

Christoph Achenbach, Jan Eiben,  
Peter May, Gerold Rieder

## **Beiräte in Familienunternehmen**

Ergebnisse der Studie

INTES Institut für Familienunternehmen

WHU  
Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2  
56179 Vallendar

Telefon: 0261 6509-331

Telefax: 0261 6509-339

[fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)  
[www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)

Vallendar, 2009

## Einleitung

Die Sicherung einer qualifizierten Kontrolle ist ein wichtiger Punkt der Corporate Governance eines Unternehmens. Dies gilt auch und insbesondere in Familienunternehmen, bei denen zumeist keine Pflicht zur Einrichtung von Kontrollgremien besteht. Interessenkonflikte zwischen Gesellschaftern und der Geschäftsführung bei Zunahme der Anzahl der Gesellschafter oder auch bei anstehenden Nachfolgeregelungen seien als beispielhafte Problemfelder in Familienunternehmen genannt. Eine Möglichkeit zur Entschärfung dieser Problematiken liegt in der Gründung eines Beirats<sup>1</sup>, der entgegen dem aktienrechtlichen Aufsichtsrat keinerlei Reglementierung unterliegt und somit in Aufgaben, Kompetenzen und Zusammensetzung individuell an die Anforderungen des Familienunternehmens angepasst werden kann.

Vor diesem Hintergrund hat die INTES Akademie für Familienunternehmen bereits im Sommer 2002 eine erste umfassende Befragung zum Thema Beirat in deutschen Familienunternehmen durchgeführt, welche im abschließenden Fazit eine zunehmende Professionalisierung der Beiratsarbeit in deutschen Familienunternehmen konstatierte.<sup>2</sup> Der von der Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen im September 2004 veröffentlichte Governance Kodex für Familienunternehmen, in dem die Sicherung einer qualifizierten Kontrolle ein wichtiger Bestandteil einer Good Governance darstellt, gab weitere Impulse für eine zunehmende Professionalisierung der Beiratsarbeit in Familienunternehmen.

Im Herbst 2008 wurde nun von der INTES Akademie für Familienunternehmen, der WHU – Otto Beisheim School of Management und Die Familienunternehmer – ASU eine zweite und erweiterte Befragung zu Beiräten in Familienunternehmen durchgeführt. Anlass für diese erneute Untersuchung war die Frage, ob sich der im Jahr 2002 festgestellte Trend zur Professionalisierung der Beiratsarbeit in Familienunternehmen fortsetzt. Angeschrieben wurden über 4.000 Unternehmer, die in Datenbanken von INTES und Die Familienunternehmer – ASU erfasst sind. Insgesamt beteiligten sich 476 Unternehmen. Die auf der Zahl der ausgefüllten Fragebögen basierende Rücklaufquote beträgt somit etwa 10 Prozent. Angesichts des Umfangs des Fragebogens ist dies, auch angesichts der knappen Zeitbudgets von Unternehmern, ein sehr guter Wert. Es verdeutlicht sich einmal mehr die hohe Aktualität und Relevanz des Themas für die Befragten.

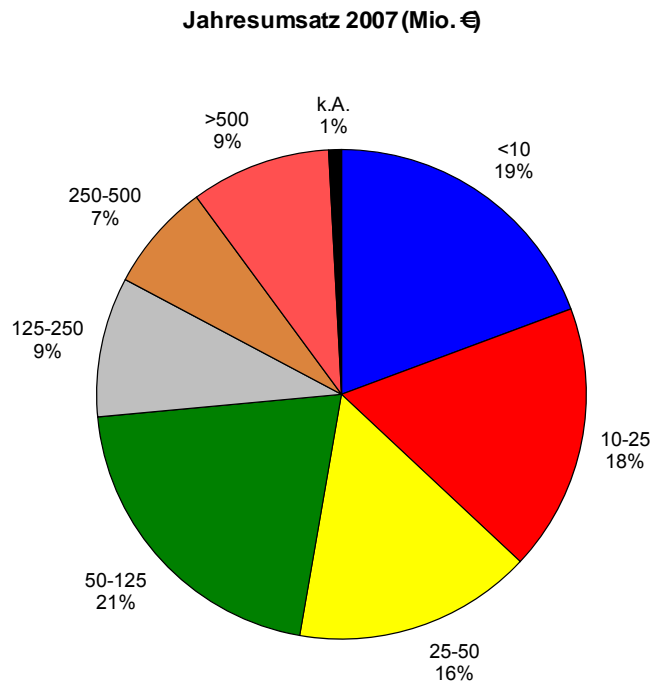
## Die teilnehmenden Unternehmen

Die an der Studie beteiligten Unternehmen verteilen sich recht gleichmäßig auf die vorgegebenen Umsatzgrößenklassen. Hinsichtlich der Zahl der Mitarbeiter war die Verteilung etwas breiter gestreut. Unter den Teilnehmern beschäftigten nur drei Prozent weniger als 10 Mitarbeiter. Zwischen 10 und 25 Mitarbeiter hatten sieben Prozent, 25 bis 50 Mitarbeiter wiesen 10 Prozent der teilnehmenden Unternehmen auf. Ein Fünftel der Unternehmen wies zwischen 50 und 125 Mitarbeitern aus, weitere 17 Prozent 125 bis 250 Mitarbeiter. Immerhin 14 Prozent der Teilnehmer hatten zwischen 250 und 500 Mitarbeiter und fast jedes dritte (27 Prozent) an der Studie beteiligte Unternehmen war Arbeitgeber von über 500 Personen.

---

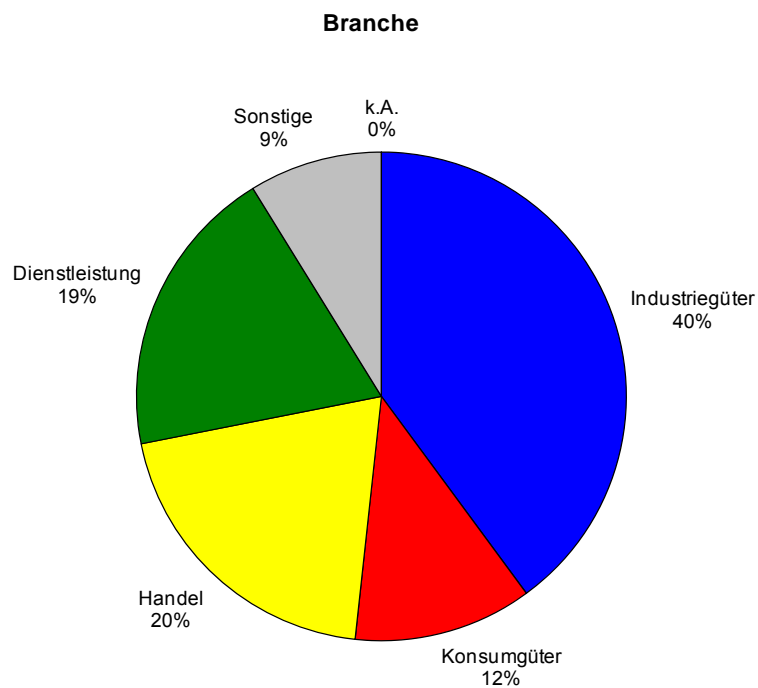
<sup>1</sup> Der Begriff „Beirat“ wird in der vorliegenden Studie synonym zum Begriff „Aufsichtsrat“ genutzt, da in Familienunternehmen je nach Rechtsform sowohl Beiratsgremien als auch Aufsichtsratsgremien möglich sind.

<sup>2</sup> Peter May, Gerold Rieder und Teresa Brose: Beiräte in deutschen Familienunternehmen. INTES, 2002.



N = 476

Auch hinsichtlich der Hauptaktivitäten der beteiligten Unternehmen waren die Antworten breit gefächert. Vier von zehn Unternehmen sind im Bereich Industriegüter aktiv, im Konsumgüterbereich hingegen nur 12 Prozent. Zweitgrößter Schwerpunkt ist der Handel. Hier sind 20 Prozent der Teilnehmer aktiv, gefolgt vom Dienstleistungssektor, in dem 19 Prozent der Unternehmen tätig sind.



N = 476

Bei der Führungsstruktur gab es ebenfalls eindeutige Tendenzen. Fast die Hälfte (45 Prozent) der Unternehmen weist eine Geschäftsführung auf, die ausschließlich mit Familienmitgliedern besetzt ist. Eine reine Fremdgeschäftsführung hingegen haben nur 8 Prozent der Studienteilnehmer. Immerhin 47 Prozent weisen eine Geschäftsführung auf, die aus Familienmitgliedern und Familienfremden besteht.

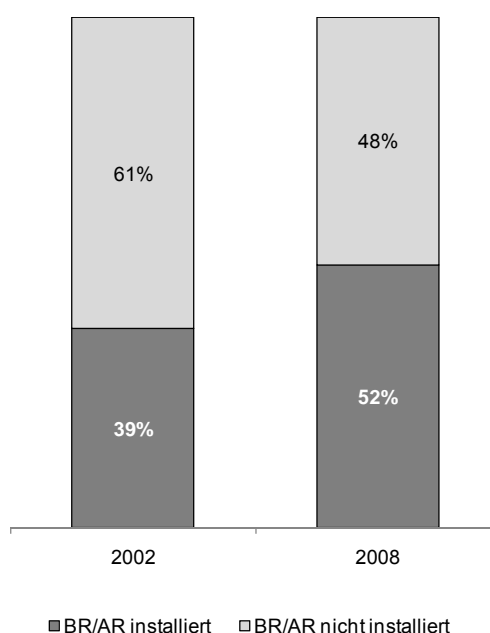
In Bezug auf die Zeit, die die Unternehmen in Besitz der Familie sind, gibt es eine breite Streuung. Seit zwei Generationen in Familienbesitz sind 27 Prozent der Unternehmen. Jedes vierte Unternehmen ist in dritter Generation im Eigentum derselben Familie. Familienunternehmen in vierter Generation waren 16 Prozent, während 14 Prozent der Unternehmen schon mehr als vier Generationen mit einer Familie verbunden sind. Immerhin 18 Prozent sind noch im Eigentum der Gründergeneration.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie sind nachfolgend zusammengefasst.

### Verbreitung von Aufsichtsgremien

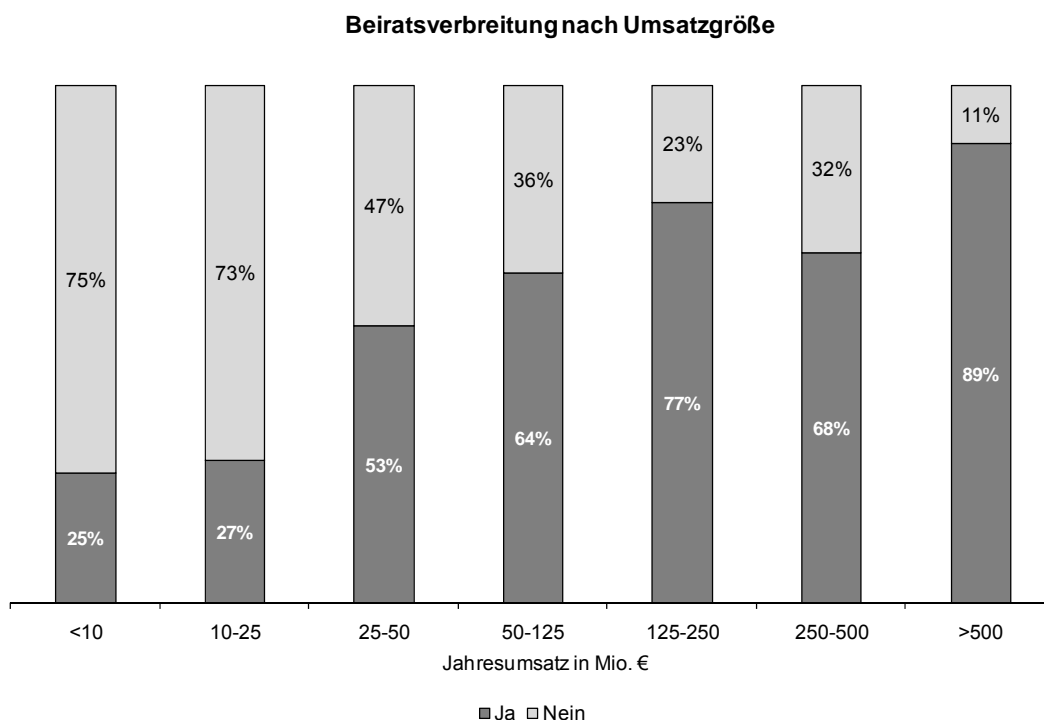
Beiräte sind heute fest als Instrument der Corporate Governance in deutschen Familienunternehmen etabliert. Über die Hälfte der befragten Unternehmen gaben an, in ihrem Unternehmen einen Beirat eingerichtet zu haben. In der Vergleichsstudie aus dem Jahr 2002 lag der Wert noch bei unter 40 Prozent. Bereits dieser Wert und insbesondere die Zunahme im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2002 zeigt deutlich die stetig zunehmende Bedeutung von Beiräten in Familienunternehmen.

Unternehmen mit BR/AR 2002 und 2008



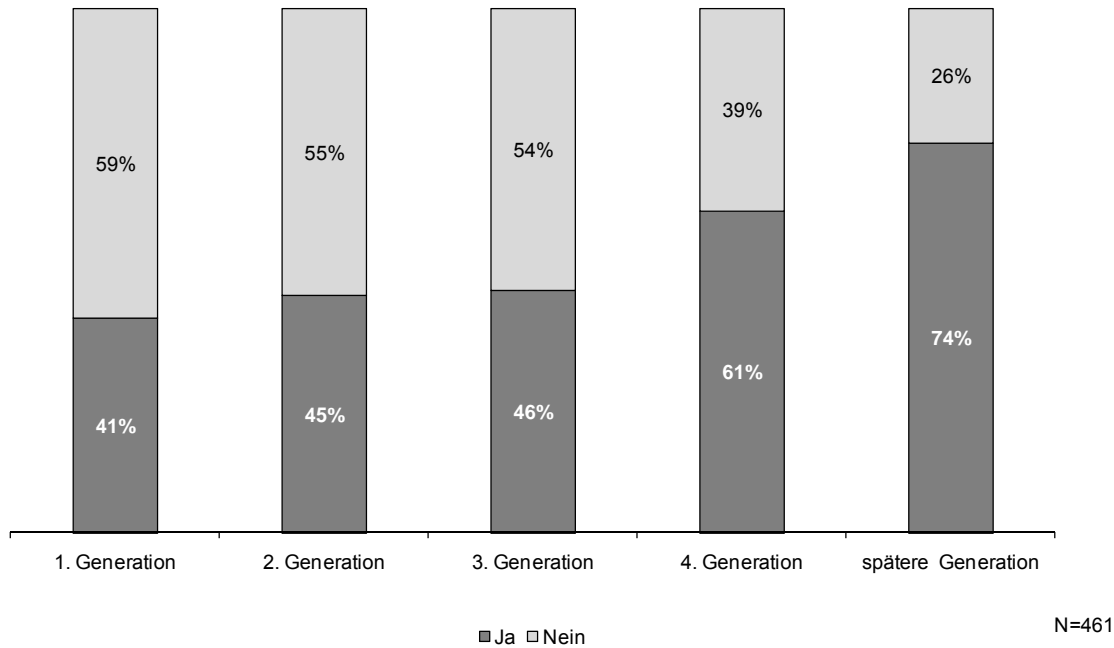
N = 476

Ganz klar erkennbar ist zudem der Trend, mit steigender Umsatzgröße einen Beirat einzurichten. So haben nur 26,1 Prozent der Unternehmen in der Umsatzklasse bis 25 Mio. Euro Jahresumsatz einen Beirat. Bei den Unternehmen mit mehr als 125 Mio. Euro Umsatz liegt der Wert dagegen bei fast 80 Prozent. Unternehmen mit mehr als 500 Mio. Euro Umsatz haben sogar in fast neun von zehn Fällen einen Beirat installiert.



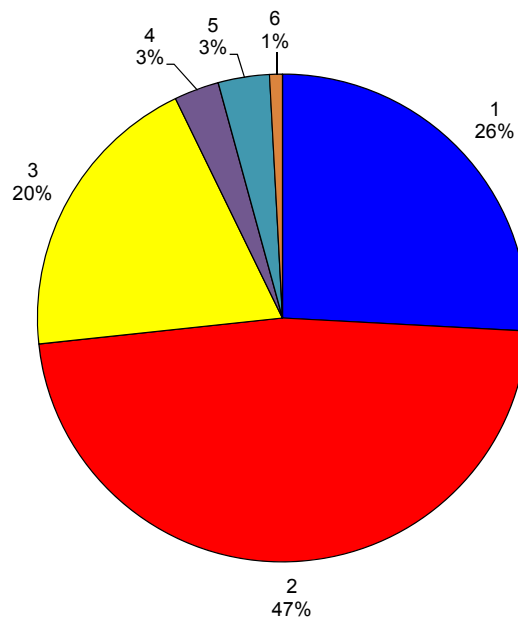
Auch mit steigendem Alter des Unternehmens erhöht sich die Verbreitung des Beirats. Nur rund 40 Prozent der Unternehmen in erster Generation haben einen Beirat. In der dritten Generation ist dies bereits in 46,2 Prozent der Fall, und drei von vier Befragten in mindestens fünfter Generation geben an, einen Beirat im Unternehmen installiert zu haben. Ganz offensichtlich wird somit mit steigender Generationenfolge (was zumeist auch mit steigendem Umsatz und einer Erhöhung der Anzahl der Gesellschafter einhergeht) ein Gremium zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern stetig bedeutsamer. Zudem ist die Steigerung des Anteils der Beiratsgremien auch darauf zurückzuführen, dass scheidende Seniorunternehmer auch nach Übergabe der Geschäftsführung an einen Nachfolger weiterhin am Geschehen im Unternehmen beteiligt sein möchten. Die Einrichtung eines Beirats und die Übernahme eines Mandats ist eine häufig genutzte Möglichkeit.

**Beiratsverbreitung nach Generation des Unternehmens**



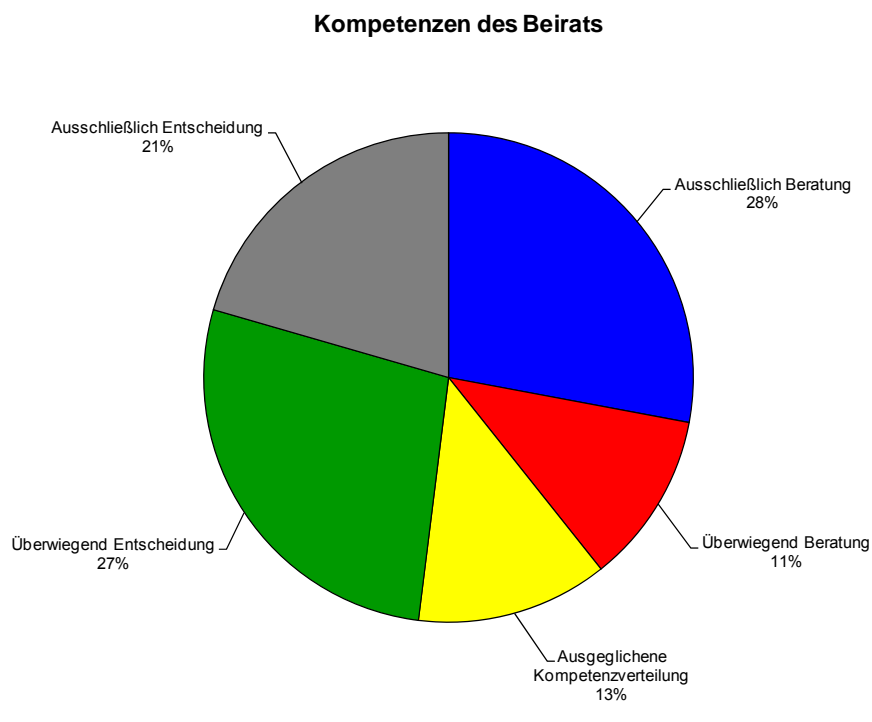
Die Unternehmer sind im Durchschnitt mit ihrem Beirat zufrieden. Auf einer Schulnotenskala lag der durchschnittliche Zufriedenheitsgrad bei 2,1 und damit äußerst knapp unter der Schulnote „gut“. Exakt dieser Wert wurde auch in der Studie aus dem Jahr 2002 ermittelt. Fast drei Viertel aller Befragten beurteilen die Arbeit ihres Beirats als „gut“ oder sogar „sehr gut“. In nur knapp vier Prozent der Fälle werden die Noten „mangelhaft“ oder „ungenügend“ vergeben. Insgesamt zeigt das Urteil der Befragten jedoch klar die Vorteilhaftigkeit eines Beirats: Trotz der Notwendigkeit der Bereitstellung von zusätzlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen für einen Beirat wird in der Gesamtbeurteilung also ein überaus positives Fazit gezogen.

**Zufriedenheit mit Beirat**  
(in Schulnoten)



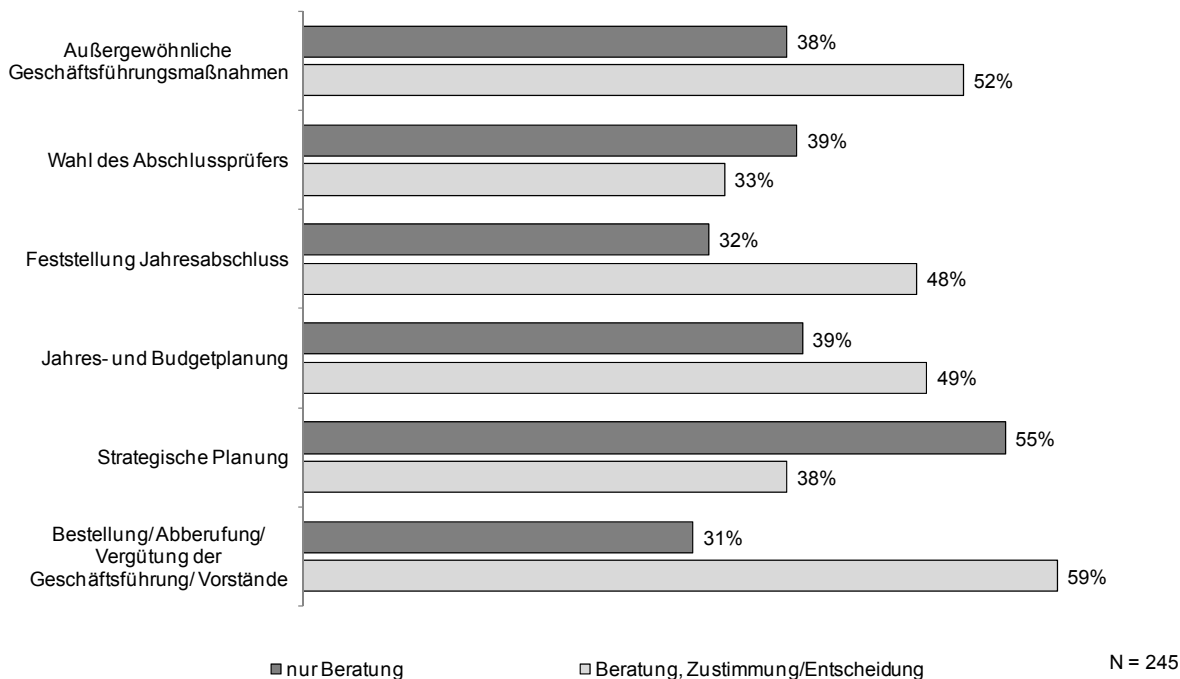
## Aufgaben des Beirates

Bereits nahezu jeder zweite Beirat verfügt über Kontrollkompetenzen und ist damit nicht nur ein Beratungs- sondern auch Entscheidungsgremium. Die Bedeutung der Kontrollkompetenz nahm im Vergleich zur INTES-Studie aus dem Jahr 2002 zu. Damals lag der Anteil der Beiratsgremien mit ausschließlich entscheidenden Kompetenzen bei sieben Prozent. Aktuell verfügt bereits jedes fünfte Gremium über diese aufsichtsratsähnliche Kompetenzstruktur. Damit hat sich der Wert in sechs Jahren nahezu verdreifacht. Zudem ist zu beobachten, dass die Bedeutung der Kontrollkompetenz in der Generationenfolge zunimmt. Dies steht im Zusammenhang mit der steigenden Anzahl an Gesellschaftern, der Zunahme des Anteils der Fremdgeschäftsführungen und steigendem Umsatzwachstum mit zunehmendem Unternehmensalter.



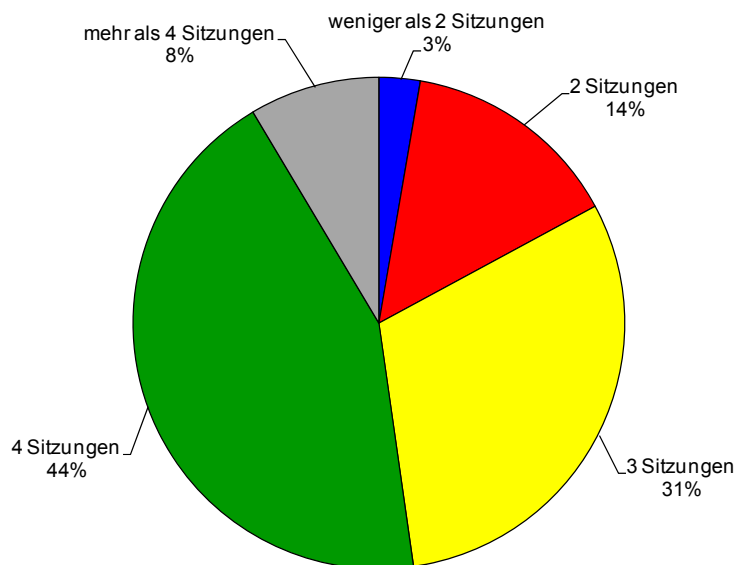
Hinsichtlich der Aufgaben in den beratenden Gremien steht die strategische Planung mit 55 Prozent an erster Stelle. Etwas anders verhält es sich bei den Kontrollgremien. Hier dominieren mit 59 Prozent die Personalkompetenz über die Geschäftsführung (Bestellung, Abberufung, Entlastung, Anstellungsverträge, Vergütung) sowie die Zustimmung zu einem Katalog außergewöhnlicher Geschäftsführungsmaßnahmen mit 52 Prozent deutlich gegenüber der Mitwirkung bei Planung und Strategie, die nur knapp jedem Vierten der kontrollierenden Beiräte zugestanden wird.

### Aufgaben und Kompetenzen der untersuchten BR/AR



Zur Erfüllung ihrer Aufgaben halten 75 Prozent der Beiräte drei bis vier Sitzungen jährlich ab. Dabei liegt die Sitzungshäufigkeit bei den beratenden niedriger als bei den kontrollierenden Gremien. Etwa einem Viertel der beratenden Gremien reichen ein bis zwei Sitzungen im Jahr aus; bei den Gremien mit Entscheidungskompetenzen sind dies nur 7,4 Prozent. Zudem halten nur etwa zwei Prozent der beratenden Beiräte mehr als vier Sitzungen ab. Für die Beiräte mit Kontrollfunktion ist dies dagegen in knapp 15 Prozent der befragten Unternehmen der Fall.

### Anzahl der Beiratssitzungen pro Jahr



N = 222

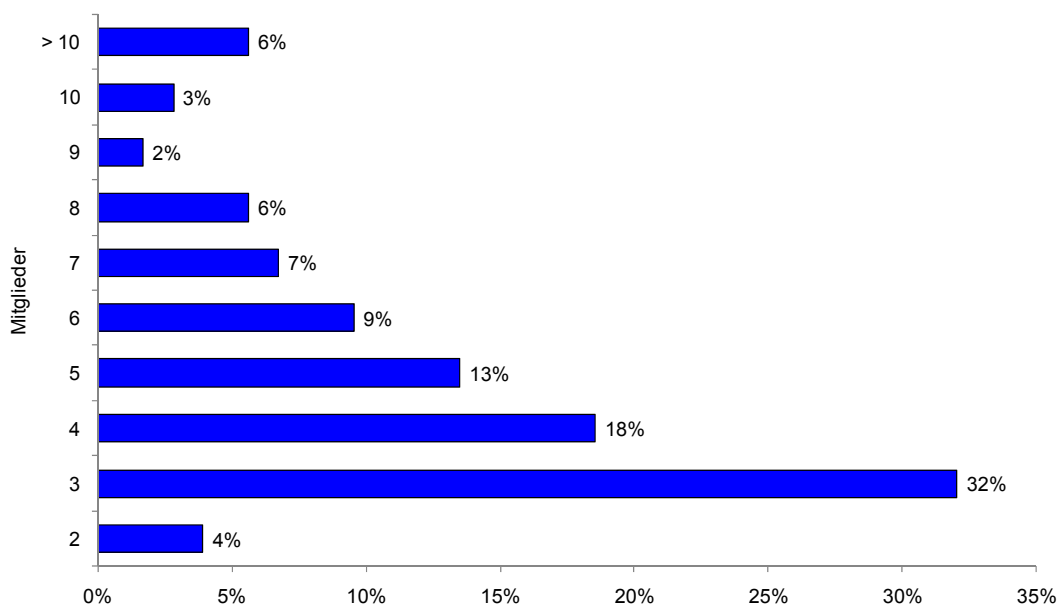


Mit steigender Umsatzgröße gibt es innerhalb des Beirats Ausschüsse für besondere Aufgaben wie Personal oder Prüfung. Über alle an der Studie teilnehmenden Familienunternehmen mit Beirat ist dies bereits in mehr als jedem siebten Unternehmen der Fall. Bei den Befragten mit über 500 Mio. Euro Umsatz hat sogar bereits mehr als jeder zweite Beirat Sonderausschüsse für besondere Aufgaben. Die mit der Größe zunehmende Komplexität der Unternehmen hat somit auch hier Auswirkungen auf die Ausgestaltung des Beirats.

## Zusammensetzung des Beirats

Etwa die Hälfte aller Beiräte besteht aus drei oder vier Mitgliedern. Etwa ein Drittel aller Gremien ist mit fünf bis acht Mitgliedern besetzt und immerhin neun Prozent aller Beiräte bestehen aus 10 oder mehr Mitgliedern.

Größen der untersuchten Beiratsgremien

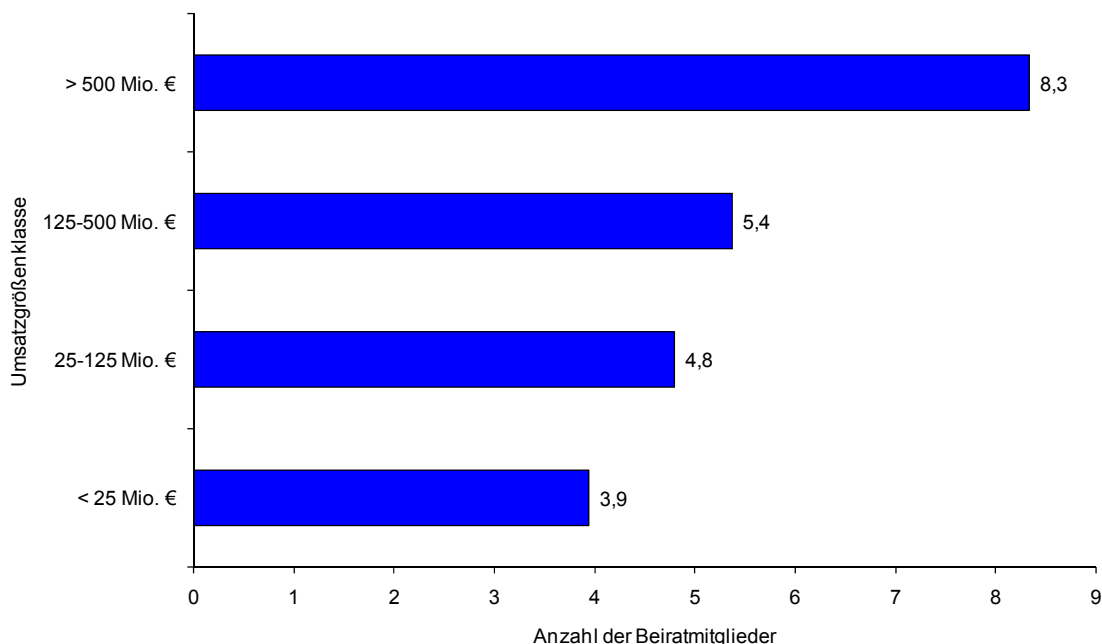


N = 178

Ein dominierender Einflussfaktor für die Anzahl der Beiratsmitglieder ist die Unternehmensgröße. So bestehen Beiratsgremien in Familienunternehmen mit unter 25 Mio. Euro Jahresumsatz im Durchschnitt aus durchschnittlich nur knapp vier Mitgliedern, während Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von über 500 Mio. Euro rund acht Beiratsmitglieder beschäftigen.

Es überrascht nicht, dass in den Beiratsgremien neben familienfremden Personen nach wie vor auch Gesellschafter des Unternehmens anzutreffen sind. Der Anteil der externen Beiratsmitglieder hat allerdings gegenüber früheren Studien deutlich zugenommen. Inzwischen ist nahezu jedes dritte Gremium ausschließlich mit externen Mitgliedern besetzt; umgekehrt liegt der Anteil der ausschließlich familienintern besetzten Beiräte bei nur drei Prozent. Insgesamt sind zwei von drei Beiräten ausschließlich oder überwiegend mit

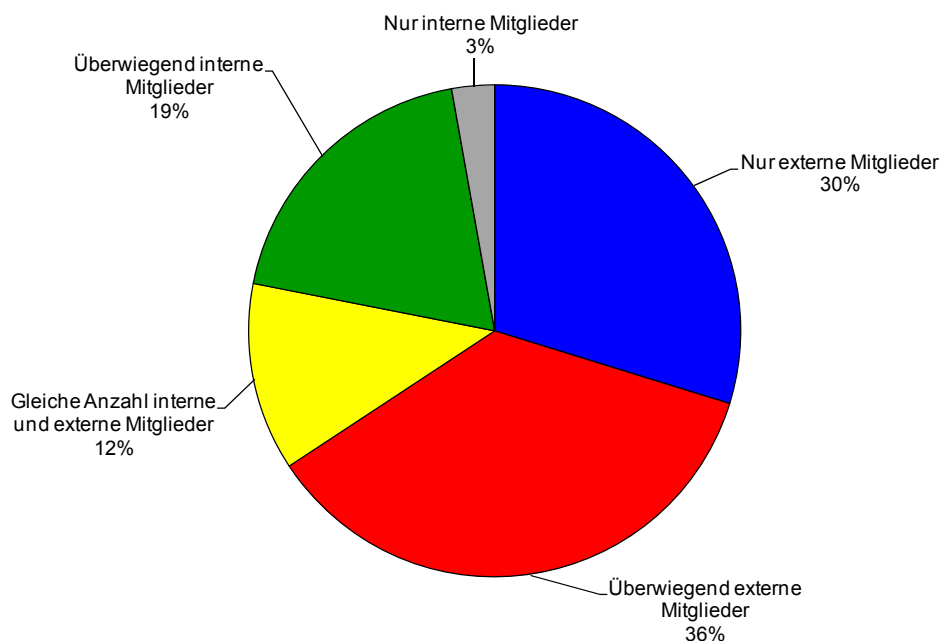
Durchschnittliche Anzahl der Beiratsmitglieder nach Umsatzgröße



N = 178

familienfremden Personen besetzt. Zudem stellt in 56 Prozent der Fälle ein familienfremdes Mitglied den Vorsitz des Beirats. Nur 22 Prozent der Beiratsgremien sind familienintern dominiert. Insofern ist auch hier eine weitere Professionalisierung der Beiratsarbeit in deutschen Familienunternehmen erkennbar, da zunehmend externe Experten zu Rate gezogen werden und somit Kompetenz von außerhalb des Gesellschafter- und Familienkreises für das Unternehmen eingesetzt wird. Allerdings stellen die Familienmitglieder bei den mit der gleichen Anzahl von internen und externen Mitgliedern besetzten Beiratsgremien in knapp zwei Drittel der Fälle den Vorsitz.

Aufgliederung der Beiratsmitglieder nach Zugehörigkeit

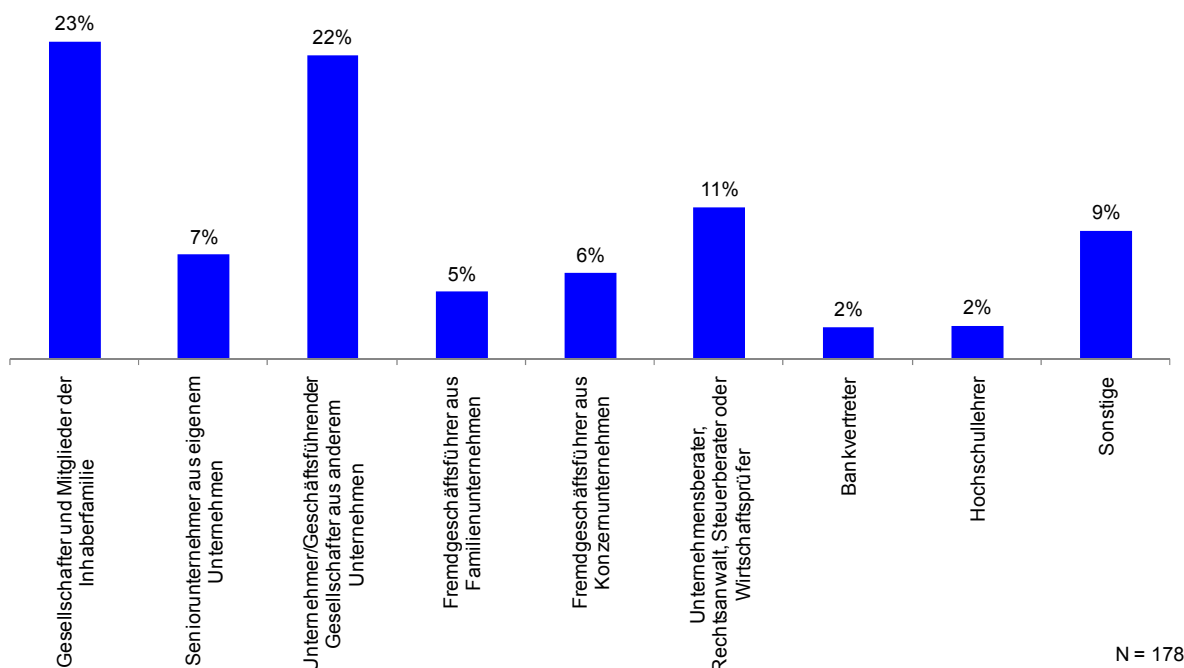


N = 178

Unter den in Beiräten vertretenen Berufsgruppen finden sich zunehmend Personen, die in unternehmerischer Verantwortung stehen. Sie stellen insgesamt über ein Viertel aller Beiratsmitglieder, wobei sich ihr Anteil auf Unternehmer respektive Geschäftsführende Gesellschafter (22 Prozent) und Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen (5 Prozent) verteilt. Hier wird die Bedeutung unternehmerischen Denkens und Handelns besonders deutlich. Ganz offensichtlich ist es den Befragten überaus wichtig, zumindest eine Person im Beirat vertreten zu haben, die über aktive unternehmerische Erfahrung verfügt. Nach den Daten der aktuellen Befragung ist dies in knapp 80 Prozent aller Beiratsgremien der Fall.

Nach wie vor ist jedoch knapp jedes vierte Beiratsmitglied ein Gesellschafter bzw. Mitglied der Inhaberfamilie. Der Anteil der Berater, Bankiers und Hochschullehrer ist dagegen mit insgesamt 15 Prozent gegenüber der Studie aus 2002, wo diese Gruppe noch einen Anteil von 26 Prozent erreichte, deutlich gesunken. Seniorunternehmer aus dem eigenen Unternehmen stellen 7 Prozent aller Beiratsmitglieder. Dies mag auf den ersten Blick gering erscheinen. Bezogen auf die Anzahl der Beiratsgremien jedoch ist in etwa 40 Prozent der Gremien ein Seniorunternehmer zu finden.

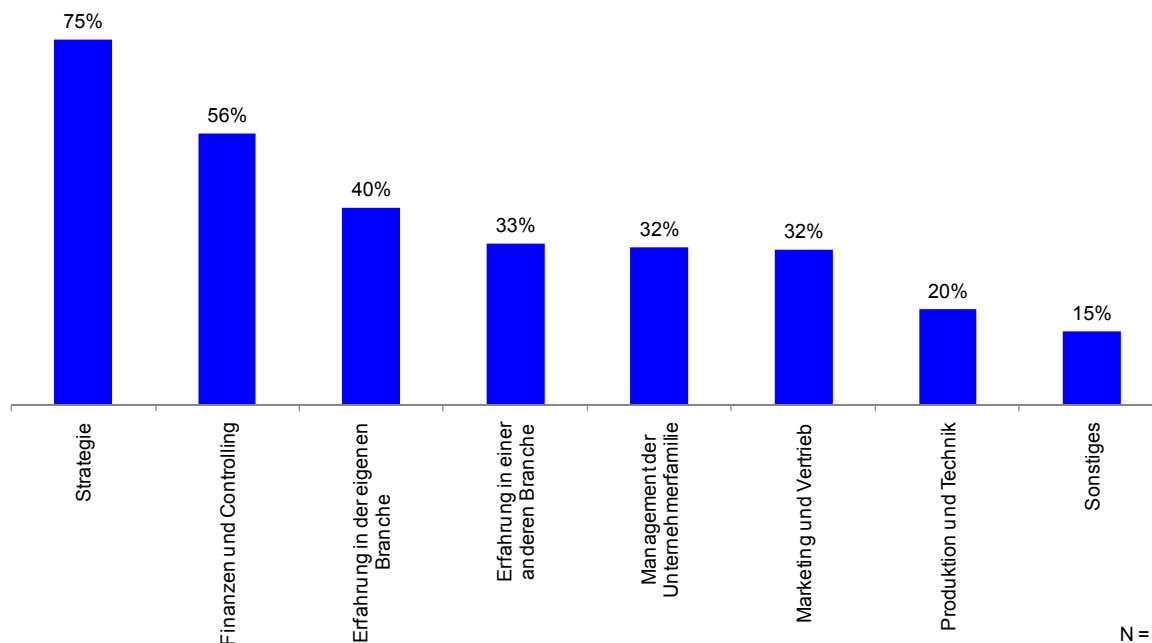
**Personenkreise, aus denen die Mitglieder der BR/AR stammen**  
(Mehrfachnennungen möglich, Beiratstyp/Anzahl Beiratsmitglieder)



Bezüglich der Auswahl der Beiratsmitglieder dominiert bei den gewünschten fachlichen Qualifikationen die strategische Kompetenz (75 Prozent) mit deutlichem Abstand vor besonderen Kenntnissen in Finanzen und Controlling. Immerhin noch rund 40 Prozent aller Befragten halten Erfahrung in der Branche, in der das eigene Unternehmen schwerpunktmäßig aktiv ist, für wichtig. Erfahrung in einer anderen Branche, das Management der Unternehmerfamilie sowie Qualifikationen im Marketing und Vertrieb waren noch rund jedem dritten Befragten wichtig.

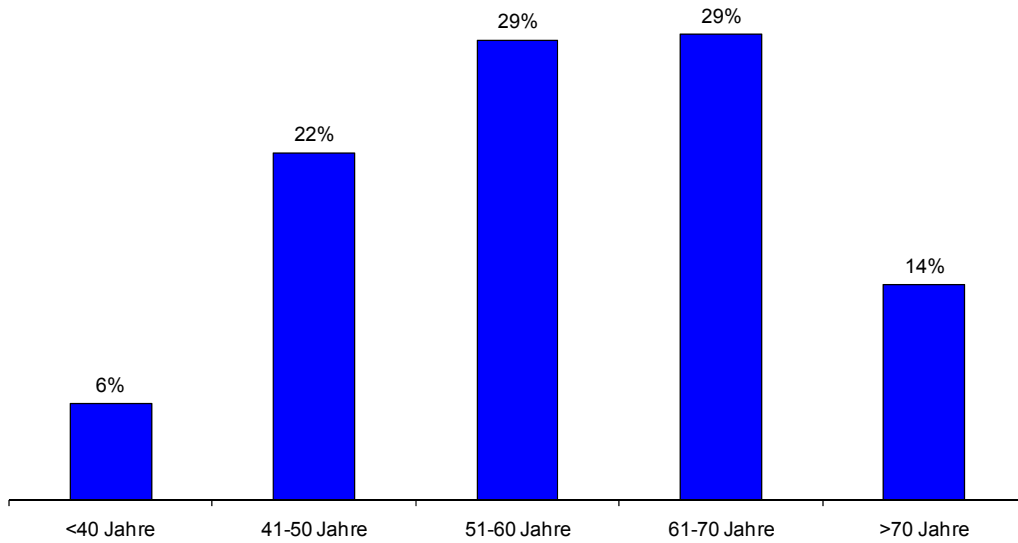
Auffällig ist hier ein gewisser Widerspruch zu den genannten Kompetenzen vieler Beiratsgremien: Obwohl die strategische Kompetenz das mit Abstand wichtigste Qualifikationsmerkmal für Beiratsmitglieder ist, wird nur rund jedem vierten Gremium eine Entscheidungskompetenz für den Bereich der strategischen Planung eingeräumt. Ganz offensichtlich wird in vielen Fällen zwar ein fachlich qualifizierter Rat geschätzt, die Entscheidung jedoch selbst getroffen.

**Fachliche Qualifikationen, die bei der Auswahl der Mitglieder der BR/AR von Bedeutung waren/sind**  
(Mehrfachnennungen möglich)



Hinsichtlich der Altersstruktur der Beiratsmitglieder ist festzuhalten, dass der überwiegende Teil der Beiräte zwischen 51 und 70 Jahren alt ist. Nur ein sehr geringer Teil ist jünger als 40 Jahre. Immerhin noch jedes fünfte Beiratsmitglied ist im Alter von 41 bis 50 Jahren. Ganz offensichtlich wird von vielen Familienunternehmern eine gewisse Lebenserfahrung als Voraussetzung für eine erfolgreiche Beiratsarbeit gesehen. In immerhin knapp jedem vierten Beirat gibt es eine festgeschriebene Altersgrenze, welche immer zwischen 65 und 75 Jahren liegt. Der Durchschnitt der Altersgrenze liegt bei etwa 70 Jahren. Häufig gelten jedoch Ausnahmeregelungen für Gesellschafter und Mitglieder der Inhaberfamilie. Dies zeigt sich daran, dass noch in knapp jedem dritten Beiratsgremium ein Mitglied über 70 Jahre alt ist, wobei der Anteil über alle Beiratsmitglieder bei nur 14 Prozent liegt.

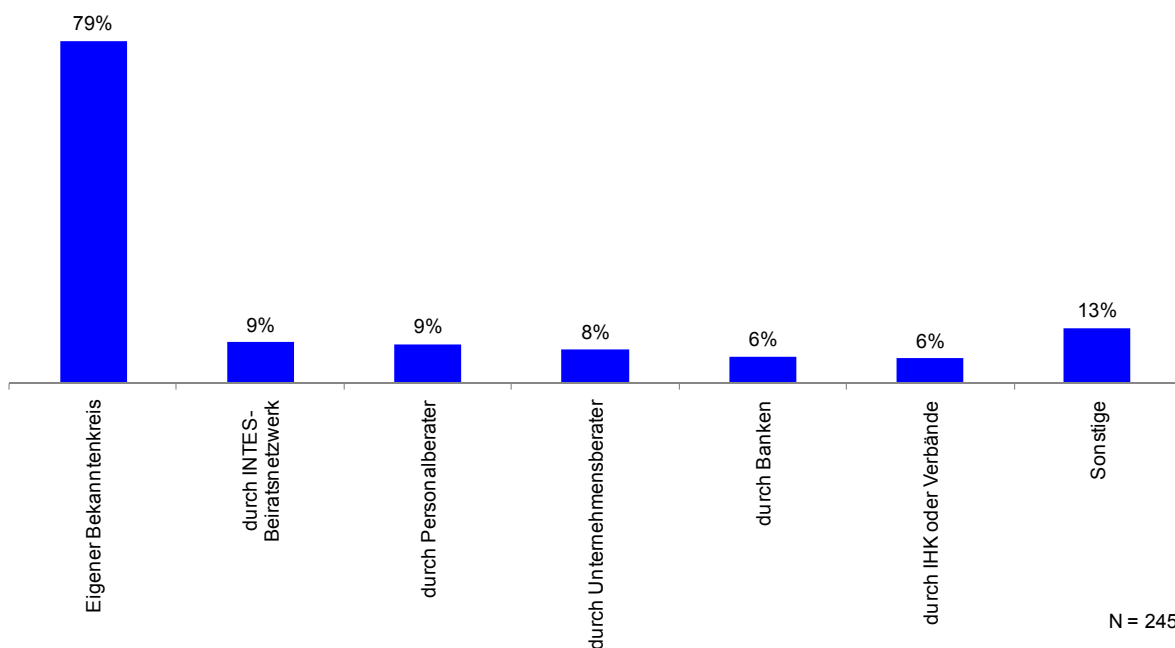
**Altersstruktur der Beiratsmitglieder**



N = 245

Die Auswahl geeigneter Beiratsmitglieder wird nach wie vor weit überwiegend durch die Suche im Bekanntenkreis des Unternehmers bestimmt. Vier von fünf Befragten nutzen diese Möglichkeit. Unternehmens- und Personalberater spielen mit acht bzw. neun Prozent nur eine untergeordnete Rolle. Noch weniger relevant sind in diesem Zusammenhang Verbände oder die IHKen als Vermittler. Immerhin bereits knapp jeder zehnte Befragte nutzt das von INTES etablierte Beiratsnetzwerk, um geeignete Mitglieder für seinen Beirat zu finden.

**Wege zur Findung geeigneter Mitglieder des BR/AR  
(Mehrfachnennungen möglich)**

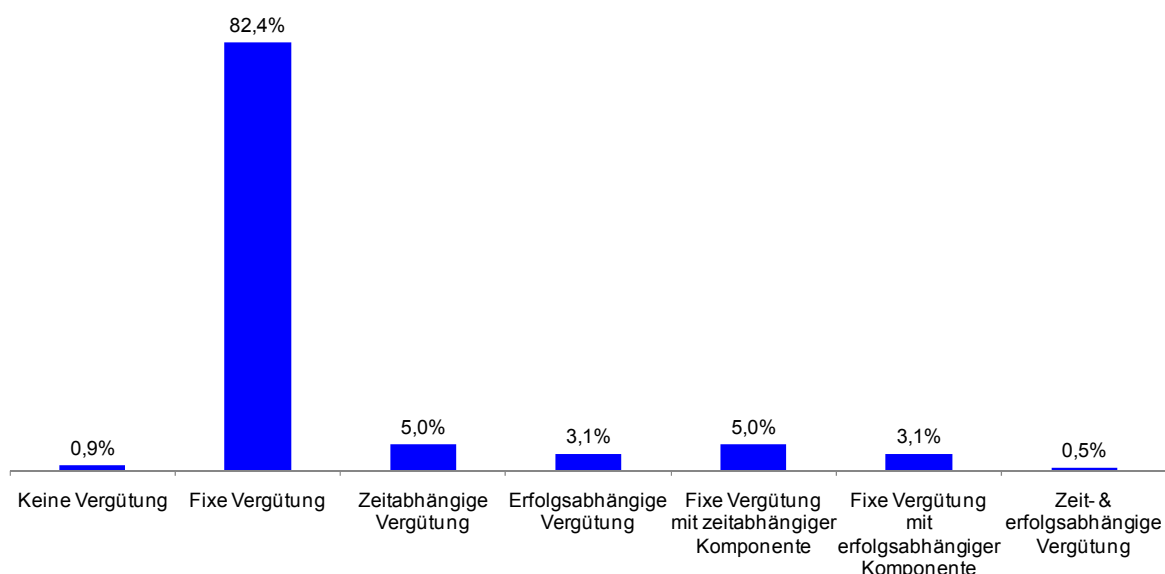


N = 245

## Vergütung und Effizienzprüfung

Mehr als vier von fünf Unternehmen zahlen ihren Beiräten eine feste jährliche Vergütung, nur fünf Prozent eine zeitabhängige Vergütung. Bei der aktuellen Befragung ergibt sich ein Anteil von immerhin knapp sieben Prozent der Beiräte, die zumindest erfolgsorientierte Komponenten in der Vergütung aufweisen. Der Anteil der erfolgsabhängigen Beiratsvergütung lag bei der Vergleichsstudie aus dem Jahr 2002 bei nur zwei Prozent – insofern ist hier (zumindest) eine Steigerung zu konstatieren.

Vergütung der Mitglieder der BR/AR



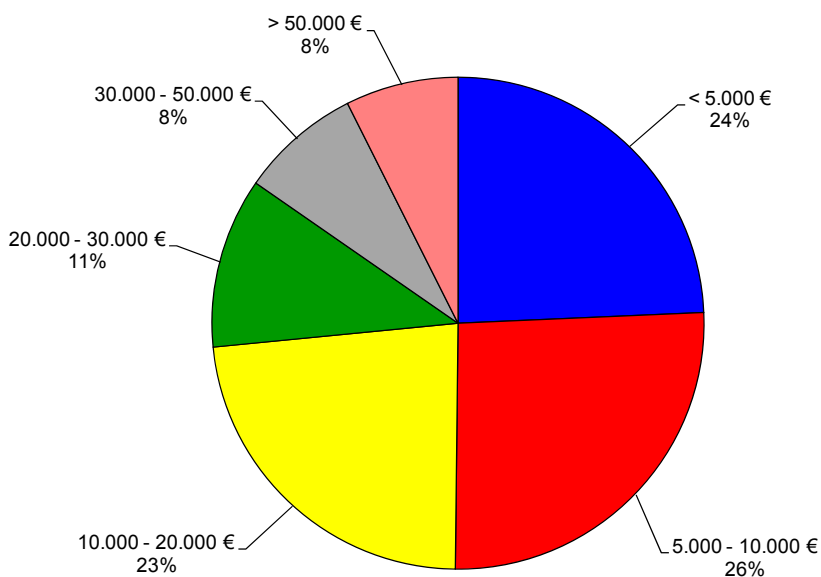
N = 245

Bei der Höhe der Vergütung ergibt sich im Durchschnitt eine zunächst homogene Übersicht. Jeweils rund ein Viertel der Beiratsmitglieder erhält bis 5.000 Euro, zwischen 5.000 und 10.000 Euro, zwischen 10.000-20.000 Euro oder mehr als 20.000 Euro.

Im Detail ergeben sich bei der Vergütungshöhe jedoch gewichtige Unterschiede:

So werden Beiratsvorsitzende (in vielen Fällen auch der stellvertretende Vorsitzende) deutlich besser bezahlt als einfache Beiratsmitglieder. Auch werden Beiräte mit Zustimmungskompetenzen deutlich höher honoriert als Beiräte in Beratungsgremien. Etwa drei von vier Beiratsmitglieder aus beratenden Gremien erhalten bis maximal 10.000 Euro. Bei Beiräten mit Kontrollfunktion werden in über 55 Prozent der Gremien höhere Aufwandsentschädigungen geboten. Eine weitere Differenzierung ergibt sich aus der Unternehmensgröße. Während über drei von vier Unternehmen mit weniger als 10 Mio. Euro Jahresumsatz für ein Beiratsmitglied bis maximal 5.000 Euro ausgeben, ist dies bei den Unternehmen mit über 500 Mio. Euro Jahresumsatz signifikant höher: Je etwa 25 Prozent entlohnen ihre Beiratsmitglieder in den Bereichen 10.000 - 20.000 Euro, 20.000 - 30.000 Euro sowie 30.000 -

**Vergütungshöhe von Beiräten in Euro**

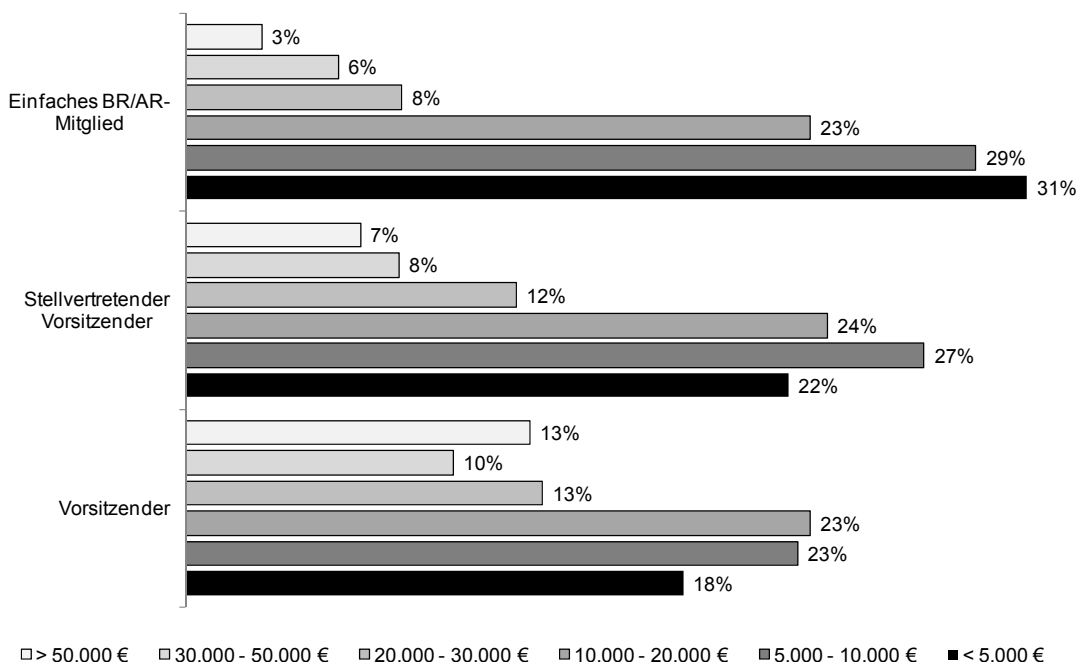


N = 580

50.000 Euro. Und noch in knapp jedem fünften Fall dieser Umsatzgröße werden über 50.000 Euro gezahlt. Für die Beiratsvorsitzenden werden bei mehr als 500 Mio. Euro Umsatz sogar in insgesamt über 80 Prozent der Fälle mehr als 30.000 Euro als Entlohnung vereinbart.

Außerdem differiert die Vergütungshöhe nach Wirtschaftszweigen. Während 88 Prozent der Dienstleistungsunternehmen bis maximal 10.000 Euro für ihre Beiratsmitglieder zahlen, wird im Bereich der Konsumgüter schon zu 56 Prozent im Bereich von 10.000 bis 30.000 Euro entlohnt.

**Durchschnittliche Gesamtvergütung von Beiräten nach Funktion**

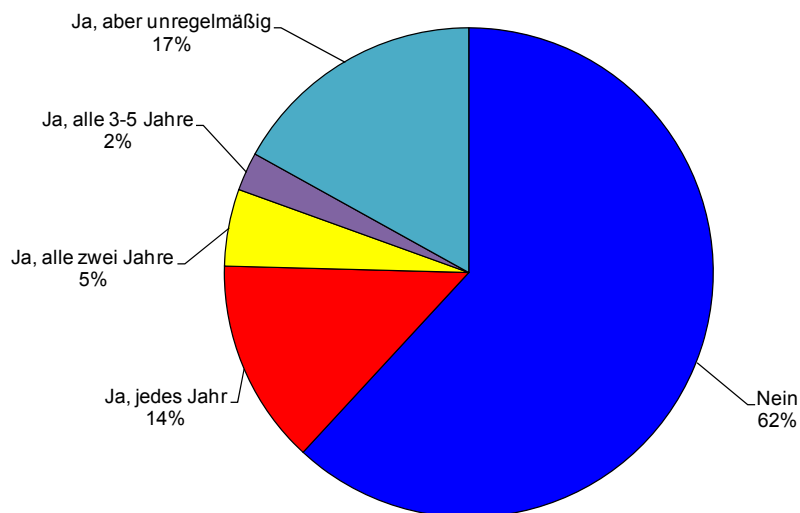


N = verschieden

Schließlich steigt die durchschnittliche Vergütungshöhe mit dem Alter des Familienunternehmens. So werden die Beiratsmitglieder in einem Unternehmen in der ersten Generation noch in 87 Prozent der Fälle mit bis zu maximal 10.000 Euro vergütet, in der zweiten Generation ist dies nur noch bei 63 Prozent der Unternehmen zutreffend und ab der fünften Generation wird bereits in über drei von fünf Fällen mehr als 10.000 Euro bezahlt.

Eine regelmäßige und objektive Prüfung der Effizienz der Beiratstätigkeit, z.B. wie sie im aktienrechtlichen Aufsichtsrat Pflicht ist, findet kaum statt. Nur knapp jeder fünfte Befragte gibt an, zumindest alle zwei Jahre eine Effizienzprüfung des Beirats seines Unternehmens durchzuführen. Und hiervon nutzt der weit überwiegende Teil mit fast 90 Prozent der Fragen eine subjektive Selbsteinschätzung. Nur 13 Prozent der Befragten, die eine Prüfung durchführen, nutzen hierfür standardisierte Verfahren oder die Hilfe externer Berater. Hier besteht also ein deutlicher Nachholbedarf bei den befragten Familienunternehmen.

**Regelmäßigkeit der Effizienzprüfung der BR/AR**



N = 236



## Schlussbemerkung

Die Ausgangsfragestellung lautete, ob sich der im Jahr 2002 festgestellte Trend zur Professionalisierung der Beiratsarbeit in deutschen Familienunternehmen bestätigen wird.

Zwar lassen sich in den Ergebnissen einige Punkte finden, die einer gänzlich professionellen Beiratsarbeit entgegenstehen. So sind über ein Viertel der Gremien ausschließlich oder überwiegend mit Familienmitgliedern besetzt. Auch die in einigen Beiräten vorzufindenden Ausnahmeregelungen für Familienmitglieder hinsichtlich der Altersgrenze sprechen zunächst gegen die Regeln einer Good Governance. Bei der Auswahl der Beiratsmitglieder wird zudem weit überwiegend auf den eigenen Bekanntenkreis zurückgegriffen, was im Vergleich zu einer Besetzung mit externen, objektiven Experten die Gefahr von Interessenkonflikten aufgrund fehlender Neutralität erhöht. Schließlich ist auch der geringe Anteil an Effizienzprüfungen mit Hilfe von neutralen, externen Personen – wie sie bei Publikumsgesellschaften bereits Standard ist – kritisch zu beurteilen.

In der Gesamtbetrachtung belegen die Ergebnisse der Studie jedoch, dass heute von einer überwiegend professionellen Aufstellung von Familienunternehmen hinsichtlich ihrer Corporate Governance gesprochen werden kann – auch wenn in Teilen noch Verbesserungspotenziale sichtbar werden. Aus einem Trend im Jahr 2002 sind mit diesen Ergebnissen klare Fakten geworden. Die wichtigsten Indikatoren dabei lauten wie folgt:

1. Es werden mehr Beiratsgremien eingerichtet.
2. Es werden mehr externe Mitglieder in die Beiratsgremien berufen.
3. Die Beiratsgremien werden häufiger mit Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen ausgestattet, anstatt nur ausschließlich beratend tätig zu sein.

Eine weitere wichtige Erkenntnis der vorliegenden Studie ist die Existenz einer evolutionären Entwicklung bei den Beiratsgremien in Familienunternehmen. Kurz gefasst lautet diese Entwicklung: Je älter ein Familienunternehmen ist und je mehr Umsatz es macht, desto mehr entwickelt sich sein Beirat von einem beratenden hin zu einem aufsichtsratsähnlichen Gremium mit überwiegend externen, neutralen Mitgliedern.

## Anhang

### Checkliste für Unternehmer

Was bedeuten die Ergebnisse der Studie konkret für Unternehmer, die einen Beirat einrichten oder ihren bereits bestehenden Beirat überprüfen möchten?

Auf der Basis der Ergebnisse der Studie sowie langjähriger praktischer Erfahrungen bei der Installation und Besetzung von Beiräten lässt sich zunächst festhalten, dass es kein allgemeingültiges Patentrezept gibt, denn die individuellen Anforderungen sind genauso zahlreich wie die Gestaltungsmöglichkeiten. Dennoch gibt es wiederkehrende Faktoren, die einen guten Beirat auszeichnen. Die folgenden Fragen sollten sich Unternehmer bei der Einrichtung und Überprüfung eines Beirats stellen:

1. Wann soll ich meinen Beirat einrichten?
  - ▶ Entscheiden Sie sich rechtzeitig und bewusst für den Beirat.
  - Die Einrichtung eines Beirats in Krisenzeiten kommt meist zu spät.
  
2. Wie soll ich bei der Einrichtung meines Beirats vorgehen?
  - ▶ Binden Sie Ihre Gesellschafter und die Geschäftsführung mit ein.
  - Transparenz schafft Offenheit und Verständnis bei allen Beteiligten.
  
3. Welchen Nutzen soll mein Beirat stiften?
  - ▶ Definieren Sie den gewünschten Nutzen Ihres Beirats. Beispiele:
    - Management der Unternehmerfamilie
    - Kompetenzergänzung für Gesellschafter
    - Sparringspartner für die Geschäftsführung
    - Begleitung der Nachfolge
    - Notfallgremium
  
4. Welche Kompetenzen soll mein Beirat erhalten?
  - ▶ Fordern Sie Ihren Beirat und übertragen Sie ihm ausreichende Kompetenzen.
  - Die Kompetenz kann von nur beratend über Mischformen bis hin zu aufsichtsratsgleichen Rechten und Pflichten reichen
  
5. Wie sollen die innere und äußere Ordnung meines Beirats gestaltet werden?
  - ▶ Schaffen Sie klare Rahmenbedingungen.
    - Erstellung eines Beiratsstatuts für die Rechte und Pflichten des Beirats und Einbindung in den Gesellschaftervertrag
    - Erstellung einer Beiratsgeschäftsordnung für die innere Ordnung des Beirats

## 6. Wie soll die Zusammensetzung meines Beirats sein?

- ▶ Holen Sie sich die Besten, denn jeder Beirat ist nur so gut wie seine Mitglieder.
- Achten Sie auf die notwendigen persönlichen und fachlichen Anforderungsprofile
- Bedenken Sie, dass die Experten auch als Team passend sind
- Zugehörigkeit: Neutrale, externe Experten
- Mitgliederzahl: Lieber klein und hochqualifiziert

## 7. Wie hoch sind die Kosten meines Beirats?

- ▶ Die Vergütung hängt maßgeblich ab von Unternehmensgröße, Kompetenz und Anzahl der Sitzungen Ihres Beirats.
- Der Nutzen eines Beirats liegt bei optimaler Ausgestaltung jedoch erheblich über den Kosten. Daher gilt der Grundsatz: Lieber mehr bezahlen, dafür auch mehr fordern

## 8. Wie soll die Arbeit meines Beirats gestaltet werden?

- ▶ Geben Sie Ihrem Beirat eine professionelle Arbeitsstruktur.
- Regelmäßige Sitzungen mit Tagesordnungen und Protokollierung
- Festgeschriebenes schriftliches Informationswesen in regelmäßigem Turnus
- Grundsatz: nur notwendige Informationen (keine Bürokratie)

## 9. Wie soll die Überprüfung meines Beirats vorgenommen werden?

- ▶ Bewerten Sie regelmäßig und kritisch die Leistung Ihres Beiratsgremiums.
- Festlegung der Prüfungsinhalte (z.B. Informationsversorgung, Offenheit der Diskussionskultur)
- Festlegung des Prüfungsverfahrens (z.B. standardisierte Fragebögen, objektivierte Einschätzungen durch externen Berater)
- Grundsatz: Passen Sie den Beirat entsprechend den Ergebnissen der Prüfung an

## **Kontakt**

### **INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH**

Kronprinzenstraße 46  
53173 Bonn-Bad Godesberg  
Telefon +49 (228) 36780 - 61  
Telefax +49 (228) 36780 - 69  
Internet [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

### **INTES Institut für Familienunternehmen**

WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar  
Telefon +49 (261) 6509 - 331  
Telefax +49 (261) 6509 - 339  
Internet [www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)

### **Die Familienunternehmer – ASU**

Tuteur Haus  
Charlottenstraße 24  
10117 Berlin  
Telefon +49 (30) 30065 - 0  
Telefax +49 (30) 30065 - 390  
Internet: [www.familienunternehmer.eu](http://www.familienunternehmer.eu)

## **INTES – Die erste Adresse für Familienunternehmen**

INTES hat es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmer und Unternehmerfamilien bei der Zukunftssicherung ihres Familienunternehmens zu unterstützen. Wir sind seit zehn Jahren auf dem Markt und zählen inzwischen mehr als 5000 Unternehmer mit ihren Angehörigen zu unseren treuen Kunden.

Unser Leistungsangebot beinhaltet:

- Aus- und Weiterbildung für Unternehmer und Unternehmerfamilien in Form von Veranstaltungen, Seminaren und Publikationen
- Inhaberberatung insbesondere in den Feldern Inhaberstrategie, Familienstrategie und Nachfolge
- Vermittlung von Beteiligungskapital und Beiräten

## **WHU – Otto Beisheim School of Management**

Die WHU ist eine international orientierte, auf eigener Forschung aufbauende privat finanzierte Wirtschaftshochschule. Seit ihrer Gründung ist die WHU Vorbild für eine zukunftsorientierte Forschung und Lehre in der Betriebswirtschaftslehre. Das Studienangebot der WHU umfasst ein Bachelor- und Masterprogramm (B.Sc., M.Sc.), ein Vollzeit MBA-Studium, das Kellogg-WHU Executive MBA-Programm und den Bucerius/WHU Master of Law and Business (MLB). Damit werden ca. 460 Programmteilnehmer jährlich erreicht. Hinzu kommen Programme für Führungskräfte sowie wissenschaftliche Konferenzen. Die WHU besitzt das Promotions- und Habilitationsrecht. Das internationale Netzwerk der WHU umfasst 150 Partnerhochschulen zum Austausch von Dozenten und Studenten sowie Forschungsk Kooperationen auf allen Kontinenten. Die WHU lässt sich regelmäßig durch EQUIS und FIBAA evaluieren und ist Mitglied der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). In nationalen wie internationalen Ranglisten nimmt die WHU stets Spitzenplätze ein. Das INTES Institut für Familienunternehmen an der WHU widmet sich der Erforschung der spezifischen Herausforderungen von Familienunternehmen sowie der Vermittlung von Lösungen und die Kommunikation der Forschungsergebnisse in die Unternehmenspraxis.

## **Die Familienunternehmer – ASU**

Die Familienunternehmer – ASU sind die Stimme des Unternehmertums in Deutschland. Als politische Interessenvertretung der Familienunternehmer folgen wir den Maximen Freiheit, Eigentum, Wettbewerb und Verantwortung. Um die überwältigende Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland zu erhalten, bedarf es der Sicherung unternehmerischer Freiheit, des Wettbewerbs und stabiler ordnungspolitischer Rahmenbedingungen. „Die Familienunternehmer“ sind daher der ideale Botschafter der Sozialen Marktwirtschaft. Mitglieder, die das 40. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, bilden innerhalb von „Die Familienunternehmer – ASU“ den „Bundesverband Junger Unternehmer – BJU“.