

# Der Beirat als Instrument zur Ausbalancierung des Machtgefüges im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens



Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Rechtsanwalt, Dr. Sebastian von Thunen, LL.M., Rechtsanwalt

Die Schaffung eines Beirats in einem Familienunternehmen führt zunächst zu einer Erhöhung der Komplexität, für die es einen guten Grund geben muss. Ein solcher Grund kann der Einsatz des Beirats als Instrument zur Konfliktprävention

sein. Der folgende Beitrag zeigt, wie der Beirat diese Funktion der Streitvermeidung durch geschickte Ausbalancierung des Machtgefüges im Gesellschaftsvertrag erfüllen kann. Dabei werden drei verschiedene Grundtypen von Familienunternehmen als konkrete Beispielfälle betrachtet.

## I. Einleitung

Ein klug austariertes Machtgefüge im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens dient dem Schutz von Unternehmen und Eigentümern davor, dass Streit als größter Wertvernichter im Familienunternehmen<sup>1</sup> seine zerstörerische Wirkung entfalten kann. Wie in jeder anderen Unternehmung gibt es im Familienunternehmen zwei Machtpole: die Geschäftsleitung des Unternehmens (Management) und den Eigentümerkreis (Gesellschafter). Im Familienunternehmen kommt jedoch als oft unzureichend beachtete dritte Größe die Familie selbst mit ins Spiel.<sup>2</sup> Diese charakteristische Verknüpfung von Familie, Eigentum und Unternehmen lässt sich anschaulich in einem Modell dreier sich überschneidender Kreise darstellen, wie im Beitrag von Lorz/Sarholz in diesem Heft auf S. 4 f. näher beschrieben. Während in klassischen Familienunternehmen der ersten Generation die Rollen als Eigentümer, Geschäftsleiter und Familienoberhaupt in aller

Regel in einer Person vereinigt sind, wodurch zugleich das Risiko von Interessen- und Rollenkonflikten auf ein Minimum reduziert ist, kommt es mit fortschreitendem Wachstum des Eigentümerkreises zu wachsender Komplexität und zu einer zumindest teilweisen Entfernung der Eigentümer und der Familie vom Unternehmen und dessen aktiver Leitung. Zugleich wächst damit das Konfliktpotenzial.<sup>3</sup> In dieser Situation kann ein Unternehmensbeirat (auch Gesellschafterausschuss, Aufsichtsrat, Gesellschafterrat oder Verwaltungsrat genannt) eine wichtige „Klammerfunktion“ erfüllen (vgl. dazu Abbildung 1), indem er als Bindeglied zwischen Familie, Gesellschaftern und Geschäftsleitung und damit als „Übersetzungsmechanismus“ im Getriebe des Familienunternehmens wirkt.<sup>4</sup>

Der Beirat kann dann dazu beitragen, dass das Machtgefüge im Unternehmen ausbalanciert bleibt und nicht ein Akteur zu Lasten des Unternehmens ein zu starkes Machtübergewicht

## INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Stellschrauben: Möglichkeiten der Kompetenzverlagerung auf den Beirat und seine Zusammensetzung
  1. Unterschiede bei der Kompetenzverlagerung
  2. Personelle Zusammensetzung des Beiratsgremiums
  3. Zwischenergebnis
- III. Die Rolle des Beirats als Instrument der Konfliktprävention
- IV. Die Modelle – „Die richtige Balance“
  1. Gründerunternehmen und Geschwistergesellschaften
  2. Stammesunternehmen
  3. Dynastische Unternehmen
- V. Zusammenfassung in Thesen

## Keywords

Beirat; Beiratszusammensetzung; Kompetenzverteilung; Konfliktprävention; Pattsituation

erhält: Letzteres kann etwa drohen, wenn der Eigentümerkreis bereits sehr stark zersplittert und dann kaum noch in der Lage ist, die Geschäftsleitung wirksam zu kontrollieren, die aber ihrerseits eigene Interessen ver-

1 Vgl. dazu das Editorial und Frohn Mayer/Klein-Wiele, in diesem Heft, S. 56 ff.

2 Vgl. dazu den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 15 ff.

3 Vgl. dazu den Beitrag von Lorz/Sarholz, in diesem Heft, S. 3, 7

4 Vgl. Hennerkes, Die Familie und ihr Unternehmen, 2. Aufl. 2005, S. 268 f.

folgen kann, indem sie beispielsweise eine riskante Strategie verfolgt, die kurzfristig hohen Gewinn und damit Tantiemesteigerung verspricht, deren mögliche langfristig negativen Folgen aber allein den Eigentümerkreis treffen (sogenanntes „Moral Hazard“-Problem).

Ein zerstrittener Gesellschafterkreis, in dem innerfamiliäre Konflikte zwischen verschiedenen Stämmen oder Gesellschaftergenerationen ausgetragen werden, kann dem Unternehmen großen Schaden zufügen, wenn z.B. unternehmerisch sinnvolle Entscheidungen aus sachfremden Gründen blockiert werden. Die wohl wegen eines familiären Konflikts gescheiterte Fusion der zur Oetker-Gruppe gehörenden Reederei Hamburg Süd mit Hapag Lloyd wird von manchen Beobachtern als ein solcher Fall eingestuft. Um derartigen Konfliktsituationen und den schädlichen Auswirkungen auf das Familienunternehmen möglichst vorzubeugen, bedarf es einer geeigneten Machtbalance im Gesellschaftsvertrag durch Zuweisung klar abgegrenzter Kompetenzbereiche an die einzelnen Geschäftsorgane.<sup>5</sup> Hierzu kann ein klug besetzter und mit angemessenen Kompetenzen ausgestatteter Beirat einen wertvollen Beitrag leisten.

Standardlösungen verbieten sich hierfür von vorneherein. Dafür sind die Unternehmen und ihr Gesellschafterkreis viel zu unterschiedlich. Aus unserer Erfahrung hängt es in erster Linie von der konkreten Eigentümer- und Managementstruktur ab, ob die Implementierung eines Beirats sinnvoll ist und wann welche Zusammensetzung des Beirats in personeller Hinsicht und im Hinblick auf seine Zuständigkeiten bestmögliche Wirksamkeit entfaltet. Das Instrument des Beirats bietet dafür die nötige Flexibilität.<sup>6</sup> Dem widmet sich der nachfolgende Beitrag.

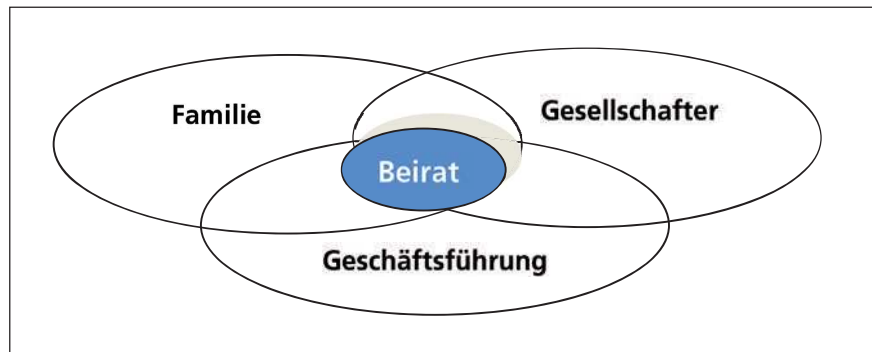


Abb. 1: Die Klammerfunktion des Beirats

## II. Die Stellschrauben: Möglichkeiten der Kompetenzverlagerung auf den Beirat und seiner Zusammensetzung

Zunächst gilt es, einen Blick auf die beiden wesentlichen Stellschrauben zu werfen, mit denen die Beiratsverfassung an den konkreten Einzelfall angepasst werden kann. Dies sind zum einen die Kompetenzen, die von den Gesellschaftern auf den Beirat übertragen werden; zum anderen die Zusammensetzung des Beirats aus Familienmitgliedern oder Externen.

### 1. Unterschiede bei der Kompetenzverlagerung

#### a) Überblick über mögliche Beiratskompetenzen

Beiräte können grundsätzlich bei jeder Gesellschaftsform eingerichtet werden. Sie sind rechtsformunabhängig. Ungeachtet der zugrunde liegenden Rechtsform ist allen Beiräten gemeinsam, dass es sich um fakultative Organe handelt, ihre Einrichtung also im Belieben der Gesellschafter steht und gesetzlich weder vorgesehen, noch geboten oder untersagt ist. Abgesehen von Familienunternehmen, die aufgrund aktienrechtlicher oder mitbestimmungsrechtlicher Vorgaben einen Pflichtaufsichtsrat einrichten müssen (dazu sogleich), sind die deutschen Gesellschaftsformen in ihrer Organstruktur typischerweise zweigliedrig aufgebaut. Auf der einen Seite steht die Geschäftslei-

terversammlung. Die Kompetenzen dieser beiden Organe sind vorbehaltlich anderweitiger gesellschaftsvertraglicher Regelungen gesetzlich vorgesehen. Daher muss sich der Beirat in dieses Zuständigkeitssystem einfügen.<sup>7</sup> Das Recht setzt Kompetenzverlagerungen auf den Beirat dort Grenzen, wo es zwingend die Zuständigkeit von Gesellschafterversammlung oder Geschäftsleitung vorsieht. Insofern gibt es durchaus gewisse Unterschiede zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften wie der GmbH.<sup>8</sup>

Die Grenzen der Kompetenzverlagerung sind im Einzelnen nicht abschließend definiert. Eindeutig ist indes, dass die Gesellschafterversammlung nicht mehr Kompetenzen auf den Beirat verlagern kann, als ihr selbst zustehen – so ist beispielsweise die Aufstellung des Jahresabschlusses zwingend den Geschäftsführern vorbehalten und kann nicht von der Gesellschafterversammlung auf einen Beirat übertragen werden. Außerdem ist als äußerste Grenze der Kompetenzverlagerung u.a. das sogenannte Prinzip der Verbandssouveränität zu beachten. Es besagt im Kern, dass das Wirken und die Entwicklung der Gesellschaft wesentlich von ihren Mitgliedern zu bestimmen ist. Daraus folgt, dass die Gesellschafter sich nicht selbst entmachten dür-

<sup>5</sup> Vgl. den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 18 f.

<sup>6</sup> In diesem Sinne auch Wälzholz, DStR 2003, S. 511, 515.

<sup>7</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, 2008, S. 45 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Wälzholz, DStR 2003, S. 511, 512 ff.

fen, indem sie etwa Änderungen des Gesellschaftsvertrages von der Entscheidung von Nichtgesellschaftern abhängig machen.

Keinesfalls soll aber jeglicher Außen Einfluss untersagt sein. Dieser Außen Einfluss ist vielmehr so zu kanalisieren und zu begrenzen, dass die Gesellschafter ihr „Schicksal“ selbst in die Hand nehmen können. Ihnen muss in Grundlagenentscheidungen der Gesellschaft das Letztentscheidungsrecht zustehen.<sup>9</sup> Dieses kann nicht an andere Gesellschaftsorgane oder Dritte übertragen werden. Zu diesem Kernbereich nicht delegierbarer Kompetenzen zählen neben Beschlüssen über Änderungen des Gesellschaftsvertrages insbesondere Kapitalmaßnahmen, Umwandlungsbeschlüsse, die Entscheidung über die Auflösung der Gesellschaft, die Disposition über Verwaltungs-, Gewinn- oder Stimmrechte sowie die Wahrnehmung zwingender Individualrechte von Gesellschaftern wie Auskunftsrechten oder das Recht zur Anfechtung von Gesellschafterbeschlüssen.<sup>10</sup>

Bei der Verlagerung von Kompetenzen auf den Beirat, die nach dem Gesetz nicht den Gesellschaftern, sondern der Geschäftsführung zustehen, sind aufgrund des sehr eingeschränkten Kernbereichs weisungsfreier Aufgaben der Geschäftsführung bei einer Personengesellschaft oder GmbH sehr weitgehende Vorgaben möglich. Bei der GmbH obliegen der Geschäftsführung allerdings zwingend die umfassende Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft nach Außen sowie die Aufstellung des Jahresabschlusses und die Erledigung der Buchführung. Bei Personengesellschaften ist zudem der Grundsatz der Selbstorganschaft zu beachten, der es verbietet, die organschaftliche Geschäftsführung und Vertretung auf Nichtgesellschafter zu übertragen.

Dabei sind die Details im Einzelnen sehr umstritten.<sup>11</sup>

Sollen in diesen Grenzbereichen Kompetenzen an einen Beirat delegiert werden, ist in jedem Fall sicherzustellen, dass die Gesellschafterversammlung als oberstes Organ – ggf. mit qualifizierter Mehrheit – eine entsprechende Entscheidung des Beirats „kassieren“ kann. Ein solches „Letztentscheidungsrecht“ der – qualifizierten – Mehrheit der Gesellschafter erscheint aber vor allem angesichts der Erfahrungstatsache, dass sich auch bei noch so sorgfältig ausgewählten Beiratsmitgliedern Veränderungsrisiken einstellen und der Beirat ein unerwünschtes „Eigenleben“ entfalten kann, ohnehin unabdingbar.

In der Praxis kommt es allerdings selten vor, dass dem Beirat so weitreichende Kompetenzen zu Lasten der anderen Organe eingeräumt werden sollen, dass die Kompetenzverlagerung ernsthafte rechtliche Probleme aufwirft.

Praktische Relevanz hat vor allem – je nach Einzelfall in unterschiedlichem Umfang – die Delegation folgender Kompetenzen an den Beirat:

- Personalkompetenz, d.h. Bestellung und Abberufung der Geschäftsführung (sonst bei der Gesellschafterversammlung)
- Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung (sonst bei der Gesellschafterversammlung)
- Zustimmungsvorbehalt gegenüber der Geschäftsführung bzgl. bestimmter Geschäftsentscheidungen wie Planung und Investitionen (sonst Allzuständigkeit der Geschäftsführung)
- Beratung in Strategiefragen von Geschäftsführung und Gesellschaftern (sonst jeweils eigene Meinungsbildung in Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung)

- Informationsrechte/Berichtspflichten der Geschäftsleitung (sonst nur bezüglich wesentlicher Ereignisse und bzgl. Jahresabschluss gegenüber Gesellschafterversammlung).

### Exkurs: Pflichtaufsichtsrat

Bei Familiengesellschaften, die aufgrund mitbestimmungsrechtlicher Vorgaben zur Einrichtung eines Aufsichtsrats verpflichtet sind, kann es sich u.U. anbieten, diesen nur mit den zwingenden gesetzlichen Mindestkompetenzen auszustatten, insbesondere nur einen minimalen Katalog von durch diesen zustimmungspflichtigen Geschäften – wie von § 111 Abs. 4 AktG gefordert – vorzugeben, und daneben einen freiwilligen Beirat einzurichten, dem die eigentliche strategische Beratung und Überwachung der Geschäftsleitung obliegt. Dies kann hier jedoch nicht vertieft werden.

### b) Starker vs. schwacher Beirat

Da der fakultative Beirat – anders als der bei der Aktiengesellschaft einzurichtende Aufsichtsrat – keine gesetzliche Regelung erfahren hat, sind die Gesellschafter in den gerade unter Ziff. 1 dargestellten Grenzen weitestgehend frei, die Beiratsverfassung nach ihren Wünschen und den Bedürfnissen des Unternehmens individuell auszugestalten. Dabei lassen sich je nach Kompetenzumfang zwei Grundtypen unterscheiden: Der sogenannte starke und der sogenannte schwache Beirat.<sup>12</sup> Der schwache Beirat verfügt über so gut wie keine institutionalisierte Macht gegenüber Gesellschaftern oder Geschäftsführung. Seine Aufgabe besteht in erster Linie darin, den Gesellschaftern und/oder Geschäftsleitern als „Sparringspartner“ zu dienen, indem er sie in Strategiefragen berät. Seine Stellung verdankt er häufig auch keiner gesellschaftsvertraglichen Anordnung, son-

9 Vgl. Thümmel, DB 1995, S. 2461, 2463

10 Vgl. Thümmel, DB 1995, S. 2461, 2463 ff; Wälzholz, DStR 2003, S. 511, 513.

11 Vgl. Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, 2008, S. 52 f.

12 Scherer u.a., Familienunternehmen, 2. Aufl. 2012, S. 57

dem lediglich einer schuldrechtlichen Vereinbarung. Demgegenüber zeichnet den starken Beirat aus, dass er über die Bestellung der Geschäftsleiter entscheidet und diese überwacht sowie ggf. Weisungen an die Geschäftsleitung erteilen darf und/oder bestimmte Geschäftsentscheidungen nicht ohne seine Zustimmung vorgenommen werden dürfen. Hierzu werden ihm oftmals umfangreiche Informationsrechte eingeräumt bzw. der Geschäftsleitung entsprechende Berichtspflichten auferlegt. Dem Beirat kommt damit sowohl im Verhältnis zur Geschäftsleitung als auch im Verhältnis zur Gesellschafterversammlung, deren Rechte gegenüber der Geschäftsleitung er übernimmt, ein deutlich höheres Gewicht zu.

### 2. Personelle Zusammensetzung des Beiratsgremiums

Die personelle Zusammensetzung des Beiratsgremiums bietet sodann die Möglichkeit, die Gewichtung der Interessen der Familie bzw. des Eigentümerkreises und der hiermit u.U. nicht gänzlich kongruenten Unternehmensinteressen zu justieren. Hierzu kann insbesondere vorgesehen werden, dass das Beiratsgremium mehrheitlich mit Nicht-Familienmitgliedern zu besetzen ist. Werden für diese bestimmte Qualifikationsvorgaben vorgesehen, kann externer Sachverstand gezielt eingebunden werden. Andererseits kann auch vorgesehen werden, dass Familienmitglieder, die selbst nicht Gesellschafter sind (z.B. Schwiegerkinder) in diesem Rahmen ihren Sachverstand ins Unternehmen einbringen.<sup>13</sup> Bei der mehrheitlichen Besetzung des Beirats mit Nicht-Gesellschaftern sind aufgrund des Prinzips der Selbstorganschaft in Personengesellschaften gewisse gesetzliche Grenzen zu beachten (siehe oben).

Zudem kann die Beiratsbesetzung auch genutzt werden, um innerhalb des Eigentümerkreises eine von den Beteiligungsverhältnissen zumindest teilweise abweichende Interessengewichtung vorzunehmen, um etwa zu vermeiden, dass Minderheitsgesellschafter sich nicht ausreichend eingebunden fühlen oder aber umgekehrt ein Mehrheitsgesellschafter sich nicht ausreichend repräsentiert sieht. Beides kann insbesondere über Entscheidungsrechte in den Beirat oder durch die Einräumung der Mitgliedschaft darin für bestimmte Personen geschehen.

### 3. Zwischenergebnis

Ein Beirat kann eine wichtige Klammerfunktion im Kompetenzgefüge eines Familienunternehmens zwischen Familie, Gesellschaftern und Geschäftsleitung erfüllen. Voraussetzung dafür ist die richtige Machtbalance zum einen zwischen den drei Gesellschaftsorganen Gesellschafterversammlung und Geschäftsleitung sowie Beirat, und zum anderen im Beiratsgremium selbst zwischen Familieninteresse und Unternehmensinteresse sowie ggf. zwischen unterschiedlichen familiärer Interessengruppen.

### III. Die Rolle des Beirats als Instrument der Konfliktprävention

Potenzielle Konfliktlinien in Familienunternehmen verlaufen insbesondere zwischen Geschäftsleitung einerseits und Gesellschafterversammlung andererseits sowie innerhalb des Gesellschafterkreises. Wie akut die Konfliktgefahr an beiden Stellen jeweils ist, hängt in erster Linie von der Eigentümerstruktur und den handelnden Personen ab.<sup>14</sup>

Ein sehr zersplitterter Gesellschafterkreis kann gegenüber einer starken

und u.U. im Eigeninteresse als Fremd- oder auch als Gesellschaftergeschäftsführer agierenden Geschäftsleitung kaum Macht ausüben, selbst wenn sie ihm formal zufällt, weil er nicht mit einer Stimme spricht und häufig in seiner Gesamtheit nicht über alle für eine sachgerechte Entscheidung notwendigen Informationen verfügt bzw. verfügen kann. Insofern gilt es mit zunehmender Anteilszersplitterung in erster Linie, im Interesse des Unternehmens die geringere Kontrolle und zukunftsbezogene Beratung der Geschäftsleitung durch die Gesellschafter zu kompensieren. Hier liegt der Fokus bei der Ausgestaltung des Beirats als Instrument der Konfliktprävention auf den dem Beirat eingeräumten Kompetenzen.

Innerhalb des (Familien-) Gesellschafterkreises können Streitigkeiten ausbrechen, die das Unternehmen in seiner Entwicklung lähmen, z.B. zwischen im Unternehmen tätigen und nicht im Unternehmen tätigen Gesellschaftern oder zwischen verschiedenen Gesellschafterstämmen. Werden Kompetenzen von den Gesellschaftern weg auf einen Beirat verlagert, können Gesellschafterstreitigkeiten in diesen Fragen das Unternehmen nicht mehr tangieren. Damit hier der Beirat als objektive Institution anstelle der Gesellschafter deren Eigentümerrechte zum Wohl des Unternehmens wahrnehmen kann, kommt es in erster Linie auf seine professionelle personelle Zusammensetzung an. Aber auch die Anzahl der externen Beiratsmitglieder im Verhältnis zu den Vertretern aus dem Kreis der Eigentümer spielt eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Hat die Familie noch ein deutliches numerisches Übergewicht oder rekrutiert sich der Beirat vollständig aus Vertretern der Gesellschafter, besteht die große Gefahr, dass Gesellschafterstreitigkeiten auf die Ebene des Beirats projiziert werden. Tendenziell ist somit immer einer zumindest mehrheitliche Besetzung mit externen Mitgliedern der Vorzug zu geben, um eine sol-

<sup>13</sup> Vgl. zur Streitprävention durch Qualifikation den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 20

<sup>14</sup> Vgl. hierzu auch den Beitrag von Lorz/Sarholz, in diesem Heft, S. 3 ff., 7 ff.; zur Bedeutung der „Family Business Governance“ in diesem Zusammenhang vgl. den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13.

che Verlagerung von Konflikten zu vermeiden.

Insgesamt kann daher nach unserer Erfahrung Folgendes festgehalten werden:

1. Ein Beirat kann seine Funktion als Instrument zur Konfliktprävention zum Schutz von Unternehmen und Gesellschaftern dann am besten entfalten, wenn ihm gegenüber Geschäftsleitung und Gesellschafterkreis umso mehr Kompetenzen eingeräumt sind, je zersplitterter sich die Eigentümerstruktur darstellt.
2. Ein Beirat sollte umso unabhängiger von den (Familien-) Gesellschaftern personell zusammengesetzt sein, je mehr Kompetenzen ihm aufgrund der Eigentümerstruktur eingeräumt sind.

In jedem Fall hat der Beirat moderierend und beratend in Richtung Geschäftsleitung und Gesellschafterkreis zu wirken. Hierzu bedarf es entsprechenden Sachverständes und der Akzeptanz durch die Gesellschafter. Beides ist mit zunehmender Zersplitterung des Gesellschafterkreises erfahrungsgemäß ebenfalls eher bei externen Beiratsmitgliedern anzutreffen als bei Mitgesellschaftern.

Indem im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung von Familie, Gesellschafterkreis und Unternehmens(-führung) die Besetzung und die Kompetenzen des Beirats aufeinander abgestimmt werden,<sup>15</sup> kann er seine Funktion als streitvorbeugendes Bindeglied zwischen (Familien-)Gesellschafterkreis und Geschäftsleitung am Besten erfüllen.

Diese aus der praktischen Erfahrung gewonnenen Ausgangsthesen sollen nachfolgend anhand von konkreten Praxisbeispielen für die mögliche Ausgestaltung von Beiratsverfassungen im Gesellschaftsvertrag unter Einbindung eines Beirats näher beleuchtet

<sup>15</sup> Vgl. zur Bedeutung einer derart abgestimmten ganzheitlichen Organisation den Beitrag von Kirchgörfel/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 18 ff.

werden. Dabei wird zugleich anschaulich, welchen konkreten Beitrag ein maßgeschneidert ins Machtgefüge des Familienunternehmens eingepasster Beirat zur Konfliktprävention im Familienunternehmen leisten kann.

#### IV. Die Modelle – „Die richtige Balance“

Es bedarf keiner weiteren Erläuterung der Feststellung, dass jedes Familienunternehmen einzigartig ist. Für die Zwecke dieses Beitrags sollen dennoch drei verschiedene Grundtypen von Familienunternehmen im Hinblick auf die Wechselwirkung zwischen ihrer jeweiligen Eigentümerstruktur und der Implementierung eines Beirats als Instrument zur Konfliktprävention idealisiert betrachtet werden.

Das sind zunächst die Gründerunternehmen der ersten Generation, die erstmalig den Nachfolgeprozess zu regeln haben. Die Nachfolgegeneration soll hier in einer Vielzahl der Fälle mehr oder weniger direkten Einfluss auf die Geschäftsleitung haben bzw. diese selbst übernehmen.

In der Regel ab der dritten Generation treten sogenannte Stammesunternehmen auf, bei denen sich die Gesellschaftsanteile bereits auf mehrere Familienstämme verteilen und bei denen nur noch einzelne Familiengeschafter häufig zusammen mit Externen in der Geschäftsleitung tätig sind (sog. „hybride Führungsmodelle“), während die restlichen Familiengeschafter sich auf die reine Eigentümerrolle beschränken. Letzteres kann so weit gehen, dass sie sich teilweise als reine Investoren sehen und die Beteiligung am Familienunternehmen lediglich als austauschbarer Vermögensbestandteil ohne besonderes Affektionsinteresse wahrgenommen wird.

Diese Entwicklung findet im sogenannten „dynastischen Unternehmen“ ihren Abschluss. Hier ist typischerweise kein Mitglied des Eigentümerkreises mehr in der Geschäftsleitung

tätig und die Gesellschaftsanteile der einzelnen Gesellschafter sind aufgrund der Zersplitterung bereits sehr klein.<sup>16</sup>

#### 1. Gründerunternehmen und Geschwistergesellschaften

Wie beschrieben, decken sich die Interessen von Geschäftsleitung und Gesellschafterversammlung in typischen Gründerunternehmen der ersten Generation. Hier besteht eine wesentliche Aufgabe des Unternehmensinhabers darin, zum richtigen Zeitpunkt seine Nachfolge in Geschäftsleitung und Gesellschaftsbeteiligung zu regeln. Oft werden dabei die Gesellschaftsanteile zu gleichen Teilen an die Kinder übertragen, von denen eines oder aber sogar alle auch die Geschäftsleitung übernehmen, sodass das Unternehmen zur „Geschwistergesellschaft“ wird. Dementsprechend besteht häufig noch eine große Nähe zwischen Gesellschafterkreis und Geschäftsleitung. Ein Machtungleichgewicht, das sich schädlich für das Unternehmen auswirken könnte, besteht daher weniger im Verhältnis der Geschäftsleitung zur Gesellschafterversammlung. Vielmehr birgt gerade die große Nähe zwischen Eigentümerkreis und Geschäftsleitung die Gefahr, dass sich Konflikte der Familien-Gesellschafter unmittelbar auf die Geschäftsleitung des Unternehmens und damit dessen Bestand auswirken. Einem Beirat kommt daher in dieser Situation in erster Linie die Aufgabe zu, innerhalb des (Familien-) Gesellschafterkreises zu moderieren, sei es zwischen Senioren und Junioren im Nachfolgeprozess oder unter den Junioren. Zudem hat er den Übergang von unternehmens- und branchenspezifischem Erfahrungswissen an die Junioren zu gewährleisten. Zur Umsetzung eines Nachfolgeprozesses kann es

<sup>16</sup> Zur Typologie der Familienunternehmen im hier interessierenden Zusammenhang vgl. näher Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen 2008, S. 8 ff., Baus, die Familienstrategie 2007, S. 101 ff.

sich anbieten, dem Senior einen Sitz im Beirat einzuräumen. Damit wird sichergestellt, dass der Senior auch nach Übergabe der Geschäftsführung über eine klar abgegrenzte Rolle und Aufgabe verfügt und er auf diese Weise sein Wissen und seine Erfahrung in institutionalisierter Form den Junioren und dem Unternehmen zur Verfügung stellen kann.<sup>17</sup>

Für Letzteres reicht ein „schwacher“ Beirat grundsätzlich aus. Werden dem Beirat in der Nachfolgesituation echte Machtbefugnisse eingeräumt, erfolgt dies zulasten des Organs „Geschäftsleitung“, wenn der Senior sich noch Einfluss auf das Tagesgeschäft vorbehalten will, und zulasten des Organs Gesellschafterversammlung, wenn das besondere Konfliktpotenzial darin liegt, dass sich mehrere Gesellschafter-Geschäftsleiter der zweiten Generation in Fragen der Unternehmensführung nicht einig werden können.

### a) Ausgangssituation

So verhielt es sich auch im Falle der A-GmbH, die hochwertige Büroartikel herstellt. Hier sollten dem Senior, der das Unternehmen kurz nach Kriegsende zu einer bekannten deutschen Marke aufgebaut hatte, seine beiden Kinder in Gesellschafterstellung und Geschäftsleitung folgen. Der Senior wollte sich auf den Beiratsvorsitz zurückziehen, um mit seinem Erfahrungswissen weiterhin zur Verfügung zu stehen, ohne sich allerdings mit dem Tagesgeschäft zu beschäftigen. Es bestand damit zwischen den Junioren eine 50:50-Konstellation: Jeder der beiden konnte Entscheidungen des anderen blockieren, aber keiner von beiden konnte ohne den anderen aktiv Entscheidungen treffen.

### b) Beiratskompetenzen

Da die jederzeitige Handlungsfähigkeit gerade auch im Gesellschafter-

kreis gewährleistet sein muss, war im Interesse des Unternehmens ein Mechanismus zu schaffen, um derartige Pattsituationen aufzulösen. Hierfür hat sich die beschränkte Kompetenzverlagerung auf den Beirat dahingehend angeboten, dass dieser als eine Art „Schiedsgremium“ bei Pattsituationen die Marschrichtung vorzugeben hat. Hierzu ist dem Beirat im Gesellschaftsvertrag das Recht eingeräumt worden, den Gesellschaftern Empfehlungen zu den Beschlussfassungen in den Gesellschafterversammlungen zu unterbreiten und bei etwaigen Meinungsverschiedenheiten im Gesellschafterkreis ausgleichend die Funktion als Moderator zu übernehmen. Sollte es bei einer Beschlussfassung in der Gesellschafterversammlung zu einem „Patt“ kommen, so ist der Beirat nach der Regelung verpflichtet, durch Beiratsbeschluss eine Empfehlung an die Gesellschafter für die betreffende Beschlussfassung auszusprechen.

In einer separaten Gesellschaftervereinbarung neben dem Gesellschaftsvertrag haben sich die Gesellschafter untereinander verpflichtet, eine etwaige „Pattsituation“ dem Beiratsvorsitzenden anzuzeigen. Dieser hat daraufhin unverzüglich mit den Gesellschaftern über ein gemeinsames Abstimmungsverhalten zu diskutieren und dabei die Funktion als Moderator zu übernehmen. Der Beiratsvorsitzende hat insbesondere eine Empfehlung auszusprechen, wie die Gesellschafter ihr Stimmrecht zu dem betreffenden Beschlussgegenstand in der Gesellschafterversammlung ausüben sollten. Wenn sich die Gesellschafter trotz dieses Vermittlungsversuchs des Beiratsvorsitzenden nicht auf ein gemeinsames Abstimmungsverhalten einigen können, ist der gesamte Beirat einzuberufen, der wiederum aufgrund der erwähnten gesellschaftsvertraglichen Regelung über eine Empfehlung an die Gesellschafter zu beschließen hat, wie sie das Stimmrecht zu dem betreffenden Beschlussgegenstand ausüben

sollen. Die Gesellschafter sind dann aufgrund der Gesellschaftervereinbarung verpflichtet, ihr Stimmrecht entsprechend der Empfehlung des Beirats auszuüben.

Der Charme dieser Lösung liegt insbesondere darin, dass eine ansonsten ausweglose Situation durch gezielte Machtkonzentrationen einer bestimmten Frage beim Beirat gelöst wird, ohne dass dazu eine dauerhafte Machtverschiebung im Eigentümerkreis – z.B. durch Änderung der Anteilsverhältnisse oder Stimmrechtsgewichtung – nötig wäre. Zugleich kann der Beirat seine Stellung als Unternehmensorgan bewahren, indem er nur als „letzte Instanz“ im Einzelfall entscheidet und nicht dauerhaft zum Schiedsrichter wird oder Entscheidungen an sich zieht.

### c) Beiratsbesetzung

Damit dieser Mechanismus funktioniert und nicht nur die Pattsituation in den Beirat verlagert wird, ist vorgesehen, dass der Beiratsvorsitzende nicht der Gesellschafterfamilie angehören darf und somit die Rolle als „neutraler Dritter“ einnehmen kann. Zudem darf der Beirat höchstens zur Hälfte aus Familiengeschaftern bestehen, die bei der entsprechenden Beschlussfassung des Beirats auch nicht stimmberechtigt sind. Sollte es dennoch auch im Beirat zu einer Pattsituation kommen, steht dem Beiratsvorsitzenden das Recht zum Stichentscheid zu.

Da der Beirat in erster Linie die Funktion hat, den Nachfolgeprozess durch Erfahrungswissen, das sich spezifisch auf das Unternehmen bezieht, sowie als Schlichtungsgremium unter den Junioren zu begleiten, kommt es bei seiner personellen Zusammensetzung – jedenfalls nicht in erster Linie – auf die funktionale fachliche Qualifikation oder Branchenkenntnis der Beiratsmitglieder an. Wichtiger ist hier die Akzeptanz der Beiratsmitglieder in persönlicher Hinsicht und des Bei-

<sup>17</sup> Zur Bedeutung klarer Kompetenzzuweisungen in Familienunternehmen zur Konfliktprävention s. den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 18 ff.

ratsgremiums als solchem durch die Gesellschafter.

## 2. Stammesunternehmen

Das Stammesunternehmen der dritten und folgenden Generation kennzeichnet, dass die Zersplitterung der Anteilseignerverhältnisse bereits fortgeschritten ist und sich typischerweise mehrere Familienstämme gebildet haben, deren Mitglieder an der Gesellschaft beteiligt sind. Die Geschäftsleitung derartiger Unternehmen weist meist eine „hybride Struktur“ auf, sie besteht teilweise aus Familiengeschaftern – die ggf. von einzelnen beteiligten Familienstämmen als ihre Repräsentanten angesehen werden – und Fremdgeschäftsführern. In dieser Konstellation ist es für das Unternehmen zunächst wichtig, dass die Interessen unterschiedlicher Gesellschaftergruppen bzw. Stämme gebündelt werden, da nur dann eine effektive Kontrolle des Managements, in dem ja der Gesellschafterkreis nicht mehr (vollständig) repräsentiert ist, möglich ist und umgekehrt die Geschäftsleitung im Interesse eines effizienten Arbeitens die Kommunikation mit den Gesellschaftern auf einzelne Ansprechpartner beschränken kann. Zudem gilt es, den Informationsfluss von Geschäftsleitung zu Anteilseignern sicherzustellen. Insofern kann ein Beirat als Vermittler zwischen Geschäftsleitung und Gesellschafterstämmen wertvolle Dienste leisten.

Zugleich besteht aber in Stammesgesellschaften ein erhöhtes Risiko, dass die Gesellschafterstämme untereinander in Streit geraten. Damit sich derartige Streitigkeiten im Gesellschafterkreis nicht negativ auf die Geschäftsleitung und damit auf die Unternehmung insgesamt auswirken, bietet es sich an, Kompetenzen der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsleitung auf ein neutraleres Beiratsgremium zu verlagern. Dabei spielen insbesondere Zustimmungsvorbehalte zu bestimmten Geschäftsleitungsmaßnahmen zugunsten des

Beirats eine Rolle, bspw. im Hinblick auf strategische Investitionsentscheidungen und das Jahresbudget. Ggf. kann auch das Weisungsrecht der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsleitung insgesamt auf den Beirat verlagert werden, wobei aber gewisse rechtliche Grenzen einzuhalten sind (s.o. unter Ziff. II.1.a)). Noch weitergehend kann dem Beirat auch die Personalkompetenz zugesprochen werden, d.h., dass er über die Bestellung und Abberufung von Geschäftsleitern entscheidet. Zugleich gilt es, den Gesellschaftereinfluss auf die Geschäftsleitung nicht nur zu bündeln, sondern auch zu „professionalisieren“, weil erfahrungsgemäß in Stammesgesellschaften nicht mehr alle Gesellschafter in gleichem Maße qualifiziert und/oder interessiert sind, unternehmerische Entscheidungen zu treffen bzw. diese beratend und überwachend zu begleiten.

Wichtig ist insofern, dass der Beirat „fremdbestimmt“, d.h. mit qualifizierten Dritten besetzt ist, die sich nicht lediglich als Interessenvertreter eines Gesellschafterstammes verstehen. Dementsprechend bieten sich bestimmte Qualifikationsvorgaben für Beiratsmitglieder an. Um die Akzeptanz des Gremiums bei den Gesellschaftern sicherzustellen und zu gewährleisten, dass der Beirat seine Vermittlerfunktion zwischen Geschäftsleitung und Gesellschaftern wahrnehmen kann, kommt in Betracht, auch Familiengeschafter in den Beirat zu berufen. Wie ein Beirat in das Machtgefüge einer Stammesgesellschaft implementiert werden kann, soll nachfolgend am Beispiel der B-GmbH, einem Bauunternehmen aus Süddeutschland in dritter Generation, verdeutlicht werden.

### a) Ausgangssituation

Bei der B-GmbH bestehen in der dritten Generation zwei Gesellschafterstämme mit je drei Gesellschaftern. Die Geschäftsführung besteht aus einem Fremdgeschäftsführer, der

sich in erster Linie um das operative Baugeschäft kümmert und einem Gesellschafter-Geschäftsführer, der vorrangig Vertrieb und Marketing verantwortet. Die beiden Stämme sind insgesamt jeweils im gleichen Verhältnis an der Gesellschaft beteiligt.

Hier galt es, durch gezielte Machtverlagerung von den Gesellschaftern auf den Beirat dort die Interessen der einzelnen Stammesgeschafter zu bündeln und zu repräsentieren, den Informationsfluss zu gewährleisten sowie zugleich die Auswirkungen von etwaigen Streitigkeiten im Gesellschafterkreis, insbesondere zwischen den beiden Stämmen, auf die Unternehmensleitung zu reduzieren. Zugleich war es wichtig, ähnlich wie im vorstehend beschriebenen Fall eines Gründerunternehmens zwischen erster und zweiter Generation, eine „Pattsituation“ zwischen den beiden Familienstämmen auflösen zu können. Die Lösung besteht auch hier in der gezielten Verlagerung von Kompetenzen der Geschäftsführung und der Gesellschafterversammlung auf den Beirat und in seiner richtigen personellen Zusammensetzung.

### b) Besetzung des Beirats

Der im Unternehmen nun konstituierte Beirat besteht aus vier Mitgliedern. Diese Zahl mag zunächst überraschen, weil auf den ersten Blick eine Pattsituation auf Beiratsebene zu drohen scheint. Letzteres wird aber dadurch vermieden, dass dem Beiratvorsitzenden bei Stimmgleichheit das Recht zum Stichentscheid zugestanden wird. Die gerade Anzahl an Beiratsmitgliedern ist für die Inhabereinfamilie von psychologischer Bedeutung, weil sie zwar externe Beiratsmitglieder einbinden möchte, um sich deren Sachverstand und Neutralität zu vergewissern, andererseits aber nicht fremdbestimmt sein möchte. Dementsprechend setzt sich der Beirat zu einer Hälfte aus zwei je von einem Stamm entsandten Mitgliedern, die Familienmitglieder oder Dritte sein können, zusammen. Zur

anderen Hälfte besteht er aus familienexternen Mitgliedern, die von der Gesellschafterversammlung mit einer Mehrheit von 75 % der abgegebenen Stimmen gewählt werden müssen. Damit ist sichergestellt, dass die externen Mitglieder von beiden Stämmen in gleicher Weise akzeptiert werden, somit neutral agieren können und sich die Gesellschafter bei ihrer Wahl in erster Linie von deren persönlicher und fachlicher Qualifikation leiten lassen.

Zum Beiratsvorsitzenden, dem das besagte Stichentscheidungsrecht in einer Pattsituation zukommt, darf vom Beiratsgremium aber nur einer der beiden familienexternen Beiräte gewählt werden. So ist sichergestellt, dass sich in einer Pattsituation insbesondere zwischen Stammesvertretern und familienexternen Beiratsmitgliedern die Letzteren, von denen ein objektives und in erster Linie am übergreifenden Unternehmensinteresse orientiertes Urteil erwartet wird, durchsetzen können.

### c) **Beiratskompetenzen**

Um sicherzustellen, dass das Unternehmen stets kompetent und unabhängig von Stammesinteressen oder etwaigen ungeeigneten Kompromissen (z.B.: „jeder Stamm stellt einen Geschäftsführer – unabhängig von dessen Eignung“) geführt wird, ist dem Beirat die Personalkompetenz eingeräumt worden. Er entscheidet also über die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer. Die Gesellschafter haben sich aber das Recht vorbehalten, die Geschäftsführer anzuweisen. Insoweit kann der Beirat die Gesellschafter nur beraten, wie sie ggf. von ihrem Weisungsrecht Gebrauch machen sollten. In ähnlicher Weise hat die Gesellschafterversammlung der Geschäftsleitung einen detaillierten Katalog von Geschäftsführungsmaßnahmen vorgegeben, für deren Vornahme die Geschäftsleitung die Zustimmung einholen muss, und diese so der selbstständigen Entscheidung der Geschäftsleitung

entzogen. Für die Erteilung dieser Zustimmung ist allerdings wiederum der Beirat zuständig. Dieser hat auch das Recht, sich über alle Angelegenheiten der Gesellschaft zu informieren und die entsprechenden Unterlagen einzusehen; die Geschäftsführer sind verpflichtet, ihm den Jahresabschluss zur Prüfung vorzulegen. Der Beirat spricht sodann gegenüber der Gesellschafterversammlung eine Empfehlung bzgl. der Feststellung desselben und der Gewinnverwendung aus. Die Gesellschafterversammlung wiederum verfügt über ein sogenanntes Rückhol- bzw. Letztentscheidungsrecht, indem sie sämtliche Kompetenzen des Beirats mit qualifiziertem Mehrheitsbeschluss (75 %) an sich ziehen und über den entsprechenden Gegenstand selbst beschließen kann. Das setzt aber aufgrund der je hälftigen Beteiligung der beiden Stämme voraus, dass sich die Gesellschafter stammesübergreifend einig sind, dem Beirat die Entscheidungskompetenz zu entziehen, also im Gesellschafterkreis insoweit gerade kein Konflikt droht.

### 3. **Dynastische Unternehmen**

Die Eigentümer alter Familienunternehmen bilden häufig bereits eine Familiendynastie. Der Eigentümerkreis ist aufgrund der Generationenfolge und Erbteilungen bereits so stark zersplittert, dass der einzelne Gesellschafter nur noch mit einem verhältnismäßig kleinen Anteil am Unternehmen beteiligt ist. Noch stärker als bei Stammesunternehmen kommt es hier darauf an, die Entscheidungsfähigkeit und Information des Eigentümerkreises zu gewährleisten. Denn der einzelne Gesellschafter hat aufgrund seiner verhältnismäßig geringen Beteiligung oft nur noch ein distanziertes Verhältnis zum Unternehmen und damit ein relativ geringes Interesse an den dortigen Vorgängen. Zugleich kann er aufgrund seiner geringen Beteiligung relativ wenig Einfluss auf die Unternehmensleitung nehmen.

Daher bedarf es einer verstärkten Delegation von Kompetenzen von der Geschäftsleitung und den Gesellschaftern hin zu einem Beiratsgremium, das die Eigentümer vor einer zu selbstständig handelnden Geschäftsleitung schützt und andererseits sicherstellt, dass dieser gegenüber Eigentümerentscheidungen mit der erforderlichen Sachkunde getroffen werden können.

Letzteres betrifft zuvörderst die Personalauswahl in der Geschäftsleitung, die in derartigen Unternehmen in aller Regel bereits nicht mehr mit Familienmitgliedern besetzt wird. Außerdem muss sichergestellt sein, dass die Geschäftsleitung bestimmte Geschäfte nur mit Zustimmung des Beiratsgremiums tätigen darf. Aufgrund der emotionalen und oft auch räumlichen Entfernung der einzelnen Gesellschafter zum Unternehmen gewinnt zudem die Frage an Bedeutung, wie diese über die Entwicklung des Unternehmens auf dem Laufenden gehalten werden können. Damit rücken Informationsrechte und Berichtspflichten sowie ggf. Teilnahmerechte im Beirat in den Fokus.

Noch stärker als im reinen Stammesunternehmen drohen hier zudem Uneinigkeiten innerhalb des Eigentümerkreises, weil sich einzelne Gesellschafter erfahrungsgemäß weniger von dem Unternehmensinteresse, das für sie eher abstrakt wirken kann, leiten lassen. Naturgemäß näher sind ihnen ihre Individualinteressen, die typischerweise in diesem Stadium äußerst heterogen und damit latent gegensätzlich sind, allerdings in manchen Fällen in erster Linie auf Rendite und Effizienz hinauslaufen. Dies kann wiederum in Konflikt mit dem langfristigen Unternehmensinteresse als solchem geraten.<sup>18</sup> Meist existieren auch in dynastischen Unternehmen – zahlreiche – Familienstämme, die allerdings ebenfalls in sich bereits wieder sehr groß und stark zersplittert sind, sodass auch sie für den einzel-

<sup>18</sup> Vgl. Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat in Familienunternehmen 2008, S. 10.



nen (Stammes-)Gesellschafter nur noch wenig Bindungskraft entfalten.

Auf den ersten Blick entfällt damit der im Stammesunternehmen bestehende Risikofaktor konfligierender Stammesinteressen. Um auch das letzte Risiko von „Stammesdenken“ zu eliminieren, kann der Gesellschaftsvertrag so ausgestaltet werden, dass dort die Gesellschafterstämme in keiner Weise „institutionalisiert“ werden, indem insbesondere nicht im Rahmen einer „Stammesverfassung“ Gesellschafterstämme in die Organisationsstruktur der Gesellschaft eingebunden werden. Ob dies der richtige Weg ist, hängt vom Einzelfall ab. Für die Implementierung von „Stammesregelungen“ spricht die Möglichkeit, eine höhere Bindungswirkung zu erzielen, da die Identifikation mit dem eigenen Stamm höher sein kann als die mit der Gesellschaftergesamtheit. Zudem bietet, wie gesehen, die Bündelung der Interessen von Einzelgesellschaftern durch Stämme den Vorteil, dass den Gesellschaftern ein gewisses Gewicht gegenüber der Geschäftsleitung gesichert ist und für diese eine höhere Berechenbarkeit und Ansprechbarkeit des Eigentümerkreises besteht.

Im nachfolgend dargestellten Beispiel ist daher die Machtbalance dadurch geglückt, dass im Hinblick auf die Konzeption des Beirats Stammesregelungen vorgesehen wurden, diese aber um Elemente ergänzt wurden, die sie in gewisser Weise „aufweichen“ und dem übergreifenden objektiven Unternehmensinteresse zunehmend Gewicht verschaffen.

### a) Ausgangssituation

An der C-GmbH & Co. KG, einem Unternehmen der Holzverarbeitenden Industrie, sind in 5. Generation bereits insgesamt 76 Gesellschafter beteiligt. Diese gehören sechs Gesellschafterstämmen an. Jeweils 25,5 % der Beteiligung entfallen auf die Mitglieder zweier Stämme, jeweils 12,25 % auf die Mitglieder der vier anderen Stämme. In der Geschäftsleitung sind

ausschließlich Fremdgeschäftsführer tätig.

Hier bestand die Herausforderung darin, sicherzustellen, dass die vier niedriger beteiligten Gesellschafterstämme im Unternehmen angemessen repräsentiert werden, obwohl sie auch zusammen nicht über die Mehrheit der Stimmrechte verfügen. Die Anteilsverhältnisse waren aufgrund von Erbvorgängen in der Vergangenheit eher zufällig entstanden.

Zugleich galt es, die Bedrohung für das Unternehmen durch Uneinigkeiten im Eigentümerkreis bei besonders grundlegenden Maßnahmen wie der Bestellung der Geschäftsführer von vornherein möglichst ganz auszuschalten.

### b) Besetzung des Beirats

Naturgemäß kommt in dieser Situation der personellen Besetzung des Beirats besondere Bedeutung zu. Folgende Lösung wurde schließlich vereinbart:

Der Beirat besteht aus fünf Mitgliedern. Die Mehrheit der Beiratsmitglieder darf nicht der Familie angehören, sodass eine gewisse Neutralität des Gremiums sichergestellt ist und die Qualifikation der Beiratsmitglieder bei der Auswahl in den Vordergrund rückt. Damit das Beiratsgremium den nötigen Rückhalt bei den Gesellschaftern und insbesondere bei den Mehrheitsgesellschaftern hat, besteht für vier der fünf Mitglieder ein Vorschlagsrecht von Gesellschaftern, die allein oder zusammen über mindestens 20 % der Gesellschaftsanteile verfügen. Jeweils ein von einer solchen Gesellschaftergruppe vorgeschlagener Beiratskandidat muss von der Gesellschafterversammlung gewählt werden (zu den Ausnahmen im Folgenden).

Damit aber nicht reine Stammesvertreter auf diesem Wege in das Beiratsgremium gelangen, bedarf die Wahl von vorgeschlagenen Familienangehörigen einer Mehrheit von zwei Dritteln der Stimmen in der

Gesellschafterversammlung. Somit können auch die zwei höher beteiligten Stämme gemeinsam nicht ohne Zustimmung von mindestens zwei der vier geringer beteiligten Stämme ihre Stammesangehörigen in das Gremium wählen lassen. Zugleich ist der potenzielle Konfliktherd entschärft, wessen Stammesmitglied in den Beirat zu wählen ist, wenn mehrere Gesellschaftergruppen mit jeweils 20 %-iger Beteiligung ein Familienmitglied vorschlagen.

Werden hingegen familienfremde Beiratskandidaten vorgeschlagen, kann die Gesellschafterversammlung deren Wahl in den Beirat nur bei mangelnder persönlicher oder fachlicher Qualifikation ablehnen, sodass es zwar faktisch möglich ist, dass Gesellschafter mit 20 %-iger Beteiligung im Ergebnis einen Familienexternen als „Stammesvertreter“ in den Beirat entsenden, dieser aber dann zumindest über die entsprechende persönliche und fachliche Qualifikation verfügen muss, was zugleich eine gewisse Unabhängigkeit gewährleisten soll.

Das fünfte Beiratsmitglied schließlich darf kein Familienmitglied sein und muss von einem breiten Konsens der Gesellschafter getragen werden, weil es mit einer Mehrheit von zwei Dritteln zu wählen ist. Dies deshalb, weil es sich dabei um den mit Doppelstimmrecht ausgestatteten Beiratsvorsitzenden handelt, der somit im Konfliktfall als weithin akzeptierte „neutrale Instanz“ agieren kann.

Dem Informationsbedürfnis derjenigen Gesellschafterstämme, die allein oder zusammen mit anderen Gesellschafterstämmen über mindestens 20 % Gesellschaftsbeteiligung verfügen, aus deren Stämmen jedoch kein Familienangehöriger Mitglied des Beirats ist, wurde wie folgt Rechnung getragen: Diese Gesellschafterstämme haben das Recht, einen Familienangehörigen zu benennen, der an den Beiratssitzungen beratend und ohne Stimmrecht teilnehmen kann. Dieser „Beobachter“ erhält auch sämtliche Informationen und

Unterlagen, die den Beiratsmitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Ohne dass das Gremium dadurch personell überfrachtet würde, ist so sichergestellt, dass die Beiratsarbeit für alle Gesellschafterstämme transparent verläuft und in die dort von der Geschäftsleitung eingehenden Informationen jeder Stamm durch mindestens einen Repräsentanten eingebunden ist.

Insgesamt führt das Regularium der Beiratsbesetzung zu einem ausgewogenen Verhältnis von Stammesinfluss unter Berücksichtigung der Mehrheitsverhältnisse bei gleichzeitiger Wahrung der Interessen der kleineren Gesellschafterstämme und Sicherung einer möglichst breiten Akzeptanz des Beirats als neutralem Gremium, insbesondere aufgrund der Vorgabe, dass der Beirat mehrheitlich aus Externen zu bestehen hat. Zugleich ist der Fokus bei deren Wahl eindeutig auf ihre persönliche und fachliche Qualifikation und nicht die Vertretung bestimmter Stammesinteressen gerichtet.

Der Beirat vereint so einerseits die einzelnen Stammesinteressen zu einem angemessen repräsentierten Familieninteresse, kann aufgrund seiner weitgehenden Neutralität und qualifizierten Besetzung aber auch ggf. unabhängig davon im reinen Unternehmensinteresse handeln und so als passgenaues Bindeglied nicht nur zwischen den Stämmen, sondern auch zwischen Eigentümerkreis und Geschäftsleitung fungieren. Dazu trägt vor allem auch der zwingend extern zu besetzende und mit Doppelstimmrecht ausgestattete Beiratsvorsitzende bei.

### c) **Beiratskompetenzen**

Hierzu bedarf er einer entsprechenden Kompetenzausstattung gegenüber Geschäftsleitung einerseits und Eigentümerkreis andererseits. Diese gestaltet sich wie folgt: In erster Linie kommt dem Beirat anstelle der Gesellschafterversammlung die Personal-

kompetenz zu, d.h. er beschließt über die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer. Um sicherzustellen, dass die Geschäftsführer mit der nötigen Sorgfalt ausgewählt werden und im Beirat einen breiten Rückhalt haben, bedürfen Personalentscheidungen einer Mehrheit von 80 % der Stimmen im Beirat, sodass ihnen vier von fünf Mitgliedern zustimmen müssen. Erforderlich für Personalentscheidungen ist zudem aufgrund der „Fremdmehrheit“ im Beirat die Zustimmung von mindestens zwei der drei nicht familienangehörigen Beiratsmitglieder, sodass insoweit eine gewisse Neutralitätsgewähr gegeben ist.

Auch alle Einwirkungsrechte auf die Geschäftsleitung, die sonst der Gesellschafterversammlung zustünden, sind auf den Beirat verlagert. So besteht nicht nur ein – vom Beirat anstelle der Gesellschafter erlassener – umfangreicher Katalog von Geschäften, für deren Vornahme die Geschäftsleitung der Zustimmung des Beirats bedarf, sondern der Beirat verfügt auch über das Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsleitung, d.h. er kann sie anweisen, bestimmte Geschäftsleitungsmaßnahmen vorzunehmen oder zu unterlassen. Der Einfluss der Gesellschafter auf die Unternehmensgeschichte ist damit weitgehend durch den Beirat mediatisiert. Dieser hat sogar eine stärkere Stellung als der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft. Hätte es damit sein Bewenden, drängte sich die Frage auf, ob die Vorteile der Prävention von Konflikten im Gesellschafterkreis durch den Beirat eine derart weitgehende Fremdbestimmung aufwiegen können. Um eine zu weitgehende Machtkonzentration beim Beirat zu vermeiden, haben sich deshalb die Gesellschafter ein sogenanntes „Interventionsrecht“ vorbehalten, dies allerdings zum Selbstschutz an einschränkende Voraussetzungen geknüpft: (nur) wenn der Beirat eine Entscheidung nicht einstimmig trifft, kann die Gesellschafterversammlung

mit einem Quorum von 50 % der Stimmen – d.h. entweder die beiden höher beteiligten Stämme zusammen oder ein höher beteiligter Stamm zusammen mit zwei geringer beteiligten – verlangen, dass die entsprechende Entscheidung von der Gesellschafterversammlung getroffen wird. Besonders bedeutsame Entscheidungen, die auch im Beirat kontrovers entschieden werden, können also die Gesellschafter zur Entscheidung an sich ziehen, wodurch zugleich ein Gegengewicht zur sonst gegebenen Unterrepräsentation der beiden höher beteiligten Gesellschafterstämme im Beirat geschaffen ist. Das Interventionsrecht besteht aber nicht bei Personalentscheidungen. Diese sind somit vollständig der von den beiden großen Gesellschafterstämmen dominierten Gesellschafterversammlung entzogen und vollständig dem Beirat überantwortet, in dem durch die geschilderten Mechanismen seiner personellen Zusammensetzung ein fein austariertes Gleichgewicht zwischen Familieninteressen, Stammesinteressen und dem Unternehmensinteresse, wie es insbesondere von fachlich und persönlich entsprechend qualifizierten externen Mitgliedern vertreten werden sollte, gewährleistet ist.

Weiterhin steht den Gesellschaftern die Möglichkeit offen, die gesamte Beiratsverfassung durch Gesellschaftsvertragsänderung zu ändern. Hierzu bedürfte es allerdings eines Gesellschafterbeschlusses mit einer Mehrheit von mindestens 75 %, was im Ergebnis bedeutet, dass die beiden zu 25,5 % beteiligten Gesellschafterstämme und zwei der vier zu 12,25 % beteiligten Gesellschafterstämme zustimmen müssen.

## V. Zusammenfassung in Thesen

1. Ein Beirat kann als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung (Unternehmen), Gesellschafterkreis und Unternehmerfamilie fungieren

und so zum Wohle des Unternehmens eine Klammerfunktion ausüben.

2. Damit er diese Funktion bestmöglich erfüllen kann, muss ihm im Gesellschaftsvertrag ein entsprechendes Gewicht gegenüber den beiden anderen Organen, Geschäftsleitung und Gesellschafterversammlung, eingeräumt werden.
3. Wie groß dieses Gewicht optimalerweise ist und in welchem Umfang die anderen Organe Macht abgeben müssen, hängt wesentlich von der Anteilseignerstruktur und den handelnden Personen ab.
4. Je zersplitterter aber der Anteilseignerkreis ist, desto mehr Kompetenzen sollten von der Geschäftsleitung und der Gesellschafterversammlung auf den Beirat verlagert werden. Dabei sind die rechtlichen Grenzen der Kompetenzverlagerung zu beachten.
5. Je zersplitterter der Anteilseignerkreis ist und umso mehr Kompetenzen auf den Beirat verlagert werden, desto eher sollte der Beirat personell mehrheitlich aus

Nicht-Familienmitgliedern bestehen.

6. In Gründer- bzw. Geschwisterunternehmen der ersten oder zweiten Generation dient der Beirat häufig dazu, die Nachfolge zu moderieren. Dementsprechend ist bei der Beiratsbesetzung ein Vertrauensverhältnis der Beteiligten besonders wichtig. Machtbefugnisse werden dem Beirat vor allem eingeräumt, um Pattsituationen im Gesellschafterkreis aufzulösen.
7. In Stammesunternehmen – in der Regel ab der dritten Generation – kann der Beirat Stammesinteressen bündeln und mit externem Sachverstand zusammenführen. Die dem Unternehmen etwas ferner stehenden Gesellschafter können die Überwachung und Beratung der Geschäftsleitung auf ihn delegieren. Damit wird zugleich das Unternehmen vor Streitigkeiten im Anteilseignerkreis geschützt. Eine Mehrheit im Beirat von externen Mitgliedern ist ratsam.
8. Letzteres ist in dynastischen Unternehmen mit stark zersplittertem Anteilseignerkreis besonders

wichtig, eine „fremde Mehrheit“ im Beirat ist hier geradezu zwingend. Zudem sollten dort dem Beirat besonders weitreichende Kompetenzen eingeräumt werden, um die mehrheitlich vom Unternehmen bereits weiter entfernten Gesellschafter in weiten Teilen von konfliktträchtigen Themen, die oft auch besondere Sachkunde erfordern, zu entlasten. Zugleich kommt hier der fachlichen Qualifikation der Beiratsmitglieder gegenüber einem besonderen persönlichen Vertrauensverhältnis gesteigerte Bedeutung zu.

**Weiterführende Literatur:**

Kormann, H.  
 Beiräte in der Verantwortung: Aufsicht und Rat im Familienunternehmen, Heidelberg 2008.

Wiedemann, A./Kögel, R.  
 Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, München 2008.

Wiedemann, A.  
 Der Beirat im Familienunternehmen – Eine Fallstudie, in: Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie Heft 12, 2009.



**Und...  
 wie stillen  
 Sie Ihren  
 Wissens-  
 durst?**

- \_\_\_\_\_ Außenwirtschaft
- \_\_\_\_\_ Bau · Immobilien · Vergabe
- \_\_\_\_\_ Familie · Betreuung · Soziales
- \_\_\_\_\_ Unternehmen und Wirtschaft
- \_\_\_\_\_ Sicherheit · Technik · Gefahrgut
- \_\_\_\_\_ Europa · Staat · Verwaltung

**Informationen direkt  
 von der Quelle.**

[www.bundesanzeiger-verlag.de](http://www.bundesanzeiger-verlag.de)



**Bundesanzeiger  
 Verlag**

Evidenzzentrale Fachverlag Datenservice