



# NEXTGEN BOARD

## Wie gründe ich einen Beirat?

Die Gründung eines Beirats ist ein wichtiger Schritt, der sorgfältige Planung und Reflektion erfordert. Nach einem initialen Implementierungsaufwand stehen vergleichsweise geringe Aufwände dem besonderen Wert der Entwicklung der Familien- bzw. Gesellschaftervermögen sowie der Wahrung ihrer Interessen gegenüber. Dieses Positionspapier bietet eine zusammengefasste Anleitung zur Gründung eines Beirats, basierend auf bewährten Praktiken und der relevanten Erfahrung der NextGen Board Mitglieder.

### Klare Ziele für maximale Effektivität der Beiratsarbeit

Bevor ein Beirat gegründet wird, ist die Zielsetzung zu definieren: „Wofür brauchen wir einen Beirat?“ Je konkreter und klarer die Antwort darauf ausfällt, desto leichter lassen sich die Anforderungen in Bezug auf die Auswahl der Mitglieder, deren Anzahl und die Ausgestaltung der Zusammenarbeit erarbeiten.

#### TYPISCHE ZIELE EINES BEIRATS KÖNNEN SEIN:

- **Strategische Beratung und Unterstützung:** Ein Beirat kann wertvolle Einsichten und Empfehlungen zu strategischen Fragen liefern.
- **Mediation und Konfliktberatung:** Unterstützung bei der Lösung interner Konflikte und Meinungsverschiedenheiten.
- **Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder:** Durch die Einbeziehung von Fach- oder Branchenexperten kann ein Beirat helfen, neue Wachstumschancen zu identifizieren.
- **Förderung von Innovation und kreativen Lösungen:** Beiratsmitglieder bringen als Inspiratoren frische Perspektiven und innovative Ideen ein.
- **Netzwerkaufbau und Reputationssteigerung:** Ein Beirat kann durch seine Kontakte und seinen Ruf das Ansehen und die Reichweite einer Organisation erhöhen.



## Beirat als Unterstützung für eine gelungene Nachfolgeregelung

Die Einführung eines Beirats kann neben der fachlichen Perspektive ebenso eine professionelle familieninterne oder -externe Nachfolgeregelung flankieren, indem der Übergebende von der Geschäftsführung in den Beirat oder sogar den Beiratsvorsitz wechselt. Der Nachfolger profitiert von operativen Freiheiten und einem eindeutig definierten Handlungsrahmen. Gleichzeitig kann auf die Kompetenz und Erfahrung des Abgebenden zugegriffen werden. Zudem wird dieser bei allen wesentlichen Entscheidungen im Rahmen seiner Funktion als Beiratsmitglied bzw. Beiratsvorsitzender eingebunden, sodass die Wahrung seiner Interessen zusätzlich gefördert wird. Letzteres ist insbesondere im Zusammenhang mit der erstmaligen Berufung eines Externen als Geschäftsführer ein bedeutsames Instrument, um als Gesellschafter noch Einfluss nehmen zu können. Dem Beirat werden dafür weitreichende Kompetenzen, wie die Berufung sowie Absetzung der Geschäftsführung, gemäß dem Gesellschaftsvertrag zugesprochen.

## Rechtliche Rahmenbedingungen und Pflichten eines Beirats

Die Tätigkeiten und Beiratspflichten sind in den jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen und Satzungen eines Unternehmens definiert:

**CORPORATE & FAMILY GOVERNANCE:** Sie bestimmt den Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen durch Gesetzgeber und Eigentümer.

**AUFSICHTSRÄTE EINER GMBH:** Unterliegen in folgenden Fällen vergleichbaren Pflichten und Verantwortlichkeiten wie Aufsichtsräte einer AG:

- Anders als bei einer AG bedarf es bei einer GmbH erst mit 500 bis 2.000 Arbeitnehmern nach dem Drittelbeteiligungsgesetz und bei mehr als 2.000 Arbeitnehmern gemäß des Mitbestimmungsgesetzes eines Aufsichtsrats.
- Wenn es die Satzung einer GmbH vorsieht, ist ein Aufsichtsrat gemäß § 52 Abs. 1 GmbHG verpflichtend.

Ansonsten ist die Gründung eines Beirats freiwillig und die Ausgestaltung der Aufgaben, Rechte und Pflichten individuell im bestehenden Gesellschaftsvertrag möglich. Das Gremium kann entweder ohne jegliche Entscheidungsbefugnis beratend fungieren oder mit weitreichenden Kontrollrechten ausgestattet werden. Beispiele hierfür sind: Welche Geschäftsführungsmaßnahmen der Zustimmung bedürfen oder die Überwachung der Jahresabschlussprüfung. Sofern lediglich eine Beratungsfunktion des Beirats gewünscht ist, lässt sich dies auch in den Vereinbarungen mit den Mandatsträgern oder einer Beiratsordnung darlegen.



Grundsätzlich ist vorab bei den Gesellschaftern im Innenverhältnis darüber Einigkeit herzustellen, welche Funktionen der Beirat ausüben soll. Die entsprechende Übertragung von Kompetenzen ist verbindlich zu vereinbaren. Dies erfolgt bei einem lediglich beratenden Beirat idealerweise mittels eines Gesellschafterbeschlusses. Unabhängig von den Ausgestaltungsmöglichkeiten, empfiehlt es sich die Beiratsmitglieder diesbezüglich verbindlich zu informieren bzw. zu verpflichten:

**BEIRATSORDNUNG:** Sie beinhaltet welche die wesentlichen Anforderungen in Bezug auf die Zusammenarbeit definiert sind, wie bspw. der Verlauf der Sitzungen und die Verschwiegenheitspflicht.

**VERTRAGSVEREINBARUNG MIT MANDATSTRÄGER:** Auch wenn die Gesellschafterversammlung den Beirat wählt, ist eine Vereinbarung mit dem Mandatsträger, welche unter anderem auch die Vergütung oder die Dauer des Mandats regelt, ratsam.

## Optimale Beiratsstruktur: Anpassung an Unternehmensbedürfnisse

Die Struktur des Beirats sollte auf die spezifischen Bedürfnisse der Organisation abgestimmt sein. Wichtige Überlegungen umfassen:

- **Größe des Beirats:** Ein effektiver Beirat besteht in der Regel aus mindestens 5 Mitgliedern, um eine ausgewogene Mischung von Fähigkeiten und Erfahrungen zu gewährleisten; bei mehr als 5 Mitgliedern empfiehlt sich zwecks eindeutiger Entscheidungsfähigkeit eine ungerade Anzahl an Mitgliedern (häufig werden 5 Mitglieder definiert).
- **Diversität:** Ein divers zusammengesetzter Beirat (Alter, Geschlecht, Herkunft, Internationalität) bringt unterschiedliche Perspektiven ein und fördert kreative Problemlösungsansätze.
- **Kompetenzen und Expertise:** Mitglieder sollten neben einem tiefen Verständnis für das Geschäftsmodell des Unternehmens über relevante Fachkenntnisse und belastbare Erfahrungen als Unternehmer, Vorstand, Geschäftsführer oder Beirat verfügen.
- **Unabhängigkeit der Mandatsträger:** Freunde, Familienmitglieder und Geschäftspartner können voreingenommen sein, was die bestmögliche Lösungsfindung möglicherweise erschwert (oder der Mut fehlt neue Wege zu gehen).
- **Verfügbarkeit der Mitglieder:** Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände können nicht beliebig viele Mandate übernehmen, ohne deren Leistungsfähigkeit einzuschränken; in der Praxis empfehlen sich nicht mehr als drei parallele Mandate.
- **Charisma und Charakter:** Diese Eigenschaften sind für das Sparring, die Mediation, und das Mitdenken unabdingbar.



## Erfolgsfaktoren bei der Auswahl der Mitglieder

Die Auswahl der richtigen Mitglieder ist entscheidend für den Erfolg des Beirats. Wichtige Schritte in diesem Prozess sind:

- **Identifikation von Kandidaten:** Potenzielle Mitglieder können durch persönliche Netzwerke, Empfehlungen und gezielte Suche identifiziert werden.
- **Bewerbungs- und Auswahlprozess:** Ein strukturierter Prozess, einschließlich Interviews, Prüfungen der Referenzen und der Bearbeitung von beispielhaften Case Studies, hilft dabei, die besten Kandidaten auszuwählen.
- **Einbindung und Einführung:** Neue Mitglieder sollten umfassend über die Ziele, Erwartungen und Arbeitsweise des Beirats informiert werden sowie die Geschäftsführung vorab kennenlernen.

### Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg:

#### Definition der Arbeitsweise und der Erwartungen

Die Arbeitsweise des Beirats sollte klar in Form einer Beiratsordnung definiert und strukturiert sein, um effektive und produktive Sitzungen zu gewährleisten. Wichtige Aspekte sind:

- **Sitzungshäufigkeit und -dauer:** Regelmäßige Treffen (mindestens vierteljährlich, mindestens einmal davon persönlich) und eine klare Agenda, deren rechtzeitiger Versand und das Anfertigen von Sitzungsprotokollen sind entscheidend für kontinuierliche Fortschritte.
- **Rollen und Verantwortlichkeiten:** Klare Rollenverteilungen und Verantwortlichkeiten sorgen für eine strukturierte Zusammenarbeit.
- **Kommunikation:** Ein offener und transparenter Kommunikationsfluss zwischen Beirat und Management ist essenziell.
- **Onboarding:** Vor- und Nachbereitung der ersten Sitzungen von neuen Mitgliedern zusammen mit dem Beiratsvorsitzenden.



## Ablauf zur Etablierung eines Beirats

Die Einrichtung eines professionellen Beirats für Ihr Unternehmen ist ein strukturierter Prozess, der mehrere wichtige Schritte umfasst:

1. Bedarf evaluieren, normative Anforderungen prüfen und den erwarteten individuellen Nutzen aus der Zusammenarbeit mit einem Beirat definieren; die Etablierung eines Beirats ist ein hervorragendes Instrument für die Steigerung des Erfolgs einer Unternehmensnachfolgeregelung
2. Anpassung des Gesellschaftsvertrags beim Notariat
3. Erstellung einer Beiratsordnung
4. Rekrutierung der Mandatsträger
5. Vertragsvereinbarung mit jedem Mandatsträger
6. Gesellschafterversammlung bestätigt bzw. wählt die Mandatsträger
7. Onboarding der neuen Beiratsmitglieder

Entgegen eher zufällig mit Freunden, Familienmitgliedern und Beratern des eigenen Hauses besetzten geselligen Gremien der Vergangenheit, werden mittels der professionellen Gründung eines Beirats versierte Experten konstruktiv an den strategischen Fragestellungen und relevanten Zukunftskompetenzen Ihrer Organisation arbeiten.

## Vier Handlungsempfehlungen bei der Gründung eines Beirats

Bei der Gründung und Gestaltung eines effektiven Beirats für Ihr Unternehmen sollten Sie folgende Schlüsselemente berücksichtigen, um dessen Wirksamkeit und Mehrwert zu maximieren:

1. Klare Zieldefinition: Vor der Gründung eines Beirats sollten die spezifischen Ziele und Erwartungen klar definiert werden, um die Auswahl der Mitglieder und die Struktur des Beirats optimal anzupassen.
2. Diversität und Unabhängigkeit: Achten Sie auf eine vielfältige Zusammensetzung des Beirats in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Fachkompetenz. Kompetenz und Unabhängigkeit der Mitglieder sind entscheidend, um objektive und innovative Entscheidungen zu fördern.
3. Strukturierte Auswahlprozesse: Sorgen Sie für einen möglichst objektiven Auswahlprozess für Beiratsmitglieder, der Interviews, Referenzprüfungen und Fallstudien umfasst, um die besten Kandidaten zu identifizieren.
4. Effektive Kommunikationsstrukturen: Etablieren Sie klare Kommunikationswege zwischen Beirat und Management sowie innerhalb des Beirats, um Transparenz und effiziente Entscheidungsfindung zu gewährleisten.

Sprechen Sie uns gerne unverbindlich an.

