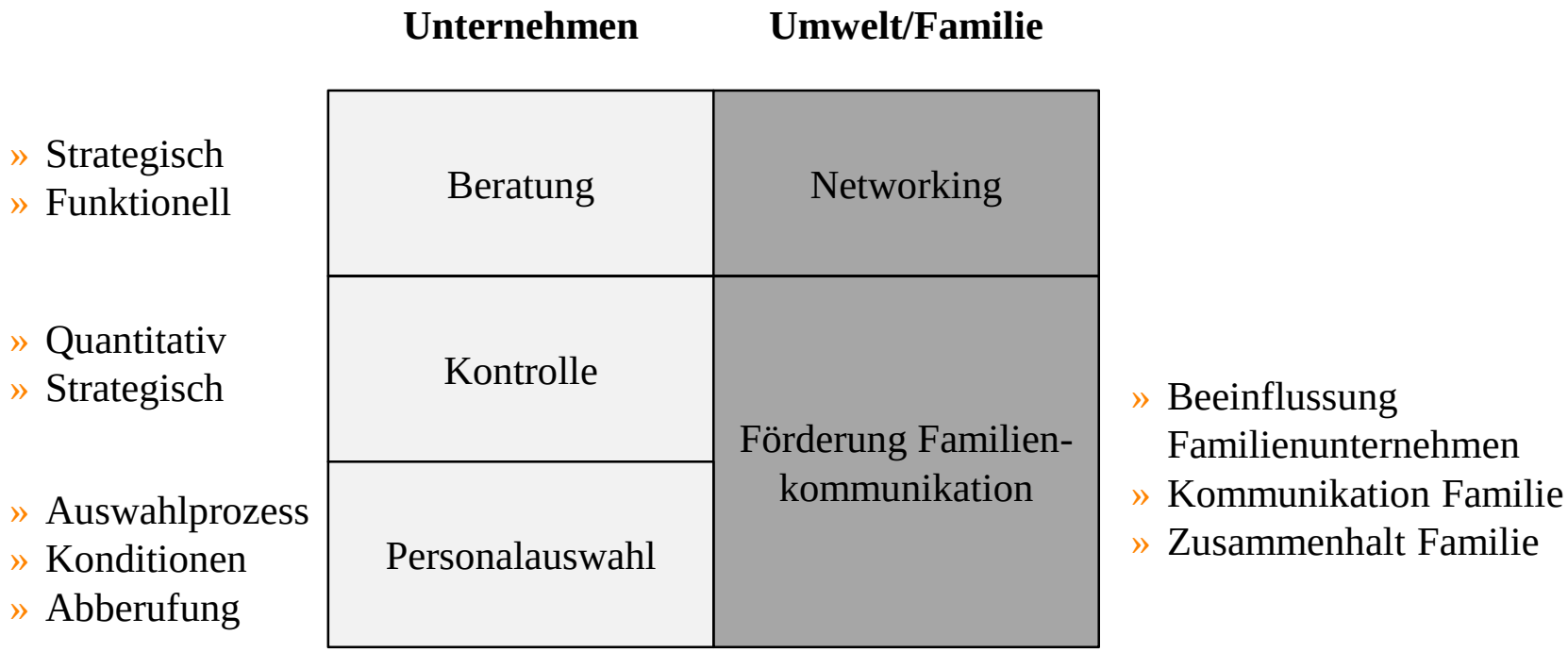


Welche Aufgaben soll unser Beirat übernehmen, um den beabsichtigten Nutzen zu generieren?

Quelle: Koeberle-Schmid/Groß/Lehmann-Tolkmitt, 2011, BetriebsBerater

Aufgaben von Beiräten

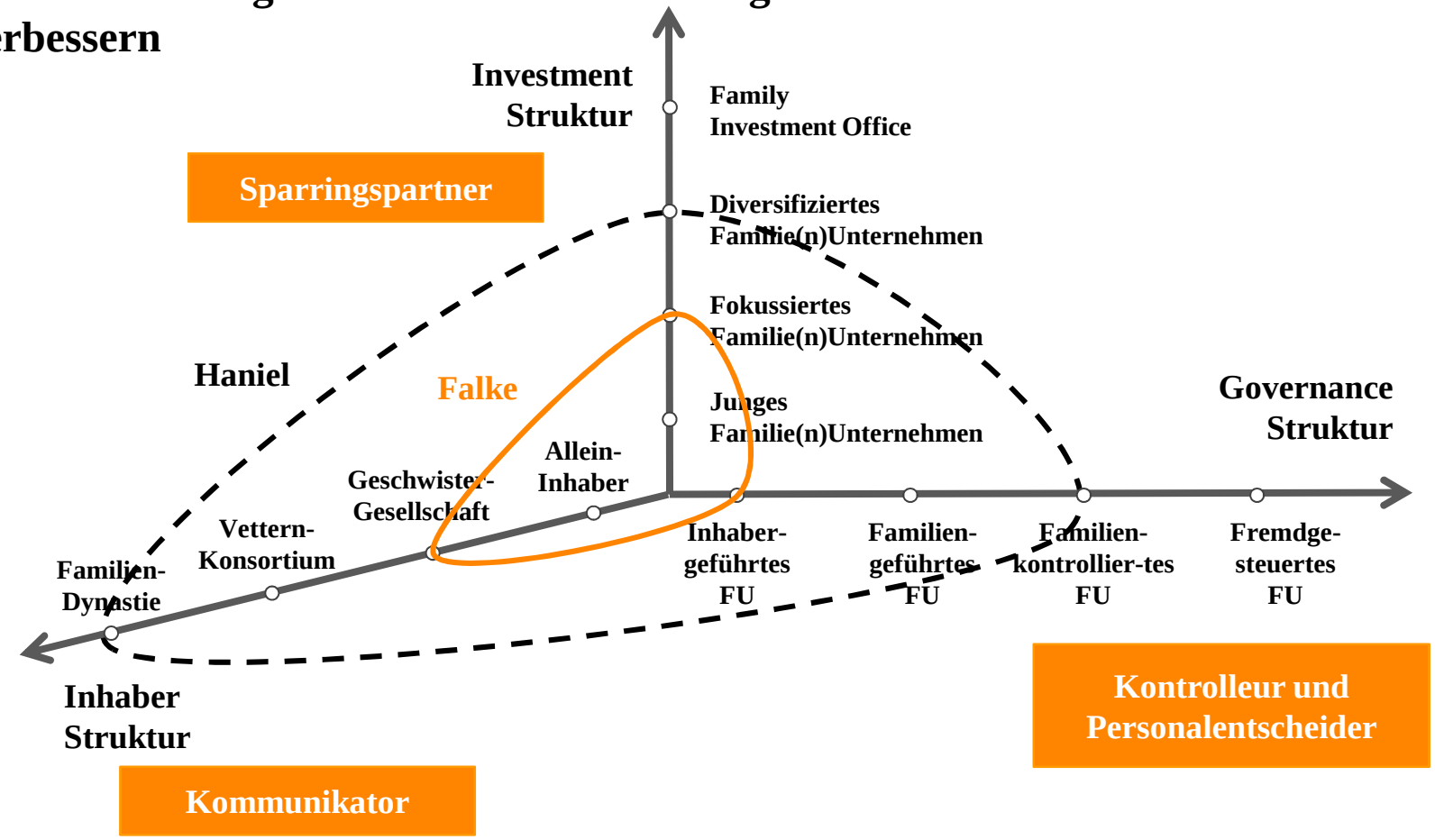
Aufgaben des Beirats unmissverständlich festlegen



Quelle: Koeberle-Schmid, 2008, Der Aufsichtsrat

Aufgaben von Beiräten

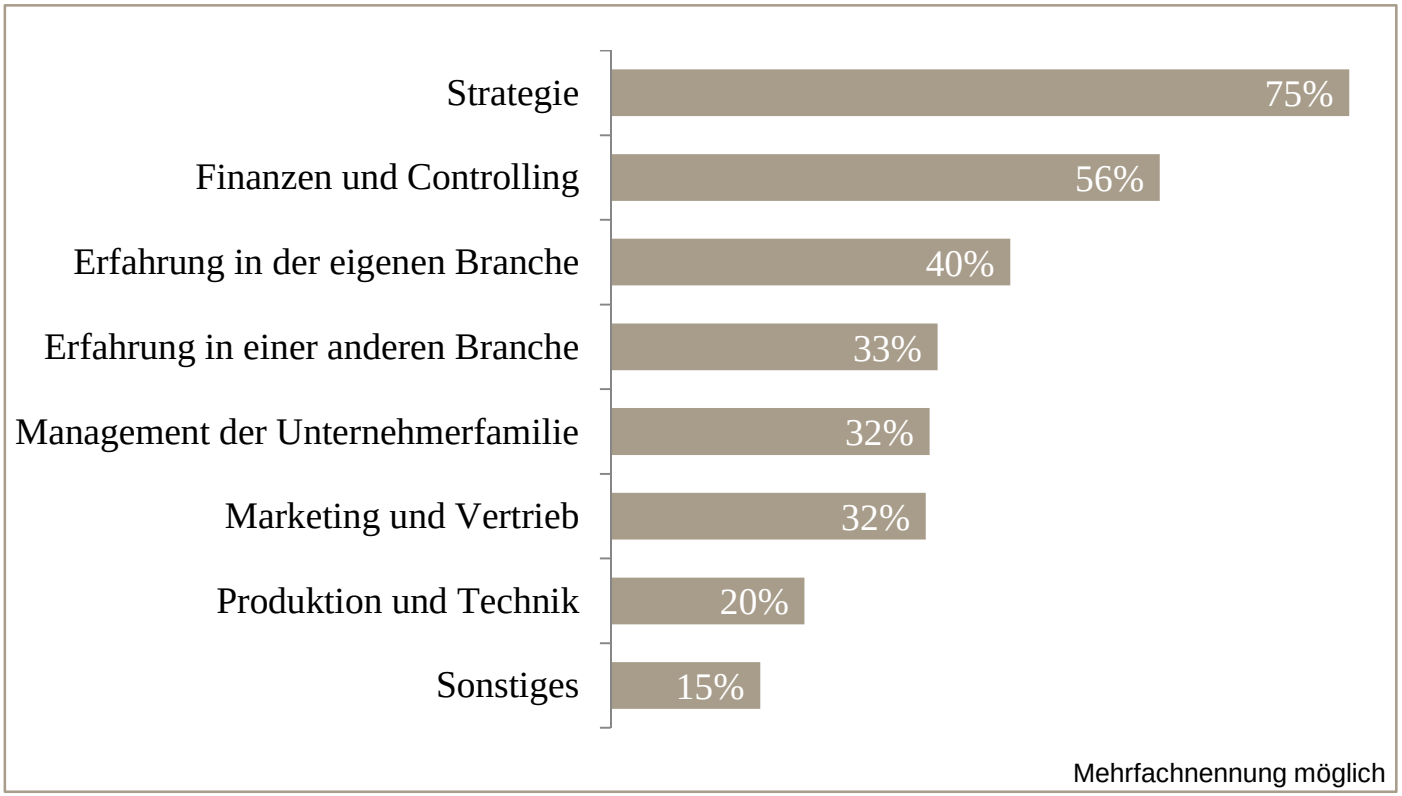
Vor dem Hintergrund der Herausforderungen den Beirat einrichten oder verbessern



In der Praxis wird von den Beiratsmitgliedern Wissen zu Strategie sowie Finanzen und Controlling gewünscht

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Gewünschte fachliche Qualifikation der Beiratsmitglieder

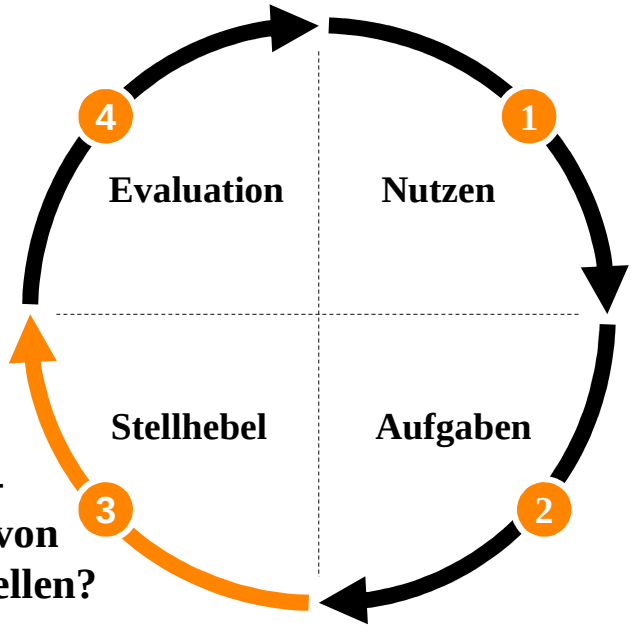


Quelle: INTES-Studie, Beirat, 2009

4-Stufen-Beiratsmodell

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

3. Stufe: Stellhebel



Welche Beirats-Stellhebel sind von uns wie einzustellen?

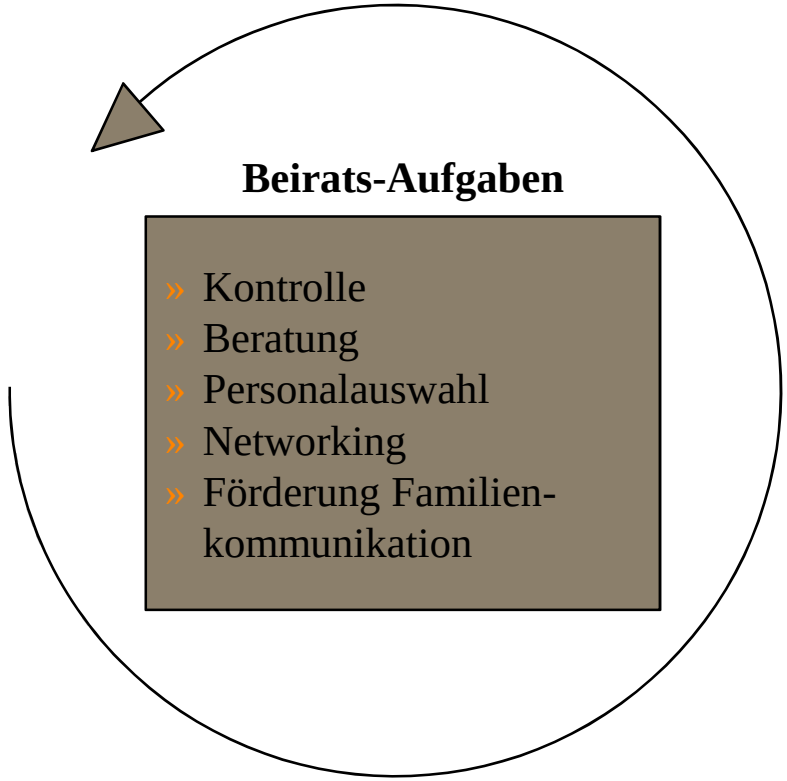
Quelle: Koeberle-Schmid/Groß/Lehmann-Tolkmitt, 2011, BetriebsBerater

Stellhebel

Vier zentrale Stellhebel bei der Ausgestaltung eines Beirats beachten

1. Stellhebel:
Struktur
- Größe
- Amtszeit, Alters-grenze
- Sitzungen
- Zusammensetzung
- Vorsitz

2. Stellhebel:
Qualifikation
- fachlich und persönlich als Person und Gremium



4. Stellhebel:
Vergütung
- Gremium
- Einfaches Mitglied
- Vorsitzender

3. Stellhebel:
Instrumente
- Auswahlprozess
- Ausschüsse
- Berichtswesen
- Beiratsstatuten
- Haftungsregelung

Zusammensetzung: Hinweise zu (scheinbar) naheliegenden familienfremden Beiratsmitgliedern

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Freunde sollten nur in den Beirat, wenn sie das notwendige Anforderungsprofil erfüllen und unparteiisch sind.

Hausanwälte, Wirtschaftsprüfer oder Berater des Unternehmens haben tiefgehende Kenntnisse über das Unternehmen. Aufgrund ihrer bestehenden Mandatsbeziehung verfolgen sie jedoch ein Eigeninteresse und sind somit selten unvoreingenommen.

Bankenvertreter im Beirat sichern Finanz-Know-how und demonstrieren das offene Vertrauen des Unternehmens gegenüber der Bank. In Krisensituationen kann es jedoch zu Loyalitätskonflikten kommen.

Geschäftspartner im Beirat können wichtige Geschäftsbeziehungen sichern, bekommen jedoch Einsicht in alle geschäftspolitischen Fragen und können feindliche Reaktionen bei anderen Geschäftspartnern erzeugen.

Die besten Beiratsmitglieder gewinnen und binden

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Unterscheiden zwischen

Motivationsgründe für schwache Beiräte

- Prestige
- Eigener Vorteil aus dem Netzwerk
- Eigene Nutzen- und Lerneffekte
- Zusatzeinkommen

Sie bewerben sich um das Mandat.

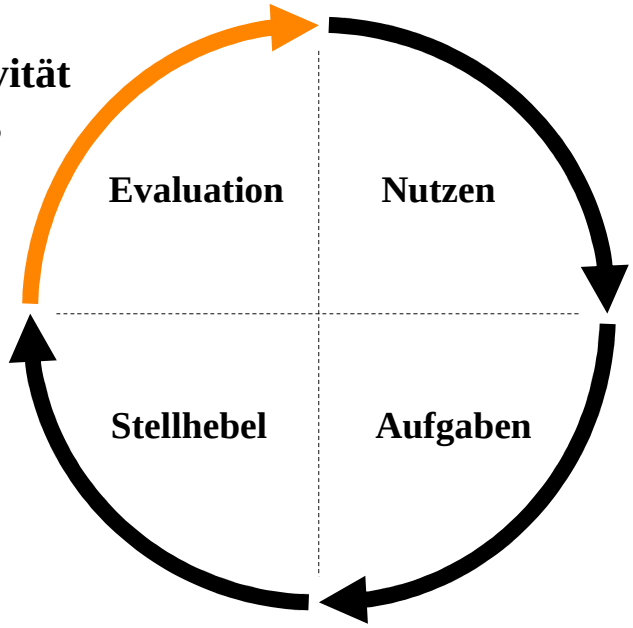
Motivationsgründe für wertvolle Beiräte

- Freude und Neugier an der Aufgabe
- Die Vorstellung, etwas mitgestalten zu können
- Der Wunsch, Erfahrung einbringen zu können
- Eigene Nutzen- und Lerneffekte

Sie müssen gewonnen werden.

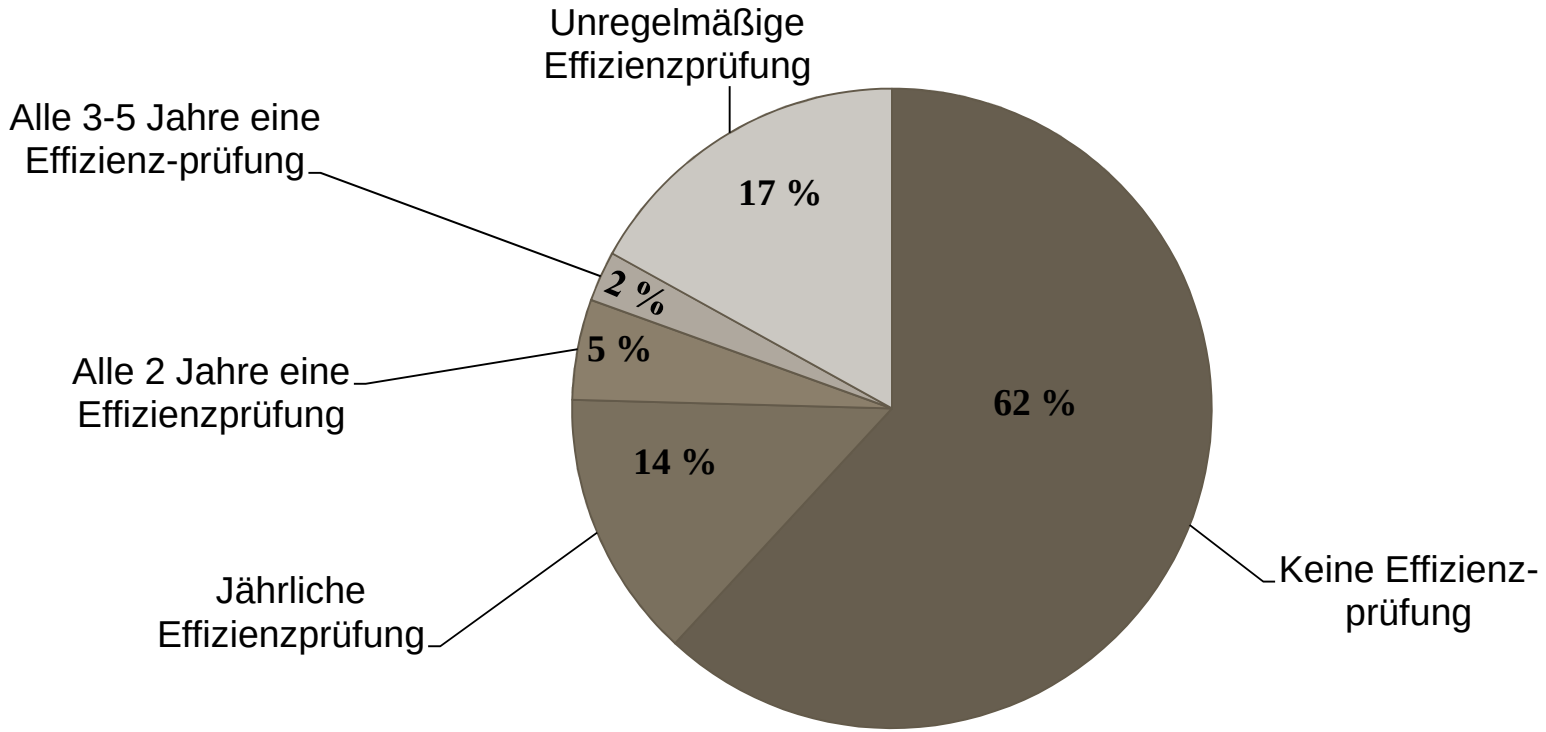
4. Phase: Evaluation

Wie kann die Effektivität und Effizienz unseres Beirats gesteigert werden?



Evaluation des Beirats – aus der Praxis

Nur ein Viertel aller Beiräte überprüfen ihre Arbeit regelmäßig



Quelle: INTES-Studie 2009

Evaluation des Beirats

Das Ziel der Beirats-Evaluation ist die Steigerung der Effektivität und Effizienz sowie die Legitimation des Beirats selbst

Eckpunkte der Beirats-Evaluationskonzepts:

1. Wer?
   - » Gesamter Beirat
   - » Einzelne Beiratsmitglieder
2. Was?
   - » Tätigkeit des Beirats
   - » Informationsversorgung
3. Für wen?
   - » Inhaber
   - » Beirat selbst
4. Durch wen?
   - » Inhaber
   - » Beirat
   - » Externe
5. Wie?
   - » Aussprache mit Diskussion
   - » Standardisierter Fragebogen, Checklisten, Scoringsystem
   - » Beobachtung durch Dritte

Inhalt, Verfahren und Konsequenzen der Überprüfung müssen fixiert sein

Inhaltsübersicht

1 Professionelle Familienunternehmen

2 Professionelle Beiräte in Familienunternehmen

3 Erfolgsfaktoren professioneller Beiräte

Erfolgsfaktoren professioneller Beiräte

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

1. Für eine professionelle Family Business Governance verorten Sie Ihr Familienunternehmen im 3-Dimensionen-Modell und leiten Ihre Herausforderungen ab.

2. Identifizieren Sie mit dem Governance Kodex für Familienunternehmen die regelungsbedürftigen Aspekte Ihres Familienunternehmens.

3. Definieren Sie den gewünschten Nutzen Ihres Beirats und legen Sie anschließend die Aufgaben fest.

4. Stellen Sie die Beirats-Stellhebel situationsadäquat richtig ein.

5. Richten Sie Ihren Beirat an der Komplexität Ihres Familienunternehmens aus.

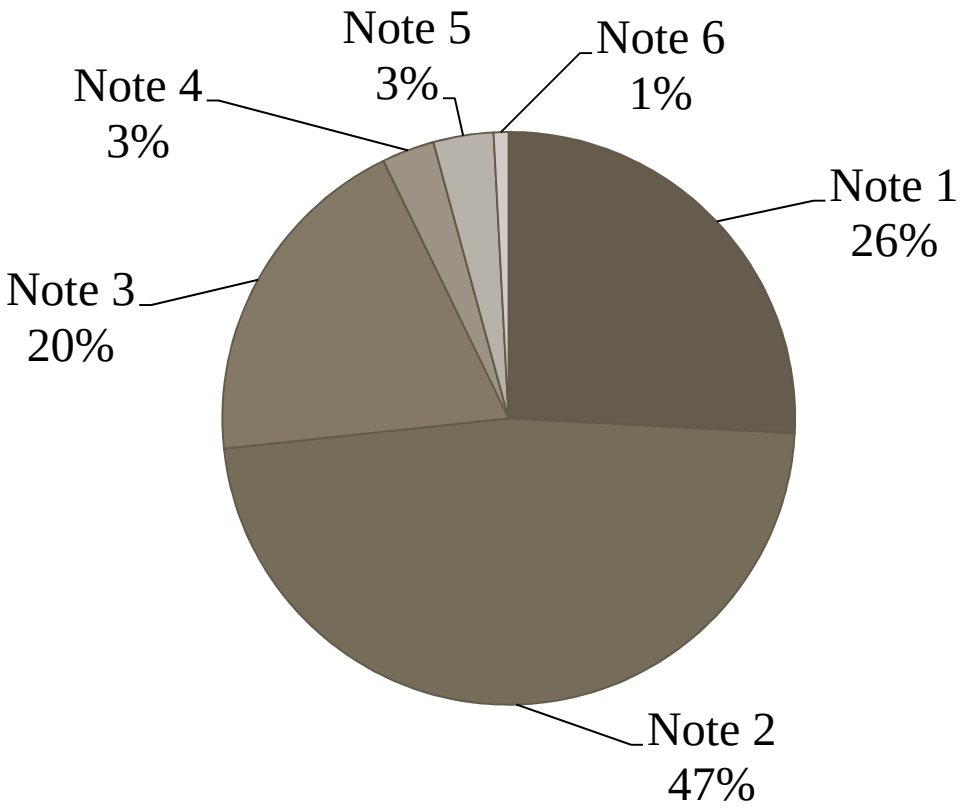
6. Evaluieren Sie regelmäßig die Arbeit des Beirats und vergleichen Sie Kosten und Nutzen.

7. Passen Sie den Beirat kontinuierlich an die Entwicklung von Unternehmen und Familie an.

Zufriedenheit mit professionellen Beiräten – aus der Praxis

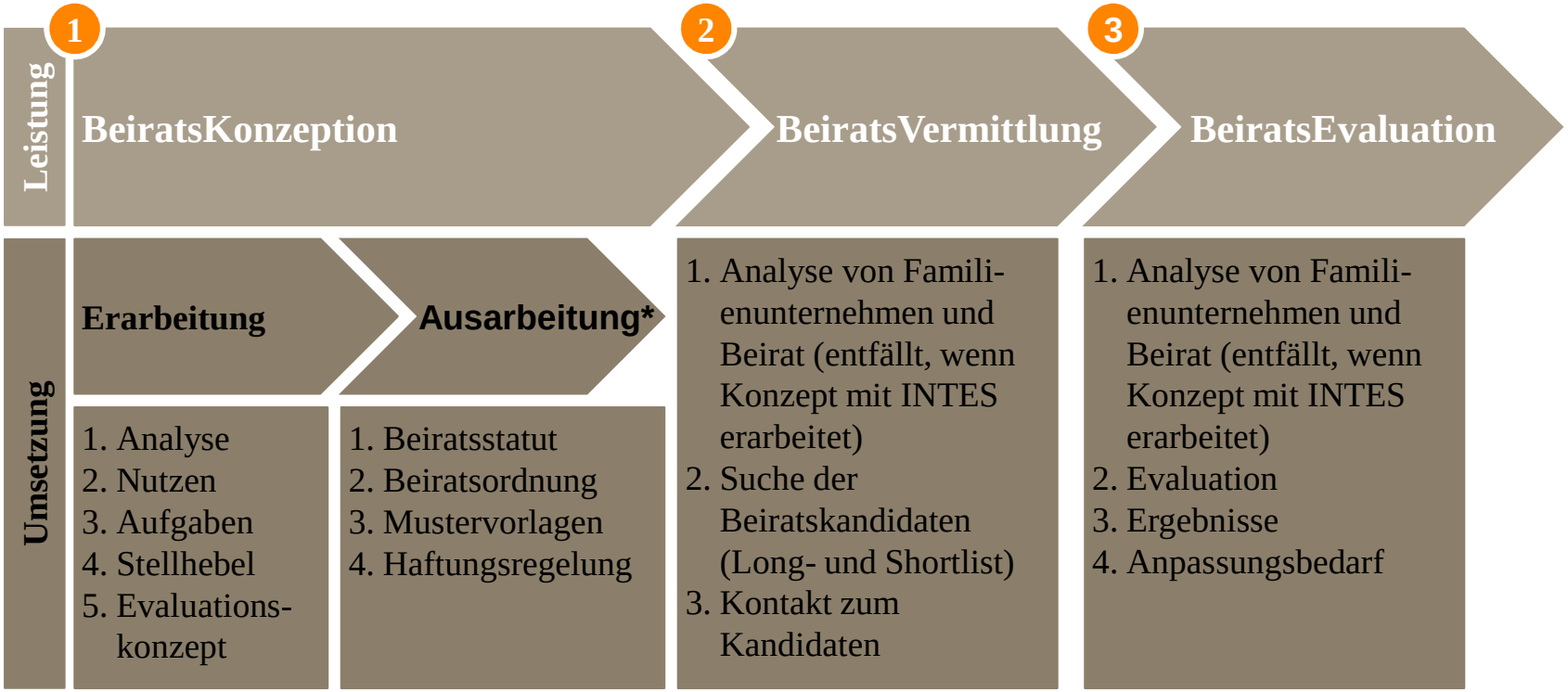
INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Hohe Zufriedenheit mit einem Beirat festgestellt



Quelle: INTES-Studie 2009

INTES Leistungsangebot für professionelle Beiräte



Ziel:
» BeiratsKonzept und Umsetzung

Ziel:
» Besetzung

Ziel:
» Verbesserung Beirat

* Durch Ihre Berater oder INTES Kooperationspartner.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt
INTES Kronprinzenstraße 46 53173 Bonn
Telefon +49 228 36780-41 Telefax +49 228 36780-80
a.lehmann-tolkmitt@intes-beratung.de

Literaturempfehlung zum Thema Family Business Governance und Beirat

INTES Leistungsangebot für professionelle Beiräte

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Wie können wir Sie zum Thema Beirat unterstützen?

Ziel:
» BeiratsKonzept und Umsetzung

Verfahren:
» INTES 4-Stufen-Beiratsmodell

Preis:
» Paketpreis (Workshop und juristische Verträge)

Ziel:
» Besetzung

Verfahren:
» INTES BeiratsVermittlungs-Prozess

Preis:
» Jahresvergütung

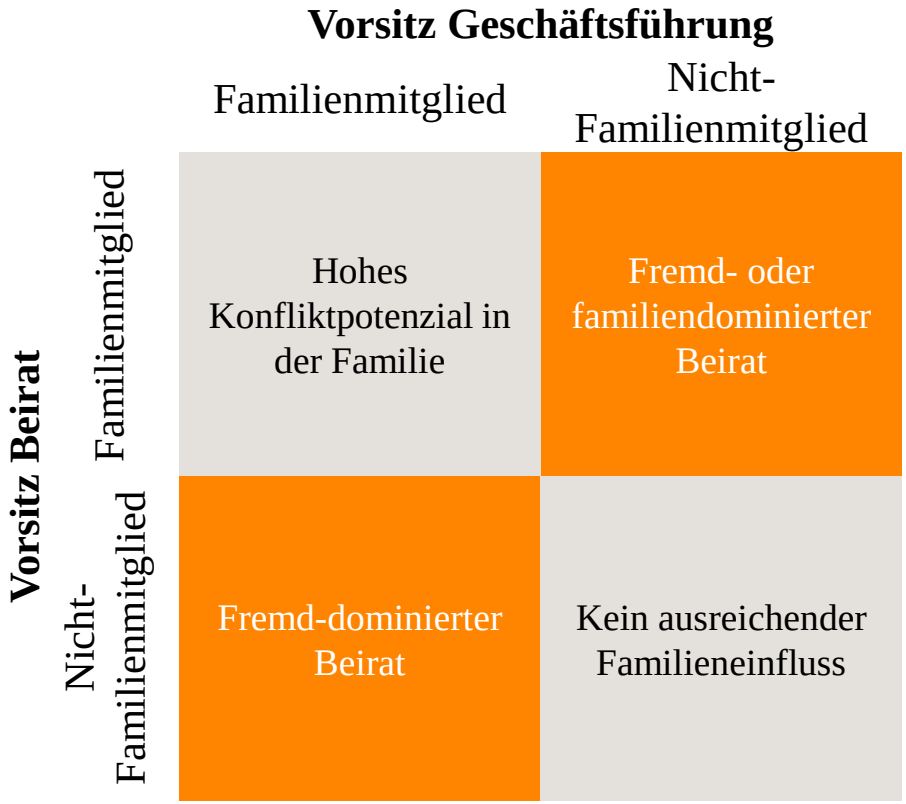
Ziel:
» Verbesserung Beirat

Verfahren:
» INTES BeiratsEvaluation

Preis:
» Paketpreis (Analyse und Workshop)

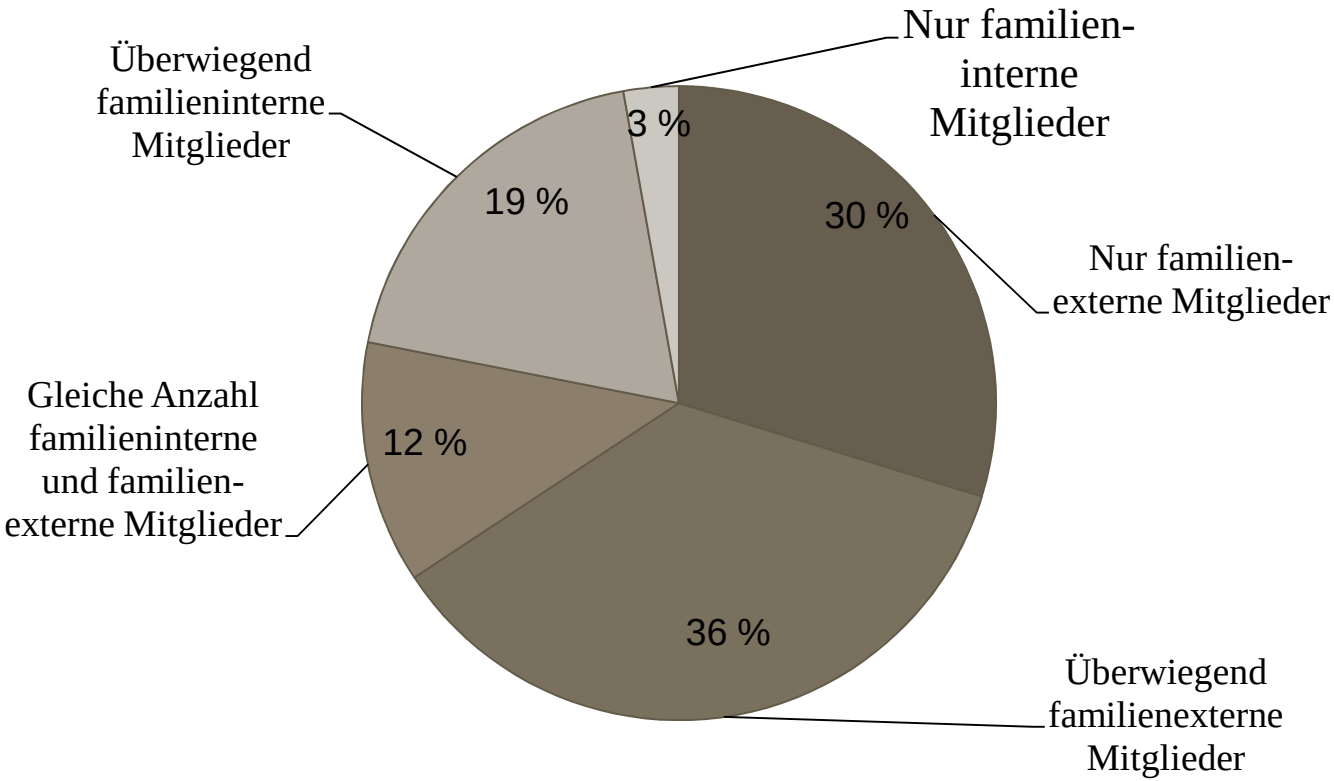
Stellhebel 1: Zusammensetzung

Den Vorsitz von Geschäftsführung und Beirat zwischen Familienmitglied und Nicht-Familienmitglied teilen



Stellhebel 1: Zusammensetzung – familienexterne Beiratsmitglieder

Nahezu alle Familienunternehmen nehmen familienexternen Sachverstand in ihren Beirat auf



Quelle: INTES-Studie 2009

Stellhebel 1: Zusammensetzung – familienexterne Beiratsmitglieder

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Hinweise zu (scheinbar) naheliegenden familienfremden Beiratsmitgliedern

Freunde sollten nur in den Beirat, wenn sie das notwendige Anforderungsprofil erfüllen, unparteiisch sind, von den übrigen Gesellschaftern akzeptiert werden und die Freundschaft krisenfest ist.

Hausanwälte, Wirtschaftsprüfer oder Berater des Unternehmens haben tiefgehende Kenntnisse über Unternehmen und Familie. Aufgrund ihrer bestehenden Mandatsbeziehung verfolgen sie jedoch ein Eigeninteresse und sind somit selten unvoreingenommen.

Bankenvertreter im Beirat sichern Finanz-Know-how und demonstrieren das offene Vertrauen des Unternehmens gegenüber der Bank. In Krisensituationen kann es jedoch zu Loyalitätskonflikten kommen.

Geschäftspartner im Beirat können wichtige Geschäftsbeziehungen sichern, bekommen jedoch Einsicht in alle geschäftspolitischen Fragen und können feindliche Reaktionen bei anderen Geschäftspartnern erzeugen.

Stellhebel 2: Qualifikation

Qualifikations- bzw. Anforderungsprofile für das einzelne Beiratsmitglied und für das gesamte Gremium definieren

Qualifikations-/Anforderungsprofil für jedes einzelne Beiratsmitglied

Persönliche Anforderungen

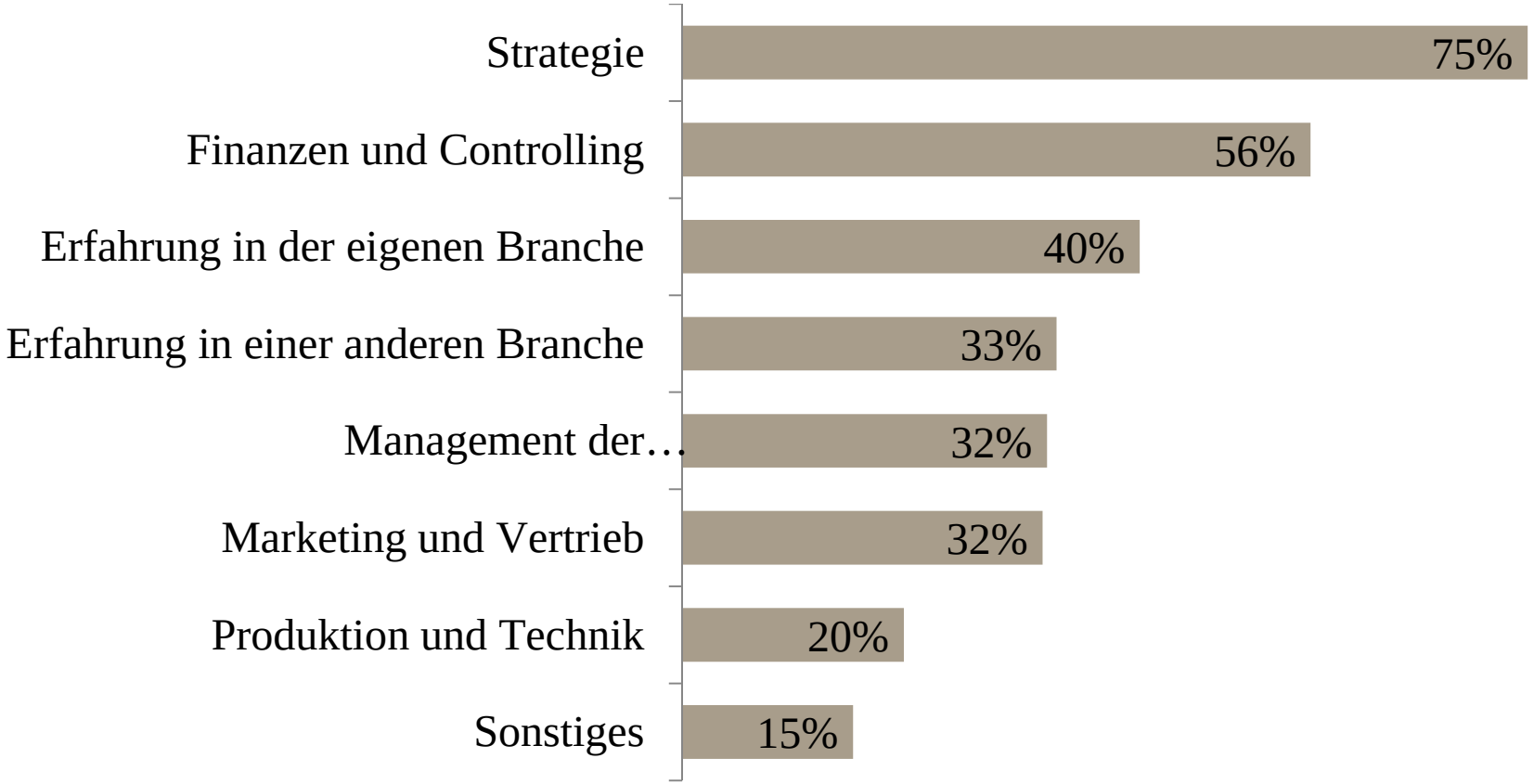
- Verständnis für Familienunternehmen
- Unparteilichkeit
- Integrität
- Teamfähigkeit
- Fähigkeit zum Ausgleich
- Klarheit und Konsequenz
- Zeit und Freude am Mandat

Fachliche Anforderungen

- Nachgewiesene Fachkompetenz in einem oder mehreren für das Unternehmen wichtigen Bereich(en)
- Erfahrung
- Strategieorientierung
- Unternehmerqualität

Stellhebel 2: Qualifikation – aus der Praxis

Gewünschte fachliche Qualifikation der Beiratsmitglieder



Mehrfachnennungen möglich

Stellhebel 2: Qualifikation

Die besten Beiratsmitglieder gewinnen und binden

Unterscheiden zwischen

Motivationsgründe für schwache Beiräte:

- Prestige
- Eigener Vorteil aus dem Netzwerk
- Eigene Nutzen- und Lerneffekte
- Zusatzeinkommen

Sie bewerben sich um das Mandat.

Motivationsgründe für wertvolle Beiräte

- Freude und Neugier an der Aufgabe
- Die Vorstellung, etwas mitgestalten zu können
- Der Wunsch, Erfahrung einbringen zu können
- Eigene Nutzen- und Lerneffekte

Sie müssen gewonnen werden.

Stellhebel 3: Instrumente - Haftungsregelung

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

Die Haftung des Beirats zwingend regeln

Faustformel:

> Wer als Beirat (wie gewohnt) die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns anwendet, braucht keine Haftungsrisiken zu fürchten. (Business Judgement Rule)

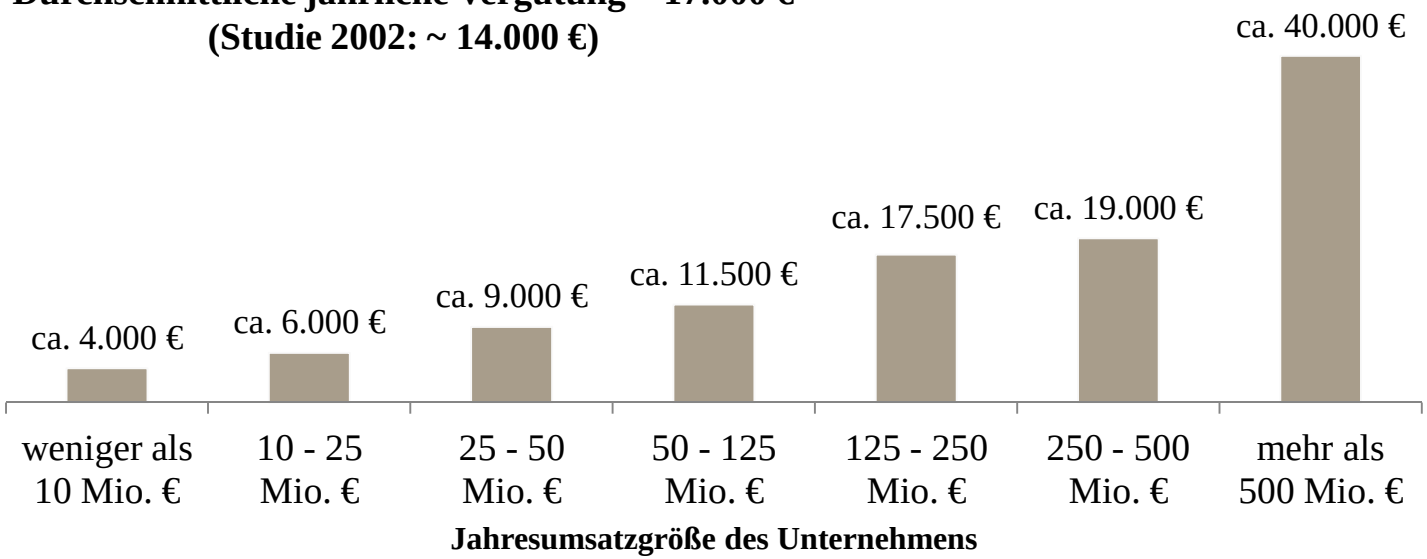
Empfehlungen:

1. Vereinbarung von Haftungsbeschränkungen
   - » grobe Fahrlässigkeit und Vorsatz
   - » Höchstbeträge
   - » Verkürzung der Verjährungsfrist (gelten nur im Innenverhältnis)
2. Ggf. Bildung von Fach-Ausschüssen mit Entscheidungskompetenz
3. Ggf. Abschluss einer Directors`and Officers` Liability Versicherung.

Stellhebel 4: Vergütung

Grundsatz: „Lieber mehr bezahlen, dafür aber auch mehr erwarten“

Durchschnittliche jährliche Vergütung ~ 17.000 €
(Studie 2002: ~ 14.000 €)



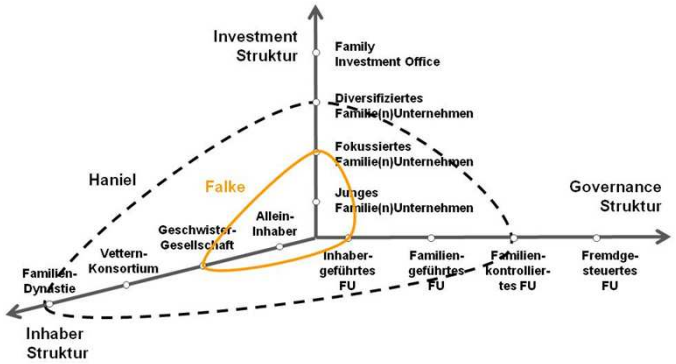
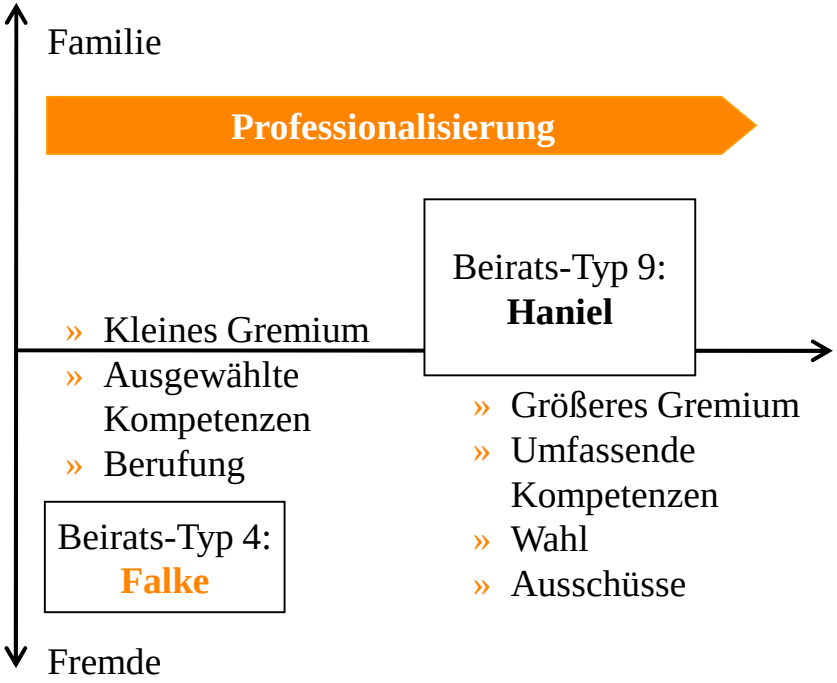
Quelle: INTES-Studie 2009

Stellhebel

Die Beirats-Stellhebel situationsadäquat einrichten

Governance \ Inhaber	Allein-Inhaber	Geschwister-Gesellschaft	Vettern-Konsortium/Familien-Dynastie
Inhabergeführt	Beirats-Typ 1 • 3 Mitglieder • Fachkompetenz • Nur Fremde	**Beirats-Typ 4** • 3 Mitglieder • Fach- und Sozialkompetenz • Nur Fremde	Beirats-Typ 7
Familiengeführt	Beirats-Typ 2	Beirats-Typ 5 • 3-5 Mitglieder • Fach- und Sozialkompetenz • Mehrheit Fremde	Beirats-Typ 8 • Max. 9 Mitglieder • Fachkompetenz • Mischung Fremd und Familie
Familienkontrolliert	Beirats-Typ 3	Beirats-Typ 6	**Beirats-Typ 9** • Max. 9 Mitglieder • Fachkompetenz • Familiendominiert • Vorsitz Familie

Falke

Haniel

2. Richten Sie Ihren Beirat an der Komplexität Ihres Familienunternehmens aus.