

» 01 | 2018

INTES

Family
Business
Academy | by PwC

UnternehmerBrief

Der Beirat im Familienunternehmen

Was kann, was soll er leisten?



Warum machen die das?

Warum gehen Unternehmer in die Beiräte anderer Familienunternehmen?

» SEITE 10

Nachfolge mit Plan

Gunnar Rauffus über seine Rolle bei der Rügenwalder Mühle

» SEITE 12

Souverän in jeder Rolle

Über den Mythos Authentizität und gekonntes Rollenspiel als Unternehmer

» SEITE 18

VON SABRINA BIEDENBACH

Das Beiratsbüro

Oft zu wenig beachtet, aber dennoch wichtig für das Gelingen: ein Back-Office, das Mandatsträger wirksam unterstützt, vor- und nacharbeitet und Beiräte auch über einzelne Meetings hinaus produktiver macht.

Die Professionalisierung der Beiratsarbeit ist vor dem Hintergrund steigender Komplexität im unternehmerischen Alltag heute zu einem Muss geworden. Gerade in den Anfängen – möglichst zeitgleich mit der Entscheidung der Gesellschafter für die Einrichtung eines Beirats – zahlt es sich aus, die Ausgestaltung der Beiratsarbeit detailliert zu planen, zu strukturieren und im Vorfeld die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Denn „im laufenden Betrieb“ festzustellen, dass das Gremium nicht den Anforderungen genügt, die Kommunikation holprig wird, Entscheidungen mangelhaft, nicht fundiert genug oder zu spät getroffen wurden, bewirkt unnötige Reibungsverluste und kann dem Unternehmen mitunter erheblichen Schaden zufügen.

Wichtig ist zu unterscheiden, ob es sich eher um ein überwachendes oder ein beratendes Gremium handelt. Bei einem überwachenden Gremium sind tendenziell mehr Formalia einzuhalten und mehr

Welche Ressourcen braucht ein gutes Beiratsbüro?

Kompetenzen und auch Pflichten angesiedelt als bei einem beratenden Gremium. Diese reichen beispielsweise von der Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses über die Freigabe von Budgets bis hin zur Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäftsvorfälle. Bei einem beratenden Gremium ist die operative Beiratsarbeit individueller gestaltbar.

Nicht en passant improvisieren

Die Ausgestaltung und Steuerung der Beiratsarbeit kann nicht en passant neben dem operativen Geschäft geleistet werden. Ohne angemessene Ressource in Form eines Beiratsbüros, das direkt dem Beiratsvorsitzenden zugeordnet und durch ihn gesteuert werden sollte, wird es kaum funktionieren. Die Ausstattung des Büros sollte von der Größe des Unternehmens und des Beirats, von den zu bewältigenden Aufgaben und vom Kostenrahmen abhängen. Insbesondere bei Familienunternehmen begegnet man der Frage nach zusätzlichen Ressourcen, die keinen direkten Ergebnisbeitrag leisten, häufig zurückhaltend. Es entstehen Fragen wie „Schaffen

wir hier nicht unnötige Komplexität?“ „Ist die Betreuung des Beirats nicht aus eigener Kraft zu stemmen, beispielsweise über das Sekretariat der Geschäftsführung?“ Dies ist zwar nachvollziehbar, berücksichtigt allerdings den Nutzen einer guten und unabhängigen Beiratsarbeit und auch den möglichen Schaden aus nicht gut beraten oder kontrollierter Geschäftsführung für das Unternehmen nicht ausreichend. Zudem ist einem Beiratsvorsitzenden und fallweise auch den Beiratsmitgliedern die mitunter kleinteilige operative Beiratsarbeit zeitlich kaum zumutbar und hätte den Verlust der Fokussierung auf deren wesentliche Kompetenzen zur Folge.

Set-up-Phase und operative Phase

Die Arbeit eines Beiratsbüros lässt sich in der Regel in Set-up-Phase und Modus-Operandi-Phase einteilen. In der Set-up-Phase geht es um die Konzeption und Einrichtung von Strukturen, um die Beiratsarbeit von Beginn an gut aufzustellen. Konkret ist dies z. B.

- die Erstellung von formellen Dokumenten wie die Aufnahme des Beirats als Organ der Gesellschaft in die Satzung bzw. den Gesellschaftsvertrag, eine Geschäftsordnung und eine Kommunikationsordnung
- die Einrichtung eines Datenraums oder anderer elektronischen Tools für die sichere Kommunikation im Beirat
- das Zusammenstellen eines Onboarding-Pakets für neue Beiratsmitglieder
- die Erarbeitung einer Reporting-Systematik und entsprechender Vorlagen
- die Konzeption einer Jahres-Agenda, die die Termine für die regelmäßigen Beiratssitzungen und deren jeweilige Hauptgegenstände festlegt

Hat der Beirat einmal seine Tätigkeit aufgenommen (Modus Operandi), geht es dann vor allem um die Beiratssitzungen. Die Aufgaben des Beiratsbüros sind hier:

- die Erstellung von Tagesordnungen und der Einladungsversand
- die Erstellung der Sitzungsunterlagen und Koordination mit den Einheiten, die ggf. Inhalte zuliefern (z.B. Geschäftsführung, Finanzbereich, Rechtsabteilung)
- die Vorbereitung von Beschlüssen
- die Koordination zwischen Beiratsmitgliedern und Unternehmen z.B. bei Themenvorschlägen und Anregungen, aber auch bei zusätzlichem Informationsbedarf



- die Nachbereitung von Sitzungen wie die Protokolle oder das Nachhalten von Themen aus den entsprechenden Beratungen

Stellt man sich die Frage nach dem notwendigen Ressourceneinsatz, ist die Set-up-Phase intensiver und kann sich über ein bis drei Monate erstrecken. Geht man dann in den operativen Modus über und gibt es keine Sondersituationen (wie Krisen, Generationswechsel, Übernahmen o. Ä.), ist der Aufwand deutlich geringer. So bedarf die Vorbereitung einer Sitzung abhängig vom gewünschten Umfang im Durchschnitt ein bis drei Wochen. Abhängig vom Turnus der Sitzungen (in der Regel bis zu vier Sitzungen pro Jahr) gibt es daher durchaus Phasen, in denen die Beiratsarbeit weniger aktiv betreut werden kann – ein wesentliches wirtschaftliches Argument für ein unabhängiges, externes Beiratsbüro.

Bei der Vielzahl der Aufgaben in der Beiratsarbeit wird deutlich, dass die notwendigen Kompetenzen sehr breit gefächert sind und dadurch mit bestehenden Ressourcen schwer zu füllen sind. Häufig erlebt man in der Praxis die Zuordnung zu einer Rechtsabteilung als „Hilfsapparat“. Während Rechtsabteilungen ein ganz zentraler Sparringspartner in der Beiratsarbeit sind, setzt ein großer Teil der Aufgaben ein eher generalistisches Erfahrungswissen, tiefe betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder auch Moderations- und Koordinationsfähigkeiten voraus oder sind von administrativer Natur.

Die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit ist insbesondere im Umfeld börsennotierter Unternehmen sehr weit fortgeschritten. Getrieben durch die Deutsche Corporate Governance Kommission steht Unternehmen eine Vielzahl konkreter Empfehlungen und Anregungen zur Verfügung. Nicht alles macht auch für Familienunternehmen Sinn. Compliance-Management-Systeme und die hohe Aufmerksamkeit, die sie auf legales und ethisch fundiertes Verhalten und das strikte Vermeiden z. B. von Kartell- und Umweltverstößen sowie Korruption auf nationalen und internationa-

len Märkten legen, sind auch für Familienunternehmen v. a. vor dem Hintergrund eines gestiegenen Haftungsrisikos zu einem Muss geworden. Auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter geschützt Hinweise auf Rechtsverstöße geben können (das sogenannte Whistleblowing), könnte für Familienunternehmen ein spannendes Instrument für mehr Transparenz sein. ●



Sabrina Biedenbach ist Gründerin und Inhaberin des unabhängigen Aufsichtsratsbüros Board Office Biedenbach.

Mobile Räume mieten.
Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]