



# Der Beirat im Familienunternehmen

Wenn, dann richtig!

[www.pwc.de/familienunternehmen](http://www.pwc.de/familienunternehmen)

# Inhaltsverzeichnis

1 Beratungs- und Kontrollgremien in Familienunternehmen

6

5 Die Auswahl und Vergütung der Beiratsmitglieder: ersteres hemdsärmelig, zweiteres unter Niveau

22

2 Die Aufgaben des Beirats: Fokus auf strategische Beratung und Kontrolle

9

6 Die Evaluation des Beirats: Chancen bleiben ungenutzt

25

3 Die Zusammensetzung des Beirats: Mehr Familie, mehr Frauen, doch Altersdurchschnitt ist immer noch zu hoch

12

7 Bewegung, Innovation, Weitsicht ... – So stellen Sie Ihren Beirat optimal auf

27

4 Die Kompetenzen der Beiratsmitglieder: klassische Kompetenzen ja, Expertise in Zukunftsthemen nein

16

Ihre Ansprechpartner

30

# Vorwort

Beiräte gehören heute zum Standard guter Führung von Familienunternehmen. Das gilt insbesondere, wenn das Unternehmen und der Gesellschafterkreis auf Wachstumskurs sind. Daher installieren immer mehr Inhaber einen Beirat fest in ihrem Unternehmen. Sie vertrauen auf dieses Gremium als Sparringspartner auf Augenhöhe, der bei (schwierigen) strategischen Entscheidungen berät, herausfordert und Mut zuspricht.

Der Beirat ist für viele Familienunternehmen vor allem ein „Beratungsgremium“, aber er ist auch immer häufiger Aufsichtsorgan. Viele Familienunternehmen verstehen ihren Beirat als Kontrolleur der Geschäftsführung, der im Sinne eines wohlmeinenden Aufpassers falsches Tun verhindert und richtiges Tun bewirkt. So entscheiden starke Beiräte auch über die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführung. Zudem können Beiräte bei einem Notfall in der Geschäftsführung einspringen, in Konfliktsituationen schlichten und bei Fragen rund um die Nachfolge unterstützen.

Ob der Beirat die Rolle eines Sparringspartners, Kontrolleurs, Motivators, Personalentscheiders, Impulsgebers, Konfliktschlichters oder Nachfolge-Coaches ein- oder die Notfallabsicherung übernimmt, entscheiden die Inhaber. Sie machen den Beirat zur Allzweckwaffe – oder lassen diese Chance ungenutzt.

Wir haben 2002, 2008 und zuletzt 2013 die Arbeit von Beiräten in Familienunternehmen untersucht. Viele Beiratsgremien haben sich seit unserer letzten Analyse neu gebildet und bestehende wurden professionalisiert. Das gilt in vielerlei Hinsicht: in puncto Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Vergütung. Zu diesen Ergebnissen kommt die vorliegende Befragung von knapp 250 Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum.

Doch ein genauer Blick legt einige Schwachstellen offen und zeigt: Beiratsmitglieder sind im Schnitt zu alt, bringen zu wenig Expertise für die aktuellen und zukünftigen Themen der „neuen Normalität“ mit, sie

sind zu schlecht bezahlt und werden immer noch allzu häufig aus dem Kreis von Freunden und Bekannten rekrutiert. Sie diskutieren in ihren Sitzungen über die Disruptionen der heutigen Zeit, wissen aber meist nicht, wie sie die Geschäftsführung unterstützen können, um zukunftsweisende Veränderungen anzustoßen.

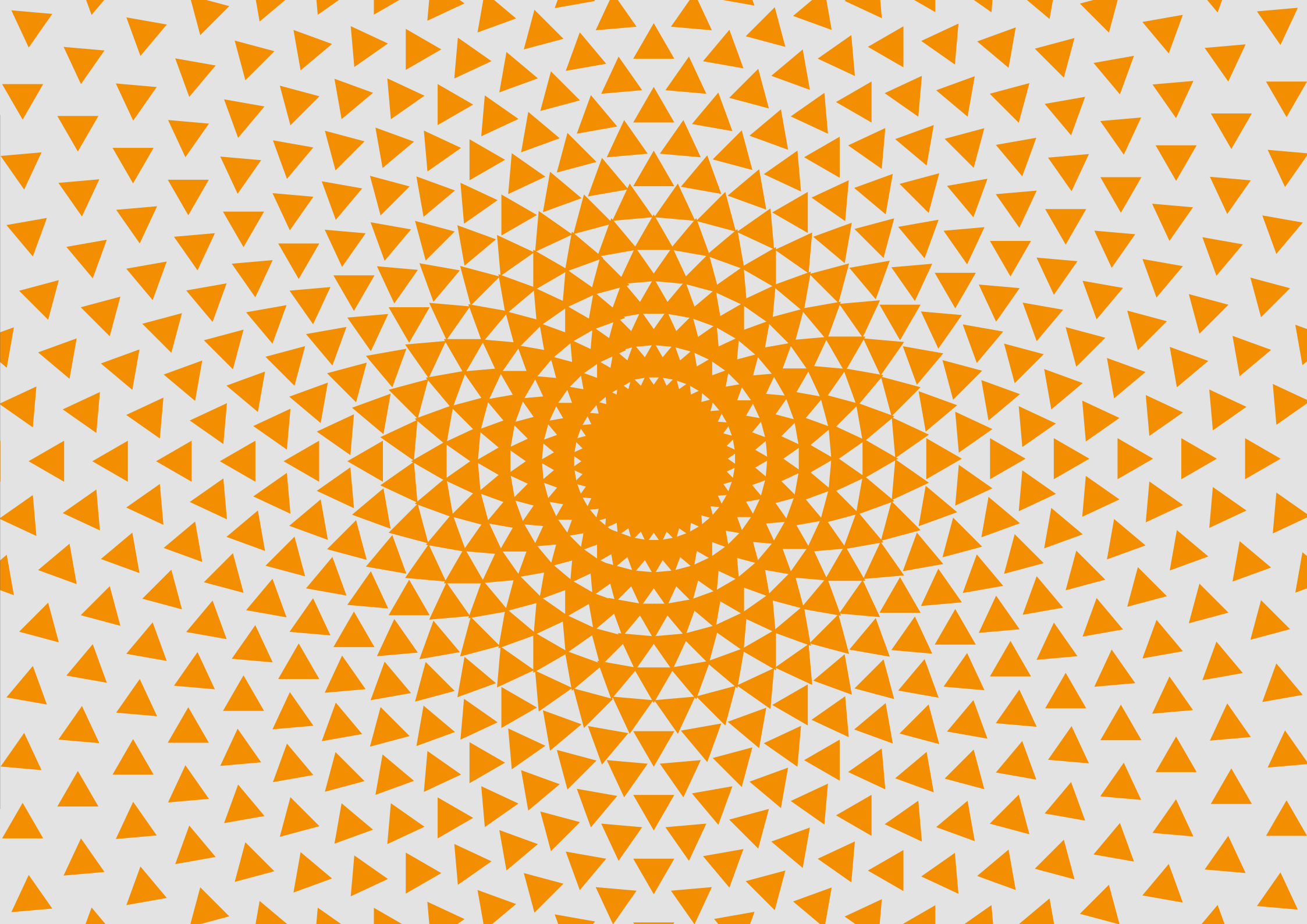
Unser Fazit: Familienunternehmen lassen bei der Beiratsarbeit noch viel Potenzial ungenutzt und wiegen sich in falscher Sicherheit. Unsere Empfehlung: Wenn schon Beirat, dann richtig!

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

PwC und INTES Akademie für Familienunternehmen  
Januar 2021

# Executive Summary

- **Beiräte an der Tagesordnung:**  
Beiräte haben sich als Governance-Instrument in Familienunternehmen etabliert: 83 % der befragten Unternehmen verfügen über ein solches Gremium. Im Jahr 2002 lag der Anteil von Familienunternehmen mit einem Beratungs- oder Kontrollgremium in Form eines Beirats, Aufsichtsrats oder Verwaltungsrats erst bei 39 %.
- **Immer mehr Aufgaben und Kompetenzen:**  
Neben der Beratung der Geschäftsführung in strategischen Fragestellungen (91 %) kontrolliert der Beirat die Geschäftsführung (81 %) und genehmigt wichtige Investitionsentscheidungen (79 %). Damit übernimmt er immer stärker aufsichtsratsähnliche Kompetenzen. 2002 waren nur 45 % der Beiräte mit Aufsichtsfunktionen betraut.
- **Die Familie dominiert:**  
81 % der Beiräte sind unter anderem mit Familienmitgliedern besetzt (2013: 67 %). Damit bilden sie ein Gegengewicht zur Geschäftsführung, in der zunehmend familienexterne Manager sitzen.
- **Frauen erobern die Beiräte:**  
In 54 % der Beiräte sitzt mindestens eine Frau. 2013 lag die Frauenquote erst bei 10 %.
- **Junge Beiratsmitglieder sind selten:**  
Die junge Generation (NextGen) ist lediglich in 15 % der Beiräte vertreten.
- **Klassische Expertise ja, Zukunfts-Know-how nein:**  
Digitalisierungsspezialisten finden sich nur in jedem vierten Beirat (27 %). Kaufmännisches und strategisches Know-how (93 % bzw. 88 %), Fachexpertise zu Produktion (63 %) und Marketing (58 %) sind dagegen weit verbreitet.
- **Kompetenz entscheidet – Abstriche bei der Familie:**  
Bei familienfremden Beiräten ist die Fachkompetenz das entscheidende Auswahlkriterium (93 %). Für Familienmitglieder gilt das nur in 66 % der befragten Familienunternehmen. Sie müssen in nur einem Drittel der Familienunternehmen nachgewiesene Erfahrung in der Unternehmensführung und -kontrolle vorweisen. In einem Viertel müssen Familienmitglieder im Beirat keinerlei Qualifikationskriterien erfüllen.
- **Starker Fokus auf das eigene Netzwerk bei der Beiratssuche:**  
80 % der Familienunternehmer vertrauen auf ihr eigenes Netzwerk, um Beiratsmitglieder zu gewinnen. Experten für die vielfältigen Herausforderungen am Markt finden sich jedoch vor allem außerhalb des Bekanntenkreises. Aber nur 37 % binden externe Dienstleister bei der Suche nach neuen Beiratsmitgliedern ein.
- **Vergütung wird der Verantwortung nicht gerecht:**  
Das breite Aufgabenspektrum und die steigende Verantwortung der Gremienmitglieder spiegeln sich nur bedingt in der Bezahlung wider: Nach wie vor vergüten mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen ihre Beiratsmitglieder mit weniger als 10.000 Euro im Jahr.
- **Keine regelmäßige Evaluation der Beiratsarbeit:**  
Gut jedes zweite Familienunternehmen wertet die Effektivität der Beiratsarbeit nicht regelmäßig aus. Nur 2 % beurteilen die Beiratsarbeit mit Hilfe eines spezifischen Evaluationsprozesses, obwohl in drei von vier Familienunternehmen eine zentrale Aufgabe der Beiräte darin besteht, die Interessen der Eigentümer zu vertreten.





# 1 Beratungs- und Kontrollgremien in Familienunternehmen

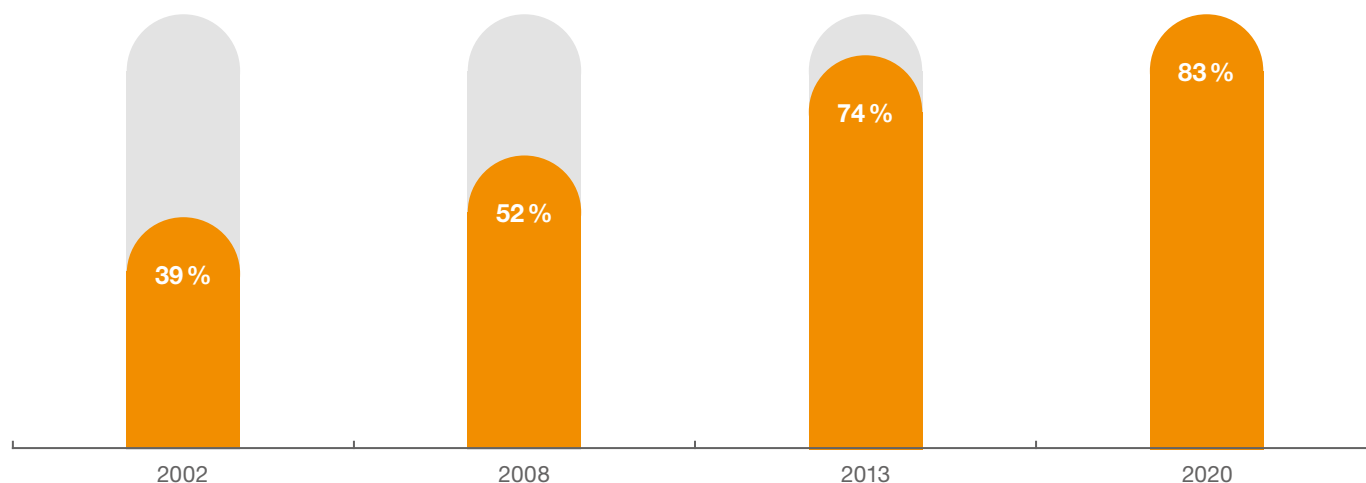
Beiräte und Aufsichtsräte haben sich in deutschsprachigen Familienunternehmen fest etabliert. Mittlerweile vertrauen 83 % der befragten Familienunternehmen<sup>1</sup> auf ein Gremium in Form eines Beirats, Aufsichtsrats oder Verwaltungsrats. Weitere 8 % planen, in absehbarer Zukunft ein solches Gremium einzurichten. Und dies, obwohl die meisten nicht aufgrund ihrer Rechtsform und/oder Größe zur Einrichtung verpflichtet sind.<sup>2</sup>

## Die Zahl der Familienunternehmen mit Beirat wächst stetig

Seit 2002 hat sich der Anteil von Familienunternehmen mit einem solchen Gremium<sup>3</sup> mehr als verdoppelt: von gerade einmal 39 auf 83 % (s. Abb. 1). Tendenz: weiter steigend.

Von den befragten Familienunternehmen haben knapp 40 % einen Beirat installiert. 26 % haben einen Verwaltungsrat eingerichtet, jedes Zehnte einen Aufsichtsrat. 7 % haben beide Gremien eingerichtet. Ein Drittel ergänzt das Gremium mit einem Familienrat (45 %) bzw. Gesellschafterausschuss (47 %) (s. Abb. 2).

Abb. 1 Beiräte in Familienunternehmen (PwC INTES Studien)



”

Ich bin absolut davon überzeugt, dass ein Beirat für ein Familienunternehmen unabdingbar ist.

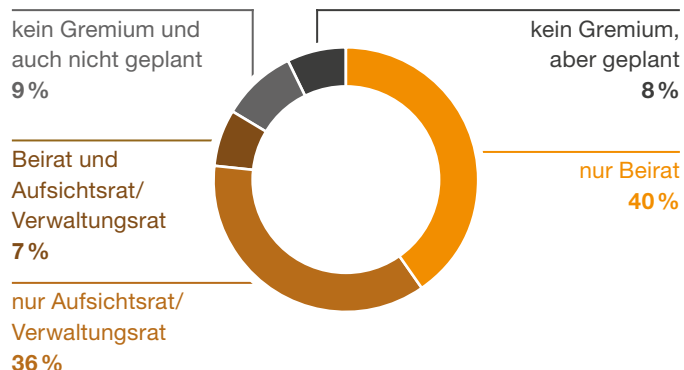
Lutz Goebel, geschäftsführender Gesellschafter Henkelhausen, Beiratsvorsitzender bei Stahlwille, Commerzbank Beteiligungs AG und Obermark

<sup>1</sup> 60 % der befragten Unternehmen erwirtschafteten einen Umsatz von 10–150 Mio. €, jedes 10. mehr als eine Mrd. Euro p. a.

<sup>2</sup> Aktiengesellschaften und große inhabergeführte Gesellschaften, die als GmbHs organisiert sind, sind zur Einrichtung eines Aufsichtsrats verpflichtet. Laut § 52 GmbH-G ist für GmbHs mit mehr als 500 Mitarbeitern die Einrichtung eines Aufsichtsrats verpflichtend. Dabei sind die Regelungen des Aktiengesetzes anwendbar.

<sup>3</sup> Im Folgenden wird, soweit nicht weiter ausgeführt, das Beratungs- bzw. Kontrollgremium in Form eines Aufsichtsrats, Verwaltungsrats oder Beirats als „Beirat“ bezeichnet.

**Abb. 2 Beiräte, Aufsichtsräte oder Verwaltungsräte? Gremien in Familienunternehmen**



Dass sich die Beiratstätigkeit auszahlt, davon ist die Mehrheit der Familienunternehmen überzeugt: 83 % sind mit der Arbeit ihres Beirats (sehr) zufrieden und weitere 64 % bescheinigen dem Gremium einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg. Damit ist auch die Zufriedenheit gestiegen: In unseren Studien aus den Jahren 2002 und 2009 beurteilten drei von vier Befragten die Arbeit ihres Beirats als gut oder sehr gut.

### Für die Beiratsarbeit fehlt teilweise eine rechtliche Verankerung

Doch in einigen Familienunternehmen fußt der Beirat nicht auf professioneller Basis: Zwar legen drei Viertel der Familienunternehmer im Gesellschaftsvertrag die rechtlichen Grundlagen für die Tätigkeit des Beirats fest. Und gut zwei Drittel (68 %) kodifizieren die innere Ordnung und die Arbeitsabläufe des Gremiums mit einer Beiratssatzung. Im Umkehrschluss bedeutet das aber: Ein Drittel der Familienunternehmen besitzt kein Regelwerk für die Beiratsarbeit. Beiratsverträge mit den Gremienmitgliedern, in denen etwa die Vergütung, Geheimhaltung und Haftung geregelt sind, gibt es lediglich in jedem sechsten Familienunternehmen (s. Abb. 3).

Sinnvoll ist es dagegen, dass im ersten Schritt ein Beiratskonzept erarbeitet wird, das dann auch schriftlich verbindlich festgehalten wird.

### Familienverfassung dient als normativer Rahmen für den Beirat

Luft nach oben besteht auch beim Thema Familienverfassung, insbesondere bei wachsenden Gesellschafterkreisen. Denn nur 46 % der befragten Unternehmerfamilien verfügen über ein entsprechendes Regelwerk.

Dabei werden in der Familienverfassung auch Aussagen zur Struktur der Führung, Regeln zur Nachfolge und zur Gestaltung der Kontrolle durch den Beirat getroffen. Zudem dokumentiert die Familienverfassung den Rahmen zur langfristigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens und legt Finanzierungs- und Risikoleitlinien fest. Vor allem für familienfremde Beiratsmitglieder ist es ohne Kenntnis dieser Positionen der Inhaberfamilie schwer, tätig zu werden, denn ihnen fehlt die Orientierung bei der Beratung und Kontrolle der Geschäftsführung.

”

Zu einem professionellen Beirat gehört auch ein rechtlicher Ordnungsrahmen. In vielen Familienunternehmen existieren zudem ungeschriebene Gesetze und Normen. Für familienfremde Mitglieder reichen diese aber oft nicht aus.

Uwe Rittmann, Geschäftsführer PwC Deutschland und Leiter Familienunternehmen und Mittelstand

**Abb. 3 Verankerung der Beiratsarbeit**







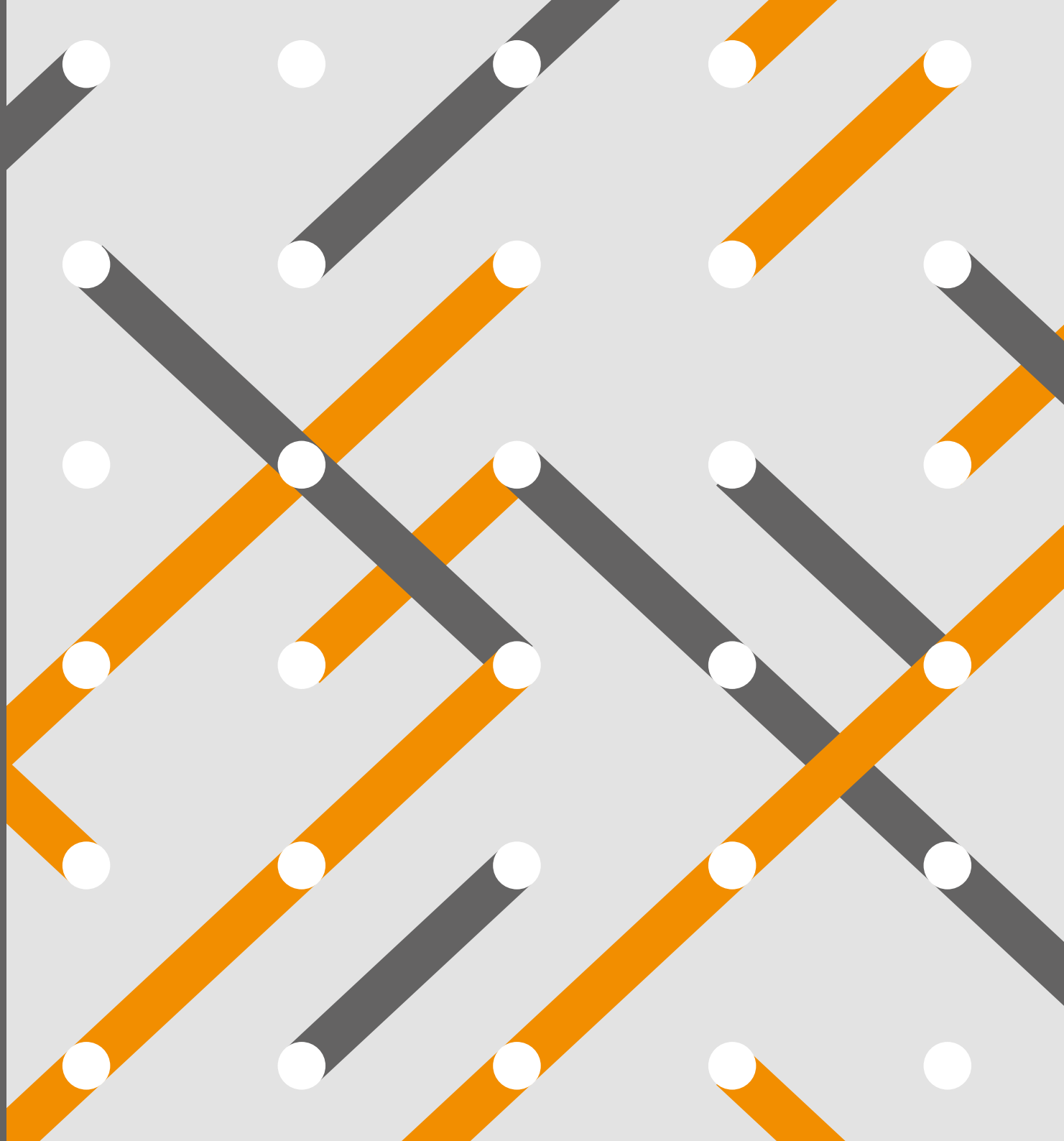
## 2 Die Aufgaben des Beirats:

Fokus auf strategische Beratung  
und Kontrolle

”

Bei uns geht es im Beirat  
vor allem um eins: Zukunft!  
Zukunft! Zukunft!

Torsten Wywiol, geschäftsführender Gesellschafter  
der Stern Wywiol Gruppe



In den vergangenen Jahren sind die Aufgaben des Beirats deutlich vielfältiger, umfangreicher und komplexer geworden: Neben der Beratung der Geschäftsführung in strategischen Fragestellungen (91 %) übt der Beirat Einfluss auf die Ausrichtung des Unternehmens aus (82 %), kontrolliert die Geschäftsführung (81 %) und genehmigt wichtige Investitionsentscheidungen (79 %). Damit übernimmt der Beirat zunehmend strategische Beratungs- und Kontrollaufgaben, gewährt den Anteilseignern Einblicke ins Unternehmen und gestaltet die Unternehmensentwicklung mit. Somit verfügt der Beirat über Kompetenzen, die denen eines Aufsichtsrats sehr ähnlich sind (s. Abb. 4).

Im Vergleich zu den Studien aus den Jahren 2002, 2008 und 2013 ist das nochmals eine deutliche Steigerung. Damals wurden nur 45 % (2002), knapp 60 % (2008) und 73 % (2013) der Beiräte mit Aufsichtsfunktionen betraut.



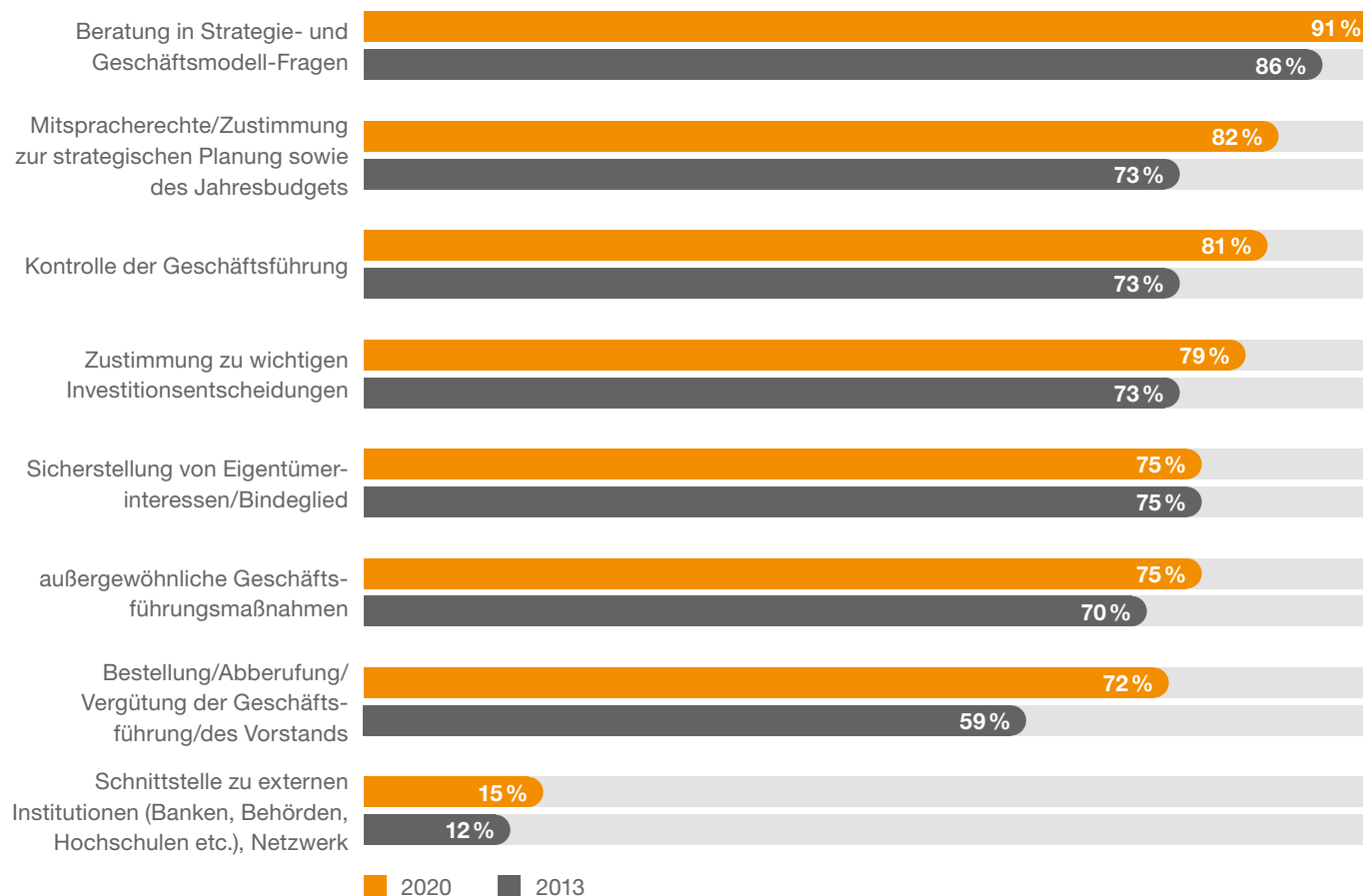
Ein Beirat sollte ein konstruktiver Sparringspartner für die Geschäftsführung sein. Oft passiert aber genau das Gegenteil.


Dr. Frank Mathias, CEO beim Familienunternehmen Rentschler Biopharma, u. a. Vorsitzender des Beirats der August Faller Gruppe, Mitglied des Aufsichtsrats der Medigene AG und der Leukocare AG

Für das erweiterte Aufgabenspektrum des Gremiums gibt es gute Gründe: Mit steigender Unternehmensgröße, wachsendem Gesellschafterkreis und zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit im unternehmerischen Umfeld nimmt auch das Bedürfnis der Inhaber nach einer effektiven Beratung und Kontrolle der

Geschäftsführung zu – insbesondere dann, wenn die Familie oder der eigene Familienstamm nicht in der Geschäftsführung vertreten sind. Zudem zeigen wissenschaftliche Ergebnisse zur Beiratsarbeit: Beiräte mit Kontrollfunktion tragen zur Steigerung des Unternehmenserfolgs bei.

Abb. 4 Aufgaben der Beiräte 2013 und 2020



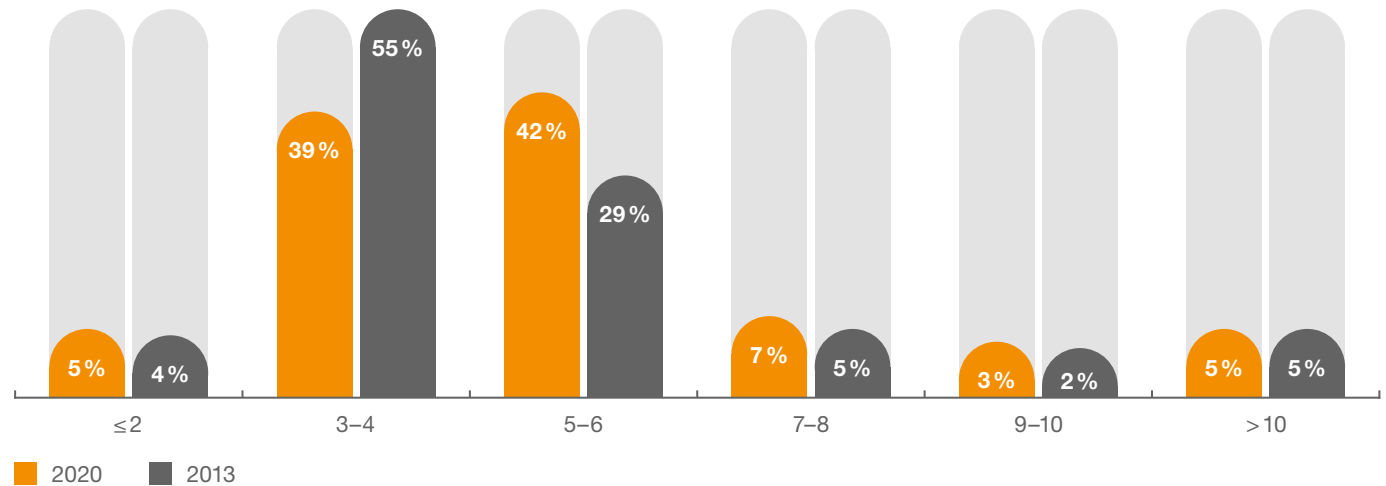


3 Die Zusammensetzung des Beirats:  
Mehr Familie, mehr Frauen, doch  
Altersdurchschnitt ist immer noch zu hoch

## Mehr Aufgaben, mehr Mitglieder

Um das erweiterte Aufgabenspektrum abzudecken, ergänzen Familienunternehmen ihr Gremium um zusätzliche Mitglieder. So verfügen 57 % der Beiräte über mindestens fünf Mitglieder. 2013 waren knapp 60 % der Beiräte mit maximal vier Personen besetzt. Sehr kleine (ein bis zwei Mitglieder) und sehr große Organe mit über zehn Mitgliedern sind nach wie vor selten (s. Abb. 5).

Abb. 5 Größe des Beirats



## Der Einfluss der Familie im Beirat wächst

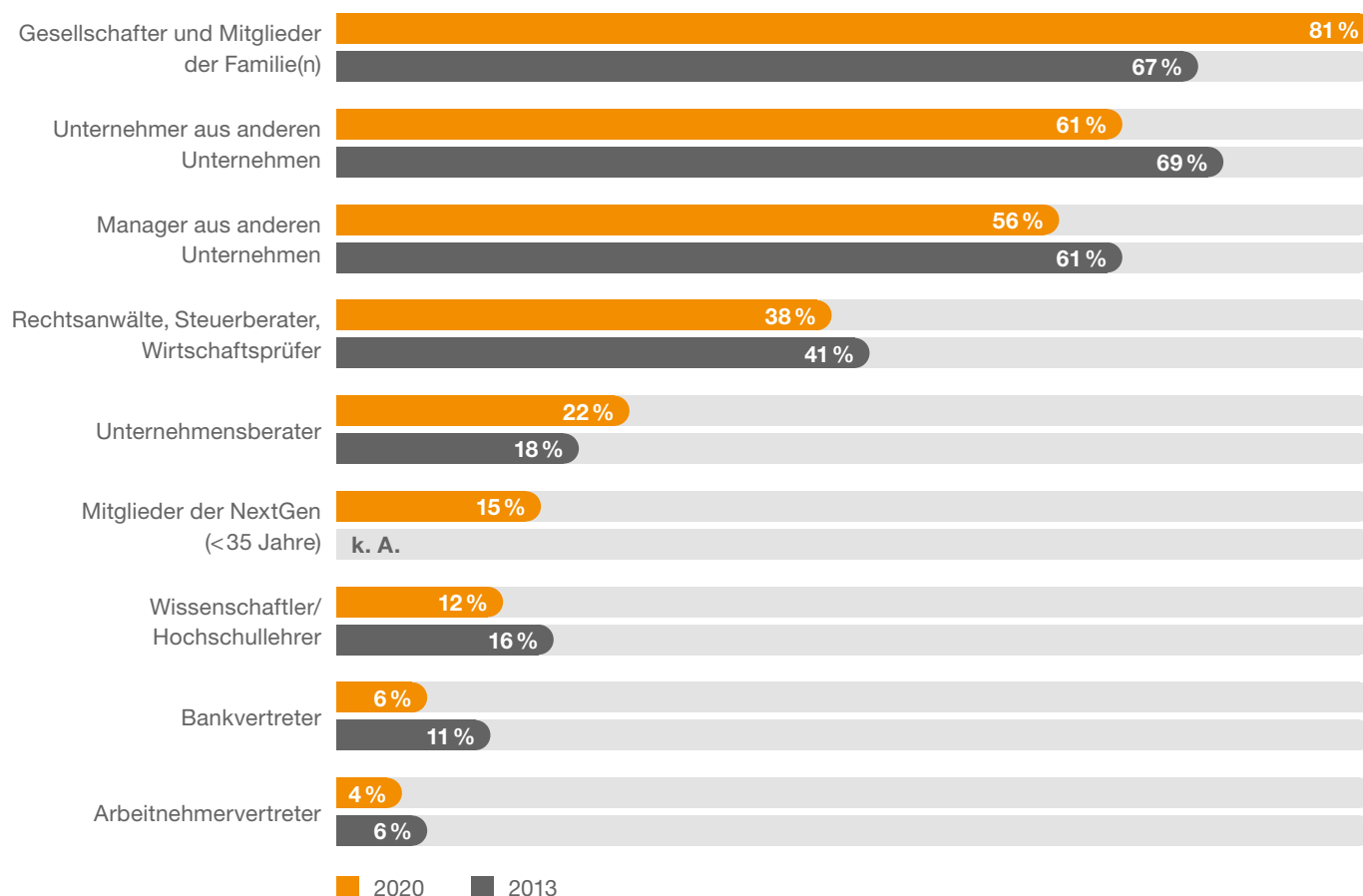
Mittlerweile besetzen 81 % der Familienunternehmen ihre Beiräte unter anderem mit Gesellschaftern oder Familienmitgliedern (s. Abb. 6). Das ist auch gut so. Schließlich steigt auch die Anzahl von Unternehmen, die ausschließlich oder als Ergänzung zu den geschäftsführenden Gesellschaftern auf familienexterne

Geschäftsführer setzen: 85 % der Familienunternehmen vertrauen auf mindestens einen Fremdmanager. Dazu bilden die Inhaber im Gremium einen Gegenpol, um sicherzustellen, dass die familienfremden Manager in ihrem Sinne handeln. Zum Vergleich: 2013 lag der Anteil von Familienmitgliedern im Beirat noch bei 67 %. Damals waren erst 74 % der Geschäftsführungen mit Fremdmanagern besetzt.

## Ein Vorsitz gehört in Familienhand – entweder im Beirat oder der Geschäftsführung

Der Wunsch nach einem stärkeren Familieneinfluss im Beirat macht sich auch in der Besetzung der Vorsitzenden bemerkbar: In jedem zweiten Familienunternehmen (52 %) hat ein Familienmitglied den Vorsitz inne, 2013 lag der Anteil bei nur 32 %.

Abb. 6 Zusammensetzung des Beirats



Als „Good Governance“ gilt: Wird die Geschäftsführung von Familienmitgliedern geleitet, sollte der Vorsitz des Beirats mit einem familienunabhängigen Mitglied besetzt werden – und umgekehrt. Dieser Regel folgen aber nur gut die Hälfte der befragten Familienunternehmen. In fast einem Drittel (30 %) hält die Familie den Vorsitz im Beirat und in der Geschäftsführung (s. Abb. 7). Ein nur dem Unternehmen verpflichteter Pol fehlt dann. Das birgt nicht nur Konfliktpotenzial zwischen den Gesellschaftern. Das Gremium kann so auch weniger als Konfliktschlichter fungieren.

Was jedoch noch mehr erstaunt: Fast jedes fünfte Familienunternehmen überlässt die Geschicke komplett familienexternen Personen. Diese Inhaberfamilien sind nicht nur im Beirat von familienfremden Dritten abhängig, ihr Unternehmen wird auch in der Geschäftsführung fremdgesteuert. Das birgt ein erhebliches Risiko, wenn die Fremdmanager stärker in ihrem Eigeninteresse handeln als im Sinne der Familie.

Abb. 7 Vorsitz in Geschäftsführung und im Beirat

Vorsitz	Geschäftsführung	
	Familie	Extern
Beirat Familie	30 %	23 %
Beirat Extern	29 %	18 %



## Frauen erobern die Beiräte: Jedes zweite Gremium mit weiblichen Mitgliedern besetzt

Dass die Familie bei der Besetzung der Beiratsmitglieder eine größere Rolle spielt, macht sich auch in einem höheren Frauenanteil bemerkbar: Mittlerweile berufen mehr als die Hälfte der Familienunternehmen (54 %) Frauen in ihren Beirat. Zum Vergleich: 2013 lag die Frauenquote gerade einmal bei 10 %. Frauen sind in Beiräten mit 56 % sogar häufiger vertreten als in Aufsichtsräten (50 %). Anders sieht es in der Geschäftsführung aus: Diese ist nur in 29 % der Familienunternehmen mit Frauen besetzt. Nachholbedarf insbesondere bei der Besetzung von Frauen in der Geschäftsführung bestätigt auch eine Auswertung der 500 umsatzstärksten deutschen Familienunternehmen von PwC und der INTES Akademie für Familienunternehmen von Dezember 2020.<sup>4</sup>

## Beiratsmitglieder sind im Schnitt zu alt

Junge Mitglieder finden sich im Beirat dagegen eher selten: In nur 6 % der Beiräte sitzen Mitglieder, die jünger sind als 30 Jahre. Mehr noch: Jedes fünfte Unternehmen setzt gar ein Mindestalter von 30 Jahren für den Einstieg in den Beirat voraus. Entsprechend selten sind NextGens, die nächste Unternehmergegeneration unter 30 Jahren, im Beirat vertreten. In nur 15 % der Beiräte sind sie ständige Mitglieder (s. Abb. 6).

Das schlägt sich auch in der Altersstruktur der Beiräte nieder: Die jüngsten Beiratsmitglieder sind durchschnittlich 46 Jahre alt, die ältesten 68. Und sie bleiben durchschnittlich zehn Jahre im Amt.

Offensichtlich herrscht in den meisten Familienunternehmen die Überzeugung, dass Alter und Erfahrung ausschlaggebend für die Kompetenz der Beiratsmitglieder sind.

”

Frauen und Familie gehören für mich zwingend in die Geschäftsführung. Auch weil sie oft ein gutes Gespür für wichtige Fragen haben und sensibel auf kritische Themen reagieren.

Uwe Rittmann, Geschäftsführer PwC Deutschland und Leiter Familienunternehmen und Mittelstand

<sup>4</sup> Demnach verfügen nur 13,6 % der 500 umsatzstärksten deutschen Familienunternehmen über eine Frau in der Geschäftsführung. <https://www.intes-akademie.de/newsroom/artikel/news/pressemitteilung-frauen-in-der-fuehrung/>

## 4 Die Kompetenzen der Beiratsmitglieder: klassische Kompetenzen ja, Expertise in Zukunftsthemen nein





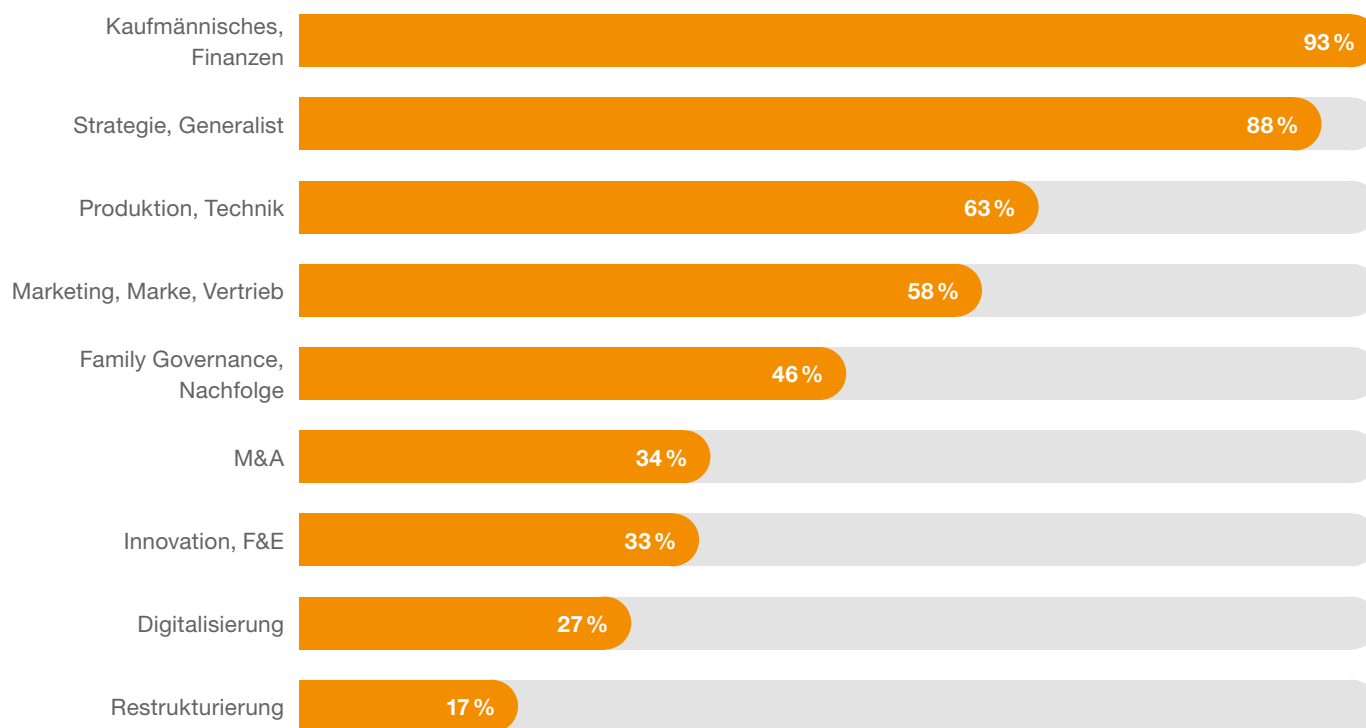
## Digitalisierung? Fehlanzeige

Die Kompetenzanforderungen an die Beiratsmitglieder sollten sich aus den an sie gestellten Aufgaben sowie an den zukünftig für das Geschäft notwendigen Kernkompetenzen ableiten. Unsere Studie zeigt aber: Know-how für Zukunftsthemen fehlt häufig. In Beiräten ist zwar – zweifelsfrei wichtiges – kaufmännisches und strategisches Know-how reichlich vorhanden (93 % bzw. 88 %). Zudem verfügt die Mehrheit der Beiräte über Fachwissen zu Produktion (63 %) und Marketing (58 %). Spezialwissen – etwa rund um Transaktionen

und Innovationen – findet sich dagegen deutlich seltener. Und Digitalisierungs-Know-how weist sogar nur ein Viertel (27 %) der Beiräte auf (s. Abb. 8).

Diese Zahlen verdeutlichen: Das Kompetenzset im Beirat verändert sich nicht annähernd so schnell wie die Anforderungen des Marktes. Eine zeitgemäße Erweiterung der Erfahrungen und Kompetenzen in den Beiratsgremien ist dringend notwendig. Nur dann können Beiräte wichtige Impulse für neue Geschäftsmodelle, digitale Technologien und Nachhaltigkeitsthemen liefern sowie einen frischen Blick auf das Unternehmen werfen.

**Abb. 8 Kompetenzen im Beirat**



”

Wer schon in vorherigen Positionen bewiesen hat, dass er Unternehmen einer bestimmten Größenordnung erfolgreich führen, Menschen begeistern und hinter sich bringen kann, begegnet der Geschäftsführung eher auf Augenhöhe.

Thomas Hinderer, Aufsichtsratsvorsitzender bei Apetitio, Beiratsvorsitzender bei Erco, Verwaltungsratsmitglied bei der Bell Food Group und Aufsichtsratsmitglied bei der Hochland SE

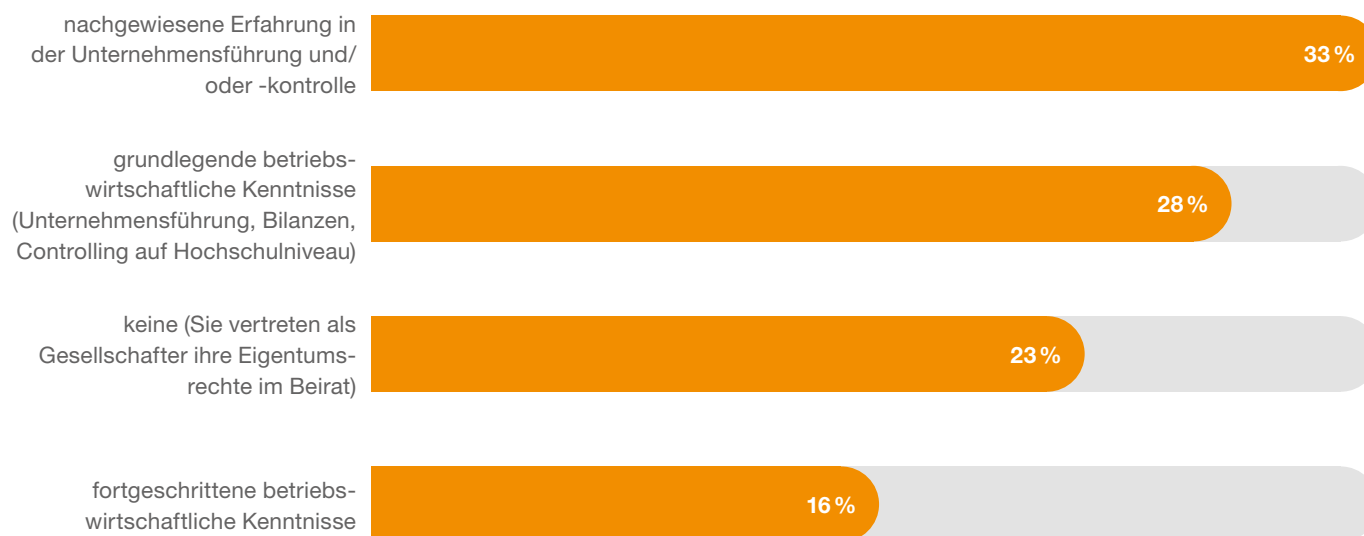
### Fachlich keine Abstriche – diese Devise gilt bei Familienmitgliedern nur bedingt

Um die geforderten Kompetenzen im Beirat sicherzustellen, steht die fachliche Qualifikation bei der Auswahl der Mitglieder an oberster Stelle – zumindest für Externe (92 %). Für Familienmitglieder gilt dies nur in 66 % der Unternehmen. Sie werden in mehr als der Hälfte (54 %) der Familienunternehmen nach wie vor aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit in das Gremium gewählt – getreu dem Motto: „Abstammung ist wichtiger als Kompetenz“.

Nur ein Drittel der Familienunternehmen setzen bei ihren familieninternen Beiratsmitgliedern nachgewiesene Erfahrung in der Unternehmensführung und -kontrolle voraus.

Lediglich jedes sechste Unternehmen erwartet von Beiratsmitgliedern aus dem Kreis der Familie fortgeschrittene betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Und was kaum sein kann: In einem Viertel der befragten Unternehmen müssen Familienmitglieder gar keine Qualifikationskriterien erfüllen, nicht einmal eine Fortbildung speziell zur Beiratsarbeit (s. Abb. 9).

Abb. 9 Qualifikationsanforderungen an Beiratsmitglieder aus der Familie

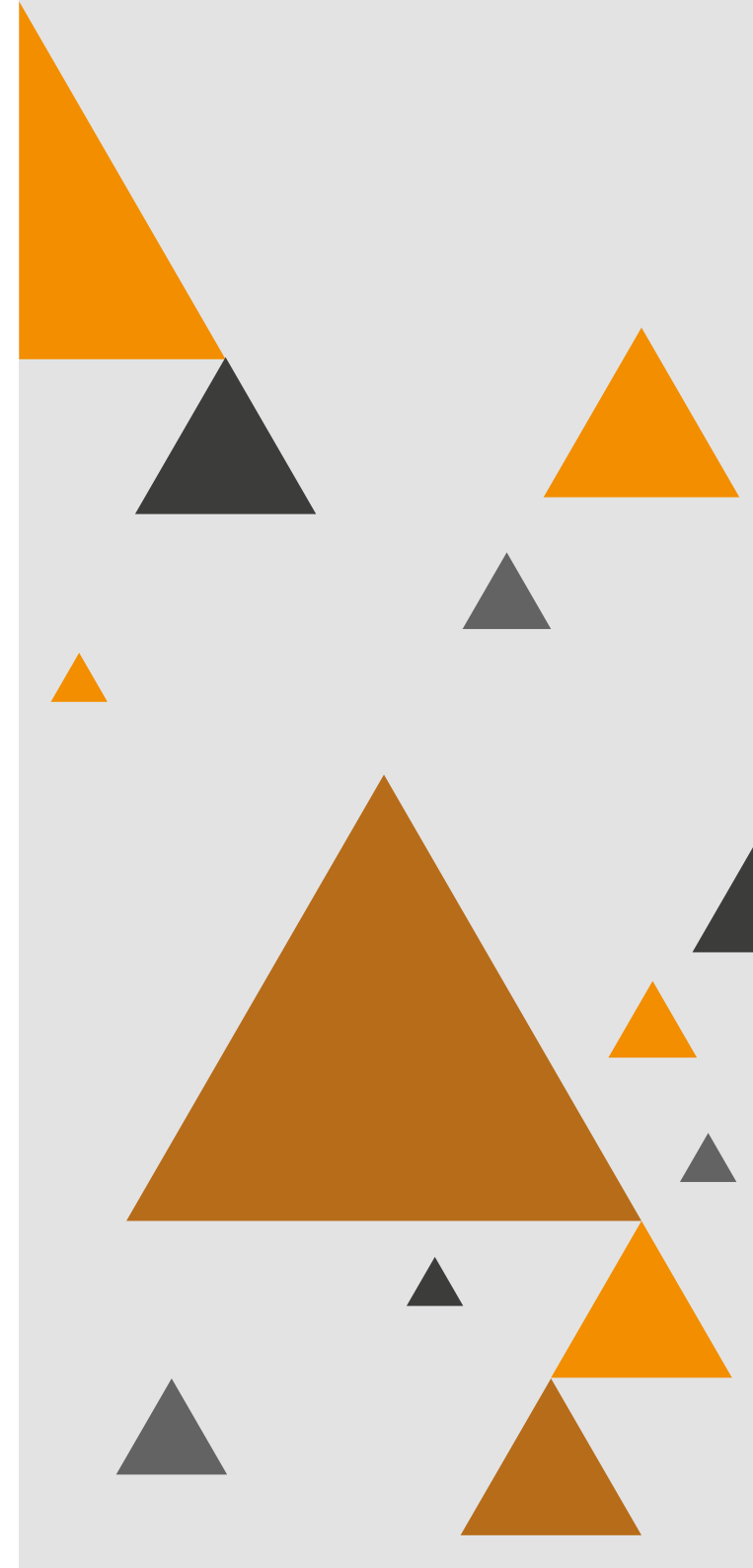
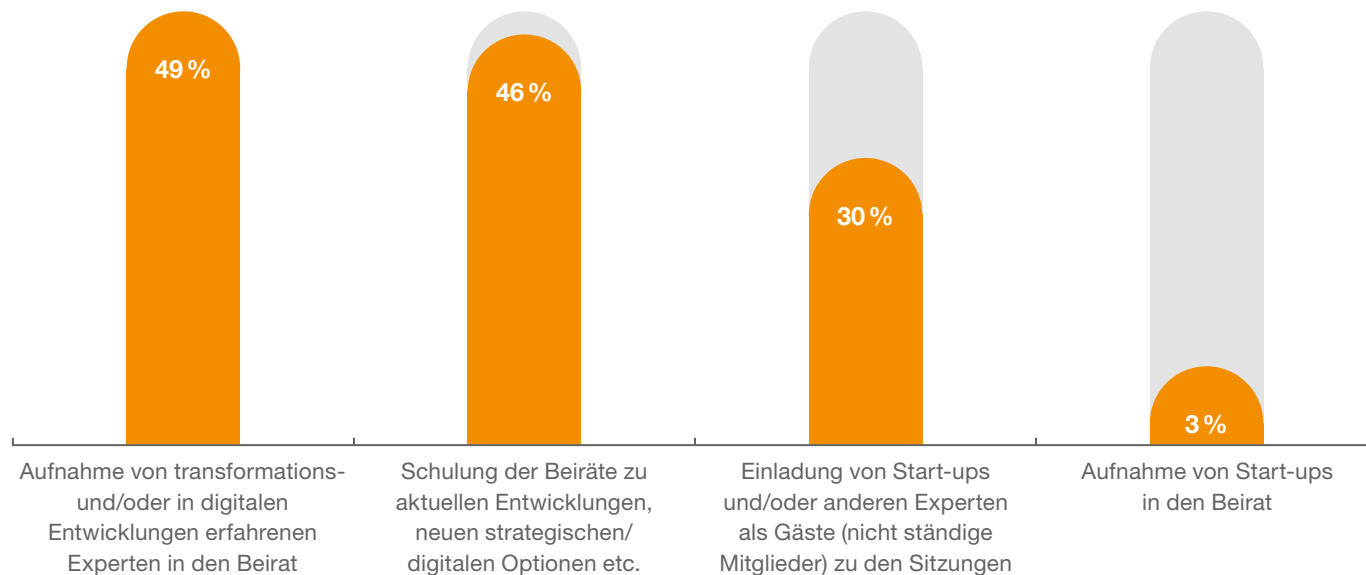


## Es braucht mehr Kompetenzen für aktuelle Trends

Um sicherzustellen, dass im Beirat auch die notwendigen Kompetenzen für aktuelle Trends, Veränderungen und die (digitale) Disruption vorhanden sind, holen sich knapp die Hälfte der Familienunternehmen Experten in den Beirat, die Erfahrung in Sachen Transformation und Digitalisierung vorweisen können. 46 % stellen mithilfe von Schulungen die Weiterbildung ihrer Beiräte sicher. Knapp ein Drittel nutzt Impulse von Spezialisten, die als Gäste an Sitzungen teilnehmen (s. Abb. 10).

Doch Familienunternehmen holen Experten mit Digitalisierungskompetenz meist nur als Impulsgeber, nicht aber als ständige Mitglieder in das Gremium. Der Wunsch nach mehr Wissen über Disruption spiegelt sich (noch) nicht nachhaltig in den Beiräten wider: Nicht einmal jedes dritte Beiratsgremium verfügt über ausgewiesene Expertise in der Digitalisierung. Das ist auch deshalb fahrlässig, weil dieses Wissen in vielen Familienunternehmen aufgrund fehlender Fachkräfte ebenfalls noch nicht ausreichend vorhanden ist. Zudem haben 40 % der Unternehmen keine Maßnahmen eingeleitet, um ihre Beiräte über aktuelle Trends und Entwicklungen zu informieren und die Kompetenzen ihrer Beiratsmitglieder auf den neuesten Stand zu bringen.

Abb. 10 Kompetenzsicherung der Beiratsmitglieder



”

Die Beiratsmitglieder müssen nicht einer Meinung sein, aber sie müssen eine gute Beziehung zueinander aufbauen und das gleiche Verständnis eines offenen und konstruktiven Umgangs miteinander haben. Diese Fähigkeit ist für die Performance genauso wichtig wie die fachliche Kompetenz der einzelnen Mitglieder. Dazu sind auch Gespräche außerhalb der Sitzungen nötig.

Thomas Hinderer, Aufsichtsratsvorsitzender bei Apetito, Beiratsvorsitzender bei Erco, Verwaltungsratsmitglied bei der Bell Food Group und Aufsichtsratsmitglied bei der Hochland SE

## Der Mix macht's

Entscheidend für eine nutzenstiftende Beiratsarbeit ist der Kompetenzmix der Mitglieder. Welche Mischung die richtige ist, hängt dabei vom Geschäftsmodell und der Unternehmensstrategie ab. Eine Zusammensetzung, die nur aus Finanzexperten besteht, wird sich wahrscheinlich bei der Beratung eines Unternehmens rund um Innovation und Internationalisierung schwertun. Unternehmen, die vor der Nachfolge stehen oder sich Wachstum durch Zukauf auf die Fahnen geschrieben haben, profitieren dagegen von Beiratsmitgliedern, die Erfahrung in Family-Governance-Themen und Transaktionen haben. Da Strategien regelmäßig an die Markt- und Technologieentwicklungen angepasst werden müssen, muss auch die Zusammensetzung des Beirats immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Damit das automatisch passiert, sollten Beiratsmitglieder für eine begrenzte Amtszeit bestellt werden.

## Auch die Arbeitsweise ist entscheidend

Doch es geht nicht nur um die Kompetenzzusammensetzung. Auch die Arbeitsweisen der Beiratsmitglieder, ihre Themen und deren Gewichtung sowie ihr Zusammenspiel innerhalb und außerhalb der formalen Sitzungen sind entscheidend. So sollte sich das Gremium nicht im Klein-Klein verlieren, sondern dafür sorgen, dass neben der Erfüllung der Kontrollaufgaben genügend Zeit in den Sitzungen bleibt, um vor allem zukunftsgerichtete Strategiethemata zu erörtern.

# „Der richtige Mix im Beirat ist der wichtigste Erfolgsfaktor“



Lutz Goebel



Uwe Rittmann

## Lutz Goebel und Uwe Rittmann über den Schlüssel zur erfolgreichen Beiratsarbeit

Uwe Rittmann: Du bist geschäftsführender Gesellschafter bei Henkelhausen und Beirat bei Stahlwille, der Commerzbank Beteiligungs AG und bei Obermark. Kommt Deine Arbeit als Geschäftsführer nicht zu kurz?

Lutz Goebel: Das fragt mich meine Tochter auch immer (lacht). Das Interessante an Beiratsmandaten ist doch, dass man unglaublich viel lernt. Aus den Themen, die dort präsentiert werden, von den Kollegen, mit denen man zusammensitzt. Dort bekomme ich viele tolle Ideen, die ich selbst ins eigene Unternehmen einbringen kann. Insofern ist das gut investierte Zeit.

Rittmann: Bei Stahlwille, wo wir gemeinsam im Beirat sitzen, schreibt die Satzung vor, dass der Beirat neben Vertretern aus dem Gesellschafterkreis mit drei familienexternen Mitgliedern besetzt wird: Einem Gesellschaftsrechtler, einem Wirtschaftsprüfer und einem Unternehmer aus der Industrie, der auch den Vorsitz übernimmt – und das bist ja Du. Wie definierst Du Deine Rolle?

Goebel: Wichtig ist mir, dass ich für die Gesellschafter und Geschäftsführer jederzeit ansprechbar bin. Sie können mich immer anrufen und Fragen stellen – was sie auch tun. Als Beiratsvorsitzender muss ich auf den Sitzungen auch darauf achten, dass jedes Beiratsmitglied ausreichend zu Wort kommt und Ideen einbringen kann.

Rittmann: Wie gelingt Dir das?

Goebel: Ich habe den Eindruck, dass wir bei Stahlwille ein Dream Team sind. Wir ergänzen uns, wir verstehen uns und wir arbeiten fruchtbar zusammen. Die Zusammensetzung ist auch deshalb so gut, weil Du und Dr. Janßen [Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt bei Ebner Stolz, Anm. der Redaktion] sehr industrienah seid und unternehmerisch denkst.

Rittmann: Wir haben im Beirat bei Stahlwille tatsächlich eine glückliche Konstellation: Den drei Externen stehen zwei Familiengesellschafter gegenüber, die in alle Entscheidungen involviert sind, die wir im Beirat treffen, und diese dann falls nötig dem Familienrat übersetzen. Der richtige Mix im Beirat ist für mich eigentlich der wichtigste Erfolgsfaktor.

Goebel: Das sehe ich genauso. Familie und Freunde im Beirat bringen einen nicht weiter. Es braucht Köpfe, die unabhängig sind und gefragte Expertise mitbringen. Digitalisierungs-Know-how gehört für mich zum Beispiel zwingend in jeden Beirat. Früher galt: Erfahrung und Alter spielen die wichtigste Rolle. Das sehe ich heute anders.

Rittmann: Erfahrung bleibt aber wichtig. Denn sie hilft dabei, Strategien kritisch zu hinterfragen. Und das muss ein Beirat dürfen: Unbequeme Fragen stellen – auch wenn er als Berater der geschäftsführenden Gesellschafter agiert. Und die Stimme des Beirats muss Gewicht haben: Wenn er bestimmte Dinge empfiehlt und der Unternehmer ihn regelmäßig überstimmt, kann man das Gremium gleich abschaffen.

Goebel: Gleichzeitig muss sich der Beirat aber auch weiterentwickeln und mit der Strategie wachsen.

Rittmann: Genau. Wir stehen vor so vielen Veränderungen und Umbrüchen. Um diese zu meistern, brauchen wir unbedingt junge Leute im Beirat. Denn sie lösen Probleme anders, als wir das vor 30 Jahren gemacht haben. Welche Alterszusammensetzung hat Euer Beirat?

Goebel: Unser Beirat ist mit Mitgliedern im Alter von 62, 59 und 39 Jahren viel zu alt. Wir brauchen dringend frischen Wind in unserem Gremium. Das überlasse ich aber meiner Tochter. Sie übernimmt ab 2022 meine Rolle als geschäftsführende Gesellschafterin bei Henkelhausen.



5 Die Auswahl und Vergütung der Beiratsmitglieder:  
ersteres hemdsärmelig, zweiteres unter Niveau

## Beiratsmitglieder werden kaum strukturiert gesucht

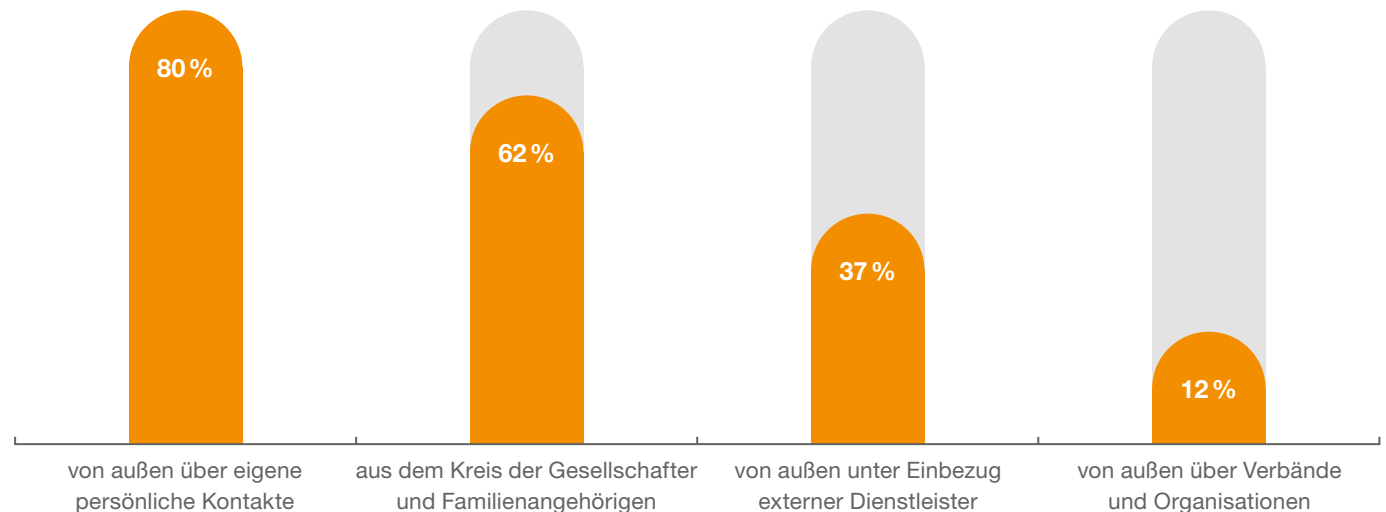
Die Auswahl der Familienmitglieder für eine Position im Beirat folgt in nur jedem fünften Familienunternehmen einem festen und standardisierten Prozess. Bei familien-externen Beiratsmitgliedern ist dies noch seltener (16%) der Fall. Einen Geschäftsführer würde man wohl kaum ohne Anforderungsprofil und professionellen Auswahlprozess rekrutieren.

Vielmehr haben 80% der Unternehmer, die Beiratspositionen neu besetzen wollen, einen Namen im Kopf, der aus ihrem eigenen Netzwerk stammt (s. Abb. 11). Es wird also erst selten die Notwendigkeit und der Nutzen darin gesehen, einen entsprechenden Such- und Auswahlprozess einzuleiten. Ein Trugschluss, wenn man bedenkt, dass Beiratsmitglieder durchschnittlich zehn Jahre im Amt bleiben.

Gerade Beiratsmitglieder, die neue Kompetenzen und Perspektiven mitbringen, sind äußerst wertvoll für die Unternehmensentwicklung. Die eigenen Bekannten, Geschäftspartner oder Steuerberater erfüllen diese Anforderungen nicht unbedingt. Deshalb sollte es ein nachvollziehbares und transparentes Verfahren zur

Auswahl neuer Beiratsmitglieder geben. Doch bisher bindet erst eine Minderheit (37%) externe Dienstleister bei der Suche nach neuen Beiratsmitgliedern ein. Dieses Ergebnis widerspricht den steigenden (Qualifikations-) Ansprüchen, die Unternehmerfamilien an ihre Beiratsmitglieder stellen.

Abb. 11 Rekrutierung von Beiräten



## Die Vergütung der Beiratsmitglieder wird den Anforderungen nicht gerecht

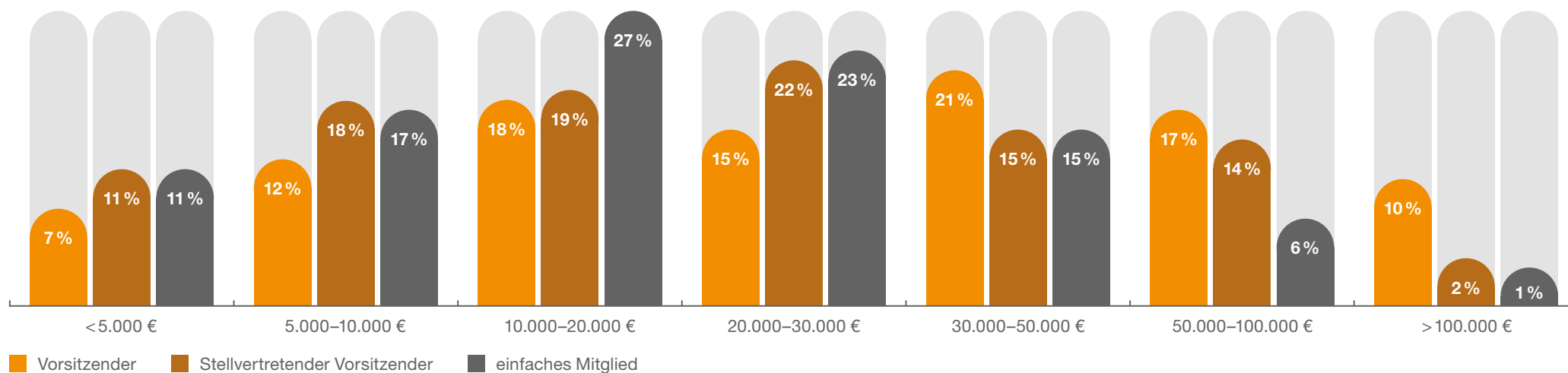
Das breite Aufgabenspektrum und die steigende Verantwortung der Gremienmitglieder spiegeln sich nur bedingt in der Vergütungsstruktur wider: Ordentliche Beiratsmitglieder erhalten im Durchschnitt zwischen 10.000 und 20.000 Euro im Jahr. Knapp die Hälfte (45 %) der Gesellschafter vergütet ihre Beiratsmitglieder mit mehr als 20.000 Euro (s. Abb. 12).

Stellvertreter und Vorsitzende werden verständlicherweise höher entlohnt als ordentliche Beiratsmitglieder: mit durchschnittlich 25.000 bzw. 40.000 Euro pro Jahr. Ein Viertel der Vorsitzenden erhält sogar mehr als 50.000 Euro. Der Unterschied in der Bezahlung reflektiert den erhöhten zeitlichen Aufwand des Vorsitzenden und seines Stellvertreters. Diese müssen unter anderem alle Sitzungen vorbereiten und sind jederzeit erster Ansprechpartner für die Geschäftsführung.

Dass nach wie vor mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen ihre Beiräte mit weniger als 10.000 Euro im Jahr vergüten, passt nicht zu den ständig steigenden Anforderungen an Beiratsmitglieder und deren Beiträge.

Dazu kommt: Eine nicht wettbewerbsfähige Vergütung erschwert die Suche nach den besten Köpfen, insbesondere nach aktiven Unternehmern und Geschäftsführern, die neben ihrem Hauptjob nur ein bis zwei Beiratsmandate annehmen können. Schließlich werden vergleichbare Aufgaben in einem börsennotierten Unternehmen deutlich besser entlohnt.

Abb. 12 Vergütung der Beiratsmitglieder







6 Die Evaluation des Beirats:  
Chancen bleiben ungenutzt

”

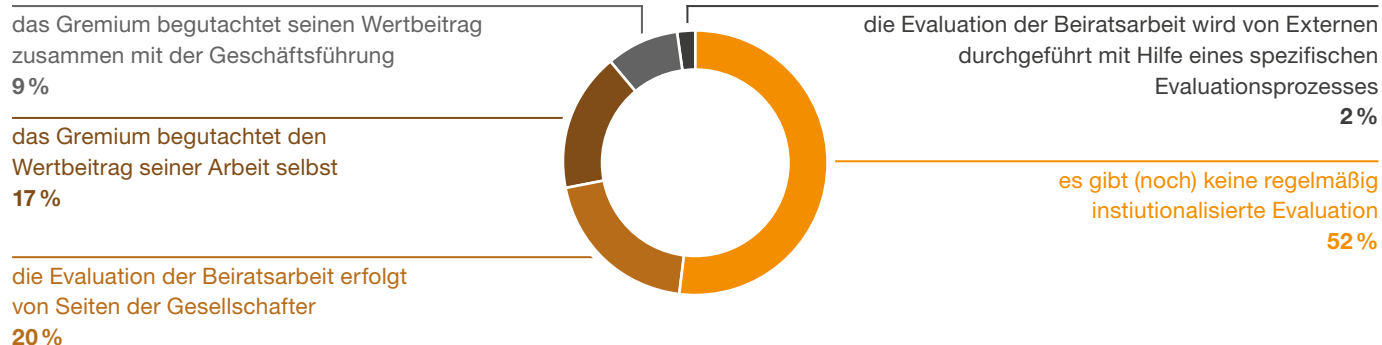
Regelmäßige Evaluationen der Beiratsarbeit im Zweijahresrhythmus gehören zu einer professionellen Gremienarbeit dazu.

Dr. Frank Mathias, CEO beim Familienunternehmen Rentschler Biopharma, u. a. Vorsitzender des Beirats der August Faller Gruppe, Mitglied des Aufsichtsrats der Medigene AG und der Leukocare AG

Jedes Team muss sich regelmäßig fragen: Was läuft gut und wo müssen wir etwas verändern? Leider haben viele Beiräte noch keinen kontinuierlichen Lernprozess durch Feedback und Evaluation etabliert. Mehr als die Hälfte der Familienunternehmen werten die Effektivität der Beiratsarbeit nicht regelmäßig aus (s. Abb. 13). In jedem fünften Unternehmen übernehmen die Gesellschafter die Beurteilung ihres Kontrollgremiums.

In 17 % überlassen die Gesellschafter die Beurteilung des Wertbeitrags dem Beirat selbst, in jedem zehnten Familienunternehmen evaluieren Geschäftsführung und Beirat diese gemeinsam – ungeachtet der damit einhergehenden Befangenheit der Gremien. Nur 2 % werten die Beiratsarbeit mit Hilfe eines spezifischen Evaluationsprozesses aus. Auch in dieser Hinsicht besteht (noch) Verbesserungspotenzial.

**Abb. 13 Beurteilung der Beiratsarbeit**





7 Bewegung, Innovation, Weitsicht ... –  
So stellen Sie Ihren Beirat optimal auf

## Expertenempfehlungen von Dr. Alexander Koeberle-Schmid und Gerold Rieder

### 1. Erst das Konzept, dann die Person

Allzu häufig werden Beiräte um Personen herum gebaut, die man schon im Kopf hat. Das ist der einfachste Weg, aber nicht der gewinnbringendste. Weitsichtige Unternehmer definieren erst den Nutzen, den sie von ihrem Beirat erwarten, legen dann seine Aufgaben fest und formen ihn entsprechend aus. Sie entwickeln Anforderungsprofile für die einzelnen Beiratsmitglieder und definieren dabei fachliche und persönliche Kompetenzen, die sich an den zukünftig notwendigen Kernkompetenzen und Herausforderungen des Unternehmens orientieren. Erst dann suchen sie die passenden Persönlichkeiten – und nicht umgekehrt.

### 2. Wenn schon Beirat, dann richtig

Der Beirat soll konstruktiv den Finger in die Wunde legen, qualitativ gute Entscheidungen der Geschäftsführung sicherstellen sowie Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge einbringen. Damit das möglich ist, braucht es gut geführte Sitzungen, ein präzises Berichtswesen und kompetente Mitglieder. Was Inhaber und Geschäftsführung erwarten, muss klar definiert sein. Nur so wird klar, ob der Beirat letztlich zum Erfolg beiträgt.

Richten Sie nur dann ein Gremium ein, wenn Sie davon zu 100 % überzeugt sind. Dann werden Sie von ihm auch profitieren.

### 3. Regeln Sie die Aufgaben und Kompetenzen des Beirats sorgfältig

Regeln Sie die Aufgaben Ihres Beirats – von beratend bis voll kontrollierend – stimmig, auch in rechtlich vertraglicher Hinsicht. Entscheiden Sie klar, was zu den Aufgaben des Beirats zählt: die Überprüfung der Zielerreichung der Geschäftsführung, die Einhaltung der Werte, das Plausibilisieren der Unternehmensstrategie, das Hinterfragen der Zweckmäßigkeit der Strukturen und die Kontrolle der Strategieumsetzung, die Einhaltung des Budgets oder die Begleitung der Nachfolge.

Ist die Familie nicht mehr in der Geschäftsführung, sollte der Beirat regelmäßig auch über Personalien entscheiden – sprich: über die Ein- und Abberufung der Geschäftsführung. Das alles gehört mindestens in eine Beiratsatzung. Einzelne, möglichst unverrückbare Aufgaben sollten sogar im Gesellschaftsvertrag festgehalten werden. Wichtig bei der Aufgabendefinition: Ändern sich die Gegebenheiten im Unternehmen und in der Familie, müssen auch der Beirat und sein Aufgabenspektrum adjustiert werden. Wichtig ist auch: Nehmen Sie ihren Beirat ernst. Denn wirklich wertvolle Persönlichkeiten lassen sich nur gewinnen und halten, wenn Sie sie fordern und ihrem Rat Gehör schenken.

### 4. Stellen Sie höchste Ansprüche bei der Auswahl der Beiratsmitglieder

Sind die Inhaber nicht mehr in der Geschäftsführung, sollten sie unbedingt im Beirat vertreten sein. Je mehr die operative Führung durch Familienexterne dominiert wird, desto entscheidender ist das. Dennoch hat die Qualifikation der Beiratsmitglieder oberste Priorität: Nur die qualifiziertesten Gesellschafter und Familienmitglieder sollten im Gremium vertreten sein. Es braucht persönliche

Reife, fachliche Qualifikation und die Fähigkeit, gute Personalentscheidungen zu treffen. Und heute gehört auch Digitalisierungs-Kompetenz dazu – vielleicht nicht von jedem Mitglied, aber von mindestens einem zwingend.

### 5. Keine Ja-Sager, sondern Fragensteller

Ein gutes Arbeitsklima in der Beiratsrunde, wechselseitiger Respekt und Wertschätzung sind Voraussetzung für den Erfolgsbeitrag des Gremiums. Achten Sie aber darauf, dass Sie nicht nur auf harmoniebedürftige Persönlichkeiten setzen – denn in der konstruktiven Auseinandersetzung entstehen oft die wegweisendsten Erkenntnisse. Getreu dem Motto: Glanz entsteht nur durch Reibung.

### 6. Achten Sie auf den Mix

Erfahrung ist nützlich im Beirat. Aber es braucht auch frischen Wind, neue Sichtweisen und die Ideen der nächsten Unternehmergegeneration. Für die oft sehr persönlichen Themen des Unternehmers – etwa die unterschiedlichen Sichtweisen zwischen Senior/in und Junior/in, Meinungsverschiedenheiten zwischen im Unternehmen tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern oder Inhaber- und Fremdgeschäftsführern – braucht es Beiratsmitglieder, die diese Welt aus eigener Erfahrung kennen und moderieren können. Dafür sind Unternehmer natürlich prädestiniert.

Frauen gehören auch in jeden Beirat, vielleicht sogar in der Mehrheit, wenn die Geschäftsführung rein männlich ist. Achten Sie zudem darauf, dass der Beiratsvorsitzende ein Familienexterner ist, wenn der Geschäftsführung ein Familienmitglied vorsitzt – und umgekehrt. Der zusätzliche Vorteil einer guten Altersmischung: Es scheiden nicht alle gleichzeitig aus. Persönlichkeiten können schrittweise ersetzt werden.



### **7. Überprüfen Sie die Beiratsarbeit regelmäßig und verkürzen Sie die Amtszeiten!**

Für jede Entwicklungsphase braucht es einen anderen Beirat. Ein bisher fokussiertes Unternehmen mit Diversifikationsstrategie benötigt andere Kompetenzen im Beirat als ein stark expandierendes – ein Unternehmen im Geschäftsmodellwechsel braucht anderen Input als eines im Generationsübergang. Überprüfen Sie folglich Ihren Beirat in regelmäßigen Abständen – und verkürzen Sie die Amtszeiten, für die Sie Ihre Beiratsmitglieder verpflichten. Nicht nur theoretisch in der Beiratssatzung, sondern auch faktisch durch bewusstes Infragestellen am Ende einer jeden Amtsperiode.

### **8. Verpflichten Sie Ihren Beirat auf Zukunftsarbeit – nicht auf Vergangenheitsschau**

Diskussionen über Bilanzen und Quartalsberichte müssen sein, könnten meist aber deutlich verkürzt werden. Sorgen Sie für ein regelmäßiges und übersichtliches Berichtswesen, verpflichten Sie Ihre Beiratsmitglieder zur Vorab-Lektüre, besprechen Sie in den Sitzungen nur noch Fragen zum Gelesenen und nutzen Sie den überwiegenden Teil der Zeit für die Gestaltung der Zukunft – für die Diskussion von strategischen Themen

und neuen Geschäftsfeldideen. Besprechen Sie die Möglichkeiten der Digitalisierung und widmen Sie sich den „Baustellen“ im Unternehmen, wo es nicht so läuft, wie es sollte.

### **9. Der Beirat muss Entscheidungen und Maßnahmen konsequent nachhalten**

Diskussionen führen zu einem Erkenntnisgewinn. Deshalb muss am Ende auch eine Entscheidung, mindestens eine Empfehlung des Beirats stehen. Daran schließen sich Maßnahmen an, die von der Geschäftsführung umgesetzt werden sollten. Achten Sie darauf, dass das Gremium Instrumente hat, die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen nachzuhalten. So trägt der Beirat zu profitablen Wachstum bei.

### **Last but not least:**

### **10. Der Beirat ist dem Unternehmen verpflichtet, nicht den Gesellschaftern**

Der Beirat ist dem Unternehmen verpflichtet – aber im Sinne der Werte- und Zielvorstellungen der Inhaber. Dazu muss er freilich über die „Inhaberstrategie“ Bescheid

wissen – das heißt die Werte- und Zielvorstellungen, Leitplanken und Bandbreiten kennen, im Rahmen derer die Inhaber ihr Unternehmen geführt und weiterentwickelt wissen möchten. Beispielsweise muss er in diesem Zusammenhang die Risikobereitschaft der Gesellschafter und deren Anspruch an gesellschaftliche und soziale Verantwortung kennen. Und wenn es eine solche gemeinsame Sichtweise im Inhaberkreis noch nicht geben sollte: Entwickeln Sie diese und involvieren Sie bei dieser Aufgabe Ihren Beirat!

### **Über die befragten Unternehmen**

60 % der befragten Familienunternehmen erzielten 2019 einen Umsatz von bis zu 250 Mio. Euro, bei 16 % lag der Umsatz unter 50 Mio., in jedem zehnten Unternehmen über eine Mrd. Euro. Die Mehrheit der Unternehmen (70 %) sind in der 2., 3. oder 4. Generation. 84 % sind unter 50 Jahre alt und überwiegend in der industriellen Produktion (32 %), im Handel (19 %) und in der Automobilindustrie (7 %) tätig.

# Ihre Ansprechpartner



**Uwe Rittmann**

Geschäftsführer PwC Deutschland und  
Leiter Familienunternehmen und Mittelstand  
Tel.: +49 211 981-1998  
uwe.rittmann@pwc.com



**Dr. Alexander Koeberle-Schmid**

Inhaberstrategieberater  
PwC Family Governance Consulting  
Tel.: +49 211 9817376  
alexander.koeberle-schmid@pwc.com



**Gerold Rieder**

Geschäftsführer  
INTES Akademie für Familienunternehmen  
Tel.: +49 228 854696-64  
g.rieder@intes-akademie.de



**Sabine Strick**

Projektleiterin  
INTES Akademie für Familienunternehmen  
Tel.: +49 228 854696-62  
s.strick@intes-akademie.de

## Über PwC und INTES

PwC und die INTES Akademie für Familienunternehmen gelten als Marktführer und erste Ansprechpartner für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Family – Beratung für die Inhaberfamilie:

INTES und PwC bringen Erfahrung aus mehr als 20 Jahren Pionierarbeit bei der Beratung von Inhaberfamilien ein. Die von uns entwickelten Methoden und Modelle finden sich in den Familienverfassungen zahlreicher Familienunternehmen wieder.

Business – Services für das Unternehmen:

PwC bietet neben der Kerndienstleistung Abschlussprüfung hochwertige Strategie-, Management- und Implementierungsberatung sowie Rechts- und Steuerberatung auf internationalem Niveau. PwC begleitet Familienunternehmen in ihren Wachstumsstrategien bei gleichzeitiger Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit.

Academy – Qualifizierung und Vernetzung für Inhaber, Nachfolger, Geschäftsführer und Beiräte: INTES bietet praxisorientierte Qualifizierung und Vernetzung für die verschiedenen Stakeholder im Familienunternehmen. Darüber hinaus vermittelt INTES Unternehmer und Geschäftsführer als Beiräte und Aufsichtsräte in Familienunternehmen.

PwC macht Familienunternehmen noch besser. INTES macht Inhaberfamilien noch stärker.

[www.intes-akademie.de/beirat](http://www.intes-akademie.de/beirat)

