



Der Beirat im Familienunternehmen

- Gut gestaltet ein Erfolgsfaktor -

Anglo-German-Club, Hamburg
15. Juni 2023

Dr. Lorenz Zwingmann

Agenda

1. Gründung eines Beirats – Motive und Vorbehalte
2. Aufsichtsrat vs. Beirat: Ein Überblick
3. Vom beratenden zum überwachenden Beirat
4. Größe und Zusammensetzung eines Beirats
5. Zukünftige aditionelle Anforderungen an den Beirat
6. Rolle des Beiratsvorsitzenden
7. Auswahl und Suche geeigneter Kandidaten
8. Beiratsvergütung
9. Beiratsgovernance
10. Mögliche Standardagenda für Beiratssitzungen
11. Mögliche Themenschwerpunkte Prüfungsausschuss
12. Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zwischen Management & Beirat

Motive für die Gründung eines Beirats

- Kontrolle, Sparring und Beratung (Fremd) - Management
- Kontinuitätssicherung in der Unternehmensnachfolge
- Moderation zwischen verschiedenen Gesellschaftern/ Familienstämmen
- Wunsch außenstehender Dritter z.B. Banken
- Umstrukturierung/Neuausrichtung des Unternehmens

Vorbehalte gegen die Gründung eines Beirats

- Eindringen von „Familienfremden“ in das Unternehmen
- Geheimhaltungsbedarf
- Fehlende Kosten-Nutzen Relation
- Angst vor Kontrollverlust

Obligatorischer Aufsichtsrat

Beirat

Gesellschaftsformen (Auswahl)

- Aktiengesellschaft, mitbestimmte Unternehmen (GmbH, Genossenschaft)

- Alle Gesellschaftsformen

Governance

Streng

- Gesetzliche Regeln des AktG bzw. der Mitbestimmung zwingend
- Ergänzend
 - Satzung
 - Geschäftsordnung
 - Corporate Governance Kodex

Frei

- Keine gesetzlichen Regeln
- Weitgehend freie Gestaltung durch Gesellschaftsvertrag, Satzung, Geschäftsordnung

Pflichten <-> Haftungsrisiko

- Strikt <-> hoch

- Variabel <-> gering

Hauptaufgaben

- Kontrolle
- Aufsicht

- i.d.R.: Beratung/Sparring
- Wo gewollt: auch Übernahme von Kontrollfunktionen

Vom beratenden zum überwachenden Beirat



**Mit zunehmender Anzahl von Gesellschaftern häufig vermehrte Kontrollaufgaben des Beirats
Neben der Beratungs- und Überwachungsfunktion kommen ggf. auch die Funktionen
Streitschlichter, Moderator im Nachfolge- oder Verkaufsprozess sowie Repräsentationsfunktion z.B. ggü Banken in Betracht**

Größe

Die Größe des Beirats ist abhängig von Größe und Komplexität des Unternehmens

Regelfall:

- 3-4 externe Beiratsmitglieder
- Plus ggf. 1-2 Familiengesellschaftsvertreter

Zusammensetzung

- 1 ehemaliger/aktiver **CEO** → Sparringspartner CEO
- 1 ehemaliger/aktiver **Financial Expert** → Sparringspartner CFO
- 1-2 Mitglieder mit **Spezial Know-How** → je nach Business Schwerpunkt des Unternehmens z.B. Operations, Vertrieb/Marketing, IT, Globalisierung, Restrukturierung, etc.

ggf. Bildung von Ausschüssen

- AktG kennt einige Ausschüsse, z.B.
 - Prüfungsausschuss
 - Risikoausschuss
 - Strategieausschuss
 - Personalausschuss
- In der Regel für Beiräte nicht relevant, wenn überhaupt, dann separater Prüfungs- bzw. Finanzausschuss zur „Entschlackung“ der Beiratsagenda von Jahresabschluss-, Compliance, und sonstigen finanziellen Themen

Veränderung äußerer Umstände

Die Welt dreht sich zusehends schneller (Stichwort VUCA) und bringt neue Themenschwerpunkte mit sich, die ihrerseits erhebliche Auswirkungen auf die Beiratsarbeit haben

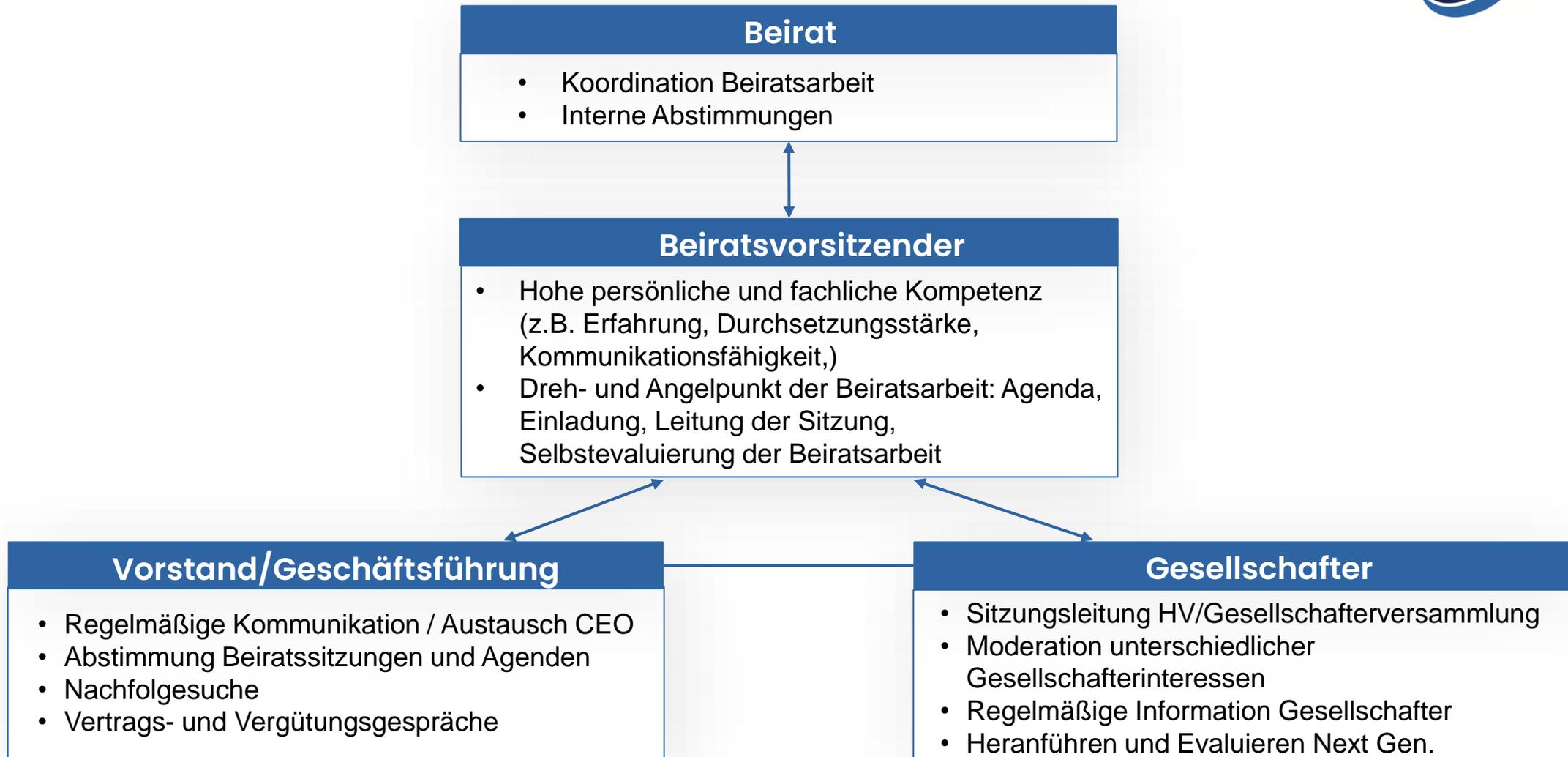
- Digitalisierung (AI, IoT, etc.)
- Cyber Security
- ESG
- Geopolitics
- ...



Verändertes Anforderungsprofil

Durch veränderte äußere Umstände werden zukünftig auch andere Qualifikationen in den Beiräten erforderlich

- Unternehmerische Kompetenz gepaart mit Digitalaffinität
- Nachhaltigkeitsmanagement
- Wissen um etwaige Risiken wie z.B. Cyber Security
- Eine Verjüngung der Gremien ist wahrscheinlich
- Ggf. auch über Gastreferenten oder separate Ausschüsse abbildbar



Früher

Häufig „Family & Friends“ im Beirat

- Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte
- Vertraute der Familie, aber in der Regel nicht vertraut mit der Weiterentwicklung des Geschäfts und anderen Megathemen unserer Zeit

Heute

Klare Professionalisierung der Beiratsarbeit erkennbar

- „Profis“ aus verwandten Branchen mit ähnlichen Fragestellungen sind gesucht
- Voraussetzungen:
 - Kenntnisse des Geschäfts, der Prozesse etc.
 - Noch im Dienst stehende C-Suite – Manager oder Profi-Aufsichtsräte
 - Kandidaten müssen Zeit für Beiratsarbeit und langfristige Mitarbeit im Gremium (idealerweise >8-10 Jahre) mitbringen

Folgen für den Suchprozess

- Nicht mehr die direkte Suche im Bekanntenkreis steht im Vordergrund,
- Professionalisierung des Suchprozesses erkennbar durch
 - Mandatierung von großen Headhuntingfirmen bzw.
 - spezialisierten Aufsichts- und Beiratsberatern

Welche Vergütung ist für Beiräte marktgerecht?

**Mittelständische
Familien-
unternehmen**
(\approx 300–800 Mio € Umsatz)

Normalfall: Fixe Jahresvergütung u.U. ergänzt um ein Sitzungsgeld

Ausnahmefall: Variable Vergütung

All-in-Vergütung p.a. zwischen 30-80.000 €/p.a für Mitglieder

Stellvertreter häufig 1,5x der Regelvergütung

Vorsitzender häufig 1,5x – 2x der Regelvergütung

Zusätzlich Spesenersatz

Zusätzlich D&O Versicherung (eher im kontrollierenden Beirat)

Festlegung einer Geschäftsordnung des Beirats

... unter Berücksichtigung folgender Themen

Aufgaben des Beirats

ggf. zustimmungspflichtige Geschäfte

Sitzungen des Beirats

Beiratsvorsitzender und Stellvertreter

Ausschüsse

Vergütung/Spesen/ggf. Sitzungsgelder

Haftung

Vertraulichkeit

Amtszeit bzw. Amtsdauer

Altersgrenzen

...

Mögliche Standardagenda für Beiratssitzungen



Dauerthemen

Financial Performance, KPI Review (AE, AB, Qualitäts- und Lieferperformance)
Personalien, zustimmungspflichtige Geschäfte

Spezialthemen

(die 1x pro Jahr auf der Agenda stehen sollten)

- | | | | |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Strategieupdate – Einkaufsthemen
z.B. Savings, etc. – Produktionsthemen
z.B. Ratioprojekte | <ul style="list-style-type: none"> – Jahresabschluss – Compliance – Risk Management – IKS – Personalthemen
z.B. Nachfolgeplan | <ul style="list-style-type: none"> – Budgettargets – Strategie – F&E Roadmap – Nachhaltigkeit – HSE – Vertriebs- und
Marketingthemen | <ul style="list-style-type: none"> – Budget – Investments – Outlook Year-End |
|--|--|--|---|

Sonderthemen

(anlassbezogen)

z.B. M&A Aktivitäten, Compliance Fälle, Nachbesetzung von Führungspositionen

Veranstaltungsort

In der Firmenzentrale mit u.U. Rahmenprogramm (gemeinsames Abendessen / Zusammenkommen), wobei eine Beiratssitzung pro Jahr in einer Auslandsgesellschaft stattfinden sollte

Sitzung 1. Halbjahr

- Risikomanagement/Risikofrüherkennungssystem
 - Compliance Management System
 - Offene Rechtsfälle
 - Dolose Handlungen/Fraud-Gefahren und Kontrollen
-
- Teilnahme Wirtschaftsprüfer
 - Ergebnisse der Jahresabschlussprüfung
 - IKS Verbesserungen
 - Management Letter

Sitzung 2. Halbjahr

- Rechnungslegungsprozess
 - Interne Revision inklusive Jahresplanung
 - IT Security/Datenschutz
 - Steuerthemen
 - Selbstevaluierung der Arbeit des Bilanzausschusses
-
- Teilnahme Wirtschaftsprüfer
 - Schwerpunkte der zukünftigen Abschlussprüfung

- Eine Geschäftsordnung des Bilanzausschusses sollte (falls nicht vorhanden) erarbeitet werden
- Sollten mehr als zwei Sitzungen p.a. gewünscht sein, müssen die Themen entsprechend auf die zstl. Termine verteilt werden
- Idealerweise sollte der Prüfungsausschuss vor der Beiratssitzung tagen und in dieser insbesondere über die wesentlichen Ergebnisse kurz berichten

Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zwischen Management und Beirat

- 1 Kompetenz und Erfahrung**

Die Kompetenz und Erfahrung der Beiratsmitglieder ist ausschlaggebend für den Erfolg / Misserfolg des Gremiums
- 2 Zusammensetzung**

Die Zusammensetzung des Beirats sollte alle für die Weiterentwicklung des Unternehmens relevanten Bereiche abdecken
- 3 Rahmenagenda**

Die ordentlichen Sitzungen des Beirats sollten einer Rahmenagenda folgen
- 4 Informationsversorgung**

Dem Beirat müssen alle Informationen zeitnah vorliegen (ggf. auch durch direkten Zugang zu Fachabteilungen)
- 5 Ausschüsse und Gastreferenten**

Ausschüsse und Gastreferenten können Beiratsarbeit entzerren oder Themen bedienen, die reguläre Beiratsmitglieder nicht abdecken
- 6 Zeitliche Verfügbarkeit**

Die Beiratsmitglieder müssen zeitlich verfügbar sein, um auch in wichtigen ad hoc Themen beraten zu können
- 7 Regelmäßige Kommunikation**

Auch abseits der Sitzungen sollte es eine Art Jour Fixe zwischen Beirat und Management geben
- 8 Berücksichtigung Gesellschafter**

Dezidiertes Wissen über die Eigentümerstruktur und deren Besonderheiten und Befindlichkeiten ist erforderlich und muss berücksichtigt werden

Über allem steht die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Management und Beirat



Dr. Lorenz Zwingmann

+49 (0) 172 4531207
lorenz.zwingmann@web.de
www.board-advisory.de

LET'S CONNECT

The LinkedIn logo is shown in blue with white text. To its right is a circular profile picture of a man in a suit and glasses, identified as Dr. Lorenz Zwingmann.A large black and white QR code is centered in the lower half of the card, intended for scanning to connect with the individual.

Lerchenstr. 11A
D-22946 Trittau