

# **Beiräte in Familienunternehmen: Eine kritische Betrachtung der Ausgestaltung der Beiratsarbeit**

Dissertation

an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der  
Universität Bielefeld

vorgelegt von

Dipl.-Kffr. Natascha Henseler

März 2006

1. Prüfer: Prof. Becker
2. Prüfer: Prof. Jahnke

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Themeneinführung .....	1
1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2. Grundlagen</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Der Beirat</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 Begriffsexplikation .....	6
2.1.2 Vergleichsgremien und -organe .....	14
<b>2.2 Das Familienunternehmen als Beiratsunternehmen</b> .....	<b>32</b>
2.2.1 Begriffsbestimmung .....	32
2.2.2 Die Verbindung zweier Subsysteme .....	36
2.2.3 Stärken und Schwächen .....	40
<b>3. Beiratsdiskussion in der Literatur</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1 Übersicht über die Beiratsliteratur</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2 Theoretische Quellen</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3 Empirische Quellen</b> .....	<b>57</b>

	Seite
<b>3.4 Praktikertexte .....</b>	<b>63</b>
<b>3.5 Bedeutung der Beiräte in Literatur und Praxis .....</b>	<b>67</b>
<b>4. Ausgestaltung der Beiratsarbeit .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 Organisatorische Gestaltungsaspekte .....</b>	<b>71</b>
4.1.1 <i>Gründungsmotive .....</i>	<i>71</i>
4.1.2 <i>Strukturelle Restriktionen .....</i>	<i>77</i>
4.1.3 <i>Rechtliche Verankerung .....</i>	<i>79</i>
4.1.4 <i>Übertragbare Kompetenzen .....</i>	<i>83</i>
4.1.5 <i>Größe des Beiratsgremiums und Beiratsvorsitz .....</i>	<i>87</i>
4.1.6 <i>Durchführung der Beiratssitzungen .....</i>	<i>90</i>
4.1.7 <i>Informationspolitik .....</i>	<i>93</i>
<b>4.2 Besetzung .....</b>	<b>98</b>
4.2.1 <i>Ziele der Besetzung .....</i>	<i>98</i>
4.2.2 <i>Potenzielle Kandidaten und Personenkreise .....</i>	<i>99</i>
4.2.3 <i>Qualifikationen und Eigenschaften der Beiratsmitglieder .....</i>	<i>103</i>
4.2.4 <i>Gesamtzusammensetzung .....</i>	<i>108</i>
4.2.5 <i>Auswahlprozess und Ansprache .....</i>	<i>110</i>
4.2.6 <i>Haftung und Vergütung .....</i>	<i>115</i>
<b>4.3 Funktionen als Konkretisierung der Beiratsarbeit .....</b>	<b>120</b>
4.3.1 <i>Übersicht .....</i>	<i>120</i>
4.3.2 <i>Beratungsfunktion .....</i>	<i>124</i>

	Seite
4.3.3 <i>Kontrollfunktion</i> .....	129
4.3.4 <i>Sonstige Funktionen</i> .....	135
<b>4.4 Individuumsbezogene Aufgaben</b> .....	<b>137</b>
4.4.1 <i>Beirat als väterlicher Freund</i> .....	137
4.4.2 <i>Beirat als Sparringspartner</i> .....	140
4.4.3 <i>Nachfolgeregelung</i> .....	148
<b>4.5 Familienbezogene Aufgaben</b> .....	<b>162</b>
4.5.1 <i>Family Governance und Familienstrategie</i> .....	162
4.5.2 <i>Ausgleich zwischen Gesellschaftern</i> .....	174
4.5.3 <i>Konfliktmanagement</i> .....	180
<b>4.6 Unternehmensbezogene Aufgaben</b> .....	<b>190</b>
4.6.1 <i>Wissensmanagement</i> .....	190
4.6.2 <i>Corporate Governance</i> .....	201
4.6.3 <i>Interorganisationale Verbindungen</i> .....	211
<b>5. Zusammenfassung</b> .....	<b>222</b>
Literaturverzeichnis	226
Verzeichnis der Internetquellen	259

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

	Seite
Abb. 1 Aufbau der Arbeit .....	5
Tab. 1 Beispiele für juristisch-formale Definitionen .....	8
Tab. 2 Beispiele für funktionale Definitionen .....	9
Tab. 3 Stärken von Familienunternehmen .....	43
Tab. 4 Schwächen von Familienunternehmen .....	45
Tab. 5 Bivalente Attribute von Familienunternehmen (Quelle: Tagiuri/Davis (1996), S. 207.) .....	45
Tab. 6 Motive der Beiratsgründung. (In Anlehnung an: Gaugler/Heimbürger (1984), S. 48.) .....	74
Tab. 7 Zusammenfassung der Aufgaben eines Beirates .....	223

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	-	Abbildung
AktG	-	Aktiengesetz
BGB	-	Bürgerliches Gesetzbuch
DCGK	-	Deutscher Corporate Governance Kodex
f.	-	folgende
ff.	-	fortfolgende
FBR	-	Family Business Review
ggf.	-	gegebenenfalls
GmbH	-	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	-	Deutsches Gesetz über die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
KMU	-	Kleine und mittelständische Unternehmen
KonTraG	-	Gesetz zu Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
resp.	-	respektive
Tab.	-	Tabelle
TransPuG	-	Transparenz- und Publizitätsgesetz
u. Ä.	-	und Ähnliches
Vgl.	-	vergleiche

## **1. Einleitung**

### **1.1 Themeneinführung**

Beiräte sind schon seit langem Gegenstand des theoretischen wie praktischen Diskurses. Auch empirisch hat man sich dem Thema Beiräte immer wieder angenommen. Als grundlegend kann in diesem Zusammenhang die Arbeit von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) angesehen werden. Sie erhoben ein breites Spektrum an Gestaltungsaspekten sowohl aus Sicht der Beiratsmitglieder als auch der Mitglieder der Geschäftsführung. Aus dem Jahr 2003 liegt mittlerweile eine Nachfolgestudie zu dieser Erhebung vor (RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003)). Die Autoren kommen darin zu dem unkommentierten Ergebnis, dass sich in den dazwischen liegenden 20 Jahren nichts Wesentliches am Beirat verändert habe.

Angesichts der viel zitierten Veränderungen, die das Wirtschafts- und Gesellschaftsleben in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten geprägt haben, muss dieses Ergebnis überraschen. Wenn auf Familienunternehmen – wie auf alle anderen Unternehmen auch – die angedeuteten Veränderungen wirken (zu denken ist hier bspw. an Internationalisierung, zunehmende Dynamik, kürzere Produktlebenszyklen bis hin zum allgemeinen Wertewandel) und sich daraus neue Anforderungen für die Unternehmensführung und die Unternehmensorganisation ergeben, stellt sich die Frage, ob die empirisch erhobene Kontinuität der Beiratsgestaltung tatsächlich als erfreuliches Indiz für die Beständigkeit dieses Organs gesehen werden kann. – Oder ob beim Thema Beirat nicht vielmehr eine Betriebsblindheit und damit Stagnation eingesetzt hat, die den Blick für eine zukunftsgerichtete Ausgestaltung verstellt.

Im Rahmen dieser Arbeit wird daher der Frage nachgegangen, ob sich in der Literatur Hinweise auf eine neue, insbesondere inhaltliche, Ausgestaltung des Beirates finden. Literatur meint dabei nicht nur die ausschließlich auf den Beirat fokussierten Quellen, sondern schließt ferner allgemeine Quellen zum Familienunternehmen und zu verschiedenen Vergleichsorganen ein. Darüber hinaus wurden sowohl deutschsprachige als auch englischsprachige (vornehmlich US-amerikanische) Arbeiten aufgenommen. Aus der Zusammenschau dieser unterschiedlichen Quellen konnten sowohl Belege für die Notwendigkeit einer Neugestaltung des Beirates als auch für mögliche Ansatzpunkte einer solchen Neugestaltung entnommen werden.

## 1.1 Ziele und Aufbau der Arbeit

Die oben dargestellte Fragestellung lässt sich weiter konkretisieren. Erkenntnisziele dieser Arbeit sind

- a) die systematische Erarbeitung der organisatorischen und personellen Gestaltungsaspekte des Beirates sowie die Darstellung der rechtlich möglichen und inhaltlich treffenden Ausprägungen dieser Aspekte. Beide Bereiche (Organisation und Besetzung) können als wesentliche Determinanten der Beiratsarbeit gesehen werden und unterliegen – wie die meisten beiratsbezogenen Elemente – fast vollständig dem Gestaltungswillen der Gesellschafter. Diese Gestaltungsfreiheit der Gesellschafter hat im Laufe der Zeit zu einem Sammelsurium an Vorschlägen geführt. Gerade aus diesem Grund bedarf es einer klaren und eindeutigen Regelung, um sowohl Beiratsmitgliedern als auch Geschäftsführung und Gesellschaftern Rechtssicherheit zu geben.

Und

- b) eine kritische Auseinandersetzung mit „alten“ und „neuen“ Inhalten der Beiratsarbeit. Da dem Beirat per Gesetz, anders als bspw. dem Aufsichtsrat, kein Mindestkatalog an Aufgaben vorgegeben ist, stellt die Frage nach den Inhalten eine der wesentlichen Gestaltungsaufforderungen an die Gesellschafter dar. Die *Gestaltungsfreiheit* der Gesellschafter geht jedoch keinesfalls mit einer *Gestaltungswillkür* einher. Eine „isolierte“ Aufgabenzuweisung, d. h. ohne Berücksichtigung der Situation des Beiratsunternehmens, kann nicht zielführend sein. Eher explorativ als vollständig abschließend werden in dieser Arbeit daher mögliche Aufgaben insbesondere aus den Anforderungen an Familienunternehmen hergeleitet und diskutiert.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel.

**Kapitel 1** beginnt mit einer kurzen „*Themeneinführung*“ in die Beiratsdiskussion und schließt mit der Beschreibung der sich daraus ergebenden Problemstellung (1.1). Daraus abgeleitet werden in 1.2 „*Ziele und Aufbau der Arbeit*“ dargestellt.

**Kapitel 2** legt die „*Grundlagen*“ zu den beiden Hauptobjekten dieser Arbeit. Dies sind „*Der Beirat*“ selbst (2.1) sowie „*Das Familienunternehmen als Beiratsunternehmen*“ (2.2). In Bezug auf den Beirat werden im Rahmen einer Begriffsexplikation (2.1.1) die verschiedenen Definitionen der Literatur gesammelt und reflektiert. Die Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten dieser Definitionen sowie die Vorstellung einer sich daraus ergebenden



allgemeinen Definition schließen diesen Abschnitt ab. Er vermittelt dem Leser insofern einen Eindruck davon, was man unter einem Beirat versteht oder verstehen kann. Die Darstellung von Vergleichsorganen (2.1.2) zeigt ein erstes Anliegen dieser Arbeit auf: nämlich über den berühmten Tellerrand hinauszuschauen. In diesem Fall liefern die so genannten Vergleichsorgane Anregungen und Relativierungen für die Darstellung und Diskussion der beiratsspezifischen Elemente in den nachfolgenden Kapiteln. Nicht immer bietet sich ein tatsächlicher Vergleich oder auch eine Orientierung an. Dort wo es möglich war, sind entsprechende Ausführungen in das Kapitel 4 eingeflossen.

Neben dem Beirat steht in dieser Arbeit auch und vor allem das Beiratsunternehmen im Vordergrund. Der Beirat wird hauptsächlich als Instrument begriffen, dass folglich nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern sich seinem „Einsatzort“ anpassen muss. Das Familienunternehmen wird zunächst begrifflich genauer bestimmt (2.2.1). Danach stehen die Charakteristika dieser Unternehmen (2.2.2) sowie daraus folgende Stärken und Schwächen im Mittelpunkt (2.2.3). Die beiden letztgenannten Themenbereiche werden im weiteren Verlauf der Arbeit als Indikatoren für mögliche Aufgaben des Beirates herangezogen. Sie liefern insofern den Orientierungsrahmen für die weitere Diskussion.

**Kapitel 3** gibt einen Einblick in die „*Beiratsdiskussion in der Literatur*“. Die Quellen zum Thema Beirat erweisen sich bei genauerem Hinsehen als sehr heterogen. Einem vornehmlich fakten- oder vielmehr paragrafenbezogenen juristischen Schrifttum stehen betriebswirtschaftliche Quellen gegenüber, welche die Kategorien der juristischen Diskussion aufnehmen und durch inhaltliche Aspekte ergänzen. Die empirischen Arbeiten geben einen ersten Einblick in die Praxis des Beirates aus Sicht sowohl von Beiratsmitgliedern wie auch von Geschäftsführungen. Praktikerberichte vervollständigen die Literatur, können jedoch ebenso nur zum Teil mit neuen und vor allem nachvollziehbaren Argumentationen überzeugen. Neben einer allgemeinen Übersicht über die Beiratsliteratur (3.1) werden theoretische und empirische Arbeiten sowie Praktikerberichte (3.2 ff.) anhand von ausgewählten Beispielen vorgestellt und auf ihren Beitrag zur Beiratsdiskussion hin untersucht. Die Kommentierung zur Bedeutung der Beiräte in Literatur und Praxis (3.5) leitet schließlich über zu einer Einschätzung des aktuellen Standes der Beiratsdiskussion und den Implikationen für das weitere Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit (3.6).

**Kapitel 4** wendet sich der „*Ausgestaltung der Beiratsarbeit*“ zu und gliedert sich in weitere sechs Hauptunterkapitel. Kapitel 4.1 thematisiert „*Organisatorische Gestaltungsaspekte*“ der Beiratsarbeit. Dieser Bereich umfasst ein weites Spektrum, angefangen von

Gründungsmotiven und strukturellen Restriktionen (4.1.1 f.) über vornehmlich juristisch geprägte Aspekte der rechtlichen Verankerung und der übertragbaren Kompetenzen (4.1.3 f.) bis hin zur Größe des Beirates, der Durchführung der Beiratssitzungen und schließlich der Informationspolitik (4.1.5 ff.). Die Ausführungen in diesen Kapiteln stellen keine strikten Vorgaben für die organisatorische Ausgestaltung dar. Sie loten vielmehr das mögliche und sinnvolle Spektrum aus, innerhalb dessen sich ein Beirat individuell gestalten lässt.

Die „Besetzung“ steht im Mittelpunkt des Kapitels 4.2. Die Ausführungen werden eingeleitet mit einer grundlegenden Darstellung der Ziele der Besetzung (4.2.1). Die nachfolgenden Abschnitte 4.2.2 bis 4.2.4 beschäftigen sich mit den Beiratsmitgliedern. Da der Besetzung in Theorie und Praxis unisono eine wesentliche Bedeutung für die Beiratsarbeit zugesprochen wird, existiert mittlerweile eine Vielzahl an Besetzungslisten und Eigenschaftskatalogen. Diese werden zusammenfassend vorgestellt und auf Eignung sowie unter Umständen zu erkennende Lücken untersucht. Abgeschlossen werden die Ausführungen durch Hinweise zur Auswahl und Ansprache (4.2.5) sowie zur Haftung und Vergütung der Beiratsmitglieder (4.2.6).

Die Kapitel 4.3 bis 4.6 richten die Aufmerksamkeit auf die inhaltliche Ausgestaltung der Beiratsarbeit. Auch vom Umfang her wird damit die Bedeutung für die vorliegende Arbeit unterstrichen. Kapitel 4.3 beschreibt „Funktionen als Konkretisierung der Beiratsarbeit“ und nimmt dazu Bezug auf die in der Literatur gängige Dreiteilung in Beratungsfunktion, Kontrollfunktion und Sonstige Funktionen (4.3.2 ff.). Die nachfolgenden Kapitel beziehen sich je auf einen spezifischen Wirkungskreis und differenzieren in „Individuumsbezogene“, „Familienbezogene“ und „Unternehmensbezogene Aufgaben“ (4.4 ff.). Zu diesen Bereichen werden jeweils drei Themenbereiche näher dargestellt und diskutiert.

Durch die aufsteigende Ordnung (die Familie schließt das Individuum ein, das Unternehmen die Familie), sowie durch die Nähe dieser drei Bereiche im Familienunternehmen ist mit dieser Systematisierung keine trennscharfe Abgrenzung zu erreichen. Dies ist gleichwohl nicht intendiert. Vornehmlich ist diese Differenzierung geeignet, die unterschiedlichen Sphären im Familienunternehmen widerzuspiegeln und die damit verbundenen unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten, aber auch Anforderungen an Beiräte zu verdeutlichen.

**Kapitel 5** stellt den Abschluss dar und fasst die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammen.

Abbildung 1 zeigt den Aufbau der Arbeit in grafischer Form.

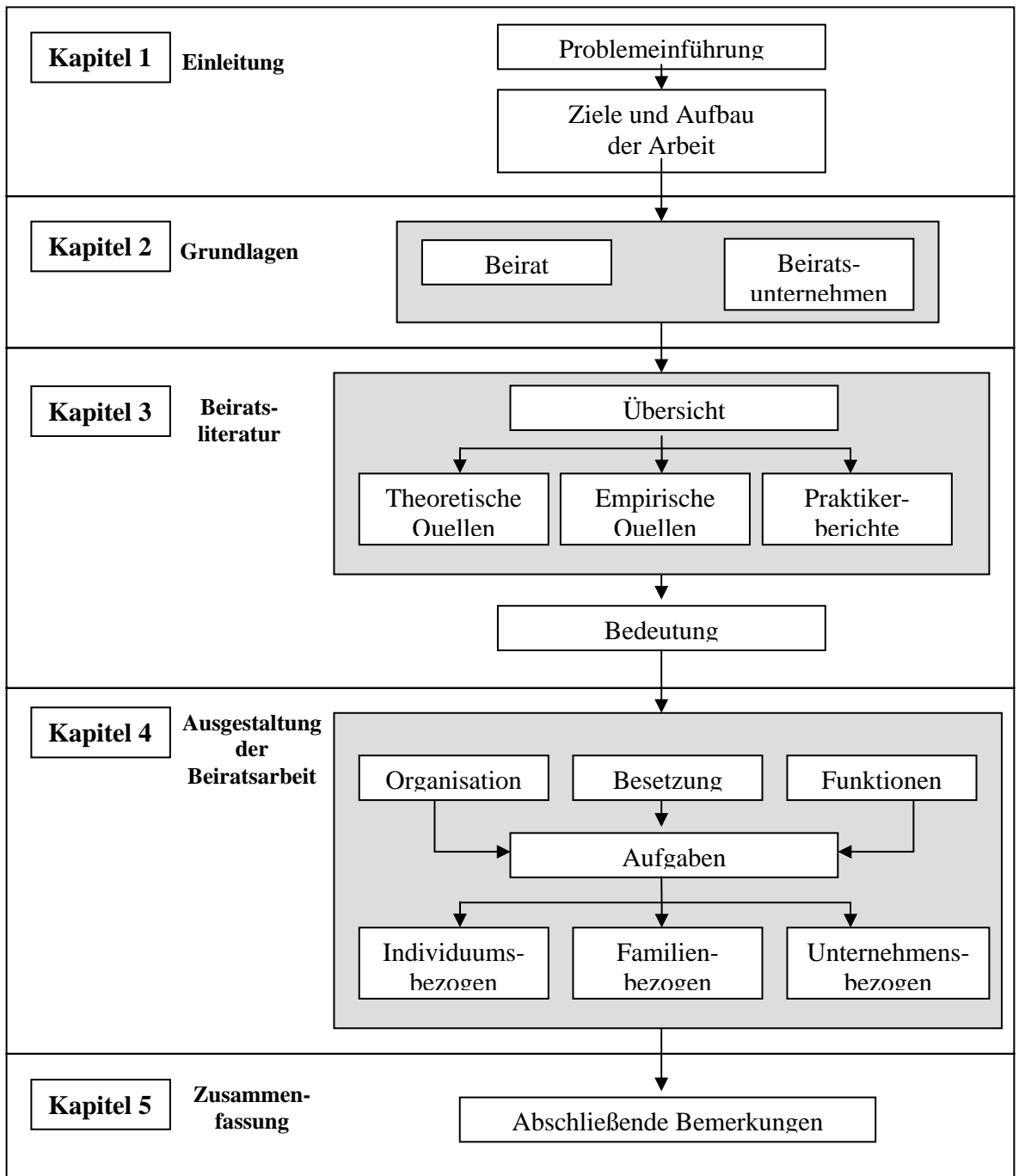


Abb. 1: Aufbau der Arbeit.

## 2 Grundlagen

### 2.1 Der Beirat

#### 2.1.1 Begriffsexplikation

In Theorie und Praxis existiert eine fast schon unüberschaubare Nomenklatur. Zu den neben der Bezeichnung Beirat am häufigsten verwendeten Begriffen zählen: Verwaltungsrat, Ältestenrat, Firmenbeirat, (fakultativer) Aufsichtsrat oder Gesellschafterausschuss.<sup>1</sup> HOFBAUER (1996) erweitert diese schon beträchtliche Liste noch um weitere Begriffe, weist jedoch darauf hin, dass die Bezeichnungen in der „Praxis weitgehend austauschbar“<sup>2</sup> seien. Während die meisten dieser als Synonyme zu verstehenden Bezeichnungen demnach lediglich einen spezifischen Aspekt der Beiratsarbeit pointieren, ist zumindest die Verwendung des Titels „Aufsichtsrat“ nicht unproblematisch.<sup>3</sup> Durch Assoziation mit diesem, in seinen Aufgaben im Wesentlichen per Gesetz determinierten Gremium kann es zu inhaltlichen Ungenauigkeiten kommen.<sup>4</sup>

Im Folgenden wird die – auch in der Praxis – vornehmlich anzutreffende Bezeichnung „Beirat“ verwendet.<sup>5</sup> Neben ihrer allgemeinen Anerkennung bietet diese vor allem den Vorteil neutral zu sein, d. h. durch ihre Verwendung wird keine bestimmte Funktion impliziert, wie dies etwa bei der Kontroll- und Überwachungsfunktion eines Aufsichtsrates der Fall ist.<sup>6</sup> In dieser Arbeit bezeichnet Beirat stets das Beiratsgremium resp. -organ. Ist

---

<sup>1</sup> Vgl. Schneider (1973), S. 1465; Hölters (1979), S. 1; Klaus (1988), S. 1; Vogler (1990), S. 118; Voormann (1990), S. 51 und Gaugler (1998), S. 11, welche diese Begriffsvielfalt aufnehmen und zum Teil auch kritisieren. Zur Gebräuchlichkeit von unterschiedlichen Namen in der Praxis vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 1 (Fn 1); Rieger/Sandmeier/Keese (2003), S. 25.

<sup>2</sup> Hofbauer (1996), S. 3. Zu den zusätzlich genannten Begriffen zählen u. a. Kuratorium, Sachverständigenrat, Gesellschaftergremium. Hofbauer bietet darüber hinaus den Versuch, die vielfältigen Bezeichnungen in eine stringente Kategorisierung zu bringen. Er unterscheidet dabei letztlich in sechs Kategorien: Beirat, Gesellschafterausschuss, Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Beiräte mit Kompetenzen der Gesellschafterversammlung und Sonstige; vgl. ebenda, S. 84-90.

<sup>3</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 119.

<sup>4</sup> Vgl. bspw. Hennerkes (1998), S. 162 ff. der unter der Überschrift „Beirat“ fast ausschließlich Bezug auf den Aufsichtsrat (resp. dessen Chancen und Gefahren) nimmt.

<sup>5</sup> Vgl. Rieger/Sandmeier/Keese (2003), S. 25.

<sup>6</sup> Vgl. die ähnliche Argumentation bei Vogler (1990), S. 119 sowie Hofbauer (1996), S. 86. Auch die Bezeichnungen Gesellschafterbeirat oder Familienbeirat würden ähnlich einschränkend wirken.

von den Personen im Beirat die Rede, so werden diese als „Beiratsmitglieder“ (und nicht als Beiräte) bezeichnet.<sup>7</sup>

Um sich mit dem Phänomen Beirat auseinander setzen zu können, bedarf es insbesondere der Schaffung einer treffenden inhaltlichen Begriffsbestimmung. Ziel dieses Abschnittes ist es daher, ein solches einheitliches oder zumindest geteiltes Begriffsverständnis zu schaffen, welches die grundsätzlichen Wesenszüge des Beirates treffend beschreib- und damit letztlich abgrenzbar macht.

Während hinsichtlich der Namensgebung nicht unbedingt von Einheitlichkeit gesprochen werden kann, zeichnen sich in Bezug auf eine inhaltliche Begriffsbestimmung stärkere Übereinstimmungen ab. Bei der Betrachtung des Spektrums an Definitionsalternativen in der Literatur lässt sich Folgendes festhalten: Die genannten Definitionen erscheinen zunächst sehr heterogen und insofern dem vielfach gezogenen Schluss, für den Beirat gäbe es keine einheitliche Definition, Recht zu geben. Aus der Auflistung der unterschiedlichen Definitionen ist jedoch ersichtlich, dass sich bei genauer Betrachtung eine Differenzierung in zwei grundlegende Kategorien von Definitionszugängen offenbart:<sup>8</sup>

- Die aus dem juristischen Schrifttum stammenden Definitionen stellen auf die gesetzlichen Grundlagen des Beirates und seine juristische Einbettung in die Gesellschaft ab. Die Autoren beschreiben den Beirat über seine Stellung in der Gesellschaft resp. sein Verhältnis zu den anderen Organen dieser Gesellschaft. Diese Definitionen sollen im Folgenden als *juristisch-formale* Definitionszugänge bezeichnet werden.
- Ein anderer Teil umschreibt den Beirat in dem auf Gründungsmotive, Funktionen/Aufgaben etc. oder zum Teil allgemein auf den (antizipierten) Nutzen des Beirates zurückgegriffen wird. Diese Gruppe lässt sich unter dem Begriff der *funktionalen* Definitionszugänge subsumieren.

---

<sup>7</sup> Eine andere Begrifflichkeit wählen Gaugler/Heimbürger (1984), die für eine Abgrenzung von Firmenbeirat (als Gremium) und Beiräten (als Personen) sprechen, vgl. ebenda S. 1.

<sup>8</sup> Darüber hinaus existiert ein nicht unerheblicher Anteil an Quellen, in denen eine Definition gänzlich ausbleibt. Vgl. bspw. Bierach (1997), S. 199 ff. oder auch MittelstandPlus (2004a) [Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/beiratshaftung.pdf> (Stand 22.11.04)], die zwar eine Vielzahl von Merkmalen eines Beirates nennen sowie seine Variabilität hervorheben, jedoch keine klare Abgrenzung oder Definition vornehmen. Ähnliches findet sich auch bei Gaugler/Heimbürger (1984), die an mehreren Stellen von der Vielfältigkeit des Beirates und seinen Aufgaben, sowie den vielfältigen rechtlichen Möglichkeiten sprechen, auf eine explizite (definitivische) Eingrenzung jedoch verzichten.

## Juristisch-formale Definitionszugänge

Die als juristisch-formal bezeichneten Definitionen suchen zum einen eine Abgrenzung vom Aufsichtsrat, zum anderen stehen Stellung und Kompetenzen des Beirates im Mittelpunkt. Tabelle 1 fasst Beispiele zusammen.

<b>JURISTISCH-FORMALE DEFINITIONEN<sup>9</sup></b>
<i>STEINMANN/MÜLLER/KLAUS (1982): „Beiräte treten als „Organe der Unternehmensführung“ neben Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung.“<sup>10</sup></i>
<i>GAUGLER/HEIMBURGER (1984): „Im juristischen Schrifttum zum Gesellschaftsrecht werden Beiratsgremien, sofern sie als Organ im Gesellschaftsvertrag vorgesehen sind, als statutarische Gesellschaftsorgane bezeichnet, ... die von den Gesellschaftern einer Gesellschaft frei und ohne gesetzliche Anordnung gebildet werden ...“<sup>11</sup></i>
<i>GROSSFELD/BRONDICS (1987): „Sowohl die Gesellschaft mit beschränkter Haftung als auch die Personengesellschaften des Handelsrechts können im Gesellschaftsvertrag neben Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung als drittes Gremium einen Aufsichtsrat (Beirat) vorsehen. Bei der Gesellschaftsform GmbH &amp; Co. KG können folglich zwei Aufsichtsräte (Beiräte) vorhanden sein.“ Und weiter: „Ist ein fakultativer Aufsichtsrat durch Bestellung seiner Mitglieder errichtet, bildet er neben Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung das dritte Organ der Gesellschaft.“<sup>12</sup></i>
<i>KLAUS (1988): „Der Beirat ... tritt als zusätzliches, freiwillig geschaffenes „Organ“ auf der obersten Führungsebene neben Unternehmensleitung und Gesellschafterversammlung der mittleren Unternehmung.“<sup>13</sup></i>
<i>HINTERHUBER/MINRATH (1991): „Der Beirat wird hierbei als ein freiwillig geschaffenes, kleines und nur gelegentlich tagendes Gremium verstanden, das hierarchisch in der Unternehmensspitze angesiedelt ist.“<sup>14</sup></i>
<i>THÜMMEL (1994): Der Beirat ist „... immer ein fakultatives Organ ... [welches] obligatorische Organe nicht vollständig ersetzen dürfen, sondern immer nur neben diesen stehen können“ und weiter „ein Beirat kann grundsätzlich bei jeder Gesellschaftsform eingerichtet werden“,<sup>15</sup> spiele jedoch in der Aktiengesellschaft eine eher untergeordnete Rolle.</i>
<i>RUTER (1995): „Da er [der Beirat] ein fakultatives Organ ist, kann er keine vorgeschriebenen Gremien ersetzen und sein Handlungsspielraum und seine Aufgaben müssen genau definiert sein. Der schuldrechtliche Beirat hat geringere Einflußmöglichkeiten [!]. Er schuldet per Dienstvertrag dem Unternehmen Beratung. ... Anders sind die Rechtsverhältnisse beim organschaftlichen Beirat. Er ist in der Satzung der Gesellschaft, im Gesellschaftsvertrag, als Organ vorgesehen und enthält Entscheidungsbefugnisse, die in die Kompetenz anderer Gesellschaftsorgane hineinreichen, sie jedoch nicht ersetzen dürfen.“<sup>16</sup></i>
<i>TURNER (1996): „In der Realität deutscher Unternehmen gibt es Beiräte grundsätzlich nur neben Geschäftsführung oder Vorstand. Unter der Bezeichnung Beirat verbirgt sich dabei kein einheitliches Gebilde.“ Ferner: „Beiräte sind Einrichtungen, die nach deutscher Wirtschaftspraxis grundsätzlich neben Geschäftsführung oder Vorstand bestehen.“<sup>17</sup></i>
<i>BUTH/HERMANN (1996): „Der Beirat als das dem Aufsichtsrat vergleichbare Gesellschaftsorgan wird im wesentlichen [!] seit Mitte der sechziger Jahre vom Mittelstand beachtet und eingerichtet.“<sup>18</sup></i>

<sup>9</sup> Die im Folgenden aufgeführten Fußnoten enthalten jeweils den Quellenverweis sowie (in eckigen Klammern) Informationen über die Beiratsunternehmen, welche die Autoren fokussieren.

<sup>10</sup> Steinmann/Müller/Klaus (1982), S. 1 [Mittelbetriebe].

<sup>11</sup> Gaugler/Heimbürger (1984), S. 1 f. (in Anlehnung an Voormann (1981), S. 1 sowie Hölter (1979), S. 1) [Mittelständische Unternehmen].

<sup>12</sup> Grossfeld/Brondics (1987), S. 293 [GmbH, GmbH & Co. KG].

<sup>13</sup> Klaus (1988), S. 1 [mittlere Unternehmung, Mittelbetrieb].

<sup>14</sup> Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1201 [mittelständische Familienunternehmen].

<sup>15</sup> Thümmel (1994), S. 59f. [mittelständische Familienunternehmen].

<sup>16</sup> Ruter (1995), S. 18 [Familienunternehmen].

<sup>17</sup> Turner (1996), S. 1609 f. [Trennung nach unterschiedlichen Gesellschaftsformen].

<sup>18</sup> Buth/Hermanns (1996), S. 597 [GmbH, KG, Mittelstand].

<b>JURISTISCH-FORMALE DEFINITIONEN (FORTS.)</b>
<p><b>HOFBAUER</b> (1996): „...die vielfältigen, sich regelmäßig überschneidenden Aufgaben eines fakultativen Zusatzorgans legen es daher nahe, als Beirat jedes Gesellschaftsorgan zu definieren, welches auf freiwilliger Grundlage mittels entsprechender gesellschaftsvertraglicher Regelung von den Gesellschaftern eingerichtet und mit Aufgaben betraut wird, ohne daß [!] es auf Art und Umfang der übertragenen Kompetenzen oder die Besetzung dieses Organs ankommt.“<sup>19</sup></p>
<p><b>OESTERHELD</b> (1998): „Im Deutschen Gesellschaftsrecht werden Beiräte als fakultative, vom Gesetz nicht vorgesehene und mit Gesellschaftern und/oder gesellschaftsfremden Personen besetzte Gremien bezeichnet. ... Aus juristischer Sicht ist der Beirat also ein auf freiwilliger Basis geschaffenes, zusätzliches Gremium, das der Unternehmensführung zur Seite steht.“<sup>20</sup></p>
<p><b>HUBER</b> (2004): „Es geht dabei [beim Beirat] um ein Gremium, das bei Personen- und Kapitalgesellschaften gebildet werden kann und dem unterschiedliche Aufgaben übertragen werden können; entscheidend ist, dass es sich um ein von den Gesellschaftern auf freiwilliger Basis gebildetes, also nicht vom Gesetzgeber zwingend vorgegebenes (weiteres) Gesellschaftsorgan handelt, das zweckmäßigerweise im Gesellschaftsstatut verankert sein sollte, allerdings auch auf der Basis rein schuldrechtlicher Vereinbarungen (mit sehr eingeschränktem Wirkungskreis) denkbar ist.“<sup>21</sup></p>

Tab. 1: Beispiele für juristisch-formale Definitionen.

### Funktionale Definitionszugänge

Die hier als *funktional* bezeichneten Definitionen stellen auf die Funktionen resp. die Aufgaben, zum Teil auch auf den Nutzen des Beirates ab. Genannt werden dabei insbesondere die Beratung und Kontrolle. Teilweise findet jedoch bereits definitorisch eine Eingrenzung auf eine dieser beiden Funktionen oder weitere Sonderfunktionen statt. Eine damit zusammenhängende rechtliche Verankerung wird nicht thematisiert oder als gegeben vorausgesetzt. Tabelle 2 gibt Beispiele für diese Art der Definition wieder.

<b>FUNKTIONALE DEFINITIONEN</b>
<p><b>BARTH</b> (1971): „Bei Sortierung der im Vorstellungsgespräch erwähnten Beirats-Varianten konnten folgende „Hauptformen“ herausgestellt werden: der Beratungs-Beirat, der aufsichtsratsähnliche Funktionen einnimmt und die Unternehmensleitung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben berät, der Ausfall-Beirat, ..., der Schiedsrichter-Beirat ..., der Familien-Beirat ..., der Mitarbeiter-Beteiligungs-Beirat .... Der Beirat versteht sich als ein skeptisches Organ.“<sup>22</sup></p>
<p><b>RECHENAUER/DIEZ</b> (1981): „... aufgeschlossene Unternehmer, Geschäftsführer und Gesellschafter über das Instrument „Firmenbeirat“ so knapp wie möglich informieren. Dies soll am Beispiel eines Beirates geschehen, der sich aus internen und externen Mitgliedern zusammensetzt. Die externen Mitglieder sind weder Angestellte des Unternehmens noch Gesellschafter oder Geschäftsführende Gesellschafter, sondern außerhalb des Unternehmens tätige Fachleute. Für den hier beschriebenen Beirat gibt es keine gesetzliche Regelung wie für den Aufsichtsrat.“<sup>23</sup></p>
<p><b>VOGLER</b> (1990): „Zahlreiche Familienunternehmen haben sich ... entschlossen, einen Beirat in ihrem Unternehmen zu installieren. Zugleich sollte mit dieser Maßnahme sichergestellt werden, daß [!] die Gesellschaftergeschäftsführung oder das Fremdmanagement angemessen überwacht und/oder beraten wird.“<sup>24</sup></p>

<sup>19</sup> Hofbauer (1996), S. 86 [GmbH].

<sup>20</sup> Oesterheld (1998), S. 28 f. (allerdings in Anlehnung an Voormann (1990), S. 1) [Beirat in Familienunternehmen].

<sup>21</sup> Huber (2004), Rz. 1, S. 1 [Personen- und Kapitalgesellschaften].

<sup>22</sup> Barth (1971), S. 23 f. [Mittlere Unternehmen].

<sup>23</sup> Rechenauer/Diez (1981), S. 3 [Personengesellschaften und GmbH].

<sup>24</sup> Vogler (1990), S. 1 u. 118 [Familienunternehmen].

#### FUNKTIONALE DEFINITIONEN (Forts.)

**HAACK (1993):** „... der Beirat [kann] ein sinnvolles Instrument zur Zukunftssicherung des Mittelstandsunternehmens sein, wenn ihm die Beratung und Überwachung der Geschäftsführung, zu der die Gesellschafter nicht in der Lage sind oder hieran kein Interesse haben, übertragen werden.“<sup>25</sup>

**LUTZ/APP (1994):** „Die Bildung eines Beirats kommt aber nicht nur im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge in Betracht, sondern kann auch dazu dienen, vielfältigen Sachverstand in die Unternehmensführung einzubringen.“<sup>26</sup>

**SCHIFFER/PETERS (1996):** „Um den gehobenen Ansprüchen an die Unternehmensführung Rechnung zu tragen, sind mittelständische Unternehmen in den letzten Jahren vielfach dazu übergegangen, einen Beirat (auch Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat genannt) als zusätzliches fachübergreifendes Organ der Gesellschaft zu installieren.“<sup>27</sup>

**GAUGLER (1998):** „Die Beiratsgremien sind grundsätzlich auf Dauer angelegt. ... Die Beiratsgremien sind grundsätzlich für das gesamte Unternehmen zuständig. ... Von einem Beratungsbeirat kann man sprechen, wenn im Beiratsgremium die beratenden Aufgaben für die Geschäftsführung bzw. für die Gesellschafter des Unternehmens vorherrschen. Bei einem Kontrollbeirat stehen die Aufgaben der Überwachung der Geschäftsführung im Auftrag der Gesellschafter des Unternehmens im Vordergrund.“<sup>28</sup>

**JAEGER (1998):** „Der Firmenbeirat hat im Kern die Aufgabe, die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Er befaßt [!] sich deshalb vornehmlich – in beratender Funktion – mit dem Aufbau und der Durchsetzung einer strategischen Unternehmensplanung.“<sup>29</sup>

**LÜBBE (1999):** „Der Beirat ist ein auf freiwilliger Grundlage gewähltes Gremium unabhängiger Personen, das Unternehmer bei der Führung ihres Hauses durch Rat unterstützt. Das Gremium kann jedoch auch Überwachungs- und sogar Entscheidungsfunktionen, speziell in der Nachfolgeplanung, übernehmen und hilfreich bei Konflikten zwischen Gesellschaftern bzw. zwischen der Geschäftsführung und Gesellschaftern sein.“<sup>30</sup>

**o.V. (2002):** „Der Beirat ist ein Instrument, das den Unternehmer zur Selbstdisziplin anhält.“<sup>31</sup>

Tab. 2: Beispiele für funktionale Definitionen.

Die existierenden – sowohl juristisch-formalen wie funktionalen – Definitionen sind in ihren jeweiligen Formulierungen unterschiedlich. Es kann jedoch ein Katalog an charakteristischen Merkmalen identifiziert werden. Diese werden im Folgenden zunächst erläutert und im Anschluss zur Bildung einer für die vorliegende Arbeit gültigen Definition herangezogen:

Es sind dies im Einzelnen die folgenden Charakteristika:

- Freiwilligkeit der Einrichtung,
- der Beirat als Gremium oder (drittes) Organ der Gesellschaft,
- weitgehende Gestaltungsfreiheit sowie
- Beirat als Instrument.

<sup>25</sup> Haack (1993), S. 1608 [Mittelstandsunternehmen, GmbH & Co. KG, mittelständische Unternehmen].

<sup>26</sup> Lutz/App (1994), S. 611 f. [mittelständische Unternehmen].

<sup>27</sup> Schiffer/Peters (1996), S. 44 ff. [mittelständische Unternehmen].

<sup>28</sup> Gaugler (1998), S. 12 [mittelständische Unternehmen].

<sup>29</sup> Jaeger (1998), S. 44 [mittelständische Unternehmen].

<sup>30</sup> Lübbe (1999), S. 28 [Gesellschafter, Gesellschafterversammlung].

<sup>31</sup> o. V. (2002), S. 22 [Interview mit Peter May] [Familienunternehmen].



### *Freiwilligkeit der Einrichtung*

In den meisten Rechtsformen ist die Einrichtung eines Aufsichtsrates nicht zwingend vorgeschrieben.<sup>32</sup> Bei einigen – wie etwa der GmbH – wird sie erst bei Überschreiten bestimmter Größenordnungen notwendig (bspw. bei der GmbH mit mehr als 500 Arbeitnehmern).<sup>33</sup> Die meisten mittelständischen Unternehmen und insbesondere Familienunternehmen überschreiten diese Grenzen jedoch nur in den seltensten Fällen. Für sie kann die Einrichtung eines freiwilligen Beirates interessant werden.<sup>34</sup> Für die GmbH sind lediglich Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung zwingend vorgeschrieben. Neben diesen beiden Organen kann jedoch noch ein weiteres, zusätzliches Organ, nämlich ein Beirat, eingerichtet werden.<sup>35</sup>

Die Zulässigkeit zur Einrichtung dieses Zusatzorgans ergibt sich aus § 45 GmbHG. Dieser legt die Satzungsautonomie der Gesellschafter fest und gibt ihnen die Möglichkeit, die Verfassung der Gesellschaft zu bestimmen, sowie einem geschaffenen Zusatzorgan weitreichende Kompetenzen zu übertragen.<sup>36</sup> Laut § 52 GmbHG kann ein fakultativer Aufsichtsrat eingerichtet werden. Der Verweis dieses Paragraphen auf die entsprechenden aktienrechtlichen Vorschriften ist jedoch dispositiv, d. h. sie treten nur dann in Kraft, wenn anderweitige Satzungsfestlegungen der Gesellschafter fehlen.<sup>37</sup> Umgekehrt gilt: sollen für den freiwillig eingerichteten Beirat andere als im Aktienrecht vorgegebene Bestimmungen gelten, so „sollte bei der Errichtung des gesellschaftsvertraglichen Beirates ausdrücklich erwähnt werden, dass der Beirat nicht § 52 GmbHG unterfallen soll.“<sup>38</sup> Insgesamt lässt

---

<sup>32</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 14, Rn. 961.

<sup>33</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 9 sowie S. 62 ff.; Huber (2004), Rz. 34 ff., S. 17 ff.; § 76f. BetrVG 1952. In Personengesellschaften gibt es keine Vorschriften zur Einrichtung eines Pflichtaufsichtsrates. Da die Einrichtung eines Beirates insbesondere dann kritisch ist, wenn seine Kompetenzen oder Aufgaben mit denen eines (Pflicht-)Aufsichtsrates in Konflikt stehen, folgt, dass es für Personengesellschaften keine Einschränkungen hinsichtlich der Einrichtung eines Beirates gibt.

<sup>34</sup> Vgl. Wälzholz (2003), S. 511.

<sup>35</sup> Hinweise hierauf finden sich in § 52 GmbHG sowie ergänzend in § 82 Nr. 3 GmbHG. Vgl. Hofbauer (1996), S. 45 und die dort angegebene Literatur. Zur Zulässigkeit der Einrichtung eines Beirates in der Genossenschaft sowie bei Personenhandelsgesellschaften vgl. Turner (1995), S. 4. Zur Einrichtung in der KGaA vgl. Huber (2004), Rz. 38, S. 18 f.

<sup>36</sup> Das oberste Beschlussorgan der Gesellschaft – die Gesellschafterversammlung – kann von ihrer „allkompetenten Stellung“ abweichen und „die Gesellschafter [können] sich freiwillig bestimmter Rechte zugunsten Dritter begeben“, Turner (1995), S. 4. Der Gesetzestext wird hinsichtlich des Inhaltes der Beiratsarbeit nicht konkreter. Während einem Aufsichtsrat bspw. explizit Kontrollaufgaben zugesprochen werden, *kann* ein Beirat diese Aufgaben *auch* – neben anderen – haben. Vgl. hierzu § 111 AktG sowie die Ausführungen von Hofbauer (1996), S. 92 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 14, Rn. 962.

<sup>38</sup> Huber (2004), Rz. 39, S. 20.

sich festhalten: Der Beirat ist nicht zwingend vorgeschrieben, sondern ein freiwilliges resp. fakultatives Gremium oder Organ, welches eingerichtet werden *kann*.

### *Der Beirat als Gremium oder (drittes) Organ der Gesellschaft*

Mit der Bezeichnung als „Gremium“ resp. als „Organ“ kommt in den Definitionen in der Regel mehr als nur eine sprachliche Variation zum Ausdruck. Die einzelnen Begriffe weisen vielmehr auf die rechtliche Verankerung des Beirates hin. Für die Verankerung stehen zwei Alternativen zur Wahl: organschaftliche und schuldrechtliche Verankerung.<sup>39</sup> Letztere beruht auf Dienstverträgen mit dem Unternehmen oder den Gesellschaftern und wird oft synonym mit einem Beratungsbeirat gleichgesetzt, da eine schuldrechtliche Verankerung den Beirat im Wesentlichen auf diese Tätigkeit eingrenzt.<sup>40</sup> In diesem Fall ist die Bezeichnung „Gremium“ die treffendere. Dagegen impliziert der Begriff Organ bereits die dahinter liegende rechtliche Verankerung des Beirates in der Organstruktur des Unternehmens. Dies trifft nur bei den so genannten organschaftlichen oder statutarischen Beiräten zu.<sup>41</sup> Bei der satzungsmäßigen Verankerung ist zumindest die Nennung von Aufgaben und Funktionen des Beirates im Gesellschaftsvertrag notwendig, ansonsten handelt es sich um eine „unzulässige Blankettermächtigung“.<sup>42</sup> Der Beirat kann mit Gründung des Unternehmens oder nachträglich eingerichtet werden. Neben der Erwähnung im Gesellschaftsvertrag können Details in einer Beiratsordnung (Festlegung durch Gesellschafterbeschluss) oder Geschäftsordnung (vom Beirat selbst erlassen) geregelt werden.<sup>43</sup> Durch die statutarische Verankerung tritt der Beirat als drittes Organ der Gesellschaft neben Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung.

### *Weitgehende Gestaltungsfreiheit*

Der Aspekt der weitgehenden Gestaltungsfreiheit und der damit einhergehenden Gestaltungsmöglichkeiten ergibt sich aus der fehlenden rechtlichen Kodifizierung des Beirates. Anders als beim Aufsichtsrat, der bereits im Gesetz in seinen wesentlichen Zügen

---

<sup>39</sup> Vgl. Voormann (1990), S. 52.

<sup>40</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 60.

<sup>41</sup> Vgl. Klaus (1991), S. 10 f.; Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 25.

<sup>42</sup> Thümmel (1994), S. 63.

<sup>43</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 63.

mehr oder weniger abschließend festgelegt wird,<sup>44</sup> ergibt sich aus dem GmbH-Gesetz zunächst lediglich die generelle Zulässigkeit sowie die grundsätzliche Stellung der Organe eines Unternehmens untereinander.<sup>45</sup> Eine darüber hinausgehende Bestimmung insbesondere der Aufgaben und Kompetenzen dieses Organs findet sich im Gesetz nicht.<sup>46</sup> Das Gesetz ermöglicht den Gesellschaftern somit weitgehende Freiheit, was die Zuweisung von Aufgaben und die damit verbundene Kompetenzübertragung angeht.

Ein Beirat kann aufsichtsratsähnliche Aufgaben wahrnehmen, er kann aber insbesondere auch mit anderen, abgeschwächten oder sogar darüber hinaus gehenden Aufgaben und Kompetenzen ausgestattet werden. Aus der Gestaltungsfreiheit ergibt sich die Chance, den Beirat als unternehmensindividuelles und flexibles Gremium/Organ einzusetzen, umgekehrt aber auch die Verpflichtung, dem Beirat durch spezifische Regelungen Kontur zu verleihen.<sup>47</sup> Für die Ausgestaltung und Wahrnehmung spezifischer Aufgaben können die Die Gestaltungsfreiheit umfasst ferner organisatorische Aspekte wie Dauer der Einrichtung, Tagungsfrequenz, Größe des Beirates und Besetzung.<sup>48</sup>

#### *Beirat als Instrument (mit bestimmter Nutzenerwartung)*

In den Definitionen kommt explizit oder implizit der Instrumentalcharakter des Beirates zum Ausdruck. Dies kann sich in der Zuweisung einer allgemeinen Nutzenerwartung äußern. HAACK (1993) sieht bspw. im Beirat ein „sinnvolles Instrument zur Zukunftssicherung des Mittelstandsunternehmens...“<sup>49</sup>, MAY nennt in einem Interview den Beirat „... ein Instrument, das den Unternehmer zur Selbstdisziplin anhält“<sup>50</sup>. Insgesamt wird die Sichtweise des Beirates als ein Instrument in der Mehrzahl der Quellen aufgenommen. Mit der Zuweisung eines Instrumentalcharakters wird nicht zuletzt der Zusammenhang zwischen der inhaltlichen Beiratsgestaltung und den (zum Teil lebenszyklusabhängigen)

---

<sup>44</sup> Vgl. die entsprechenden Paragraphen des AktG.

<sup>45</sup> Vgl. Hölters (1979), S. 5.

<sup>46</sup> Einige Autoren fordern in diesem Zusammenhang, diese „rechtliche Lücke“ zu schließen. So sind wohl auch Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 24 zu interpretieren, wenn sie von einer „bisher fehlenden gesetzlichen Regelung“ für den Beirat sprechen. Eine ähnliche Formulierung wählt auch Klaus (1988), S. 29. Die weitaus überwiegende Zahl der Quellen sieht in dieser fehlender rechtlichen Festlegung und der dadurch möglichen Flexibilität des Beirates jedoch seine spezifische Stärke.

<sup>47</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 53.

<sup>48</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 54, S. 27; Gaugler (1998), S. 12. Beiräte können dauerhaft, für einen bestimmten Zeitraum oder für ein bestimmtes Projekt eingerichtet werden.

<sup>49</sup> Haack (1993), S. 1608.

<sup>50</sup> o. V. (2002), S. 22.

Problemen des Beiratsunternehmens hergestellt. Gleichzeitig unterstreicht er die Gestaltungsnotwendigkeit auf Seiten der Gesellschafter.

*Für die vorliegende Arbeit wird unter einem Beirat ein freiwilliges, zusätzliches, in der Regel kleines, auf Dauer angelegtes und nur gelegentlich tagendes Organ oder Gremium verstanden, das auf der obersten Führungsebene neben Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung angesiedelt ist und sowohl mit Gesellschaftern als auch Nicht-Gesellschaftern besetzt sein kann. Der Beirat kann eine Vielzahl von Aufgaben wahrnehmen, die in Abhängigkeit von der Situation des Unternehmens individuell zu bestimmen sind. Er soll dem Unternehmen als Instrument zur Lösung bestimmter aktueller oder zukünftiger Probleme dienen. Zur Lösung dieser Probleme übt der Beirat sowohl Kontroll- als auch Beratungsfunktionen aus.*

Diese Definition greift auf die oben genannten Dimensionen zurück und verzichtet bewusst auf eine kurze und komprimierende Formulierung.<sup>51</sup> Kritisch bleibt bei dieser Definition, dass sie implizit sowohl rechtlich verpflichtende, d. h. obligatorische Komponenten (bspw. die Organqualität des statutarischen Beirates) wie auch aus der Praxis stammende Empfehlungen (bspw. Erfahrungen hinsichtlich der durchschnittlichen Tagungshäufigkeit und der Größe des Beirates) mischt.

Aufgrund der relativen Weite dieser Begriffsbestimmung kann „Beirat“ als Oberbegriff für die unterschiedlichsten Konstellationen resp. realen Ausprägungen verstanden werden. Ein so gestalteter Beirat kann seine spezifischen Aufgaben für oder gegenüber Unternehmer, mehrköpfiger Geschäftsführung (Familien- und/oder Fremdmanager), Gesellschaftern (einzelnen oder in ihrer Gesamtheit) oder Familie(n) wahrnehmen. Diese Offenheit ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit intendiert. Die jeweils hervor tretende Perspektive wird im Rahmen der Einzelaufgaben (s. Kapitel 4) genauer beschrieben.

### 2.1.2 Vergleichsorgane und -gremien

Familienunternehmen können zur Beratung und Kontrolle nicht nur auf Beiräte zurückgreifen. Der Beirat kann vielmehr in Verbindung mit verschiedenen Alternativen

---

<sup>51</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 40.

gesehen und diskutiert werden. In einigen Bereichen können Parallelen herausgearbeitet werden, in anderen wiederum zeigen sich deutlich die Grenzen des Beirates. Im Folgenden wird der Einfachheit halber in diesem Zusammenhang von Vergleichsorganen und -gremien gesprochen. Es handelt sich dabei nicht um Alternativen im Sinne von Substituten, sondern vornehmlich um Analogiebetrachtungen. Der Beirat kann zum Teil aus rechtlichen, zum Teil aus inhaltlichen Gründen die vorgestellten Gremien oder Organe nicht ersetzen und soll dies in der Regel auch nicht tun. Insgesamt aber liefern sie zahlreiche Anregungen für die Beiratsdiskussion.

#### a) Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist ein Spezifikum des deutschen Trennungsmodells und ist in diesem für bestimmte Rechtsformen zwingend vorgesehen.<sup>52</sup> Dazu gehören Aktiengesellschaften, Genossenschaften sowie GmbH, die der Montanmitbestimmung unterliegen oder Kapitalgesellschaften, die mehr als 500 resp. 2000 Arbeitnehmer haben.<sup>53</sup> Grundsätzlich richten sich die Notwendigkeit zur Einrichtung eines Aufsichtsrates sowie die Anforderungen an seine Zusammensetzung nach der Rechtsform der Gesellschaft, dem anzuwendenden Mitbestimmungsgesetz sowie der Anzahl der Arbeitnehmer eines Unternehmens.<sup>54</sup>

Das Aktiengesetz enthält u. a. Regelungen zu Größe und Besetzung des Aufsichtsrates, zu Berichten an die Hauptversammlung, zu Sitzungen und zu wesentlichen Aufgaben. Der Aufsichtsrat ist ein Kollegial-, d. h. immer ein Mehrpersonenorgan. Gesetzlich vorgeschrieben sind mindestens drei und höchstens 21 Mitglieder. Die genaue Zusammensetzung und insbesondere das Verhältnis zwischen Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer richten sich nach der jeweiligen Rechtsform des Unternehmens resp. nach den anzulegenden Gesetzen. Gleiches gilt für die Wahl und Abberufung der Aufsichtsratsmitglieder.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Im Gegensatz dazu steht das so genannte One Board- oder One Tier-Modell welches eine Trennung in zwei Organe nicht kennt. Die anderen Rechte kennen damit auch nicht die mit der Trennung verbundenen Probleme. Während bspw. die deutsche duale Unternehmensverfassung klären muss, wie das Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ausgestaltet werden soll – bspw. wer welche Entscheidung treffen kann – trifft im One Tier-System der Vorstand (Verwaltungsrat, board, conseil d'administration) alle Entscheidungen für die Gesellschaft. Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 1 Rn. 3.

<sup>53</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 1 Rn. 7.

<sup>54</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 109, S. 16.

<sup>55</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 1 Rn. 9.

Als Mitglied des Aufsichtsrates kommt jede natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige und nicht betreute Person in Frage.<sup>56</sup> Einzelne Personen sind lediglich dann auszuschließen, wenn sie bspw. gleichzeitig Mitglied der Geschäftsführung desselben Unternehmens sind oder bereits in mehr als zehn anderen Gesellschaften als Mitglied des Aufsichtsrates tätig sind.<sup>57</sup> Ein Mandat muss ferner niedergelegt werden, wenn ein Aufsichtsratsmitglied in den Aufsichtsrat eines Konkurrenzunternehmens gewählt wird.<sup>58</sup> Weitere, insbesondere persönliche oder fachliche Voraussetzungen sind im Aktiengesetz nicht spezifiziert. Diese können jedoch – zumindest für die Vertreter der Anteilseignerseite – in die Satzung der Gesellschaft aufgenommen werden.<sup>59</sup>

Eine hervorgehobene Bedeutung kommt dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu. Er übernimmt wichtige organisatorische und koordinierende Aufgaben während und zwischen den Aufsichtsratssitzungen. Darüber hinaus hat er regelmäßig Kontakt zum Vorstandsvorsitzenden zu halten und sich mit ihm über die Strategie, die Geschäftsentwicklung sowie das Risikomanagement zu beraten.<sup>60</sup>

Der Aufsichtsrat ist ein Innenorgan, d. h. seine Aufgaben beziehen sich vornehmlich auf das interne Geschehen in der Gesellschaft. Seine Berichte leitet der Aufsichtsrat lediglich an die Hauptversammlung weiter.<sup>61</sup> Die Arbeit des Aufsichtsrates spielt sich vornehmlich in den Sitzungen des Gesamtgremiums ab.<sup>62</sup> Ein weiterer wichtiger Teil findet ferner in den Sitzungen so genannter Aufsichtsratsausschüsse statt. Diese können die Verhandlungen des Aufsichtsrates hinsichtlich ausgewählter Spezialprobleme vorbereiten.<sup>63</sup>

Nachdem der Aufsichtsrat seit Anfang der 1990er Jahre hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit vermehrt in die Kritik geraten war, hat sich auch die Gesetzgebung mit der Frage der Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit auseinander gesetzt.<sup>64</sup> Herausgekommen ist dabei

---

<sup>56</sup> Vgl. § 100 Abs. 1 AktG.

<sup>57</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 1 Rn. 18.

<sup>58</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 1 Rn. 21 f.

<sup>59</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 1 Rn. 23. Beispiele sind Festlegung eines höheren Mindestalters, berufliche Qualifikationen oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten Familie.

<sup>60</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 102.3, S. 3. Diese Anforderungen finden sich vornehmlich im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).

<sup>61</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 1 Rn. 38.

<sup>62</sup> Vgl. Potthoff/Trescher (2001), S. 140 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Potthoff/Trescher (2001), S. 146. Beispiele sind technisch-wissenschaftliche Ausschüsse oder Personal- und Sozialausschuss.

<sup>64</sup> Zur Einschätzung der Aufsichtsratsarbeit aus Sicht von Aufsichtsratsmitgliedern und Vorständen vgl. Ruhwedel/Epstein (2003), S. 162 ff. sowie Königswieser/Artho/Gebhardt (2004), S. 6 ff.

insbesondere das KonTraG, welches zum einen zwingende Normen für den Aufsichtsrat enthält,<sup>65</sup> zum anderen aber auch über so genannte Anregungsnormen, d. h. nicht zwingende Normen, versucht neue Standards für die Aufsichtsratsarbeit zu schaffen.<sup>66</sup> Neuerungen betreffen die erlaubte Höchstzahl an Aufsichtsratssitzen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sowie bestimmte Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates.<sup>67</sup> Auch das TransPubG von 2002 beinhaltet einige Neuerungen bspw. zum Berichtswesen.<sup>68</sup> Im Gegensatz zu diesen Gesetzesänderungen beinhaltet der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) keine gesetzlich verpflichtenden Regeln. Gleichwohl sollen Aufsichtsrat und Vorstand börsennotierter Aktiengesellschaften jährlich erklären, ob die Regeln des Kodex eingehalten wurden oder warum von ihnen abgewichen wurde.<sup>69</sup>

Wie sein Name schon andeutet, handelt es sich beim Aufsichtsrat um ein Aufsichts- und Überwachungsorgan. Während die Leitung der Gesellschaft regelmäßig unabdingbar in den Händen des Vorstandes liegt, ist der Aufsichtsrat mit dessen Überwachung beauftragt.<sup>70</sup> Traditionell war die Aufgabe des Aufsichtsrates auf eine retrospektive Kontrolle der Vorstandstätigkeit gerichtet. Diese Auffassung kann mittlerweile als überholt angesehen werden. Nicht zuletzt KonTraG und TransPubG zeugen von einer Erweiterung der Aufgaben des Aufsichtsrates.<sup>71</sup> Neben die vergangenheitsorientierte Kontrolle sind dabei insbesondere zukunftsgerichtete Aufgaben getreten. Diese umfassen mitunternehmerische, beratende und mitentscheidende Aufgaben.<sup>72</sup> Damit beinhaltet die Aufgabe des Aufsichtsrates letztlich beides: die Kontrolle der Geschäftsführung des Vorstandes sowie dessen Beratung. In einigen Angelegenheiten hat er darüber hinaus Mitentscheidungsbefugnisse.<sup>73</sup>

Gegenstand der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates sind Leitungsmaßnahmen der Gesellschaft, insbesondere die beabsichtigte Unternehmenspolitik und andere wesentliche

---

<sup>65</sup> Das KonTraG ist das „Gesetz für Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“. Es trat am 27.04.1998 in Kraft.

<sup>66</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 2 Rn. 51; Hommelhoff/Mattheus (1998), S. 249 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 2 Rn. 52.

<sup>68</sup> Das TranPubG ist das „Transparenz- und Publizitätsgesetz“. Es trat am 1. Mai 1998 in Kraft.

<sup>69</sup> Hierbei handelt es sich um die so genannte „comply or explain“-Regel. Vgl. die Präambel des DCGK (2005) sowie § 161 AktG.

<sup>70</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 100 ff., S. 1 f.

<sup>71</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 2 Rn. 56 f.

<sup>72</sup> Vgl. Henze (2000), S. 213; Gernoth (2001), S. 301 ff. (insbesondere zu Aufgaben des Aufsichtsrates im Rahmen eines Risikomanagements); Lutter/Krieger (2002), § 2 Rn. 57.

<sup>73</sup> Vgl. Henze (2000), S. 214; Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 61 f.

Fragen der Unternehmensplanung. Grundsätzlich kann sich die Überwachung nicht auf Einzelvorgänge oder einzelne Rechtsgeschäfte beziehen.<sup>74</sup> Überwachung heißt nicht Detailkontrolle (bspw. im operativen Bereich), sondern bezieht sich auf die Kontrolle laufender oder geplanter Geschäfte sowie auf grundsätzliche Fragen der Geschäftspolitik.<sup>75</sup> Als Prüfungsmaßstäbe hat der Aufsichtsrat auf die Rechtmäßigkeit, die Ordnungsmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit und die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung abzustellen.<sup>76</sup> Grundlage der Prüfungstätigkeit des Aufsichtsrates sind die Berichte, die ihm vom Vorstand unaufgefordert erstattet werden sowie ggf. angeforderte Zusatzberichte.<sup>77</sup> Kontrolldichte und -bedarf durch den Aufsichtsrat steigen in Krisenzeiten naturgemäß an, d. h. sowohl der sachliche als auch der zeitliche Umfang der Kontrolltätigkeit erhöhen sich.<sup>78</sup>

Der Aufsichtsrat soll ferner die Geschäftsführung beraten. Dabei handelt es sich keinesfalls um eine zusätzliche Aufgabe, vielmehr kann die Beratung als Teil der Überwachungsaufgabe angesehen werden.<sup>79</sup> Die Kontrolle ist – wie eben dargestellt – vornehmlich eine Überprüfung vergangener Entscheidungen. Viel wichtiger ist jedoch die Gestaltung der Zukunft des Unternehmens. Zu diesem Zweck muss der Aufsichtsrat eine vorausschauende oder vorbeugende Kontrolle ausüben. Mit anderen Worten: er muss auch als institutioneller Berater des Vorstandes tätig werden.<sup>80</sup> Die Beratungsaufgabe setzt eine regelmäßige Erörterung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand voraus.<sup>81</sup> Der Aufsichtsrat hat dazu die Vorlagen und Vorhaben des Vorstandes hinsichtlich deren Plausibilität zu untersuchen. Kommt der Aufsichtsrat bei der Plausibilitätsprüfung aufgrund seiner Informationen, Kenntnisse und Erfahrungen zu dem Schluss, ein anderes Verhalten des Vorstandes sei

---

<sup>74</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 65.

<sup>75</sup> Vgl. Henze (2000), S. 214, der in diesem Zusammenhang zwischen begleitender Überwachung, unterstützender Überwachung sowie gestaltender Überwachung unterscheidet.

<sup>76</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 71 ff.; Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 102, S. 2.

<sup>77</sup> Vgl. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG; Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 85.

<sup>78</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 87 ff. Zwar darf der Aufsichtsrat selbst nicht in die Geschäftsführung eingreifen, er muss sich jedoch verstärkt über die Lage des Unternehmens informieren und sich häufiger zu Aufsichtsratssitzungen zusammenfinden. Inhaltlich muss der Aufsichtsrat ggf. vermehrt Zustimmungsvorbehalte festlegen, zusätzlich Sachverständige beauftragen und auch über seine Personalkompetenz sicherstellen, dass der Vorstand zur Krisenbewältigung geeignet ist.

<sup>79</sup> Der BGH hat hierzu festgelegt, dass die Aufgabe des Aufsichtsrates, den Vorstand zu überwachen auch die Pflicht beinhaltet, den Vorstand in übergeordneten Fragen zu beraten. Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 104, S. 9 und die dort angegebenen Urteile.

<sup>80</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 94.

<sup>81</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 104, S. 9.



zweckmäßiger, so sind diese Bedenken dem Vorstand zu erläutern.<sup>82</sup> Beratung heißt nicht, dass der Aufsichtsrat verpflichtet ist, eigene Alternativvorschläge zu erstellen und dem Vorstand vorzulegen. Sie bedeutet ebenfalls nicht, dass der Vorstand den Ratschlägen des Aufsichtsrates folgen muss. Er kann den Rat des Aufsichtsrates miteinbeziehen, trifft letztlich jedoch seine autonome Entscheidung.<sup>83</sup>

Beratung und Kontrolle stellen insofern zwei sich ergänzende Bestandteile der Aufsichtsratsstätigkeit dar. Dieser Zusammenhang bezieht sich aber nicht nur auf die bereits angesprochene zeitliche Ergänzung (Vergangenheits- und Zukunftsbezug). Er spiegelt sich auch in der Reichweite resp. den Grenzen des Beratungsauftrages wider: „Wo er [der Aufsichtsrat] nicht kontrollieren muß [!], muß [!] er auch keinen Rat erteilen.“<sup>84</sup> Mit anderen Worten: auch der Beratungsauftrag beschränkt sich auf strategisch-konzeptionelle Aspekte der Unternehmensleitung und darf keinesfalls zu einer laufenden Beratung oder einer versteckten Weisung führen.<sup>85</sup> Die Einwirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrates sind unterschiedlich und reichen von Stellungnahmen und Beanstandungen über Zustimmungsvorbehalte und die Abberufung von Vorstandsmitgliedern bis hin zu gerichtlichen Klagen.<sup>86</sup>

Dem Aufsichtsrat obliegt schließlich die so genannte Personalhoheit über den Vorstand. Der Aufsichtsrat wählt die Mitglieder des Vorstandes aus (zunächst für fünf Jahre) und ist ebenfalls für deren Wiederbestellung oder Abberufung zuständig.<sup>87</sup> Mit der Personalhoheit kann der Aufsichtsrat Einfluss auf die Geschäftspolitik nehmen und hat die Vorstandsmitglieder im Hinblick auf die zukünftig zu verfolgende Politik auszusuchen.<sup>88</sup>

Den Aufsichtsrat gibt es nicht nur in den ca. 750 Unternehmen mit mehr als 2000 Arbeitnehmern, sondern auch in den ca. 15000 Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die zwischen 500 und 2000 Arbeitnehmer haben. Für diese Unternehmen stellt der Aufsichtsrat eine wichtige Beratungshilfe dar.<sup>89</sup> Nicht zuletzt aufgrund ihrer rechtlichen Nähe – § 52 GmbHG verweist auf die Gültigkeit der aktien-

---

<sup>82</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 94.

<sup>83</sup> Vgl. Lutter (2001), S. 231; Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 104, S. 10.

<sup>84</sup> Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 99.

<sup>85</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 104 f., S. 9 ff.; Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 99.

<sup>86</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 100 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Lutter (2001), S. 226 f.

<sup>88</sup> Vgl. Lutter (2001), S. 227.

<sup>89</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), § 3 Rn. 96.

rechtlichen Regelungen, sofern keine anderweitigen Festlegungen von Seiten der Gesellschafter getroffen werden – werden Beirat und Aufsichtsrat in zahlreichen Quellen gemeinsam diskutiert. Die Begriffe werden zum Teil auch synonym verwendet. Die Abgrenzung zwischen Beirat und Aufsichtsrat ist dementsprechend schwierig und findet in der Literatur nicht immer eindeutig statt.

Für PELTZER (2000), der in diesem Zusammenhang den Tenor der Literatur widerspiegelt, erinnern Aufbau und vor allem Aufgaben des Beirates stark an den Aufsichtsrat und sind zweckmäßigerweise an dessen Regeln auszurichten.<sup>90</sup> Die Regelungen bei der Aktiengesellschaft haben insofern „Leitbild- und Schrittmacherwirkung“<sup>91</sup> für den Beirat. Ebenso steht für HOFFMANN/PREU (2003) die Ausrichtung an den Ausführungen zum Aufsichtsrat im Vordergrund. Auf diese Weise könne auf bewährtes Wissen und bewährtes Recht zurückgegriffen werden und eine reibungslose Arbeit im jeweiligen Gremium gesichert werden.<sup>92</sup> In Bezug auf einen Aufsichtsrat-Beirat-Vergleich oder sogar eine Annäherung des Beirates an den Aufsichtsrat, stellt sich gleichwohl die Frage, ob der Beirat mit dem rechtlich vorgegebenen, dem praktisch gelebten oder dem in der Selbsteinschätzung der Aufsichtsratsmitglieder angestrebten Aufsichtsrat verglichen werden soll. Denn die genannten drei Facetten sind keineswegs deckungsgleich.<sup>93</sup>

Die Frage, ob sich der Beirat dem Aufsichtsrat annähern soll (oder kann) ist zunächst ausschließlich aus theoretischer Sicht relevant. Insbesondere das juristische Schrifttum hat diese Frage immer wieder aufgenommen und unter Gesichtspunkten der rechtlichen Zulässigkeit diskutiert. Wenngleich dem Aufsichtsrat eine Vorreiterposition zugesprochen werden kann, lassen die (bislang) fehlenden Kodifizierungen in Bezug auf den Beirat nur den Schluss zu, dass eine „Gleichschaltung“ von Beirat und Aufsichtsrat ebenso möglich ist, wie eine vollkommen divergierende Ausgestaltung.

Aufgrund der weiten Gestaltungsmöglichkeiten der Gesellschafter könnte bereits heute eine Konzeptionierung des Beirates als kleiner Aufsichtsrat problemlos realisiert werden. Sie wird aber in der Praxis augenscheinlich nicht gewollt. Damit bliebe jedoch eine normative Komponente der Frage bestehen, so dass man vermuten könnte, dass es für den Beirat (und das Familienunternehmen) besser wäre, wenn eine Ausgestaltung analog dem

---

<sup>90</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 99.

<sup>91</sup> Luttermann (2003), S. 749. Vgl. ferner Henze (2000), S. 214 und die dort angegebenen Urteile.

<sup>92</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 166, S. 43. Die Autoren bemerken hierzu weiter, dass der Beirat auf diese Weise „...auch am besten in der Lage ist, Konfliktsituationen zu bewältigen“.

<sup>93</sup> Vgl. Ruhwedel/Epstein (2003), S. 161 ff.

Aufsichtsrat vorgenommen würde. Dies impliziert, dass der Aufsichtsrat sich durch überragende und als imitierenswert empfundene Qualitäten oder Vorteile auszeichnet. Der Blick in die momentane Aufsichtsratsdiskussion sowie die Aufsichtsratsfehleistungen scheinen ein solch normatives Primat jedoch nicht zu rechtfertigen. Etwas abgemilderter muss man ebenfalls berücksichtigen, dass die angedeuteten Probleme zu einer (angestrebten) Neudefinition des Aufsichtsrates führen oder führen sollen. Da der Aufsichtsrat demnach selbst in einer Umbruchphase ist, bliebe offen, an was genau sich der Beirat annähern sollte. Schließlich weisen HENNERKES/KIRCHDÖRFER/LORZ (2001g) pointiert darauf hin, dass die „größte Gemeinsamkeit zwischen gesetzlichem Aufsichtsrat und Beirat ... eine negative“<sup>94</sup> sei: was bei dem einem immer wiederkehrende Skandale seien, sei bei dem anderen die Bemängelung der fehlenden Effizienz. Gerade aus praktischer Sicht dürfte eher die Frage im Mittelpunkt stehen, welche spezifischen Vorteile und welchen Nutzen man mit Hilfe des Beirates realisieren kann. Der Aufsichtsrat mag hierbei, neben anderen Aspekten, Denkanstöße geben.

#### b) Externe Unternehmensberatung

Unternehmensberatungen gehören mittlerweile zum festen Bestandteil der Wirtschaft.<sup>95</sup> Seit diese neue Dienstleistung ca. in den 1950er Jahren aus den USA nach Europa kam, hat sich die Akzeptanz stetig vergrößert, wenngleich es an Kritikern nie mangelte.<sup>96</sup> Unternehmensberatungen finden Einsatz sowohl in krisengeschüttelten Unternehmen wie bei Branchenführern, in Großunternehmen und zunehmend auch in mittelständischen Unternehmen.<sup>97</sup> Bei letzteren ist jedoch noch eine deutliche Reserviertheit und Zurückhaltung gegenüber Unternehmensberatungen zu verzeichnen.<sup>98</sup>

Der Begriff Unternehmensberatung – wie seine zahlreichen Synonyme – sowie Art und Inhalt der Unternehmensberatung sind nicht allgemeingültig definiert oder gesetzlich

---

<sup>94</sup> Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2001g), S. R3.

<sup>95</sup> Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 13. Vgl. zur allgemeinen Entwicklung von Unternehmensberatungen Walger/Scheller (2000), die eine empirische Studie für Deutschland, Österreich und die Schweiz vorlegen.

<sup>96</sup> Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 13; Nauer/Frank (1995), S. 49 ff.; Berger (2003), S. 65 ff. sowie ausführlich Hagenmeyer (2004). Ein früher Überblick über die Beratungsliteratur findet sich bei Elfgen u. a. (1985).

<sup>97</sup> Kailer (1999), S. 221.

<sup>98</sup> Der Anteil der KMU, die Beratungen in Anspruch nehmen, ist noch relativ gering. Vgl. Walger/Scheller (2000), S. 20; Kailer (2000), S. 474; Mugler (1991), S. 376.

festgelegt.<sup>99</sup> Die Vielfalt der angebotenen Beratungsleistung ist dementsprechend groß.<sup>100</sup> Die Projekte reichen von kurzfristig wirksamen Kostensenkungsprogrammen bis hin zu Organisations- und Strategieentwicklung.<sup>101</sup> Ihr Einsatz kann präventiv (d. h. ohne Vorhandensein akuter Probleme) wie konkret problemlösend (d. h. bei absehbaren oder schon akuten Krisen) erfolgen.<sup>102</sup>

Unternehmensberatung umfasst als Oberbegriff sowohl den Einzelberater, wie auch das multinationale Beratungsunternehmen.<sup>103</sup> Einzelberater sind bspw. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder EDV-Spezialisten; sie werden insbesondere von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) genutzt.<sup>104</sup> Multinationale Beratungsunternehmen greifen dagegen in der Regel auf mit Spezialisten besetzte, mehrpersonale Teams zurück.<sup>105</sup> Werden Beraterteams eingesetzt, können diese ferner durch interne Mitarbeiter ergänzt werden.<sup>106</sup> Die Unternehmensberatung (als Institution) bietet dabei eine Unternehmensberatung (als Prozess oder Dienstleistung) an, bei der im interaktiven Austausch zwischen Berater und Klient an einem vom Klienten vorgegebenen Problem und unter Maßgabe ausformulierter Sach- oder Formalziele gearbeitet wird.<sup>107</sup> Dieser Prozess ist jedoch nicht abstrakt, sondern gestaltet sich als konkreter Interaktionsprozess zwischen den beteiligten Personen oder Gruppen. Beratung ist damit letztlich immer Verhaltensbeeinflussung.<sup>108</sup> Besondere Kennzeichen der Unternehmensberatung sind Externalität, Unabhängigkeit und Professionalität.<sup>109</sup>

Externe Berater sollen im betrieblichen Entscheidungsprozess verschiedene Funktionen wahrnehmen. Diese reichen von der klassischen Wissenstransferfunktion über Neutralitäts-

---

<sup>99</sup> Vgl. Ziegler (1995), S. 57 ff.; Born (1992), Sp. 329. Wenngleich übergeordnete Vereinigungen von Unternehmensberatern teilweise um eine Spezifikation und Vereinheitlichung von Art, Inhalten sowie Anforderungen an Unternehmensberatungen bemüht sind. Vgl. Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) oder Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater (ASCO).

<sup>100</sup> Kubrs Aufzählung der möglichen Beratungsleistung umfasst nicht weniger als 100 Seiten, vgl. Kubr (1986), S. 211 ff. Ferner Vogelsang (1992), S. 234 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 29.

<sup>102</sup> Vgl. Seeger/Goede (1992), Sp. 319.

<sup>103</sup> Vgl. Alten/Weiß (2000), S. 87; Born (1992), Sp. 330.

<sup>104</sup> Vgl. Lachnit/Müller (1993), S. 1384 f.

<sup>105</sup> Vgl. Born (1992), Sp. 330.

<sup>106</sup> Vgl. Seeger/Goede (1992), Sp. 325.

<sup>107</sup> Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 15 ff.; Seeger/Goede (1992), Sp. 327 f.

<sup>108</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 32 und die dort angegebene Literatur; Hofmann (1991), S. 217 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Seeger/Goede (1992), Sp. 318.

, Kapazitäts-, Entscheidungsdurchsetzungsfunktionen bis hin zu Managementexkulpations- und Katalysatorfunktionen. Auch eine reine Prestigefunktion ist nicht ausgeschlossen.<sup>110</sup>

Beratung ist auf einen Beitrag zur Lösung eines Klientenproblems gerichtet. Durch Informationsvermittlung vom Berater auf den Klienten sollen dessen Unsicherheiten bzgl. der Entscheidungsfindung verringert werden. Der Berater entwickelt dazu maßgeschneiderte Lösungen für die Auftraggeber und muss dementsprechend über das notwendige Fach-, noch mehr aber über methodisches Wissen verfügen.<sup>111</sup> Die eingesetzten Berater zeichnen sich durch analytische Methodenkenntnisse, Sachkompetenz sowie Neutralität oder zumindest Unabhängigkeit aus.<sup>112</sup> Als Standard hinsichtlich der Herkunft der Unternehmensberater hat sich die akademische Grundausbildung, in der Regel im Fach Betriebswirtschaft durchgesetzt. Die Berater sind durchschnittlich recht jung, d. h. sie treten zumeist bereits kurz nach Abschluss des Hochschulstudiums in eine Unternehmensberatung ein.<sup>113</sup>

Unternehmensberater werden projektbezogen im Unternehmen eingesetzt. Sie stellen per se keinen Ersatz interner Ressourcen dar, sondern sind grundsätzlich externe Berater, die dem Unternehmen lediglich eine begrenzte Zeit, als „Partner auf Zeit“,<sup>114</sup> zur Verfügung stehen. Jedes Beratungsmandat ist durch spezifische Zielvorgaben und einen zeitlichen Rahmen bestimmt.<sup>115</sup> Die Distanz der externen Unternehmensberater zum betrieblichen Alltag soll Betriebsblindheit ausschließen und so eine Alternativenentwicklung ermöglichen, die sich nicht an hierarchischen Routinen oder persönlichen Machtkalkülen orientiert. Da dem Berater aus der Realisierung einer Alternative keine Vor- oder Nachteile erwachsen, kann er diese unbefangen bewerten und einführen.<sup>116</sup>

Unternehmensberatungen werden auch für Familienunternehmen immer wichtiger.<sup>117</sup> In Bezug auf die Beratungsinhalte stehen Management, Organisation und Marketing an erster Stelle. Weitere Bereiche wie etwa Training oder Personalmaßnahmen erlangen jedoch

---

<sup>110</sup> Vgl. Vogelsang (1992), S. 50 ff.; Richter (1979), S. 136 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 28.

<sup>112</sup> Vgl. Seeger/Goede (1992), Sp. 320.

<sup>113</sup> Wohlgemuth gibt als Durchschnittsalter 29 Jahre an. Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 25.

<sup>114</sup> Wohlgemuth (1995), S. 16. Vgl. auch Seeger/Goede (1992), Sp. 319.

<sup>115</sup> Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 16.

<sup>116</sup> Vgl. Vogelsang (1992), S. 30.

<sup>117</sup> Vgl. Kailer (1999), S. 221.

zunehmend Bedeutung.<sup>118</sup> Gleichzeitig stellt dieses Spektrum nur einen Ausschnitt der in Familienunternehmen vornehmlichen Probleme dar. Weitaus häufiger müssen sich Berater mit einer Kombination aus Sach-, Kommunikations-, Kooperations- und Führungsproblemen auseinandersetzen.<sup>119</sup> Die Beratung in Familienunternehmen wird vor allem durch Einzelberater oder kleinere Beratungsgesellschaften realisiert.<sup>120</sup> Für das Hinzuziehen großer oder größerer Unternehmensberatungen fehlt es in der Regel an finanziellen Mitteln.<sup>121</sup> Der Kostenfaktor ist darüber hinaus auch ein Grund dafür, dass der Beratungsbedarf in Familienunternehmen vielfach durch Anbieter wie Kreditinstitute, Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater gedeckt wird.<sup>122</sup> Informellen Beratern wie Freunden, Kunden oder Beiräten kommt in diesem Kontext ebenfalls eine wichtige Bedeutung zu. Sie werden weitaus häufiger als Unternehmensberatungen konsultiert.<sup>123</sup>

Der Prozess der Beratung ist in Familienunternehmen auf beiden Seiten mit weiteren Problemen und Vorurteilen behaftet.<sup>124</sup> Insbesondere mangelnde Fach- oder Sachkenntnisse, vielfach aber auch fehlende Methodenkenntnisse resp. soziale Fähigkeiten werden von den Familienunternehmen als Probleme des Beratungsprozesses aufgeführt. Sie beklagen zudem die Intransparenz des Beratermarktes.<sup>125</sup> Viele Unternehmensberatungsangebote sind nach wie vor auf Großunternehmen ausgerichtet, und daher wenig kompatibel mit den Anforderungen kleinerer Unternehmen.<sup>126</sup> Gleichzeitig fehlt es gerade den in Familienunternehmen häufig zum Einsatz kommenden Einzelberatern oder kleinen Unternehmensberatungen an der nötigen Erfahrung im Umgang mit ihrem Klienten, so dass eine Vielzahl an Projekten bereits frühzeitig scheitert.<sup>127</sup> Die Unternehmensberater verweisen umgekehrt auf die „Beratungsresistenz“ kleinerer Unternehmen und bemerken,

---

<sup>118</sup> Vgl. Walger/Scheller (2000), S. 24 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Alten/Weiß (2000), S. 81.

<sup>120</sup> Vgl. Alten/Weiß (2000), S. 87.

<sup>121</sup> Die Kosten externer Berater bestimmen sich über die Beraterhonorare und Spesen. Hinzu kommen jedoch weitere Kosten, die bereits vor Aufnahme der Beratungstätigkeit anfallen. Dies sind bspw. Kosten der Beratersuche und -auswahl. Vgl. Theuven (1994), S. 299.

<sup>122</sup> Vgl. Lachnit/Müller (1993), S. 1383 ff.; Kailer/Scheff (2000), S. 62; Kailer/Scheff (1999), S. 320 f.; Mugler (1991), S. 376. Insgesamt ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis für Familienunternehmen wenig durchsichtig und hält folglich eher von einer Zusammenarbeit ab.

<sup>123</sup> Vgl. Walger/Scheller (2000), S. 19.

<sup>124</sup> Vgl. Hennerkes (1998), S. 144; Kailer/Merker (2000), S. 265 f.

<sup>125</sup> Vgl. Mugler (1991), S. 378 ff.

<sup>126</sup> Vgl. zum Beratungsangebot für Familienunternehmen und KMU insbesondere Wick (2000); Kailer (1999).

<sup>127</sup> Vgl. Bickel (1988), S. 61 ff.; Mugler (1991), S. 379.

dass es in Familienunternehmen oftmals die Führungsspitze selbst sei, die sich gegen den Einbezug von Beratern wehrt oder sich ganz aus dem Prozess heraus halte.<sup>128</sup> Durch das fehlende Entgegenkommen von Seiten der Unternehmensleiter werden Informationen zurückgehalten oder überzogene Erwartungen an den Berater gestellt. Gleichzeitig sind die Unternehmer oft nicht in der Lage, ihre Ziele und Anforderungen an Unternehmensberatungen genau zu spezifizieren.<sup>129</sup>

Die Suche nach einem externen Berater beginnt sinnvoller Weise mit einer rechtzeitigen Problemidentifikation. Hier zeigen sich jedoch Mängel im Vorgehen der Familienunternehmen. Familienunternehmen neigen offensichtlich dazu, Unternehmensberatungen erst dann hinzuzuziehen, wenn ein Problem oder eine Krise bereits akut geworden ist.<sup>130</sup> Auf diese Weise finden Suche und Auswahl eines Beraters unter Zeitdruck statt, Vorbereitungs- und Sondierungsphase sind entsprechend kurz.<sup>131</sup>

Voraussetzungen einer zielgerichteten Beratung sind die Identifikation und Spezifikation des zu behandelnden Problems. Dies geschieht in Familienunternehmen, wie oben bereits beschrieben, zum einen nur unter Zeitdruck. Zum anderen sind die eigentlichen Ursachen den Verantwortlichen im Unternehmen nicht immer bekannt, werden verdrängt oder bewusst ausgeblendet.<sup>132</sup> Eine sinnvolle Zielabstimmung zwischen Unternehmen und Berater kommt daher kaum zustande.<sup>133</sup> Der Beratungsprozess beginnt mit einer fehlenden oder fehlerhaften Zielformulierung, was in der Folge zu unklaren Rollenverständnissen und einer unzureichenden Kommunikation führt und schließlich in einer fehlenden Grundlage für eine Evaluation der Ergebnisse endet.<sup>134</sup> Im Ergebnis führen Fehlinformationen und das vielfach folgende Fehlverhalten zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten. Messbares Zeichen dieser mangelnden Abstimmung zwischen den beiden Interaktions-

---

<sup>128</sup> Zur „Beratungsresistenz“ insbesondere der Familienunternehmen vgl. Hennerkes (1998), S. 14. Ähnlich auch die Ergebnisse einer Studie von Kailer/Scheff (2000), in der 60 Prozent der untersuchten KMU in den letzten drei Jahren gar nicht mit Unternehmensberatungen kooperiert hatten. Vgl. ebenda, S. 47 ff.; ferner Kailer/Merker (2000), S. 251 ff.; anders dagegen Lachnit/Müller (1993), S. 1384.

<sup>129</sup> Ausführlich zu anbieter- und nachfrageseitigen Problemen vgl. Kailer (1999), S. 222 ff.; Hennerkes (1998), S. 145.

<sup>130</sup> Vgl. Alten/Weiß (2000), S. 81. Der Entschluss, einen Berater hinzuzuziehen wird vielfach vom Unternehmer als persönliches Versagen oder Machtverlust empfunden.

<sup>131</sup> Vgl. Kailer (2000), S. 474.

<sup>132</sup> Vgl. Alten/Weiß (2000), S. 81; Kailer/Scheff (2000), S. 62.

<sup>133</sup> Vgl. Kailer (2000), S. 474.

<sup>134</sup> Kailer (2000), S. 474; Kailer/Scheff (2000), S. 62. Zum idealtypischen Beratungsprozess vgl. Fritz/Effenberger (1998), S. 106 f. die insgesamt fünf Phasen unterscheiden (Initiierung, Auswahl, Durchführung, Implementierung, Evaluation) und diskutieren.

partnern ist die Vielzahl der vorzeitig abgebrochenen oder nie umgesetzten Beratungsprojekte.<sup>135</sup>

Parallelen zwischen Beirats- und Unternehmensberatungsliteratur finden sich in mehreren Bereichen. Dabei wird die Unternehmensberatung vornehmlich zur Kontrastierung herangezogen. Beirat und Unternehmensberatung unterscheiden sich demnach in der Art der Beratung, der Dauer der Zusammenarbeit sowie nicht zuletzt hinsichtlich der Kosten. Die Beiratsliteratur spiegelt dies insbesondere in den Bereichen „Art der zu erbringenden Leistung“, „Besetzung“ sowie „Kosten“ wider. Insbesondere auf letzteres wird in der Literatur mit dem Hinweis auf den „besten Rat zu günstigsten Preisen“ durch den Beirat eingegangen. Damit wird auf die in der Regel hohen Kosten der Beratung durch die Honorarforderungen der externen Unternehmensberatungen hingewiesen.<sup>136</sup> Darüber hinaus ergeben sich Erkenntnisse hinsichtlich der Art der erbrachten Leistung, die sich bei Unternehmensberatung und Beirat unterscheidet.<sup>137</sup>

### c) Interne Beratung

Aufgrund des mittlerweile großen Angebotes sowie der zahlreichen Alternativen zur klassischen Unternehmensberatung wird die Inanspruchnahme einer Beratungsleistung immer mehr zu einer „make or buy“-Entscheidung. Die interne Beratung stellt eine dieser make-Alternativen dar. Sie unterscheidet sich von der klassischen Unternehmensberatung durch ihre dauerhafte Einbindung in das Unternehmen (Klientensystem). Dadurch entfällt eine gesonderte vertragliche Verankerung. Während das Grundanliegen im Vergleich zur externen Unternehmensberatung gleich oder doch im Regelfall ähnlich bleibt, sind mit der Einrichtung einer internen Beratung eine Vielzahl zusätzlicher Fragestellungen (bspw. organisatorischer Art) zu bewältigen.<sup>138</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Kailer (1999), S. 226 ff. So auch das Ergebnis einer Studie von Kailer/Scheff (2000), in der die KMU mit der Beratungsleistung der Berater im Allgemeinen eher nicht zufrieden waren. Die Ergebnisse der Berater wurden als zu vage/kompliziert oder gar falsch erachtet oder die Umsetzung konnte nicht erfolgreich im Unternehmen durchgeführt werden, vgl. ebenda, S. 48 ff. u. 60. Ähnlich auch die Ergebnisse einer Untersuchung der Universität St. Gallen, in der 54 Prozent der untersuchten Inhaberunternehmer mit ihren Beratern unzufrieden waren, vgl. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2002a), S. R3. Einer empirischen Studie von Kailer/Merker zu Folge waren über 40 Prozent der Unternehmen mit der Beratungserfahrung unzufrieden. Vgl. ebenda, S. 265.

<sup>136</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 150 sowie Klaus (1991), S. 78.

<sup>137</sup> Vgl. Lachnit/Müller (1993), S. 1382.

<sup>138</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 3.



Die interne Beratung kann als spezifischer Stellentyp gesehen werden, der neben Linie und Stab steht.<sup>139</sup> Die interne Beratung unterscheidet sich jedoch in charakteristischen Punkten von anderen organisatorischen Stellen.<sup>140</sup> Die interne Beratung erbringt ihre Leistung in der Regel für mehrere Instanzen. Im Gegensatz dazu gehört es zu den Grundmerkmalen einer Stabsstelle, einer Instanz zugeordnet zu sein und auch nur für diese (Beratungs-)Leistungen zu erbringen.<sup>141</sup> Die interne Beratung wäre insofern eher mit einer Dienstleistungsstelle zu vergleichen. Mit ihr teilt sie das Charakteristikum der Leistungserstellung für mehrere Instanzen.<sup>142</sup> Gleichwohl unterscheidet sie sich von der Dienstleistungsstelle durch einen erweiterten Aufgaben- und Verantwortungsbereich.<sup>143</sup>

Von interner Beratung kann erst dann wirklich gesprochen werden, wenn die Berater ausschließlich Beratungsleistungen erbringen.<sup>144</sup> Dort wo interne Beratungsstellen sich aus bereits vorhandenen (Stabs-)Stellen entwickeln, beruht dies nicht selten auf den persönlichen Fähigkeiten oder Interessen des Leiters dieser neugeschaffenen Abteilung.<sup>145</sup> Hinsichtlich der Größe interner Beratungen gibt es stark schwankende Zahlen. Sie reichen von Ein-Mann-Lösungen bis hin zu mehrpersonalen Beratungsabteilungen (teilweise mit bis zu 70 Personen) mit einer, wenngleich flachen, hierarchischen Strukturierung.<sup>146</sup>

Die interne Beratung greift auf die gleichen konzeptionellen Ansätze der Beratung zurück, wie die externe Beratung.<sup>147</sup> Die Unterschiede liegen „lediglich“ in der unterschiedlichen organisatorischen und personellen Umsetzung sowie im potenziellen Einsatzgebiet. Internen Beratungen kann insbesondere dann eine vorteilhafte Position zugesprochen werden, wenn der Beratungsauftrag eine länger andauernde Realisierung vermuten lässt oder wenn spezifische Kenntnisse der persönlichen oder sachlichen Voraussetzungen im Unternehmen von besonderer Bedeutung sind.<sup>148</sup> Aufgrund ihrer Institutionalisierung und der damit verbundenen dauerhaften Einbindung in das organisatorische Gefüge des

---

<sup>139</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 36; Munser (2001), S. 40 ff.

<sup>140</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 36. Das Verhältnis interne Beratung und Stäbe wird in der Literatur nicht einheitlich aufgefasst. Allanson (1985) bspw. trennt zwischen Stabs- und interner Beratungsfunktion, während bspw. Oefinger (1986) einen weiten Beratungsbegriff wählt, der auch Stäbe umfasst.

<sup>141</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 36.

<sup>142</sup> Vgl. Schmidt/Brandt/Ahlers (2000), S. 260 f.

<sup>143</sup> Dienstleistungsstellen sind in der Regel nur mit Informationsbeschaffung und -umwandlung beauftragt.

<sup>144</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 39.

<sup>145</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 51.

<sup>146</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 52 f.

<sup>147</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 20.

<sup>148</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 86.

Unternehmens, ergibt sich für die interne Beratung nicht nur die Aufgabe kurzfristige Lösungsbeiträge zu leisten. Sie kann (und soll) vielmehr auch langfristige Ziele und Funktionen erfüllen. Auch hierin zeigt sich ein deutlicher Unterschied zur externen Beratung.<sup>149</sup>

Die konkreten Aufgaben der internen Beratung umfassen ein breites Spektrum, welches hier lediglich in Beispielen aufgezeigt werden kann. Dazu gehören: Unternehmensentwicklung, Unternehmensplanung, Organisation oder Rationalisierung.<sup>150</sup> Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen durch die Einbeziehung von Führungsnachwuchskräften oder auch die eigenständige Identifikation und Bearbeitung von (Wissens-)Projekten zur Förderung des organisationalen Lernens und von Innovationen sind weitere Einsatzgebiete, in denen die interne Beratung zum Teil als Impulsgeber fungiert.<sup>151</sup> Adressat können in der Regel alle Bereiche oder Hierarchieebenen eines Unternehmens sein, eine Einschränkung findet sich jedoch zumeist zu Gunsten der oberen Führungsebenen.<sup>152</sup> Beratungsaufträge werden regelmäßig von übergeordneter Stelle im Unternehmen an die interne Beratung vergeben. Grundsätzlich ist jedoch auch eine Bearbeitung aus Eigeninitiative denkbar und möglich.<sup>153</sup>

Als Merkmale der internen Beratungsaufgabe sind zu nennen: Managementbezogenheit, hohe Variabilität, hohe Komplexität, ausgeprägtes Risiko, Konfliktpotenzial und zeitliche Restriktionen. Formal stehen die Aufgaben der internen Beratung denen von Projekten oder Innovationen nahe.<sup>154</sup> Primäre Aufgabenstellung ist dabei stets die Erbringung einer Beratungsleistung, d. h. die Lösung eines spezifischen Problems durch die interne Beratung und in enger Zusammenarbeit mit dem Klienten.<sup>155</sup> In einem Interaktionsprozess zwischen Berater und Klient fließen dazu Informationen vom Berater zum Beratenem. Während mit externen Beratern ein Know-how-Erwerb realisiert werden kann, steht beim

---

<sup>149</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 24 u. 45.

<sup>150</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 36. Die möglichen Einsatzgebiete der internen Beratung können an allen betrieblichen Funktionen ansetzen und umfassen daher bspw. Planung, Marketing, Personal, Organisation, Controlling oder EDV. Vgl. Allanson (1985), S. 110.

<sup>151</sup> Vgl. Schmidt/Brandt/Ahlers (2000), S. 261 ff.

<sup>152</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 61; Blunck (1993), S. 46.

<sup>153</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 65 in Anlehnung an Dekom (1969).

<sup>154</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 37.

<sup>155</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 32.

Einsatz der internen Beratung die Wissensentwicklung im Vordergrund.<sup>156</sup>  
Generalistenwissen überwiegt spezialisiertem Fachwissen.<sup>157</sup>

Die Aufgaben der internen Beratung werden vielfach nicht über konkrete Sachinhalte oder Problemansätze, sondern hinsichtlich ihrer formalen Einordnung sowie ihrer grundsätzlichen Art diskutiert. Die formale Einordnung baut auf der Unterteilung in eine entscheidungsvorgelagerte Stufe, die Entscheidung selbst, sowie eine entscheidungsnachgelagerte Stufe auf. Im Gegensatz zu einem Gutachter kann der Berater auf allen drei Stufen zum Einsatz kommen. Die Art bezieht sich auf die Charakterisierung des Beratungsprozesses als Interaktionsprozess, indem der Berater sein fachliches, darüber hinaus aber insbesondere sein methodisches Wissen (Instrumentenkenntnis, Steuerungswissen etc.) einbringt.<sup>158</sup> Als Organisations-, Planungs- und Steuerungsinstrument der Arbeitsweise der internen Beratung wird Projekt- und Teammanagement angewendet.<sup>159</sup>

Die interne Beratung wird zum Teil als Einstiegsmöglichkeit wahrgenommen. Nach relativ kurzer Zeit wird die Stelle zugunsten einer anderen Stelle bspw. mit Linienverantwortung verlassen. Dementsprechend zeigt sich, dass neben dem Leiter der Beratungsstelle verhältnismäßig viele Mitarbeiter tätig sind, die bislang noch nicht über eine große berufliche Praxis verfügen. Die Berater selbst verfügen über eine abgeschlossene Ausbildung und/oder ein abgeschlossenes Hochschulstudium, zumeist mit volks- oder betriebswirtschaftlicher Ausrichtung.<sup>160</sup> Weiterbildung während der Tätigkeit spielt eine große Rolle und wird durch fachspezifische Lektüre, Schulungen oder Seminare realisiert.<sup>161</sup>

Bei der internen Beratung fallen im Vorfeld der eigentlichen Beratungstätigkeit insbesondere „Vorbereitungskosten“ an, bspw. für die Einrichtung von Arbeitsplätzen. Hat die interne Beratung ihre Tätigkeit aufgenommen, fallen ferner Personalkosten, Fortbildungskosten sowie ggf. Reisekosten etc. an. Bei einer langfristigen Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der internen Beratung zeigt sich, dass diese vornehmlich vom Auftrags-

---

<sup>156</sup> Vgl. Theuven (1994), S. 300.

<sup>157</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 59.

<sup>158</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 11.

<sup>159</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 38.

<sup>160</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 93 ff.

<sup>161</sup> Wobei die internen Berater oft in der Rolle des Ausbilders auftreten, dies aber ebenfalls unter Weiterbildung verstehen. Vgl. Allanson (1985), S. 96 f.

volumen abhängt. Ist sie ausgelastet, können die Fixkosten besser verteilt werden und die Wirtschaftlichkeit steigt.<sup>162</sup>

Interne Beratungen sind vornehmlich ein Phänomen von Großunternehmen, hauptsächlich für Unternehmen mit mehr als 5000 resp. mehr als 50000 Mitarbeitern.<sup>163</sup> Dort nehmen sie – wenngleich nicht immer unter dieser Bezeichnung – interne Beratungsaufgaben wahr. Der Anteil derjenigen Großunternehmen, die einen Teil der Beratungsaufgaben durch internes Personal lösen lassen, mag auch deshalb so hoch sein, da für Großunternehmen der zusätzliche Einsatz externer Berater damit keinesfalls ausgeschlossen ist. Interne und externe Beratung sind für diese Unternehmen vielmehr komplementär und können bedarfsweise einzeln oder in Kombination eingesetzt werden.<sup>164</sup>

Eine vollständige Internalisierung der Beratung in Form einer internen Beratung oder von Stabsstellen kommt für Familienunternehmen kaum in Frage.<sup>165</sup> Hier geben Wirtschaftlichkeitsüberlegungen den Ausschlag, da der Auf- oder Ausbau interner Beratungsstellen nur unter Rückgriff auf personelle und finanzielle Ressourcen möglich ist. Könnten „beliebig viele“ Stabsstellen eingerichtet werden, wäre auch der Beirat – zumindest in seiner ausschließlichen Beraterrolle – nicht mehr sinnvoll und würde folglich auch nicht eingerichtet werden.<sup>166</sup> Wenn Beratungsaufgaben von Mitarbeitern wahrgenommen werden, geschieht dies nicht in der hier angesprochenen institutionalisierten Form. Einen darüber hinausgehenden Vergleich zwischen Beirat und interner Unternehmensberatung gibt es in der Literatur kaum, da letztere als irrelevant für Familienunternehmen angesehen wird. Ferner zeigen sich Unterschiede, da die interne Unternehmensberatung weitreichendere Aufgaben übernehmen soll und dies aufgrund ihrer Vollzeit beschäftigten Mitarbeiter auch zu leisten vermag. Gleichwohl teilt die interne Beratung mit dem Beirat bspw. das Charakteristikum der dauerhaften Einbindung in das Klientensystem, d. h. in das Unternehmen. Dieses Merkmal, welches sowohl Beirat als auch interne Beratung von der externen Unternehmensberatung unterscheidet, ermöglicht und bedingt ein anderes Aufgabenfeld sowie andere organisatorische Fragestellungen.

---

<sup>162</sup> Vgl. Theuven (1994), S. 299.

<sup>163</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 109.

<sup>164</sup> Vgl. Theuven (1994), S. 3.

<sup>165</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 149.

<sup>166</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 159. Vergleiche hierzu auch die Aufgaben von Bei- und Aufsichtsräten in Großunternehmen, die typischer Weise über die genannten Stabsstellen verfügen.

Während die externe Beratung vorwiegend an hard facts wie Orientierung an Sachinhalten und Fachwissen gemessen wird, werden internen Beratungen überwiegend die so genannten soft skills (oder facts) zugeschrieben. Ihre wahrgenommenen oder antizipierten Stärken bestehen demnach in den Bereichen Kultur, Kommunikation oder auch Personalmanagement.<sup>167</sup> Hier können interne Beratungen, aufgrund ihrer dauerhaften Verbindung zum Klientensystem langfristige Prozesse initiieren, aber auch begleiten. Auch auf Prozessebene kann der Hinweis auf die Metakompetenzen oder soft skills als Anregung für die Beiratsdiskussion gesehen werden.

#### d) Advisory Board

Familienunternehmen stellen in den meisten westlichen Industrienationen einen großen, wenn nicht gar den größten Anteil der Unternehmen dar.<sup>168</sup> Ihre Stärken, mehr noch aber ihre potenziellen Schwächen sind daher in vielen Ländern Gegenstand der wissenschaftlichen Diskussion. Um insbesondere den Schwächen zu begegnen, werden verschiedene Alternativen betrachtet: angefangen vom Einsatz externer, betriebswirtschaftlich orientierter Berater für das Unternehmen über ebenfalls externe, aber psychologisch ausgerichtete Berater für die Familienmitglieder bis hin zur Institutionalisierung einer solchen Beratung oder ggf. auch Kontrolle durch ein eigens dafür einzurichtendes Organ. Im englischsprachigen, insbesondere US-amerikanischen Raum, ist für dieses Organ die Bezeichnung advisory board (auch: advisory council, family councils) gebräuchlich.

Das advisory board nimmt ähnliche Funktionen wahr wie das board of directors, ihm fehlt jedoch dessen rechtlicher Status. Die Funktionen umfassen u. a. die Sicherstellung der Corporate Governance, die Überwachung der Geschäftsstrategien, Beratung, die Nachfolgeregelung und die Unterstützung von Familiengeschaftern.<sup>169</sup>

Der Einsatz eines solchen advisory boards steht in einem korrelativen Verhältnis zum Alter des Familienunternehmens: erst und gerade in älteren Familienunternehmen werden diese Gremien eingesetzt.<sup>170</sup> Hinsichtlich der Besetzung des advisory boards befürworten ARONOFF/WARD (1996) die Aufnahme von externen Mitgliedern, da Familienmitglieder

---

<sup>167</sup> Vgl. Klein (2002), S. 146 f.

<sup>168</sup> Vgl. dazu ausführlich die Erläuterungen in Kapitel 2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>169</sup> Vgl. Aronoff/Ward (1996), S. 35 ff.

<sup>170</sup> Vgl. Leon-Guerrero/McCann/Haley (1998), S. 115.

dem Familienunternehmen in der Regel schon zur Verfügung stehen.<sup>171</sup> Erst durch den Einbezug von familienexternen Personen könne zusätzliches Know-how für das Unternehmen aktiviert werden.

Die Parallelen in der Diskussion zeigen, dass ein solches advisory board als US-amerikanisches Pendant zum deutschen Beirat betrachtet werden kann. Die für das advisory board geforderten Funktionen sowie die Besetzung dieses Gremiums decken sich mit den Anforderungen an Beiräte.<sup>172</sup> Auch zeigen sich Parallelen zum Aufsichtsrats-Beirats-Verhältnis. Im Fall des advisory board steht die Anlehnung an das (ebenfalls obligatorische) board of directors im Vordergrund.

Wenngleich die Vergleichbarkeit gegeben ist, so zeigt sich in Bezug auf das advisory board, dass eine Beschäftigung mit diesem Gremium oder Organ auch in der englischsprachigen Literatur noch in den Kinderschuhen steckt. Aussagen beschränken sich auf den grundsätzlichen Nutzen einer solchen Institution, seine Besetzung sowie vereinzelt auf Hinweise zur inhaltlichen Ausgestaltung. Aus diesen Aspekten wurden für die vorliegende Arbeit Anregungen in Bezug auf den Beirat entnommen. Insgesamt ist jedoch auch das Thema advisory board in der Literatur eher unterrepräsentiert.

## **2.2 Das Familienunternehmen als Beiratsunternehmen**

### **2.2.1 Begriffsbestimmung**

Die Bedeutung von Familienunternehmen lässt sich an quantitativen Kenngrößen festmachen. Der Anteil der Familienunternehmen an der Summe aller Unternehmen wird in Deutschland auf ca. 60 bis 90 Prozent beziffert.<sup>173</sup> KLEIN (2000) spricht von einem Anteil von 58,09 Prozent,<sup>174</sup> HILKER von 78 Prozent<sup>175</sup> und KAYSER/WALLAU (2002) sogar von einem Anteil von 84,4 Prozent.<sup>176</sup> Einen noch höheren Anteil errechnet das IFM BONN, das von 92,8 Prozent Familienunternehmen in Deutschland ausgeht.<sup>177</sup> Familien-

---

<sup>171</sup> Vgl. Aronoff/Ward (1996), S. 12 ff.

<sup>172</sup> Vgl. Aronoff/Ward (1996), S. 47.

<sup>173</sup> Vgl. Domayer/Vater (1995), S. 149 und die dort angegebene Literatur.

<sup>174</sup> Vgl. Klein (2000), S. 66.

<sup>175</sup> Vgl. Hilker (2001), S. 338.

<sup>176</sup> Vgl. Kayser/Wallau (2002), S. 113.

<sup>177</sup> Vgl. IfM Bonn [Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org> (Stand 4.01.06)].

unternehmen erwirtschaften ca. 50 Prozent des Bruttonutzenproduktes, stellen 75 Prozent aller Arbeitsplätze und 85 Prozent aller Ausbildungsplätze.<sup>178</sup> Diese hohe Bedeutung kommt ihnen regelmäßig in allen westlichen Industrieländern zu. So gehen etwa SMYRNIOS/TANEWSKI/ROMANO (1998) für den US-amerikanischen Raum von einem Anteil von 90 Prozent aus.<sup>179</sup>

Trotz der großen Bedeutung der Familienunternehmen für die Wirtschaft, stößt man bereits bei dem Versuch einer Definition der Familienunternehmen auf Schwierigkeiten.<sup>180</sup> Mit KLEIN (2000) ist davon auszugehen, dass es sich bei Familienunternehmen um einen Sammelbegriff handelt.<sup>181</sup> Innerhalb dieses Sammelbegriffs gibt es unterschiedliche Abgrenzungen. Weitestgehend Einigkeit besteht lediglich hinsichtlich der Auffassung, dass Familienunternehmen eine Teilmenge aller Unternehmen darstellen und rechtsformunabhängig sind, d. h. man findet Familienunternehmen sowohl in Form von Personen- als auch von Kapitalgesellschaften.<sup>182</sup> Darüber hinaus kann ein Konsens für den „einfachen“ Fall ausgemacht werden, dass ein Unternehmen, welches sowohl „family-owned“ als auch „family-managed“ ist, ein Familienunternehmen darstellt.<sup>183</sup> Damit wird allerdings nur ein mehr oder weniger großer Anteil der Familienunternehmen abgedeckt. Abweichungen von dieser Konstellation – also Unternehmen, die bspw. noch im Besitz einer Familie, aber fremdgeführt sind und vice versa – sind jedoch keinesfalls ungewöhnliche Fälle. Für sie gibt es gleichwohl keine konsensfähige Aussage, ob es sich hierbei (noch) um ein Familienunternehmen handelt.

Eine Definition de jure kommt für Familienunternehmen nicht in Frage. Lediglich im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 ist von *Familiengesellschaften* die Rede.<sup>184</sup> Auch Forscher und Berater definieren Familienunternehmen, offenbar mit Blick auf ein jeweils besonderes Familienunternehmen, unterschiedlich.<sup>185</sup> Sogar die Selbsteinschätzung von Familienmanagern, Führungskräften oder (Aufsichts- oder Bei-)Ratsmitgliedern führt zu

---

<sup>178</sup> Vgl. Hilker (2001), S. 338.

<sup>179</sup> Vgl. Smyrnios/Tanewski/Romano (1998), S. 49.

<sup>180</sup> Ähnlich wie auch schon bei den Beiräten beschrieben, finden sich daher Quellen, die Familienunternehmen explizit – aber nicht einheitlich – definieren, solche, die verschiedene Definitionen – bewusst oder unbewusst – vermischen und schließlich solche, in denen keine Begriffsbestimmung oder -abgrenzung stattfindet. Vgl. etwa Domayer/Vater (1995), S. 150.

<sup>181</sup> Vgl. Klein (2000), S. 18 f.; Fitzgerald/Muske (2002), S. 1 ff.

<sup>182</sup> Vgl. Mittelsten Scheid (1985), S. 5.

<sup>183</sup> Vgl. Chua/Chrisman/Sharma (1999), S. 21 f.

<sup>184</sup> Vgl. für Rechtsformen der AG und der KGaA vgl. § 76 Abs. 6 BetrVG 1952 sowie Sigle (2000), S. 302 f.

<sup>185</sup> Vgl. Smyrnios/Tanewski/Romano (1998), S. 50.

keinem einheitlichen Ergebnis. Diese Aspekte verleiten zu der Schlussfolgerung, die Definition von Familienunternehmen sei problematisch resp. die Probleme in der Beschreibung dieser Unternehmen beginnen bereits bei der definatorischen Festlegung, was denn ein Familienunternehmen sei.<sup>186</sup> Dieses Problem gilt nicht nur für Deutschland, sondern lässt sich ebenfalls für andere Länder konstatieren.<sup>187</sup> WESTHEAD/COWLING (1998) schlagen als Ausweg vor, entweder explizit mehrere Definitionen zu verwenden, oder – falls nur eine Definition herangezogen werden soll – ein möglichst breites Begriffsverständnis zugrunde zu legen.<sup>188</sup>

Das Fehlen einer konsensfähigen Definition ist in den Sozialwissenschaften keineswegs ungewöhnlich.<sup>189</sup> Es verhindert jedoch, dass Forschungsergebnisse verglichen oder gar kombiniert werden können. Dies betrifft bereits die statistische Aussage über den Anteil der Familienunternehmen an der Menge aller Unternehmen. Unterschiedliche Angaben – siehe oben – verweisen nicht etwa auf eine starke Fluktuation in der Gruppe der Familienunternehmen. Sie sind vielmehr Konsequenzen der jeweils zugrunde liegenden, verschieden weit gefassten Definition.<sup>190</sup> Auch inhaltliche Erkenntnisse (etwa über den Einfluss der Familie auf die Nachfolge) fallen zwangsweise unterschiedlich aus, wenn Familieneinfluss in einem Fall „Eigentum“, in anderen Fällen aber „Beteiligung an der Führung“ meint.<sup>191</sup>

Trotz dieser Unterschiede im Detail greift die Mehrzahl der Autoren auf einen überschaubaren Kanon an Dimensionen zurück, um Familienunternehmen zu beschreiben.<sup>192</sup>

Zur Abgrenzung von Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen wird in der

---

<sup>186</sup> Vgl. Mittelsten Scheid (1985), S. 1, der pointiert formuliert: „Ergeht es uns mit den „Familienunternehmen“ nicht wie mit dem schlechten Wetter – jeder weiß, was damit gemeint ist, aber keiner kann es definieren?“. Vgl. auch Bird et al. (2002), S. 337 ff., die im Fehlen einer einheitlichen Definition einen Hauptgrund für die bislang fehlende Herausbildung einer eigenständigen, auf Familienunternehmen bezogenen akademischen Disziplin sehen. Ferner Mühlebach (2004), S. 4 f. und die dort angegebene Literatur.

<sup>187</sup> Vgl. Litz (1995), S. 71 ff.; Symrniios/Tanewsko/Romano (1998), S. 49.

<sup>188</sup> Vgl. Westhead/Cowling (1998), S. 50.

<sup>189</sup> Vgl. zu ähnlichen Problemen bspw. die Schwierigkeiten beim Definitionsversuch von „Führung“, oder „Strategie“. Zur Diskussion dieser Problematik und der Auswirkungen auf das jeweilige Fachgebiet vgl. u. a. Neuberger (2002), S. 7 ff.

<sup>190</sup> Vgl. Westhead/Cowling (1998), S. 43 f.

<sup>191</sup> Vgl. Mittelsten Scheid (1985), S. 2, der die Erfüllung beider Kriterien – allerdings ohne weitere Konkretisierung – fordert. Zur Problematik der fehlenden Definition von Familienunternehmen vgl. auch Quermann (2004), S. 25 ff. der jedoch eine andere als in dieser Arbeit verwendete Systematisierung erarbeitet.

<sup>192</sup> Der Heterogenität der realen Familienunternehmen versucht auch Klein (2000) Herr zu werden. Sie nähert sich dabei zunächst über eine isolierte Betrachtung der Begriffe „Familie“ und „Unternehmen“ an. Darüber hinaus versucht sie die Vielfalt der Familienunternehmen über mehrere „wenn ... dann ..., oder ...“-Beziehungen aufzuschlüsseln. Vgl. ebenda, S. 20 f.



Regel auf beobachtbare Merkmale wie Management, Kontrolle und Eigentum zurückgegriffen. Verschiedentlich kommt die Existenz eines Nachfolgers aus der Familie hinzu. Seltener auch die Selbsteinschätzung der Beteiligten, ob es sich bei ihrem Unternehmen um ein Familienunternehmen handelt. Bei der genaueren Festlegung innerhalb dieser Kategorien variieren die Aussagen dagegen beträchtlich. Beispielhaft sei eine mögliche Aufschlüsselung nach HENNERKES (1998) wiedergegeben. Zu den Charakteristika von Familienunternehmen zählen demnach:<sup>193</sup>

- Die Familie(n) hat (haben) einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmenspolitik und die Geschäftsführung. Hierbei geht es um die Anteilsmehrheit und damit in letzter Konsequenz auch um die Einheit von Eigentum und Führung.
- Die an der Führung beteiligten Familienmitglieder zeichnen sich durch geteilte Werte aus – sie bilden eine Wertegemeinschaft.
- Die wirtschaftliche Existenz der Familie(n) ist vielfach eng mit der Lage des Unternehmens verbunden.
- Die Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen wird ebenso angestrebt, wie die Übertragung des Unternehmens auf die nachfolgende Generation (Familientradition).

Der Aspekt der Selbsteinschätzung „Sind Sie ein Familienunternehmen?“ wird bspw. von BIRLEY (2001) als ein wichtiger Indikator erachtet. Diese „owner-manager attitude“<sup>194</sup> sei laut BIRLEY besser geeignet zur Untersuchung und Abgrenzung von Familienunternehmen als der traditionelle Zugang über Anteile oder Managementkontrolle/-einfluss.<sup>195</sup> Auch HENNERKES (1998a) greift diesen Ansatz auf und formuliert: „Man ist also nicht etwa per Definition Familiengesellschaft, sondern man **will** Familiengesellschaft sein.“<sup>196</sup> Allerdings weisen CHUA/CHRISMAN/SHARMA (1999) auf die Problematik dieser Selbsteinschätzung – insbesondere als einziges Kriterium – hin, da auch Schlüsselpersonen des

---

<sup>193</sup> Vgl. Hennerkes (1998), S. 25 f.

<sup>194</sup> Birley (2001), S. 75.

<sup>195</sup> Litz (1995), S. 77 ff. geht einen ähnlichen Weg: Während der Anspruch „ein Familienunternehmen sein zu wollen“ jedoch nur eine gegenwärtige Haltung wiedergibt, spiele auch die langfristige Intention „remaining a family business“ oder „becoming a family business“ eine Rolle.

<sup>196</sup> Vgl. Hennerkes (1998a), S. 2 [Herv. i. Org.].

Unternehmens zu unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich der Klassifizierung des Unternehmens als Familienunternehmen oder Nicht-Familienunternehmen kommen.<sup>197</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit werden daher unter Familienunternehmen Organisationen verstanden, *„die mit einer oder mehreren Familie(n) strukturell gekoppelt sind, wobei aus dieser strukturellen Kopplung heraus signifikant bedingte Einflüsse auf die Organisation zu beobachten sind.“*<sup>198</sup>

Die Definition rekurriert auf bekannte, insbesondere qualitative Begriffe, wobei ergänzend anzumerken bleibt, dass sich „Familie“ nicht nur auf die so genannte Kernfamilie beziehen kann. Auch „unvollständige“ sowie weit verzweigte Familien sind mit einzubeziehen. Die Definition ist eng genug, um die Familienunternehmen, von der Menge der Nicht-Familienunternehmen abzugrenzen. Gleichzeitig ist sie bewusst weit genug gehalten, um der Vielzahl an individuellen Konstellationen der Familienunternehmen in der Realität Rechnung zu tragen.<sup>199</sup>

### 2.2.2 Die Verbindung zweier Subsysteme

Das Interesse an der Verbindung Familie und Unternehmen ist keineswegs neu. Bereits seit den siebziger Jahren stehen Berufs- und Privatleben sowie die Interdependenzen zwischen diesen beiden Bereichen im Interesse der Forschung.<sup>200</sup> In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Arbeiten, die sich mit den Wechselwirkungen zwischen Beruf und Familie resp. Berufs- und Privatleben beschäftigen.<sup>201</sup> Dabei interessieren die Auswirkungen, die

---

<sup>197</sup> Chua/Chrisman/Sharma (1999), S. 19 formulieren daher letztlich: „Family firms themselves do not better.“ und spielen damit auf die Selbsteinschätzung von Managern oder Eigentümern an, die sich ebenfalls sehr heterogen und, angesichts der objektiven Kriterien, sehr widersprüchlich äußern. Ähnlich Dyer (2003), S. 411.

<sup>198</sup> Schmidt (1997), S. 297.

<sup>199</sup> Dies ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit wichtig, da nicht der Beirat in einem bestimmten Familienunternehmenstyp beschrieben werden soll, sondern der Beirat allgemein in Familienunternehmen. Dabei bleibt schließlich anzumerken, dass der Begriff des Familienunternehmens gerade in Deutschland eng mit „Mittelstand“ oder „mittelständischen Unternehmen“ diskutiert wird. Diese Begriffe setzen vornehmlich an quantitativen Kriterien an und sind darüber hinaus nur in Deutschland gebräuchlich.

<sup>200</sup> Vgl. Greenhaus/Beutell (1985). Die Annahme, es gäbe zwischen diesen beiden Systemen keine Interdependenzen, habe sich nicht lange halten können (vgl. ebenda S. 86), auch wenn Smyrnios et al. (2003) darauf hinweisen, dass sich das dieser Annahme zugrunde liegende „segmentation model“ trotz spärlicher empirischer Bestätigung in der theoretischen Literatur hält (vgl. ebenda, S. 36).

<sup>201</sup> Vgl. bspw. Karofsky et al. (2001), S. 313 ff.; Smyrnios et al. (2003), S. 35 ff.; Greenhaus/Beutell (1985), S. 76 ff.

Erfolge und Misserfolge aus einem Bereich auf den anderen haben.<sup>202</sup> Damit sind Fragen bspw. nach der Zufriedenheit oder dem „emotional well-being“<sup>203</sup> in Familie und Unternehmen verbunden.<sup>204</sup>

Familienunternehmen treten in diesem Zusammenhang als besonders interessante Untersuchungsobjekte hervor.<sup>205</sup> Nicht immer fand oder findet die Familie dabei expliziten Eingang in die Untersuchungen zu Familienunternehmen. Gerade in älteren Studien wurden zwar Familienunternehmen untersucht, die Familie wurde jedoch nicht berücksichtigt.<sup>206</sup> Am augenfälligsten ist dabei die zeitliche Entwicklung: bis in die siebziger Jahre wurde die Familie als Störfaktor gesehen. Die Arbeiten ignorierten den familialen Einfluss oder versuchten ihn zu minimieren.<sup>207</sup> Seit den achtziger Jahren wird der Familieneinfluss auf das Familienunternehmen stärker thematisiert und in seinen positiven wie negativen Auswirkungen für die Beteiligten untersucht.<sup>208</sup>

Normalerweise, d. h. für Familien, die kein Unternehmen besitzen, stellen privater und öffentlicher Raum zwei getrennte Bereiche dar, die unterschiedlichen Interaktions- und Kommunikationsräumen entsprechen. Die Familie und das Privatleben sind von „personenorientierter Kommunikation und Interaktion“<sup>209</sup> geprägt. Dabei kommt es sehr stark auf die Person und die Persönlichkeit des Einzelnen an.<sup>210</sup> Er oder sie ist im Gesamtgefüge nicht austauschbar, auch wenn sich die jeweilige Funktion innerhalb der

---

<sup>202</sup> Vgl. hierzu bspw. die Untersuchungen von Karofsky et al. (2001) und die damit in Zusammenhang stehende Studie von Smyrnios et al. (2003). Es lassen sich ferner drei Modelle unterscheiden, welche die Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen jeweils unterschiedlich interpretieren resp. modellieren: spillover, compensation und segmentation. Vgl. hierzu Karofsky et al. (2001), S. 314 für eine kurze Übersicht sowie weiterführende Literatur zu den jeweiligen Modellen.

<sup>203</sup> Karofsky et al. (2001), S. 313.

<sup>204</sup> Vgl. Kossek/Ozeki (1998), S. 139 ff.; Metzger (2001), S. 212 ff.

<sup>205</sup> Vgl. Westhead/Cowling (1998), S. 31; Smyrnios/Tanewski/Romano (1998), S. 57. Auch wenn Smyrnios et al. (2003), S. 36 darauf hinweisen, dass es nur wenige Autoren gibt, die sich dieser Frage oder einer Bestätigung dieser besonderen Stellung aus empirischer Sicht angenommen haben. Ähnlich Winter et al. (1998), S. 239 und Sharma/Chrisman/Chua (1997), S. 8.

<sup>206</sup> Vgl. Dyer (2003), S. 401 und die dort angegebenen Beispiele.

<sup>207</sup> Vgl. Hammer/Hinterhuber (1994), S. 15; Sharma/Chrisman/Chua (1997), S. 4; Mühlebach (2004), S. 5.

<sup>208</sup> Vgl. Hammer/Hinterhuber (1994), S. 16 f. und die dort angegebene Literatur. Aber auch den gegenläufigen Trend gibt es. Besonders bei denjenigen Autoren, die aus der Beratung resp. der Soziologie oder Psychologie kommen, findet eine nahezu umgekehrte Herangehensweise statt: die Familie steht im Mittelpunkt. Die Tatsache, dass diese Familie ein Unternehmen besitzt, wird zur Randbedingung. Vgl. Baker/Wiseman (1998); Brown (1998).

<sup>209</sup> Simon (2001b), S. 360.

<sup>210</sup> Vgl. Kersting/Kamper-Jasper (2002), S. 84.

Familie durchaus im Zeitablauf verändern kann.<sup>211</sup> Im Gegensatz dazu steht das System Unternehmen. Hier steht die Wahrnehmung und Erfüllung bestimmter gesamtgesellschaftlicher Funktionen im Vordergrund. Kommunikations- und Interaktionsregeln sind stark aufgabenorientiert.<sup>212</sup> Folglich ist auch der Einzelne angehalten, eine bestimmte sachliche Funktion zu übernehmen. Dabei ist er jedoch „nicht als Gesamtperson oder -persönlichkeit“<sup>213</sup> gefragt, sondern jeweils in denjenigen Teilaspekten oder -funktionen, welche der Aufgabenerfüllung dienlich sind. In der Organisation gilt es, bestimmte Funktionen zu erfüllen, „dabei ist es letztlich egal, wer diese Arbeit erledigt“<sup>214</sup> – der Einzelne ist austauschbar. Gerade erst die grundsätzliche Austauschbarkeit des Einzelnen erlaubt die Aufrechterhaltung der Aufgabenerfüllung über eine längere Zeit hinweg.<sup>215</sup>

Die Zusammenführung der unterschiedlichen Funktionen und Spielregeln auf der Ebene der Gesellschaft führt aufgrund der kontradiktorischen Elemente beider Subsysteme zunächst zu potenziellen Konflikten.<sup>216</sup> Gleichzeitig ist die Möglichkeit zur Konfliktbewältigung durch Dissoziation von Funktionen implizit enthalten.<sup>217</sup> So nehmen Menschen bspw. tagsüber während der Arbeit eine bestimmte aufgabenorientierte Rolle wahr und abends, im Kreis der Familie, eine ganz andere.<sup>218</sup> Die Trennung zwischen den beiden Kontexten wird ferner dadurch erleichtert, dass man es jeweils mit unterschiedlichen Personen zu tun hat. Dies erlaubt es den Personen, zwischen den unterschiedlichen Kontexten zu wechseln.<sup>219</sup>

Im Falle des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie ist die Situation dagegen anders.<sup>220</sup> Durch die Kopplung der beiden sozialen Systeme Familie und Unternehmen treffen im Familienunternehmen „zwei konfligierende Welten“<sup>221</sup> aufeinander, die unter-

---

<sup>211</sup> Vgl. Domayer/Vater (1995), S. 150.

<sup>212</sup> Vgl. Kamper-Jasper (1998), S. 170.

<sup>213</sup> Simon (2001b), S. 361.

<sup>214</sup> Simon (1999a), S. 188.

<sup>215</sup> Vgl. Simon (2001b), S. 362.

<sup>216</sup> Vgl. Kamper-Jasper (1998), S. 172.

<sup>217</sup> Vgl. Simon (1999a), S. 197 ff.

<sup>218</sup> Vgl. Simon (2001b), S. 362. Es handelt sich dabei also vornehmlich um eine zeitliche Trennung.

<sup>219</sup> Simon (1999a), (2001) weist darauf hin, dass es sich bei diesen Ausführungen um idealtypische Konstruktionen handelt, in denen Familie und Unternehmen zwecks Verdeutlichung überspitzt werden. Gerade dadurch trägt diese Gegenüberstellung jedoch dazu bei, dass besondere Spannungsverhältnisse in Familienunternehmen besser beleuchtet zu können.

<sup>220</sup> Vgl. Leach/Bogod (2003), S. 26 ff.; Simon (1999a), S. 198; Winkler (2005), S. 84 f.

<sup>221</sup> Vgl. Priddat (1998), S. 11.

schiedlichen, teilweise sogar kontradiktorischen Regeln folgen.<sup>222</sup> Dahinter verbirgt sich letzten Endes die (auf die Systemtheorie rekurrierende) Auffassung des Familienunternehmens als Suprasystem, welches sich wiederum aus den beiden Subsystemen „Familie“ und „Unternehmen“ zusammensetzt.<sup>223</sup> Funktionen und Inhalte, Kommunikation sowie der „Lohn“ der Teilnahme am jeweiligen System differieren stark.<sup>224</sup>

Im Fall des Familienunternehmens lassen sich die beiden sozialen Systeme daher nicht so einfach trennen, sondern sind strukturell gekoppelt. Man hat es unter Umständen insbesondere mit identischen Akteuren zu tun, ohne dass dabei immer ersichtlich ist, welche Rolle sie gerade wahrnehmen.<sup>225</sup> Ein Wechsel zwischen den Systemen ist nicht mehr so leicht möglich. Dies führt für die Beteiligten zu neuartigen Anforderungen, da die „Kommunikation unter den Familienmitgliedern konflikt- und paradoxieanfälliger“<sup>226</sup> ist. Die Interdependenzen zwischen den beiden Subsystemen sind vielfältig.<sup>227</sup> Auf der einen Seite hat der Besitz eines Familienunternehmens Auswirkungen auf die Familie: die Familie profitiert vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder leidet unter den Verlusten, das Unternehmensgeschehen beansprucht zeitliche Ressourcen der Eltern, die Ausbildung der Kinder ist unter Umständen in vorbestimmte Bahnen gelenkt. Auf der anderen Seite hat die Familie einen prägenden Einfluss auf das Unternehmen: das Unternehmen ist nach außen durch die Unternehmerpersönlichkeit geprägt, das Unternehmen ist von den Fähigkeiten des Unternehmers resp. seiner Nachfolger abhängig, Entscheidungen im Unternehmen folgen unter Umständen anderen „Logiken“ und Werten als in anderen Unternehmen.<sup>228</sup>

---

<sup>222</sup> Vgl. Simon (2001a), S. 334 f.; Kets de Vries (1994), S. 16.

<sup>223</sup> Zu weiteren Ausführungen vgl. Quermann (2004), S. 17 ff.; Klein (2000), S. 14 ff.; Fasselt (1992), S. 4; von Moos (1998), S. 167. Zur Kritik am dual-systems-approach vgl. Whiteside/Brown (1996), S. 35 ff. Neben dem „dual-system-approach“ existiert der so genannte „three-circle-approach“. Dieses insbesondere im englischsprachigen Raum gebräuchliche Modell unterscheidet die Dimensionen (oder Sphären) Familie, Eigentum und Unternehmen. Vgl. Tagiuri/Davis (1996), S. 200 f.; Gersick et al. (1997), S. 4 ff. sowie Westhead/Cowling (1998), S. 39 f.

<sup>224</sup> Vgl. zum Folgenden Simon (1999a), S.182 ff.; Simon (1999b), S. 18 ff. sowie Eidemüller-Jucknat (1998), S. 5. Priddat (1998), S. 11 umschreibt die Charakteristika der Familienunternehmen etwas prosaischer, wenn er formuliert: „Familienunternehmen sind schmetterlingsartige Gebilde: ihr einer Flügel ist das Unternehmen, ihr anderer die Familie. Beide sind verschiedene gesellschaftliche Systeme.“

<sup>225</sup> Vgl. Simon (1999b), S. 21; Simon (2001b), S. 364.

<sup>226</sup> Simon (2001b), S. 365.

<sup>227</sup> Vgl. Klein (2000), S. 4 ff.

<sup>228</sup> Vgl. Fischer/Retzer (2001), S. 302 ff.

Die Kopplung von Familie und Unternehmen kann zu interpersonellen und intrapsychischen Konflikten führen.<sup>229</sup> Es ist bspw. ein Anliegen von Eltern ihre Kinder gerecht und gleich zu behandeln. Während im familiären Kontext eine Gleichbehandlung nach absoluten Maßstäben umgesetzt wird, herrscht im Unternehmen wiederum ein davon abweichendes Gerechtigkeitsprinzip vor. Honoriert wird hier die Erfüllung aufgabenbezogener Leistungen.<sup>230</sup> Vermischen sich die unterschiedlichen Entscheidungsregeln, wird also bspw. der familiäre Gleichbehandlungssinn auf das Unternehmen übertragen, so sind Konflikte – für Unternehmen und Familie gleichermaßen – vorprogrammiert.<sup>231</sup>

### 2.2.3 Stärken und Schwächen

Die moderne Wettbewerbswelt stellt neuartige Anforderungen an Unternehmen. Zu den allgemeinen Veränderungen auf Märkten zählen u. a. die Globalisierung, die zunehmende Homogenisierung von Produkten, die technische Entwicklung und der Wertewandel.<sup>232</sup> Hierauf haben Unternehmen regelmäßig keinen (großen) Einfluss. Für den Wettbewerb ergeben sich aus den Veränderungen der Umwelt spezifische Anforderungen: Kosten und Zeit werden zu kritischen Wettbewerbsfaktoren, vielfach sind hohe Investitionen nötig, um in einen Markt einzusteigen oder in ihm wachsen zu können, Shareholder Value wird zunehmend zu einem Anspruch an Unternehmen, der auch und gerade auf die Finanzierung Auswirkungen hat.<sup>233</sup> Die globalen Marktanforderungen sowie die spezifischeren Wettbewerbsanforderungen sind für alle Unternehmen gleich. Die Reaktion hierauf fällt jedoch gerade Familienunternehmen schwer, da ihre konstituierenden

---

<sup>229</sup> Vgl. Simon (2001b), S. 371. Der Autor spricht in diesem Zusammenhang – vor dem Hintergrund der therapeutischen/klinischen Arbeit – von „vielfältigen psychologischen Risiken.“ Ebenda, S. 360 bzw. an anderer Stelle: „Die psychischen Anforderungen an die Familienmitglieder sind daher unvergleichlich größer.“; Simon (1999b), S. 22.

<sup>230</sup> Diese Honorierung findet im Unternehmen darüber hinaus vornehmlich in Form von Geld statt. Es werden kurze Bilanzierungszeiträume zugrunde gelegt, denen der „Schatten der Zukunft“ fehlt. Vgl. Simon (1999a), S. 192 f. In Familien erfolgt die Honorierung zum einen in anderer Form, zumeist in Form von Liebe oder Anerkennung. Zum anderen sind die Bilanzierungszeiträume weitaus länger, so dass eine sofortige Belohnung nicht notwendig ist. Vgl. Simon (2001b), S. 371; Beehr/Drexler/Faulkner (1997), S. 299.

<sup>231</sup> Simon (2001b), S. 373: „Das ist der Fall, wenn etwa ein unfähiger Sohn ein Unternehmen oder eine Abteilung als „Spielzeug“ erhält, nur weil der Bruder oder die Schwester in einer ähnlichen Funktion beschäftigt ist. Und umgekehrt wird der Familienfrieden gefährdet, wenn die Unterschiede des Engagements in der Firma dazu führen, dass auch in der Familie Unterschiede eingeklagt werden.“ Vgl. auch Kets de Vries (1994), S. 19.

<sup>232</sup> Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2001), (2002), S. R3; von Moos (1998), S. 167 ff.

<sup>233</sup> Vgl. von Moos (1998), S. 169 ff. sowie kritisch zum Shareholder Value Malik (2004), S. 30 ff. Zu Agenturproblemen in größeren Familienunternehmen vgl. weiter Morck/Yeung (2003), S. 372 ff.

Merkmale (insbesondere der enge Bezug zur Familie) „im Wege stehen“.<sup>234</sup> Aus der für Familienunternehmen typischen Verbindung von Familie und Unternehmen ergibt sich eine besondere Ausgangssituation.<sup>235</sup> Diese wiederum kann – im Kontext des unternehmerischen Geschehens – zu ebenso charakteristischen Vor- und Nachteilen führen.<sup>236</sup> In der englischsprachigen Literatur wurde dafür der Begriff der „familiness“ geprägt.<sup>237</sup> Er umfasst „why, when, and how the family form of business organization succeeds or fails“.<sup>238</sup>

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine Reihe an potenziellen Stärken aus, die sich aus der starken Personenorientierung ergeben. Dies beginnt mit der Person des Unternehmers und zentriert sich um diese.<sup>239</sup> Er ist für die Mitarbeiter vielfach Vorbild und bietet als solcher ein hohes Identifikations- und Motivationspotenzial für die Mitarbeiter.<sup>240</sup> Umgekehrt werden Familienwerte des Unternehmers auf das Unternehmen übertragen. Langjährige Mitarbeiter und Geschäftspartner werden oftmals als Teil der Familie empfunden.<sup>241</sup> Auf diese Weise gelingt es Familienunternehmen nicht selten, Kreativität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern und zu nutzen.

Der enge persönliche Kontakt ist nicht nur auf das Unternehmen beschränkt. Auch gegenüber Lieferanten, Kunden und sonstigen Geschäftspartnern werden langjährige Beziehungen aufgebaut.<sup>242</sup> Gerade im Umgang mit den Kunden sichert dieser enge Kontakt die Möglichkeit, auf deren Wünsche besser eingehen zu können.<sup>243</sup> Kundennähe

---

<sup>234</sup> von Moos (1998), S. 170 f. Vgl. auch Reich (2001), S. 15.

<sup>235</sup> Was diese Ausgangssituation so besonders macht ist in Theorie und Empirie mannigfaltig untersucht worden. Zu einer ausführlichen Aufzählung all jener Aspekte, die gerade für Familienunternehmen charakteristisch sind oder sein sollen/können, vgl. Habbershon/Williams (1999), S. 3 ff.

<sup>236</sup> Interessante Einblicke in die Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion um die Stärken und Schwächen von Familienunternehmen gewährt der Sammelband von Aronoff/Astrachan/Ward (1996), in dem die Herausgeber Beiträge aus mehr als drei Jahrzehnten zu diesem Thema zusammenstellen. Vgl. u. a. Donnelly (1996) (Original 1964); Ward/Aronoff (1996) (Original 1991); Brokaw (1996) (Original 1992).

<sup>237</sup> Vgl. Mühlebach (2004), S. 59 ff.

<sup>238</sup> Chrisman/Chua/Steier (2005), S. 238. Ausführlicher Sirmon/Hitt (2003), S. 339 ff.

<sup>239</sup> Vgl. Wössner (1998), S. 19 f.; Mayer (2001), S. 66 f.

<sup>240</sup> Vgl. Leach/Bogod (2003), S. 6. Vgl. zu besonderen Merkmalen der Motivation von Unternehmer und Familienangehörigen bspw. McConaughy (2000), S. 121.

<sup>241</sup> Vgl. Simon/Nicolai (2000), S. 20 f.; Smyrnios et al. (2003), S. 47; Kets de Vries (1996a), S. 16. So werden insbesondere auch die Interessen von Mitarbeitern in Entscheidungen miteinbezogen.

<sup>242</sup> Vgl. von Moos (1998), S. 170 f.

<sup>243</sup> Vgl. Hennerkes (1998), S. 31.

und Servicementalität sind für Familienunternehmen demnach keine Schlag- oder gar Fremdworte, sondern in der Regel traditionell gepflegte Tugenden.<sup>244</sup>

Da der Unternehmer in allen Bereichen involviert ist, sind in Familienunternehmen die Strukturen und Hierarchien überschaubar. Neben der dominanten Stellung des Unternehmers existieren nur wenige Hierarchieebenen. Die Strukturen sind übersichtlich und durch informelle Informations- und Kommunikationswege geprägt.<sup>245</sup> Klare Strukturen und Flexibilität wirken sich günstig auf die Entscheidungsfindung aus.<sup>246</sup> Diese kann – ebenso wie die Entscheidungsumsetzung – schneller vorangetrieben werden, da langwierige Diskussionen nicht stattfinden.<sup>247</sup>

Kinder aus Unternehmerfamilien werden schon früh mit dem Unternehmen konfrontiert und wachsen auf diese Weise frühzeitig in ihre Aufgabe hinein.<sup>248</sup> Oftmals werden Unternehmensangelegenheiten zu Hause diskutiert.<sup>249</sup> Die Kinder erhalten so ein fundiertes Wissen über das Unternehmen, das sich in der Zukunft als ausschlaggebend erweisen kann. Gleichzeitig stärkt die Mitarbeit der Kinder im Unternehmen das Kontinuitätsgefühl aller Beteiligten.<sup>250</sup>

Schließlich zeichnen sich Familienunternehmen durch eine langfristig orientierte Ausrichtung aus.<sup>251</sup> Das Unternehmen ist nicht nur gegenwärtige Einkommensquelle. Es soll vielmehr auch den Kindern als Existenzgrundlage dienen. Insofern treten kurzfristige Optimierungsziele in den Hintergrund. Die Gesellschafter sind eher bereit, Gewinne umgehend wieder in das Unternehmen zu investieren.<sup>252</sup>

Tabelle 3 fasst diese und weitere typische Stärken von Familienunternehmen zusammen. Insgesamt können diese Vorteile dazu beitragen, dem Familienunternehmen einen

---

<sup>244</sup> Vgl. Wössner (1998), S. 20.

<sup>245</sup> Vgl. Mittelsten Scheid (1985), S. 69 f.

<sup>246</sup> Vgl. Leach/Bogod (2003), S. 10.

<sup>247</sup> Vgl. Smyrnios et al. (2003), S. 47.

<sup>248</sup> Zwar konnten Beehr/Drexler/Faulkner (1997), S. 300 in ihrer Studie bestätigen, dass in der Tat der Druck und die Erwartungen für Familienmitglieder in Familienunternehmen größer sind. Dies wird jedoch nicht als negativ empfunden und steht weiteren Vorteilen wie besserem oder schnellerem Vorankommen im Unternehmen gegenüber.

<sup>249</sup> Vgl. Vinton (1998), S. 297 ff. Auf diese Weise sind in der Regel auch die Ehepartner in das Unternehmen einbezogen, vgl. Hennerkes (1998), S. 42 ff.

<sup>250</sup> Zur besonderen Unternehmenskultur in Familienunternehmen vgl. auch Hennerkes (2000), S. 11; Simon/Nicolai (2000), S. 21.

<sup>251</sup> Vgl. Mittelsten Scheid (1985), S. 64 u. 71. Vgl. Gallo/Sveen (1991), S. 184, hier zitiert nach Watermann (1999), S. 36.

<sup>252</sup> Vgl. Kets de Vries (1996), S. 313 f.



wichtigen Wettbewerbsvorteil gerade auch gegenüber großen Publikumsgesellschaften zu verschaffen.<sup>253</sup>

<b>Stärken von Familienunternehmen</b>	
- Commitment	- Schnelle Entscheidungswege
- Wissen	- Verlässlichkeit und Stolz
- Flexibilität	- Persönliche Netzwerke
- Langfristorientierung	- Wert- und Personenorientierung
- Starke Unternehmenskultur	- Kundennähe
- Servicegedanke	

Tab. 3: Stärken von Familienunternehmen.<sup>254</sup>

Familienunternehmen sind aber auch mit potenziellen Risiken behaftet. Ein wesentlicher Teil der Nachteile der Familienunternehmen beruht auf Schwächen im Innenverhältnis und hier genauer auf psychologischen Konflikten auf individueller und interindividueller Ebene. Insbesondere persönlichen, emotional geprägten Auseinandersetzungen kommt dabei eine wichtige Rolle zu.

Der enge Bezug zu einer Person (bspw. dem Unternehmer) oder einigen wenigen Personen macht das Unternehmen von den Fähigkeiten dieser Person(en) abhängig. Nicht selten verpassen es gerade Gründungsunternehmer, eine starke Führungsmannschaft aufzubauen, so dass im Zeitablauf die fachlichen und zeitlichen Ressourcen des Unternehmers zum begrenzenden Faktor der Unternehmensentwicklung werden.<sup>255</sup>

Die herausragende Bedeutung des Unternehmers kann zur Tabuisierung bestimmter Themen, insbesondere der Nachfolge, führen. Der patriarchalische Führungsstil kann zur „Besserwisserei“<sup>256</sup> und zur Führung des Unternehmens nach „Gutsherrenart“ werden. Dies begrenzt den Freiheits- und Kreativitätsspielraum der Mitarbeiter und bedeutet auch für Geschäftsprozesse eine Stagnation.<sup>257</sup> Trotz scheinbar übersichtlicher Strukturen fehlt

<sup>253</sup> Vgl. hierzu noch einmal Hennerkes (1998), S. 29, der die Stärken von Familienunternehmen aus den Schwächen der Publikumsgesellschaften ableitet.

<sup>254</sup> In Anlehnung u. a. an Kets de Vries (1996a), S. 23; von Moos (1998), S. 170 f.; Rüttler (1998), S. 256 ff.; Adams/True/Winsor (2002), S. 274 f.; Leach/Bogod (2003), S. 5 ff.

<sup>255</sup> Vgl. May (1998a), S. 361; Hilse/Wimmer (2001), S. 21 f.

<sup>256</sup> Wössner (1998), S. 21.

<sup>257</sup> Vgl. Mittelsten Scheid (1985), S. 63 f. Zum kritischen Verhältnis zwischen Unternehmer und Mitarbeitern vgl. insbesondere Kamper-Jasper (1998), S. 176 ff., die dieses Verhältnis aus psychoanalytischer Sicht interpretiert.

es in Familienunternehmen oftmals an Transparenz und Ordnung.<sup>258</sup> Informelle Entscheidungswege haben einen hohen Stellenwert und werden, insbesondere von Familienmitgliedern, als Machtmittel eingesetzt.<sup>259</sup>

Die stabilisierende und auf tradierten Werten aufgebaute Unternehmenskultur kann sich gerade in Zeiten des notwendigen Wandels als Hemmschuh erweisen.<sup>260</sup> Mehr oder weniger unausgesprochene Regeln wie „Das haben wir hier schon immer so gemacht“ führen dann unter Umständen zu Stagnation und fatalem Verharren in alten Prozessen.<sup>261</sup> Hinzu kommt die über Jahre geforderte und geförderte Loyalität der Mitarbeiter gegenüber den Maßgaben des Unternehmers, bei der das Strategiewissen nicht selten zum „patriarchalischen Geheimwissen“<sup>262</sup> (v)erklärt wird.

In der Außenorientierung des Unternehmens lässt die enge Ausrichtung auf bestimmte Kunden wenig Raum, um allgemeine Markttrends aufzunehmen oder umzusetzen. In den auf langjährigen Kontakten beruhenden Verbindungen zur Hausbank oder zu Lieferanten werden bisweilen die persönlichen Aspekte vor wirtschaftlich sinnvolle Überlegungen gestellt.

Viele Familienunternehmen scheitern bei der Regelung der Nachfolge.<sup>263</sup> Der Wunsch, das Unternehmen an ein Familienmitglied zu übergeben, kann zum kritischen Stolperstein werden, da die Unterschiede zwischen Familien- und Unternehmenslogik hier am deutlichsten hervor treten. Konflikte über Ablauf und Zeitpunkt der Nachfolge, insbesondere aber die Auswahl des Nachfolgers (falls bspw. mehrere Familien einen Kandidaten stellen) lähmen das Unternehmen.<sup>264</sup>

Tabelle 4 fasst diese und weitere Schwächen des Familienunternehmens zusammen.

---

<sup>258</sup> Vgl. Donckels/Lambrecht (1999), S. 174.

<sup>259</sup> Vgl. Wössner (1998), S. 21.

<sup>260</sup> Vgl. Ward (1997), S. 325 ff., der diese Schwächen des Familienunternehmens insbesondere im Bezug auf das in der Regel nicht stattfindende Wachstum dieser Unternehmen bezieht.

<sup>261</sup> Vgl. Brodbeck (1998), S. 31 ff. sowie Hennerkes (1998), S. 31 die auf das Fehlen einer explizit festgelegten und zukunftsfähigen Unternehmensstrategie hinweisen.

<sup>262</sup> Hilse/Wimmer (2001), S. 22. Ähnlich Schwass (1997), S. 38.

<sup>263</sup> Vgl. Wössner (1998), S. 22.

<sup>264</sup> Vgl. Mittelsten Scheid (1985), S. 64.

<b>Schwächen von Familienunternehmen</b>	
- Emotionalität	- Nachfolge
- Hohes Konfliktpotenzial	- Stagnation/Verharren in Traditionen
- Übersteigerung der Identifikation	- Psychische Belastungen für Familienmitglieder
- Streitigkeiten unter den Gesellschaftern	
- Willkürlichkeit	

Tab. 4: Schwächen von Familienunternehmen.<sup>265</sup>

TAGIURI/DAVIS (1996) weisen darauf hin, dass im Familienunternehmen Stärken und Schwächen nicht aus unterschiedlichen, sondern gerade aus denselben Charakteristika entstehen. Sie bezeichnen diese Charakteristika als „bivalente attributes“<sup>266</sup> von Familienunternehmen. Tabelle 5 gibt diese Charakteristika sowie die daraus entstehenden Stärken und Schwächen wieder. WIMMER (1998) spricht in diesem Zusammenhang ganz ähnlich von der „Janusköpfigkeit unternehmerischer Verhältnisse“.<sup>267</sup>

<i>Disadvantages (-)</i>	<i>Attribute</i>	<i>Advantages (+)</i>
Norm confusion and anxiety. Family business and ownership issues can get mixed up. Lack of business objectivity.	Simultaneous Roles	Heightened family and company loyalty. Quick and effective decision-making.
A stifling sense of being overwatched. Resentment toward family and business.	Shared Identity	Heightened family and business loyalty. A strong sense of mission. More objective business decisions.
Family members can point out weaknesses. Early disappointments can reduce trust in work interactions.	Lifelong Common History	Relatives can draw out relatives' strengths and complement their weaknesses. A strong foundation can encourage a family to weather adversity.
Lack of objectivity in communication. Resentment and guilt can complicate work interactions. Covert hostility can appear.	Emotional Involvement and Ambivalence	Expression of positive feelings creates loyalty and promotes trust.
Can trigger sensitive reactions that can distort communication and encourage conditions for conflict.	Private Language	Allows for more efficient communication with greater (!) privacy.

<sup>265</sup> In Anlehnung u. a. an Mühlebach (2004), S. 26 ff.; Leach/Bogod (2003), S. 11 ff.; von Moos (1998), S. 171 f.; Bussiek (2000), S. 43 ff.; Ward (1987), S. 4 f.

<sup>266</sup> Tagiuri/Davis (1996), S. 200: „Our purpose ... is to show that the family company has several unique, inherent attributes, and *each of these key attributes is a source of benefits and disadvantages* for owing families, nonfamily employees, and family employees.” (Herv. i. O.) Diese bivalenten Attribute haben ihren Ursprung wiederum in der Verknüpfung der unterschiedlichen Sphären im Familienunternehmen.

<sup>267</sup> Wimmer (1998), S. 63.

<i>Disadvantages (-)</i>	<i>Attribute (Forts.)</i>	<i>Advantages (+)</i>
Can lead relatives to feel overwatched and trapped.	Mutual Awareness and Privacy	Improved communication and business decisions that support the business, owners, and family.
Fierce rivalries can develop between relatives.	Meaning of the Family Company	Company symbolism can develop a strong sense of mission for employees.

Tab. 5: Bivalente Attribute von Familienunternehmen. (Quelle: Tagiuri/Davis (1996), S. 207.)

In der Literatur ist eine Bewertung von Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen vielfach thematisiert worden. Die Ausgangspunkte und Schlussfolgerungen sind dabei sehr unterschiedlich, die Diskussion vielfach emotional geprägt. So etwa bei HILSE/WIMMER (2001), die zwar Probleme, vor allem aber Potenziale aufzeigen.<sup>268</sup> GATTAZ (2000) und (2000a) sieht nur Positives an den Familienunternehmen oder eigentümergeführten Unternehmen und kennzeichnet sie als in vielen Bereichen (international) führende Unternehmen.<sup>269</sup> SIMON/NICOLAI (2000) greifen einige Widersprüche auf (bspw. das Familienunternehmen als „Relikt aus vormoderner Zeit“<sup>270</sup>), kommen jedoch zu dem Schluss, dass in Familienunternehmen all das „locker“ umgesetzt werde, was Großunternehmen „verzweifelt“ durch den Einsatz von Beratern zu institutionalisieren versuchen. Einen Kompromiss in dieser Bewertungsdiskussion gibt HENNERKES vor. Aufgrund ihrer vielfältigen Stärken und Schwächen, seien Familienunternehmen weder „besser“ noch „schlechter“ als Nicht-Familienunternehmen, sie seien lediglich *anders*.<sup>271</sup> Ähnliches konstatieren LEACH/BOGOD (2003), die sich auf die (empirische) Forschung beziehen, die bislang keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen zeige, wenn es um den Erfolg gehe.<sup>272</sup>

<sup>268</sup> Vgl. Hilse/Wimmer (2001), S. 20 ff.

<sup>269</sup> Vgl. Gattaz (2000), S. 22 ff. sowie Gattaz (2000a), S. 24 ff.; ebenso Windau/Schumacher (1996), S. 16.

<sup>270</sup> Simon/Nicolai (2000), S. 20.

<sup>271</sup> Hier zitiert nach Mittelsten-Scheid (1985), S. 82; ähnlich auch Winter (2002), S. 13.

<sup>272</sup> Vgl. Leach/Bogod (2003), S. 17. Als Ausblick vgl. schließlich Nordqvist (2005), der nach neuen Forschungsmethoden sucht „...for furthering our understanding of the dynamics of family businesses.“ Ebenda, S. 288.

### **3. Beiratsdiskussion in der Literatur**

#### **3.1 Übersicht über die Literatur zum Beirat**

Das Schrifttum zum Thema Beirat erweist sich als nach wie vor sehr heterogen. Die gewählte Einteilung in juristische, betriebswirtschaftliche, empirische sowie Praktikertexte stellt nur eine der möglichen Kategorisierungen dar. Sie stellt die offenlichste Einteilung dar und ergab sich letztlich aus der Gesamtsicht der untersuchten Quellen. Nachteilig an dieser Kategorisierung ist ganz sicher die Tatsache, dass mit „empirisch“, „juristisch“ etc. keine überschneidungsfreien Kategorien beschrieben werden. Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass – trotz aller scheinbaren Klarheit der Begriffe – die Einordnung in juristische sowie betriebswirtschaftliche Quellen keinesfalls immer eindeutig ist. Gerade in Bezug auf die Beiratsliteratur können diese Charakterisierungen vielfach nur als sehr wohlwollend bezeichnet werden.

Die juristische Literatur beantwortet die Frage der generellen Zulässigkeit der Beiratseinrichtung und entsprechender Kompetenzübertragungen. Wie leicht ersichtlich, stellt die positive Antwort auf diese Fragen die notwendige Voraussetzung für darüber hinausgehende Überlegungen dar. Die Ausführungen beziehen sich ferner auf Detailfragen der rechtlichen Verankerung, der Kompetenzübertragung oder der Haftung. Wenngleich diese Fragen in der praktischen Ausgestaltung zweifelsohne eine wichtige Rolle spielen, so geben sie keine Anhaltspunkte für Aufgaben und Funktionen der Beiräte, sondern überprüfen lediglich rechtliche Grenzen für Spezial- oder Sonderfälle (bspw. besondere Rechtsformen). Aufbauend auf einem klar spezifizierten rechtlichen Rahmen stellen die betriebswirtschaftlichen Quellen die normative Frage nach sinnvoller oder geeigneter Ausgestaltung des Beirates und insbesondere seiner Besetzung und seinen Funktionen. Gemein ist den meisten Quellen, dass sie überblicksartig eine Vielzahl von Aspekten des Beirates beleuchten. Angestrebt ist in der Regel eine gesamthafte Darstellung von Gründungsmotiven bis hin zu Haftungsfragen. Nur in sehr wenigen Fällen wird eine Fokussierung vorgenommen. Daneben ist die Gruppe der empirischen Arbeiten hervorzuheben. Sie umfasst all diejenigen Arbeiten, deren Fokus auf der Erhebung, Darstellung und/oder Diskussion von Daten zum Beirat liegt. Bei den empirischen Arbeiten steht entweder die quantitativ-großzahlige Erhebung von Beiräten in der Praxis oder das „Ausbuchstabieren“ einzelner, per Interview erhobener Beispiele im Vordergrund. Sie liefern vornehmlich eine Relativierung der theoretischen Überlegungen.

Neben den bereits angesprochenen Quellen sind es vornehmlich immer wieder Erfahrungsberichte einzelner Beiratsmitglieder oder Unternehmer, welche der Beiratsdiskussion ein weiteres Kapitel anfügen. Zu dieser Gruppe zählen ferner – theoretisch wie empirisch kaum begründete – Best Practice-Vorgaben, d. h. mehr oder weniger allgemeine Vorschläge zur Einrichtung und Ausgestaltung eines Beirates. Diese Praktikertexte ergänzen die Diskussion insbesondere um Einzelbeispiele, bei denen vielfach eine vollständige Darstellung zugunsten der Betonung einzelner Chancen oder Risiken in den Hintergrund tritt.

Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es an dieser Stelle bewusst noch nicht, inhaltliche Erkenntnisse übergreifend zu verarbeiten. Im Vordergrund stehen vielmehr die Kategorisierung und Grobcharakterisierung der Quellen. Dieser Schritt wurde für diese Arbeit als gewinnbringend und notwendig angesehen, da aus der Betrachtung und Systematisierung der Quellen bereits erste wichtige Implikationen für den Umgang mit dem Thema Beirat und damit letztlich auch für diese Arbeit gefolgert werden können. Zunächst wird daher vornehmlich auf die Vorgehensweise, die angestrebten Ziele sowie die behandelten Themenbereiche eingegangen. Die inhaltlichen Ergebnisse sind in das Kapitel 4 dieser Arbeit eingeflossen und werden an den entsprechenden Stellen ausführlicher dargestellt.

### **3.2 Theoretische Quellen**

Die zu analysierenden theoretischen Arbeiten unterteilen sich in juristische und betriebswirtschaftliche Quellen. Aufgrund der Menge an theoretischen Veröffentlichungen zu diesem Thema kann und soll an dieser Stelle kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Die vorgestellten Arbeiten zeigen deutliche Konvergenzen auf, die als durchaus allgemeingültig resp. konsensfähig gelten können.

#### **a) Juristische Quellen**

Als juristische Quellen sollen im Folgenden all jene Veröffentlichungen bezeichnet werden, die auf juristische Aspekte (rechtliche Verankerung, Satzung, Haftung o. Ä.) abzielen. Die juristische Auseinandersetzung mit dem Beirat hat – im Gegensatz zu der sehr viel später einsetzenden betriebswirtschaftlichen Diskussion – eine lange Tradition. Im Laufe der Zeit hat sich ein fester Kanon an behandelten Aspekten und Ergebnissen herausgebildet. Im Vordergrund stehen Erläuterungen zur Einrichtung und rechtlichen Verankerung, zur Kompetenzübertragung und Abgrenzung zu anderen Organen sowie zu

den Rechten und Pflichten der Beiratsmitglieder. Für den Großteil der angesprochenen Fragen hat sich ein Konsens herausgebildet. Dies betrifft bspw. die grundsätzliche Zulässigkeit des Beirates oder seine Besetzung mit Nicht-Gesellschaftern. Diskutiert werden in jüngerer Zeit zum Teil noch Sonderfragen oder Spezialfälle, etwa bei spezifischen Rechtsformen wie der GmbH & Co. KG. Aspekte zum Thema Beiratsfunktionen werden aus juristischer Sicht im Hinblick auf Kompetenzen und Möglichkeiten sowie Grenzen der Rechte der Beiratsmitglieder diskutiert. Eine inhaltliche Diskussion oder die Entwicklung neuer Funktionen ist in diesem Kontext nicht angestrebt und findet dementsprechend in der Regel nicht statt. Für die juristische Literatur spielen eigenständige empirische Erhebungen kaum eine Rolle, da für die Beantwortung der rechtlichen Fragen nicht empirische Verteilungen ausschlaggebend sind oder sein können, sondern die aktuelle Rechtslage. Praktische Hinweise enthalten diese Quellen zumeist in Form von Satzungsvorschlägen, Geschäftsordnungsbeispielen u. Ä. Die nachfolgenden Darstellungen orientieren sich grob an einer chronologischen Reihenfolge.

In einem frühen Artikel geht SCHNEIDER (1973) insbesondere auf die Abgrenzung zwischen obligatorischem Aufsichtsrat und Beirat in der GmbH ein. Dazu werden die jeweiligen gesetzlichen Zuständigkeiten beider Organe ausgelotet.<sup>273</sup> Für HÖLTERS (1979) stellt der Beirat einen festen „Bestandteil der Rechts- und Wirtschaftspraxis“ dar, gleichzeitig mangle es jedoch an „einer geschlossenen Darstellung der Rechtsstellung des Beirats“<sup>274</sup> und seiner Mitglieder (dazu zählen: Organisation, Kompetenzübertragung, Verankerung). Diese Lücke zu schließen, ist das Anliegen des Autors. Ergänzt werden die Ausführungen um Beispiele einer Satzung und einer Geschäftsordnung.

MARTENS (1982) analysiert die Stellung von und die Kompetenzübertragung auf den Beirat in der Kommanditgesellschaft auf Aktien. Zusätzlich werden Vergleiche zu anderen Unternehmensorganen, insbesondere dem Aufsichtsrat, gezogen.<sup>275</sup> GROSSFELD/BRONDICS (1987) behandeln Errichtung, Abschaffung und Kompetenzen von Beiräten, darüber hinaus Aspekte der Besetzung und Haftung der Beiratsmitglieder.<sup>276</sup> Ebenfalls diskutiert wird der Aufsichtsrat in der Kommanditgesellschaft (GmbH & Co. KG).<sup>277</sup>

---

<sup>273</sup> Vgl. Schneider (1973), S. 1465 ff.

<sup>274</sup> Beides Hölters (1979), S. 1.

<sup>275</sup> Vgl. Martens (1982), S. 117 f.

<sup>276</sup> Vgl. Grossfeld/Brondics (1987), S. 294 ff.

<sup>277</sup> Vgl. Grossfeld/Brondics (1987), S. 307 ff.

VOORMANNs (1990) Erläuterungen reichen von den grundsätzlichen Arten des Beirates über einzelne Funktionen, Grenzen und Zulässigkeit der Beiratsverfassung bis hin zu Besetzung und Haftung der Beiratsmitglieder. Die genannten Aspekte werden jeweils für verschiedene Rechtsformen hinsichtlich ihrer rechtlichen Bestimmungen untersucht. Durch die Berücksichtigung der Aktiengesellschaft als Rechtsform finden ebenfalls Ausführungen und Vergleiche zum Aufsichtsrat Eingang in die Arbeit.

HÄRER (1991) untersucht formale Aspekte von Beiräten (grundsätzliche Bedingungen der Einrichtung, Kompetenzen etc.). Ziel ist es, den rechtlich zulässigen Rahmen der Beiratsarbeit in der GmbH sowie das Verhältnis zwischen Beirat und anderen Gesellschaftsorganen genauer einzugrenzen. Der Autor analysiert zur praktischen Kontrastierung der theoretischen Überlegungen zusätzlich elf reale Beiratssatzungen.

HAACK (1993) beschäftigt sich dagegen mit dem fakultativen Beirat in der GmbH & Co. KG, der bislang noch sehr wenig analysiert worden sei. Diskutiert werden: zweckmäßige Ausgestaltung eines Beirates (Funktionen, Aufgaben, Kompetenzen, Besetzung), rechtliche Grundlagen (insbesondere Rechtslage der KG und Komplementär-GmbH) sowie die Konstituierung des Beirates. Auf ganz ähnliche Aspekte gehen LUTZ/APP (1994) ein. Neben weiterführenden Aspekten wie Anzahl und Auswahl der „richtigen“ Mitglieder stehen Aufgaben und Befugnisse, Entscheidungsfindung, Amtsdauer und Honorierung unter rechtlichen Gesichtspunkten im Vordergrund.

Während in den bisherigen Arbeiten ausschließlich der Beirat (ggf. im Vergleich zum Aufsichtsrat) im Mittelpunkt stand, handelt es sich bei der Arbeit von RUTER/THÜMMEL (1994) um eine umfassende Quelle, die neben rechtlichen Grundlagen zum Beirat und dessen spezifische Funktionen zusätzlich das Familienunternehmen (als Beiratsunternehmen) genauer analysiert.<sup>278</sup> Trotz dieser Vielfalt greifen die Autoren in der Regel auf rechtliche Begründungen zurück. Hinsichtlich des Aufgabenspektrums eines Beirates werden Aufgaben im Interesse der Familie, der Gesellschafter und der Geschäftsführung behandelt. Diese werden unter Bezugnahme auf die Probleme des Familienunternehmens diskutiert.<sup>279</sup> Die Rolle des Beirates bei der Unternehmensnachfolge wird zusätzlich als (einzige) Funktion ausführlicher in einem eigenen Kapitel behandelt.

---

<sup>278</sup> Nach eigener Aussage sollen zur möglichst „facettenreichen“ Darstellung des Beirates betriebswirtschaftliche, organisatorische und rechtliche Überlegungen zusammengeführt werden. Vgl. Ruter/Thümmel (1994), S. 5.

<sup>279</sup> Vgl. Ruter/Thümmel (1994), S. 29 ff.



Wiederum rein auf die rechtliche Stellung des Beirates bezogen bleiben die Arbeiten von THÜMMEL, VOLLMER, BUTH/HERMANNNS sowie WEIMAR/GROTE. THÜMMEL (1995) verweist auf die besondere Flexibilität und die individuelle Gestaltbarkeit von Beiräten. Da die Zuweisung von Aufgaben mit einer Einräumung von Entscheidungsbefugnissen verbunden ist, werden Zuständigkeiten und Zuständigkeitsgrenzen von Beiräten ausgelotet.<sup>280</sup> Da dem Beirat immer häufiger weitergehende, d. h. über nur beratende oder kontrollierende Funktionen hinausgehende, unternehmerische Funktionen zukommen, analysiert auch VOLLMER (1995) die Zulässigkeit einer Kompetenzverlagerung auf Beiräte sowie deren Verhältnis zu anderen Unternehmensorganen.<sup>281</sup> BUTH/HERMANNNS (1996) erheben den Anspruch, nicht nur rechtlichen Fragestellungen nachzugehen, sondern auch Einsatzschwerpunkte, notwendige Kompetenzen oder Organisation zu erläutern.<sup>282</sup> Dies geschieht jedoch wiederum aus einem rechtlichen Blickwinkel und bezieht sich vornehmlich auf die Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzverlagerung auf Beiräte. Gleiches gilt schließlich für die Arbeit von WEIMAR/GROTE (1996). Im Hinblick auf die rechtliche Zulässigkeit oder rechtliche Grenzen untersuchen sie, welche Aufgaben der Beirat übernehmen kann, welche Kompetenzen ihm übertragen werden können und welche Kompetenzen zwingend bei der Gesellschafterversammlung verbleiben müssen. Die Ausführungen sind auf Unternehmen in der Rechtsform der GmbH bezogen. Hinzu kommen Aspekte der Haftung der Beiratsmitglieder.<sup>283</sup>

Auch die Arbeit von HOFBAUER (1996) ist insofern eine typische Quelle, als dass sie von allgemeinen Grundlagen, über Kompetenzen des Beirates bis hin zur Behandlung der Funktionsfähigkeit des Beirates eine Vielzahl von rechtlichen Aspekten behandelt.<sup>284</sup>

Die Arbeiten von TURNER und LUTTERMANN unterscheiden sich von anderen Quellen, da sie zum einen deutlich umfangreicher sind und/oder zum anderen neue Ansatzpunkte für die Diskussion der Beiratsarbeit beinhalten. TURNER (1996) schlägt die Brücke zu Beiräten über einen Vergleich mit dem US-amerikanischen Boardsystem. Danach werden die rechtlichen Möglichkeiten der Etablierung eines Ein-Kammer-Systems in deutschen Unternehmen untersucht. Eine kurze Darstellung der Besetzung des Beirates sowie der

---

<sup>280</sup> Vgl. Thümmel (1995), S. 2462 ff.

<sup>281</sup> Vgl. Vollmer (1995), S. 578 ff.

<sup>282</sup> Vgl. Buth/Hermannns (1996), S. 597 ff.

<sup>283</sup> Vgl. Weimar/Grote (1996), S. 500.

<sup>284</sup> Vgl. Hofbauer (1996), passim.

Grenzen einer Zuständigkeitsübertragung sind ebenfalls Bestandteile des Artikels.<sup>285</sup> LUTTERMANN (2003) setzt sich mit der Besetzung von Beiräten auseinander und verweist hierzu auf internationale Regelungen und die Vorbildfunktion des Aufsichtsrates. Beides lege eine Besetzung des Beirates mit einem Bilanzexperten nahe.<sup>286</sup> Für diesen Fall werden kurz Aspekte wie Vergütung, Kompetenzen und Haftung dargestellt.

Bei der Arbeit von HUBER (2004) handelt es sich um eine aktuelle juristische Abhandlung zum Thema Beiräte. Er geht ebenfalls sehr detailliert auf die verschiedenen rechtlichen Grundlagen und Besonderheiten der Beiratsorganisation, Besetzung, Kompetenzübertragung etc. ein. Ferner finden sich Ausführungen zur Einrichtung von Beiratsausschüssen. Wie in einigen anderen juristischen Quellen sind ferner Mustervorschläge für Gesellschaftsverträge, Protokolle und Geschäftsordnungen in der Arbeit enthalten.<sup>287</sup>

Zwischenfazit zu den juristischen Quellen:

Im Hinblick auf die juristischen Quellen lassen sich zwei Beobachtungen festhalten. Auf der einen Seite zieht sich die Diskussion der rechtlichen Abgrenzung zu anderen Organen und die damit einhergehenden Kompetenzübertragungsmöglichkeiten wie ein roter Faden durch die Quellen. Die detaillierte Beschreibung der Beiräte aus juristischer Sicht ist verständlich, da die Gesellschafter – aufgrund der *Gestaltungsfreiheit*, die dem Beirat aufgrund der mangelnden gesetzlichen Fixierung zu eigen ist – dafür Sorge zu tragen haben, dass der Beirat rechtlich „richtig“ verankert ist und maßgebliche Grenzen eingehalten werden. Gleichzeitig stellt eine fehlerhafte oder gar fehlende Formulierung entsprechender Regelungen einen Unsicherheitsfaktor für die Beteiligten – sowohl für die Gesellschafter als auch die Beiratsmitglieder und die Geschäftsführung – dar. Die Arbeit von HUBER ist ein gutes Beispiel für die vielfältigen Optionen und Details, die unter Umständen einer Festlegung bedürfen. Aus juristischer Sicht sind dabei zum Teil sehr detailorientierte Fragen – etwa nach der Rechtmäßigkeit von Videokonferenzen oder die Behandlung von Änderungen im Protokoll – von Bedeutung, da sie resp. ihre Nichteinhaltung den Beirat ggf. juristisch angreifbar machen.

Auf der anderen Seite tangieren die Quellen die konkreten Inhalte der Beiratsarbeit weder deskriptiv noch normativ und streben dies bis auf wenige Ausnahmen auch nicht an. Ein

---

<sup>285</sup> Vgl. Turner (1996), S. 1609 f.

<sup>286</sup> Vgl. Luttermann (2003), S. 747 ff.

<sup>287</sup> Vgl. Huber (2004), passim.

Zusammenhang zum jeweiligen Beiratsunternehmen entfällt ebenfalls. Eine Diskussion der Funktionen verbleibt stets auf einer allgemein-abstrakten Ebene und wird nur dort ausführlicher, wo sich im Rahmen der Kompetenzübertragung juristische Bedenken ergeben. Aus juristischer Sicht stehen als Kompetenzen im Vordergrund: Beratung, Kontrolle und Überwachung, Geschäftsführung, Wahrnehmung von Aufgaben der Gesellschafterversammlung, Personalkompetenzen sowie schiedsrichterliche und schiedsgutachterliche Kompetenzen. Eine eigenständige Diskussion neuer Funktionen findet dabei nicht statt.

#### b) Betriebswirtschaftliche Quellen

Charakteristisch für betriebswirtschaftliche Quellen ist die Beschäftigung mit den Inhalten der Beiratsarbeit, sprich den Funktionen eines Beirates, wenngleich die rechtlichen Aspekte als Rahmenbedingungen ebenfalls erwähnt werden. Auch die folgende Aufzählung versteht sich wiederum als Ausschnitt, der dem Leser einen ersten Überblick über den grundsätzlichen Tenor in der Literatur vermitteln soll. Die Aufzählung ist ebenfalls chronologisch, wenngleich sich dadurch an der einen oder anderen Stelle zum Teil Überschneidungen ergeben.

HENNERKES/BINZ/MAY (1987) beschäftigen sich mit den Inhalten der Beiratsarbeit und arbeiten ein „neues Modell“ für die Überwachungsfunktion des Beirates heraus. Im Fokus steht die vorsteuernde Kontrolle, welche die klassische, vergangenheitsbezogene Kontrolle ablösen soll.<sup>288</sup> In den Schlussbemerkungen wird zusätzlich die Besetzung als Erfolgsfaktor hervorgehoben. HEIDINGER (1988) nennt verschiedene Aufgaben eines Beirates: Honoratioren- oder Prominentenbeirat, Kontrollbeirat und Gläubigerbeirat, Repräsentantenbeirat, Kooperationsbeirat, Nachfolgebeirat sowie Schlichtungsbeirat.<sup>289</sup> Diese Aufgaben unterscheiden sich zumindest vom Namen her von anderen Aufzählungen. Die beschriebenen Inhalte gehen jedoch wiederum einen Schritt zurück, da HEIDINGER bspw. unter dem Repräsentantenbeirat lediglich ein „besonderes Gremium“ versteht, das mit „der regelmäßigen Beratung mit der Geschäftsführung betraut“<sup>290</sup> sei.

---

<sup>288</sup> Vgl. Hennerkes/Binz/May (1987), S. 471 ff.

<sup>289</sup> Vgl. Heidinger (1988), S. 364 ff.

<sup>290</sup> Heidinger (1988), S. 365.

HINTERHUBER/MINRATH (1994) konstatieren, dass es sich beim Beirat um ein „bisher wenig behandeltes Thema“<sup>291</sup> handle. Damit werden jedoch die Chancen vergeben, welche einen Firmenbeirat „zu einem für die Unternehmensentwicklung nützlichen Beratungs- und Kontrollinstrument“<sup>292</sup> werden lassen. Unter Rückbezug auf andere Quellen geben sie einen gesamthaften Überblick zum Thema Beirat. Angefangen von der grundlegenden Definition, über die häufigsten Funktionen, die rechtliche Verankerung bis zu organisatorischen und personellen Aspekten (die auch Kosten-Nutzen-Überlegungen mit einbeziehen) wird das gesamte Kaleidoskop abgedeckt. Diese Aspekte sind es auch, welche die Autoren unter der Kategorie der „Erfolgsfaktor“ subsumieren. RECHENAUER/JOHN (1994) sehen im Fachbeirat ein wichtiges Instrument zur Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Umgekehrt zeige sich, dass gerade strategisch gut geführte und erfolgreiche Familienunternehmen mit einem Beirat zusammenarbeiten.<sup>293</sup> Ausgehend von dieser These erarbeiten die Autoren Anforderungen, die Beiräte in den nächsten zehn Jahren erfüllen müssen und gehen darüber hinaus ausführlich auf die persönlichen Anforderungen der Beiratsmitglieder ein.

RUTER (1995) fokussiert neben allgemeinen Grundlagen insbesondere die Rolle des Beirates bei der Nachfolgeregelung. Im Hinblick auf die Nachfolge sei die Einbindung des Beirates von unschätzbarem Wert, da die zahlreichen Konfliktfelder im Familienunternehmen von den Beteiligten vielfach gar nicht wahrgenommen würden.<sup>294</sup> SCHIFFER/PETERS (1996) behandeln den betriebswirtschaftlichen Nutzen und wesentliche Erfolgsfaktoren eines Beirates in mittelständischen Unternehmen sowie Beiratsausschüsse. Die Autoren greifen – wenngleich nur sehr selten – auf die bekannten Quellen zurück. Auch die behandelten Aspekte sind insofern mit anderen Quellen konform bzw. vergleichbar. Ausnahme sind die empfohlenen Beiratsausschüsse.<sup>295</sup>

Auch wenn längst nicht alle Familienunternehmen über einen Beirat verfügen, so geht MAY (1998a) davon aus, dass das Interesse an diesem freiwilligen Organ kontinuierlich und zunehmend sei. Beiräte sind zwar noch nicht der „Standard“, aber: „ein Eingeständnis

---

<sup>291</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 72. Von den gleichen Autoren stammt ein Artikel aus dem Jahre 1991, der als „Beitrag aus unternehmerischer Sicht“ untertitelt ist und insbesondere die bis dato erschienenen empirischen Arbeiten (hauptsächlich Gauler/Heimburger) zusammenfasst. Vgl. Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1201 ff.

<sup>292</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 73.

<sup>293</sup> Rechenauer/John (1994), S. 48.

<sup>294</sup> Vgl. Ruter (1995), S. 18 ff.

<sup>295</sup> Vgl. Schiffer/Peters (1996), S. 27 ff. Ein zusätzlicher Artikel der Autoren aus dem gleichen Jahr enthält praktische Hinweise zur Beiratstätigkeit und Einrichtung. Vgl. Schiffer/Peters (1996a), S. 46 ff.

unternehmerischer Unzulänglichkeit jedenfalls wird in der Installation eines Beirates schon lange nicht mehr gesehen.<sup>296</sup> Juristische Details der Ausgestaltung eines Beirates stellen dabei jedoch nur einen Teil der Überlegungen dar. Weitaus wichtiger sei die Beantwortung der Frage, welchen Nutzen Beiräte tatsächlich haben. Die Notwendigkeit – oder der Sinn – eines Beirates ergebe sich aus den besonderen Problemen des Familienunternehmens. MAY nennt hier insbesondere Schwächen in der Führung sowie Streitigkeiten zwischen den Eigentümern, geht aber auch auf die Notwendigkeit der Öffnung eines Familienunternehmens ein.

JESCHKE/WIEDEMANN (2000) beschäftigen sich ausschließlich mit der Vergütung von Aufsichts- und Beiräten, wobei dem Aufsichtsrat wiederum eine Vorbildfunktion für die Bestimmungen des Beirates zugesprochen wird. PELTZER (2000) geht davon aus, dass die Beiratsdiskussion nur dann sinnvoll geführt werden könne, wenn Klarheit über die Ziele dieses Organs bestehe. Die anschließende Diskussion der Funktionen ist geprägt von einer solchen ausgewählten Zielsetzung, nämlich vom Fokus auf Fremdmanager in Familienunternehmen. Dadurch steht die Überwachungsfunktion des Beirates im Vordergrund. Auch er nennt den Aufsichtsrat explizit als Vorbild für den Beirat. Bei der Quelle von TURNER (2000) handelt es sich um einen weiteren Überblicksartikel, der „alle“ Aspekte des Beirates (von Gründungsmotiven über Aufgaben bis zu Haftung und Gewinnung von Beiratsmitgliedern) behandelt. Dazu wird auf die wesentlichen Beiratsquellen zurückgegriffen. Hinsichtlich der Beiratsarbeit ist auffällig, dass TURNER ein sehr breites Spektrum sowohl an möglichen Motiven als auch Aufgaben von Beiräten aufzählt, letztlich aber – unter Bezug auf GAUGLER/HEIMBURGER und VOGLER (s. u.) – nur sehr wenige Aufgaben als tatsächlich wichtig oder relevant charakterisiert.<sup>297</sup> In Bezug auf konkrete Aufgabenbereiche bleibt auch TURNER unspezifisch und gibt lediglich (unter Rückgriff auf BEA/SCHURER/GUTWEIN und SIGLE (s. u.)) Oberbegriffe wieder.

Auf die Interdependenz zwischen den Aufgaben des Beirates und der Entwicklung resp. den Lebenszyklusphasen des Familienunternehmens weisen explizit MAY/SIEGER (2000) hin. Beratungsbeiräte seien typisch für Gesellschafter-Geschäftsführer oder Gründungsunternehmer, welche Entscheidungen nur ungern abgeben.<sup>298</sup> Wächst das Unternehmen resp. wird es an nachfolgende Generationen übergeben und wächst der Kreis der aktiven und nicht-aktiven Gesellschafter, werden Notwendigkeit und Wille zur

---

<sup>296</sup> May (1998a), S. 360.

<sup>297</sup> Vgl. Turner (2000), S. 112 ff.

<sup>298</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 251 ff.

Delegation von Kompetenzen an den Beirat stärker. RIEDER (2002) liefert wiederum einen kurzen Überblicksartikel, der so unterschiedliche Aspekte wie Aufgaben und Kompetenzen oder Lebenszyklusphasen des Familienunternehmens anspricht. Hauptschwerpunkt ist jedoch die Zusammensetzung des Beirates.<sup>299</sup>

Einen ganz anderen Weg geht schließlich OESTERHELD (2002), der sich im Rahmen einer Thesenprüfung insbesondere damit auseinandersetzt, ob die Wirksamkeit des Beirates von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und den ausgeübten Mitspracherechten Externer abhängt. Ferner wird der Frage nachgegangen, ob Fremdeinflüsse zu einer Zweckentfremdung des Beirates führen. Als normative Komponente soll schließlich ein Lösungsansatz entwickelt werden. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass gerade in Krisenzeiten der Einfluss Externer, und hier wiederum insbesondere von Bankenvertretern, zunehme. OESTERHELD kommt zu der Schlussfolgerung, dass Beiräte im Verlauf einer eskalierenden Unternehmenskrise zunehmend an Effizienz verlieren und schließlich ineffizient werden.<sup>300</sup>

Zwischenfazit zu den betriebswirtschaftlichen Quellen:

Wie bereits erläutert, nehmen die betriebswirtschaftlichen Quellen die juristischen Formalia als gegebenen Rahmen hin und beschäftigen sich vornehmlich mit der inhaltlichen Beiratsarbeit. Im Mittelpunkt stehen Identifikation geeigneter Personengruppen, die Beschreibung einzelner Qualifikationen und Eigenschaften der Beiratsmitglieder sowie zum Teil Fragen zur Vergütung. Die Diskussion wird geprägt durch die Zweiteilung in Funktionen auf der einen und die Besetzung auf der anderen Seite. Letztere wird dabei zumeist als entscheidender Erfolgsfaktor hervorgehoben. In Bezug auf die Funktionen stehen Beratung, Kontrolle und die so genannten Sonstigen Funktionen im Vordergrund. Insbesondere letztere unterstreichen den Anspruch der Beiratskonzeption, ein unternehmensindividuelles Organ darzustellen. Eine ausführlichere Betrachtung dieser Sonstigen Funktionen findet allerdings kaum statt. Der Aufsichtsrat als Vorbild hinsichtlich inhaltlicher Fragen spielt auch in den betriebswirtschaftlichen Quellen eine wichtige Rolle, legt den Beirat aber dann zumeist einseitig auf die Kontrollrolle fest.

---

<sup>299</sup> Vgl. Rieder (2002), S. B8.

<sup>300</sup> Vgl. Osterheld (2002), passim.

### 3.3 Empirische Quellen

Die empirischen Quellen beinhalten sowohl großzählig angelegte quantitative Studien als auch zahlenmäßig deutlich kleinere, qualitative Interviewerhebungen. Die Studien werden nachfolgend wiederum in chronologischer Reihenfolge dargestellt. Nach einem kurzen Überblick über die Konzeption der jeweiligen Studie folgt eine kurze Übersicht über wesentliche Ergebnisse und Besonderheiten.

Bei der Arbeit von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) handelt es sich um die erste großzählige empirische Fragebogenerhebung über Beiräte und um die bis dato umfangreichste Studie.<sup>301</sup> Ziel ist die Erfassung von Daten über Beiräte, „da in der betriebswirtschaftlichen Literatur u. W. bisher keine umfassende Erhebung zu dieser oder ähnlicher Themenstellung vorliegt“.<sup>302</sup> Die Studie erfasst Daten von den Gründungsmotiven über die rechtliche Verankerung, Besetzung und Kompetenzübertragung bis hin zu Funktionen des Beirates. Bei den untersuchten Beiratsunternehmen handelt es sich vornehmlich um Familienunternehmen. Bei der Erhebung der Gründungsmotive zeigte sich ferner, dass mit Beiräten regelmäßig nicht nur *ein* Motiv verbunden ist. Vielmehr verfolgen die Beiratsunternehmen bereits bei der Konzeption der Beiräte ein vielfältiges Aufgabenspektrum. Dieses setzt sich später in den zahlreichen Funktionen fort, die Beiräte wahrnehmen sollen. Hinsichtlich der Kompetenzarten resp. -stärken zeigte sich, dass insbesondere Kontrollbeiräte über die höchste Kompetenzzuweisung (Einwilligung oder vorherige Zustimmung) verfügen, während Beratungsbeiräte vielfach auf Informations- und Benachrichtigungsrechte beschränkt bleiben.

Ziel der interviewgestützten Erhebung von KLAUS (1988) ist es, zum Verständnis der Rolle des Beirates in Mittelbetrieben beizutragen.<sup>303</sup> Untersuchung und Ausführungen sind auf die Diskussion der Beiratsfunktionen Beratung und Kontrolle fokussiert.<sup>304</sup> Im Vordergrund steht die Wiedergabe und Diskussion der Erfahrungen der Beteiligten. Ein

---

<sup>301</sup> Letztlich flossen Antworten von 214 Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie 180 Beiratsmitgliedern in die Studie ein. Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 6.

<sup>302</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 1.

<sup>303</sup> Die Arbeit baut auf einer Pilotstudie von Steinmann/Müller/Klaus (1982) auf, in der drei Fallbeispiele (drei Unternehmen mit Beiräten) ausgewertet wurden.

<sup>304</sup> In einer weiteren Arbeit von 1991, in der Klaus auf der oben genannten Studie aufbaut, spezifiziert er die Zielsetzung dahingehend, dass gezeigt werden soll, was unter Berücksichtigung der strukturellen Bedingungen und einer „zweckmäßigen“ Ausgestaltung vom Beirat in der Beratungs- resp. der Kontrollfunktion erwartet werden kann.

repräsentativer oder quantitativer Überblick ist nicht angestrebt.<sup>305</sup> KLAUS nennt neben Beratung und Kontrolle zunächst noch weitere potenzielle Beiratsfunktionen: Regelung der Nachfolge, Notgeschäftsführung, Umweltstabilisierung, Repräsentation und Schlichtungsfunktion. Sowohl unter Rückgriff auf GAUGLER/HEIMBURGER (1984) als auch unter Bezugnahme auf die eigene Erhebung identifiziert er jedoch die Beratung und die Kontrolle als dominierende Funktionen. Diese sollen in allen vom Autor untersuchten Beiräten gleichzeitig wahrgenommen werden. Eine Diskussion der sonstigen Funktionen weitestgehend bleibt aus.

KLAUS geht ferner erstmalig auf Rahmenbedingungen der Beiratsarbeit ein. Dies geht konform mit seinem methodologischen Anspruch resp. der Durchführung qualitativer Interviews, die als Einzelfälle „ausbuchstabiert“ werden sollen. Ferner wird die Art der von einem Beirat zu erwartenden Leistungen ausführlich diskutiert. Auch KLAUS stellt hinsichtlich der Beratungs- und Kontrollfunktion einen Zusammenhang zum Lebenszyklus des Unternehmens fest. Abschließend entwickelt er einen „Realtyp des Beirates“.<sup>306</sup> Unter dem Stichwort „Rollenpathologie“, versteht der Autor schließlich Fälle, in denen der Beirat entweder dauerhaft das Vertrauen des Unternehmers verliert oder in die Position eines faktischen Entscheiders gedrängt wird.

Die Studie von VÖGLER (1990) ist in ihrer grundsätzlichen Konzeption mit den Arbeiten von GAUGLER/HEIMBURGER oder RIEGER/SANDMAIER/KEESE (s. u.) vergleichbar, erreicht jedoch nicht deren Umfang. Dies korrespondiert mit dem Ziel des Autors, lediglich Tendenzen aufzeigen zu wollen. Eine wesentliche Rolle spielen bei ihm mögliche Problembereiche des Familienunternehmens sowie deren Lösung mittels Beirat.<sup>307</sup> In Übereinstimmung mit anderen Studien zeigte sich auch hier ein großer Anteil von Unternehmen (nämlich 36,6 Prozent = 37 Unternehmen), in denen die Beiräte die Beratungs- und Kontrollfunktion gleichzeitig wahrnahmen.<sup>308</sup> Als weitere Funktionen des Beirates

---

<sup>305</sup> Zur methodologischen Verortung der Studie vgl. Klaus (1988), S. 18 ff. Klaus geht in diesem Zusammenhang auch auf die Kontrollierbarkeit sowie die Verallgemeinerbarkeit seiner Ergebnisse ein. Vgl. ebenda, S. 22 ff.

<sup>306</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 190 ff.

<sup>307</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 116.

<sup>308</sup> Dieses Ergebnis ist auch insofern interessant, als dass die Option „Beratung und Kontrolle“ als eigenständiges Item nicht im Fragebogen vorhanden war. Die Unternehmen haben anscheinend sowohl die je getrennten Kategorien „Beratung“ und „Kontrolle“ angekreuzt. Warum diese wichtige Kategorie der Doppelfunktion nicht in den Fragebogen aufgenommen wurde (dafür aber die Repräsentation) wird nicht deutlich. Vgl. Ebenda, S. 366.



werden u. a. Repräsentation, Nachfolgebegleitung sowie Schiedsaufgaben betrachtet.<sup>309</sup> Die Nachfolgefunktion wird als potenzielle Funktion gesondert diskutiert, obwohl in der Studie lediglich zwei Unternehmen dies als Aufgabenbereich angaben.

Im Gegensatz zu KLAUS („Realtyp eines Beirates“) entwirft VOGLER mit dem Vorschlag eines Konzepts für die Ausgestaltung zukünftiger Beiratstätigkeit einen Idealbeirat.<sup>310</sup> Dieser Idealbeirat erfülle bestimmte Voraussetzungen und wird empirisch überprüft. In Bezug auf die Aufgaben und Funktionen ist für VOGLER ferner von Interesse, ob Veränderungen einzelner Beiräte im Laufe der Zeit zu erkennen sind resp. von den Beteiligten genannt werden. Auch VOGLER geht von einem zeitlichen (Beiräte werden häufiger in älteren Familienunternehmen und bei Vorhandensein eines Fremdmanagements eingerichtet) und einem inhaltlichen Zusammenhang (die dann eingerichteten Beiräte verfügen über weitreichende Kontrollkompetenzen) zwischen Beirat und Entwicklung des Familienunternehmens aus. Diese Annahme bestätigt sich in den von ihm untersuchten Unternehmen und Beiräten: bei einem ausschließlichen Fremdmanagement haben mehr als 85 Prozent der Beiräte Kontroll- oder Aufsichtsfunktionen.<sup>311</sup>

Die Arbeit von RICHTER/FREUND (1990) hat die Besonderheit, dass bei der Untersuchung von Beiräten nach bestimmten Unternehmensclustern/-typen differenziert wird. Die Autoren gehen der Frage nach, ob erfolgreiche Unternehmen häufiger über einen Beirat verfügen, und welchen (positiven) Effekt die Beiratsarbeit auf den Unternehmenserfolg haben kann. Auch sie betonen letztlich die Chancen, die ein Beirat biete, wenn seine Arbeit in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung statt finde und zukunftsorientiert sei (bspw. im Rahmen der Nachfolgebegleitung). Dann sei auch – unter der zusätzlichen Bedingung der entsprechenden Qualifikation der Beiratsmitglieder – eine Wahrnehmung von Beratungs- und Kontrollaufgaben möglich.<sup>312</sup>

Bei der Untersuchung von ZDRAL (1990) handelt es sich um eine Zusammenarbeit zwischen dem *Industriemagazin* und der Personalberatung *Heidrick & Struggles*. Neben der Erhebung des Status quo sollen Trends und Anregungen aufgezeigt werden.<sup>313</sup> Es werden jedoch nur sehr wenige Ergebnisse und diese ohne eine Untermauerung durch

---

<sup>309</sup> Der Fragebogen beinhaltet außerdem die Kategorie „Zuordnung nicht möglich“, die von immerhin mehr als 36 Prozent der Unternehmen gewählt wurde.

<sup>310</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 220.

<sup>311</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 161 f.

<sup>312</sup> Vgl. Richter/Freund (1990), passim.

<sup>313</sup> Vgl. Zdral (1990), S. 107.

entsprechende Daten vorgestellt. Bei der Verwendung der Ergebnisse ist Vorsicht geboten, da die Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung ganz offensichtlich die Interpretation beeinflusst hat.

BEA/SCHEURER/GUTWEIN (1996) verweisen in ihrem Aufsatz auf eine eigene, wenngleich nicht näher erläuterte Studie. Die Aussagekraft ihrer Ergebnisse ist deshalb eingeschränkt. Aufgrund dieser Erhebung kommen BEA/SCHEURER/GUTWEIN zu dem Schluss, dass die Einrichtung von Beiräten in GmbH eher die Ausnahme denn die Regel sei. Eine quantitative Untermauerung dieser Aussage – selbst für die untersuchte, räumlich eingeschränkte Stichprobe – erfolgt nicht.<sup>314</sup> Um dem Mangel („es gibt zu wenige Beiräte“) entgegenzuwirken verlegen die Autoren sich auf die Erarbeitung einer Mustersatzung, welche insbesondere die Kontrollfunktion des Beirates klarer strukturieren und damit mehr Unternehmen zur Einrichtung eines solchen Gremiums bewegen soll.

Bei der Studie von KLEIN (2000) handelt es sich um keine beiratsspezifische Erhebung. Ihr Ziel ist es vielmehr, Grundlagen im Bereich der Familienunternehmen zu schaffen. Im Folgenden werden nur die für die vorliegende Arbeit interessanten, beiratsbezogenen Ergebnisse wiedergegeben.<sup>315</sup>

KLEIN geht auf Kontrollorgane ein und untersucht Unterschiede in deren Einsatz bei Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen. Zur inhaltlichen Diskussion des Beirates greift KLEIN wiederum auf Ergebnisse anderer Autoren (bspw. KLAUS) zurück. Hinsichtlich des tatsächlichen Einflusses der Beiräte geht KLEIN von lediglich geringen Einflussmöglichkeiten aus, bspw. handle es sich bei der Rolle des Beirates als Vermittler zwischen aktiven und nicht-aktiven Eigentümern „selbstredend um eine Wunschvorstellung“.<sup>316</sup> Als weitere Ergebnisse hebt KLEIN die Kontrolle und Überwachung des Fremdmanagements sowie die Besetzung hervor.

Die Ergebnisse von KLEIN sind nur bedingt von Bedeutung. Besonders kritisch sind in diesem Zusammenhang die ungenauen Angaben zu Inhalten der Beiräte sowie die undeutliche Abgrenzung zu anderen Kontrollorganen, die hauptsächlich über die Bezeichnung (aus Sicht der Befragten) zustande kommt. Angesichts der existierenden Bezeichnungsvielfalt für den Beirat steht zu befürchten, dass die Ergebnisse hinsichtlich

---

<sup>314</sup> Die Erhebung bezog sich lediglich auf den Kreis Reutlingen und bestand in der Befragung der Mandanten dreier Wirtschaftsprüfergesellschaften. Vgl. Bea/Scheurer/Gutwein (1996), S. 1193 ff.

<sup>315</sup> Vgl. Klein (2000), S. 114 ff.

<sup>316</sup> Klein (2000), S. 141.

der Anzahl der Beiräte bei KLEIN verzerrt sind. Durch das Fehlen des Originalfragebogens bleibt es ferner unklar, welche Antwortmöglichkeiten die Befragten hinsichtlich der Frage nach Kontrollgremien hatten.

An der Studie von MAY/RIEDER/BROSE (2002) nahmen insgesamt 503 Familienunternehmen teil. Die lediglich knapp dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf die Aufgaben und die Zusammensetzung der Beiräte sowie auf die Vergütung der Beiratsmitglieder.<sup>317</sup>

Die empirische Erhebung von RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) ist als Nachfolgestudie zu GAUGLER/HEIMBURGER (1984) konzipiert und enthält mehrfach explizite Vergleiche zu den Ergebnissen dieser Studie.<sup>318</sup> Gleichzeitig ist die Studie von RIEGER/SANDMAIER/KEESE weniger umfangreich und lässt im Vergleich einige Detaildarstellungen aus.<sup>319</sup>

RIEGER/SANDMAIER/KEESE stellen zunächst die Frage nach den Gründen für die Einrichtung des Beirates sowie nach den wahrgenommenen Funktionen. Hinsichtlich der Ergebnisse sind mehrere Aspekte zu beachten. Zum einen sind die von den Autoren verwendeten Begrifflichkeiten sehr heterogen. So werden die Begriffe „Motive“, „Aufgaben“, „Funktionen“ sowie „Kompetenzen“ offenbar synonym verwendet. Zu beachten ist zum anderen, dass in der absoluten Rangreihenfolge zwar bestimmte Funktionen überwiegen. Dennoch sind andere Funktionen oder Aufgaben durchaus präsent.<sup>320</sup> Die Frage, ob diese Funktionen tatsächlich nur eine untergeordnete Bedeutung haben oder ob die – wenngleich verhältnismäßig geringe – Nennung ein Indiz für eine interessante und zeitpunktbezogen durchaus dominierende Aufgabe(ergänzung) der Beiratsarbeit sein kann, wird von den Autoren nicht beantwortet. Eine weiterführende Interpretation der Ergebnisse, bspw. hinsichtlich der Funktionsverteilung wird nicht angeboten. Eine übergreifende Bewertung der Beiratsarbeit durch die Geschäftsführungen zeigt abschließend die Zufriedenheit der Unternehmen mit ihren Beiräten.

Insgesamt stellen die Autoren fest, dass die Ergebnisse der Studie in der Mehrzahl mit denen von 1984 übereinstimmen. Hinsichtlich der Motive/Funktionen gäbe es zwar durchaus Unterschiede, diese stellten jedoch eher Verschiebungen denn tatsächliche Neuerungen dar. Als weiteres wichtiges Ergebnis oder Fazit ihrer Untersuchung heben

---

<sup>317</sup> Vgl. May/Rieger/Brose (2002), S. 2 ff.

<sup>318</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 3.

<sup>319</sup> An der Studie von Rieger/Sandmaier/Keese (2003) nahmen insgesamt 124 Beiratsunternehmen teil. Dabei gaben die Geschäftsleitungen Auskunft über ihre Erfahrungen mit Beiräten. Vgl. ebenda, S. 11

<sup>320</sup> Etwas Ähnliches findet sich bei Rieger/Sandmaier/Keese (2003), die ebenfalls – zunächst ohne Begründung und später ohne empirischen Beleg – die Repräsentationsfunktion prägnant hervorheben.

RIEGER/SANDMAIER/KEESE insbesondere die Bedeutung der personellen Zusammensetzung des Beirates hervor.

Zwischenfazit zu den empirischen Quellen:

Die Studie von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) kann als eine der maßgeblichen Quellen bezeichnet werden. Sie hat die Beiratsdiskussion insbesondere durch die Einteilung in Beratungs-, Kontroll- sowie Sonstige Funktionen geprägt. Dennoch ist zu hinterfragen, inwieweit die Ergebnisse dieser mittlerweile mehr als 20 Jahre zurückliegenden Studie für die vorliegende Arbeit relevant sind oder überhaupt sein können. Gerade angesichts der in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegten Annahme, dass es zwischen Familienunternehmensentwicklung) und Beiratsaufgaben einen engen Zusammenhang gibt oder geben sollte, ist von einer Veränderung der Aufgaben oder Prioritäten auf beiden Seiten – sowohl bei Familienunternehmen als auch beim Beirat – auszugehen. Die Ergebnisse von GAUGLER/HEIMBURGER sind insofern kritisch zu betrachten.<sup>321</sup>

Die Rezeption der Studie von GAUGLER/HEIMBURGER in der Literatur ist ebenfalls kritisch zu hinterfragen. Die Signalwirkung, die von den Ergebnissen ausging, hat in der Folgezeit dazu geführt, dass in Bezug auf die Aufgaben oder Funktionen von Beiräten die Einteilung in Beratungsbeiräte und Kontrollbeiräte übernommen wurde. Dabei wird vielfach außer Acht gelassen, dass es sich bei der Studie von GAUGLER/HEIMBURGER um eine großartig angelegte, quantitative Untersuchung via Fragebogen handelt. Die Begriffe „Beratungsbeirat“ und „Kontrollbeirat“ bedürfen daher im Einzelfall einer jeweils konkretisierten inhaltlichen Bestimmung oder Erläuterung. Auch KLAUS (1988) weist im Zuge der methodologischen Verortung seiner Studie auf diese Probleme hin. Er unterstreicht, dass eine „naturwissenschaftlich orientierte Verallgemeinerung“<sup>322</sup> von Ergebnissen in diesem Kontext nicht sinnvoll sein könne. Da es nicht zuletzt um die Gestaltung und Gestaltbarkeit von sozialen Zusammenhängen ginge, sei eine andere qualitative Vorgehensweise notwendig. Bei einer reinen Deskription des Status quo bestehe die Gefahr, dass eben dieser nur wiederholt werde resp. „Gestaltungsvorschläge .. also stets

---

<sup>321</sup> Gleichzeitig kann – oder muss – aber auch eine gewisse Regelmäßigkeit in der Entwicklung von Familienunternehmen und Beiräten unterstellt werden. So kann bspw. vermutet werden, dass auf junge Familienunternehmen ähnliches zutrifft wie vor 20 Jahren und das charakteristische Bedarfe und Tendenzaussagen auch auf sie zutreffen. Vgl. zum Überblick über Lebenszyklusmodelle Pümpin/Prange (1991) sowie speziell zu Lebenszyklusmodellen für Familienunternehmen Dyer (1986); Rosenbauer (1994); Ward (1996); Gersick et al. (1997); Ward/Dolan (1998).

<sup>322</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 26.

dem status quo [!] verhaftet“<sup>323</sup> blieben. KLAUS begründet damit seine qualitative verstehende Vorgehensweise und weist darüber hinaus auf die Notwendigkeit zur explorativen Aufdeckung neuer Erkenntnisse über den Beirat hin. Großzahlig, quantitative Studien orientieren sich jedoch in der Regel an der von GAUGLER/HEIMBURGER geprägten Dreiteilung in Beratung, Kontrolle und Sonstige Funktionen und kommen daher kaum zu neuen Erkenntnissen. Die intervieworientierten Studien zeigen dagegen ein deutlich umfang- und facettenreicheres Aufgabenspektrum auf. Diese Erkenntnisse sind bislang allerdings in anderen Quellen – unter Hinweis auf die eher quantitativ gesicherten Erkenntnisse – nur teilweise aufgenommen worden.

Ein relativ klares Bild zeichnet sich in den empirischen Studien hinsichtlich organisatorischer Aspekte des Beirates (Beiratsgröße, Anzahl der Beiratssitzungen, Vergütung etc.) ab. Hier offenbaren neuere Studien lediglich – die zu erwartenden – kleineren Schwankungen und Aktualisierungen. Zum „gesicherten“ Kanon der Erkenntnisse gehören ebenfalls Ergebnisse zum Gründungszeitpunkt<sup>324</sup> oder zur Besetzung und Qualifikation der Beiratsmitglieder.

### **3.4 Praktikertexte**

Unter Praktikertexten sollen diejenigen Arbeiten zusammengefasst werden, welche entweder explizit als Erfahrungsberichte ausgewiesen sind, Checklisten, Verhaltensvorgaben etc. (zumeist aufbauend auf eigenen Erfahrungen) beinhalten und/oder lediglich kleinere Teilausschnitte der Beiratsarbeit thematisieren. Aufgrund dieser breiten Beschreibung kann und soll keine absolute Überschneidungsfreiheit zu den bereits genannten Kategorien konstatiert werden. Die praktischen Arbeiten erheben jedoch den Anspruch, stärker als die anderen Quellen die tatsächliche Zusammenarbeit im Beirat resp. die Durchführung der Beiratsarbeit zu fokussieren.

Vorgestellt werden die Ergebnisse zweier Vortragsveranstaltungen zum Thema Beirat sowie ein aktueller Erfahrungsbericht. Die Berichte stammen von Unternehmern, (ehemaligen) Beiratsmitgliedern sowie Bankenvertretern. Letztere vielfach auch in ihrer Funktion als Beiratsmitglieder.

---

<sup>323</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 27.

<sup>324</sup> Dazu zählen bspw. „Querverbindungen“ zwischen Gründungsjahren und Alter der Unternehmen.

Im Rahmen einer Vortragsveranstaltung des INSTITUTS FÜR RECHTSWISSENSCHAFT DER UNIVERSITÄT HOHENHEIM (1995) werden verschiedene Aspekte des Beirates aus Praktikersicht referiert. Im Mittelpunkt stehen freiwillig eingerichtete Beiräte in Unternehmen, die per Gesetz keinen Aufsichtsrat einrichten müssen. Eine inhaltliche Spezifizierung der Zielsetzung der Vortragsreihe gibt es nicht, wenngleich die Reform der Aufsichtsratsverfassung als Anstoß für die Vorträge zitiert wird.<sup>325</sup> HAMPE (1995) gibt eine Reihe an Checklisten vor, die Unternehmer bei der Einrichtung eines Beirates oder der Besetzung beachten sollten.<sup>326</sup> Aufbauend auf einem konkreten Beispielfall vollzieht er die Schritte zur Konzeption eines unternehmensindividuellen Beirates nach, bei der insbesondere die Anforderungen an resp. die Auswahl von Beiratsmitgliedern im Vordergrund stehen. ZÜGEL (1995) thematisiert die Position der Banken sowie das Verhältnis Banken – Beirat und bezieht sich hauptsächlich auf den Beirat als Ratgeber. Auch er stellt – wie HAMPE – die Besetzung und hier insbesondere das Vertrauensverhältnis zwischen Geschäftsführung und Beirat in den Mittelpunkt.<sup>327</sup> Konkrete Angaben zur tatsächlichen Zusammenarbeit im Beirat finden sich nicht. SIGLE (1995) wiederum referiert ausführlich ein Fallbeispiel, das die Entwicklung eines Beirates im Laufe der Zeit und in Anpassung an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten aufzeigt.<sup>328</sup> Beiräte in Familienunternehmen hebt SIGLE als einen besonderen Problemkreis heraus, da in diesen Unternehmen das Konfliktpotenzial höher sei.

Eine Reihe von Praktikerberichten sind ferner in der Veröffentlichung einer Fachtagung des INSTITUTS FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG DER UNIVERSITÄT MANNHEIM (1998) enthalten.<sup>329</sup> Die Veranstalter sehen im Beirat ein „stets aktuelles Thema“. Im Mittelpunkt stehen – eher unspezifisch – die „vielen Facetten des Themas“, zu denen unterschiedliche Perspektiven gesammelt werden.

---

<sup>325</sup> Der Band enthält ferner zwei Beiträge von (Prof. Dr.) Turner und (Prof. Dr.) Vollmer, die allerdings mehr der theoretischen Fundierung dienen. Eigene Erfahrungen kommen in diesen Vorträgen nicht zum Tragen. Dementsprechend werden sie hier nicht weiter berücksichtigt.

<sup>326</sup> Vgl. Hampe (1995), S. 19 ff.

<sup>327</sup> Vgl. Zügel (1995), S. 53 ff.

<sup>328</sup> Vgl. Sigle (1995), S. 74 ff.

<sup>329</sup> Ebenfalls in diesem Band enthalten ist eine Quelle von Kamm (1998), der die Sicht des Steuerberaters wiedergibt. Kamm verfügt aber über keine eigenen Erfahrungen in Beiräten und referiert, neben dem Verhältnis Beirat – Steuerberater, vornehmlich bekannte Quellen (insbesondere von Gaugler/Heimbürger), so dass diese Quelle hier nicht gesondert dargestellt wird.

BIFFAR (1998) – ein selbstständiger Unternehmer – berichtet von den Erfahrungen aus seiner langjährigen Zusammenarbeit mit einem Beirat.<sup>330</sup> Deutlich werden die ganz unterschiedlichen Auslöser für die Einrichtung (sowohl aus wirtschaftlicher als auch persönlicher Sicht) sowie die Entwicklung des Beirates im Laufe der Zeit. Als Besonderheit inhaltlicher Art kann ferner die Tatsache angesehen werden, dass im geschilderten Beirat seit 25 Jahren dieselben Beiratsmitglieder vertreten sind. KARCHER (1998) stellt aus der Sicht eines Beiratsmitgliedes mehrere Beiräte kurz vor und pointiert deren je spezifische Gründungsmotive.<sup>331</sup> Einzelne Aufgaben werden nur angerissen, im Vordergrund stehen organisatorische Aspekte. ESSER (1998) gibt schließlich die Sichtweise eines Bankfachmannes in Bezug auf den Beirat wieder. Er pointiert den Beirat als „innovatives Instrumentarium“, welches hauptsächlich „kreative Unternehmen“<sup>332</sup> eingerichtet hätten. Neben dem grundsätzlichen Nutzen dieses Gremiums für Unternehmen plädiert er vornehmlich für dessen Besetzung mit mindestens einem Bankenvertreter. Der Banker bringe dabei strategische Beratungskompetenz, aber auch ein durch die Bank etabliertes Netzwerk in den Beirat ein.

ABSHAGEN (2004) beschäftigt sich ausschließlich mit Kontrollbeirat und Aufsichtsrat und sieht letzteren als Vorbild für den Beirat.<sup>333</sup> Beratungsbeiräte werden – ohne Grund – ausgeblendet oder nur am Rande thematisiert. Das Buch ist als praktische Anleitung für aktuelle und zukünftige Aufsichtsrat- und Beiratsmitglieder gedacht.<sup>334</sup> Es will insbesondere die folgenden Fragen klären: wie sich ein Vorsitzender zu verhalten hat, was im Aufsichtsrat oder Beirat wirklich geschieht, wie man erfolgreich damit umgeht und wie man Fehler vermeidet. Wie ABSHAGEN im Vorwort richtig bemerkt, gibt es hierzu in der Literatur kaum Ausführungen. Gleichwohl findet man unter der Rubrik „Die praktische Arbeit im Beirat“ lediglich allgemeine Hinweise auf die Besetzung des Beirates oder auf Formalia der Sitzungsgestaltung.<sup>335</sup> Anregungen hinsichtlich der Entscheidungsfindung im Beirat sowie deren Parametern sind dagegen nicht enthalten.

---

<sup>330</sup> Vgl. Biffar (1998), S. 23 ff.

<sup>331</sup> Vgl. Karcher (1998), S. 34 ff.

<sup>332</sup> Esser (1998), S. 38.

<sup>333</sup> Obwohl zwischen beiden Organen Welten lägen, seien die Funktionen doch ähnlich. Vgl. Abshagen (2004), S. 9.

<sup>334</sup> Vgl. Abshagen (2004), S. 7.

<sup>335</sup> Vgl. Abshagen (2004), S. 97 ff.

Zwischenfazit zu den Praktikerberichten:

In der Zusammenschau zeigt sich, dass die Erfahrungsberichte vornehmlich auf die Besetzung und damit verbundene Aspekte abzielen. Die Praktiker stellen die konkrete Zusammenarbeit zwischen Beirat und Geschäftsführung in den Vordergrund, bleiben tatsächliche Anregungen für diese jedoch in der Regel schuldig. Beispielhaft sei hier auf die Quelle von ABSHAGEN (2004) – einem typischen Praktikerratgeber – verwiesen. Es werden vornehmlich zwischenmenschliche Aspekte als notwendige Voraussetzungen für eine gute Beiratsarbeit hervorgehoben. Die Qualität der Zusammenarbeit wird maßgeblich am zugrundeliegenden Vertrauen festgemacht. Der wiederholte Verweis auf die persönliche Kompetenz und Integrität von Beiratsmitgliedern und Unternehmern mag diesen sehr entgegenkommen und sogar schmeicheln.<sup>336</sup> Auch wird in vielen Praktikerbeiträgen – wenig greifbaren – Komponenten wie dem Gewissen und der Intuition der Beteiligten eine große, wenn nicht gar die größte Bedeutung zugesprochen. Dies gibt im zirkulären Rückschluss all denjenigen Autoren recht, welche die Personalauswahl beim Beirat unverhältnismäßig stark in den Mittelpunkt rücken: es komme letztlich vornehmlich darauf an, den *richtigen* Experten zu wählen, der über die *richtige* Intuition verfügt.<sup>337</sup>

Für die Rhetorik der Praktikerberichte gilt das, was KIESER (1996) allgemein für Bestseller- oder Praktikerbücher beschreibt und als Enthüllungsliteratur bezeichnet.<sup>338</sup> es geht um Einfachheit bei gleichzeitiger Mehrdeutigkeit, um Stärken im kleinsten Detail bei Ausblendung des Zusammenspiels der Einzelteile und um die überzeugende Vorgabe einfacher Rezepte, die dem Manager schmeicheln und möglichst nahe am „common sense“ liegen.<sup>339</sup>

Wenn Beiratsmitglieder oder Geschäftsführer, aber auch weitere Experten, ihre Erfahrungen zum Thema Beirat wiedergeben, so handelt es sich bei diesen Erfahrungsberichten per Definition um subjektive und wertende Darstellungen. Für diese Personenkreise steht gerade nicht die theoretische Diskussion von Beiratselementen im Vordergrund, sondern eine Bewertung dessen, was sich – ihrer Meinung nach – in der Praxis bewährt hat oder

---

<sup>336</sup> Beispiel Abshagen (2004): „Seien Sie diplomatisch“, „Vertrauen, folgen Sie Ihrem Gewissen“, „Es sollte immer das Verfahren angewendet werden, dass den meisten wirtschaftlichen Erfolg verspricht“.

<sup>337</sup> Vgl. Kieser (1996), S. 25.

<sup>338</sup> Vgl. Kieser (1996), S. 23 sowie Armbrüster/Kieser (2001), S. 691.

<sup>339</sup> Vgl. Kieser (1996), S. 23 ff. So geht es nicht darum, den Manager vor den Kopf zu stoßen, sondern ihm möglichst einleuchtende Rechtfertigungen an die Hand zu geben, die er unmittelbar aus seiner Praxis verstehen und auf sie anwenden kann.



nicht.<sup>340</sup> Wenngleich also eine Bewertung in diesen Quellen zwangsläufig oder automatisch enthalten ist, so ist ebenso festzustellen, dass eine systematische Bewertung nicht stattfindet. Insbesondere die zugrundegelegten Kriterien bleiben im Dunkeln, was die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse schmälert. Dementsprechend findet sich in der „Erfahrungsliteratur“ ein weites Spektrum an Bewertungen. Die Extrempole reichen dabei von pauschalen Gesamturteilen („Der Beirat ist gut.“, „Der Beirat ist sinnvoll.“) bis zu isolierten Einzelaspekten („Der Rechtsanwalt hat im Beirat nichts zu suchen.“). Aus den vielfach geäußerten (positiven wie negativen) Kritikpunkten am Beirat können nur indirekt Schlussfolgerungen auf mögliche Bewertungskriterien gezogen werden.

### **3.5 Bedeutung der Beiräte in Literatur und Praxis**

Die Frage nach der Bedeutung von Beiräten ist in erster Linie eine Frage nach geeigneten Kriterien, die zur Beantwortung dieser Frage herangezogen werden können. Dementsprechend wird die Frage, ob Beiräte mittlerweile zum Standard gehören oder noch immer den „Status der exotischen Ausnahmeerscheinung“<sup>341</sup> haben, unterschiedlich beantwortet. Manche Autoren gehen davon aus, dass ein Beirat nach wie vor nur in Ausnahmefällen zu finden sei,<sup>342</sup> einige sprechen zurückhaltender von einer zunehmenden Bedeutung des Organs Beirat.<sup>343</sup> Für andere wiederum stellt der Beirat bereits einen festen Bestandteil oder einen Standard der Rechts- und Wirtschaftspraxis dar.<sup>344</sup> KLAUS (1990) sieht die Bedeutung des Beirates unabhängig von seinen tatsächlichen Funktionen. Der Beirat wirke „vielmehr alleine schon durch sein Vorhandensein“.<sup>345</sup> HUBER (2004) geht davon aus, „dass Beiräte in Unternehmen einen festen Platz haben“ und ihre Anzahl noch weiter steigen wird, „wenn noch bestehende Hemmschwellen“<sup>346</sup> abgebaut sind.

---

<sup>340</sup> Aus methodischer Sicht ist dabei jedoch festzuhalten, dass es sich bei den Praktikerberichten um keine (Einzel-)Fallstudien handelt (obwohl zum Teil so benannt), sondern „lediglich“ um Erfahrungsberichte. Vgl. Eisenhardt (1989) und (1991).

<sup>341</sup> May/Sieger (2000), S. 247.

<sup>342</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Gutwein (1996), S. 1193 f., die schlussfolgern, dass „in der Praxis ein relativ schwaches Bewußtsein [!] hinsichtlich der Möglichkeiten eines Beirats existiert“, ebenda S. 1194; ähnlich Rechenauer/John (1994), S. 48.

<sup>343</sup> Vgl. Weimar/Grote (1996), S. 500.

<sup>344</sup> Vgl. May (1998a), S. 359.

<sup>345</sup> Klaus (1990), S. 346.

<sup>346</sup> Huber (2004), Rz. 5, S. 3.

Vom wissenschaftlichen Interesse am Organ Beirat in der *Literatur* zeugt eine mittlerweile nicht unerhebliche Fülle an Zeitschriftenartikeln, Monographien, Dissertationen und Forschungsarbeiten.<sup>347</sup> Die Rechtswissenschaften haben dabei ihre zumindest anfänglich noch erkennbare Sonderstellung eingebüßt. Die betriebswirtschaftlichen Quellen haben nachgezogen. Die Frage nach der Bedeutung der Beiräte in der *Praxis* kann in zwei Teilfragen unterteilt werden: zum einen die Frage nach der quantitativen Verbreitung von Beiräten in der Praxis, zum anderen die Frage nach dem (antizipierten oder erhobenen) Nutzen für das Beiratsunternehmen.

Aus der ersten Fragestellung folgt ein Zugang über eine quantitative Betrachtung, die hauptsächlich auf die wenigen großzahligen empirischen Studien Bezug nimmt. So heben einige Autoren auf die rein zahlenmäßige Existenz von Beiräten ab.<sup>348</sup> Aufgrund empirischer Erhebungen verfügen ca. 30-40 Prozent der mittelständischen Unternehmen über einen Beirat.<sup>349</sup> LACHNIT/MÜLLER (1993) erhoben dagegen lediglich einen Anteil von 13 Prozent von mittelständischen Unternehmen, die einen Beirat nutzen.<sup>350</sup> Während ältere Quellen bereits von Beiräten in jeder siebten GmbH ausgehen, schätzt VOORMANN (1990), dass diese Zahl bis heute weiter angestiegen sei.<sup>351</sup> Wieder andere Quellen versuchen sich in einer differenzierten Kategorisierung bezüglich des Beirates mit Bezug zum jeweiligen Beiratsunternehmen. Dabei können unterschiedliche Aussagen für kleinere versus größere (Familien-)Unternehmen, jüngere versus ältere Unternehmen, Unternehmen mit stärkerem Familieneinfluss versus solche, in denen Fremdmanagement dominiert u. Ä. getroffen werden. So sind laut MAY/SIEGER (2000) Beiräte „... zumindest bei größeren Familienunternehmen beinahe zum Standard einer zukunftssichernden Unternehmensorganisation geworden“.<sup>352</sup>

---

<sup>347</sup> Wenngleich Rechenauer/Diez (1981) den Beirat zum damaligen Zeitpunkt als unterrepräsentiert in der Literatur ansehen und dies auf die fehlende rechtliche Normierung des Beirates zurückführen. Vgl. ebenda, S. 3.

<sup>348</sup> Solche Aussagen sind, neben der Frage nach ihrer grundsätzlichen Sinnhaftigkeit, auch deswegen vorsichtig einzuschätzen, da Informationen über die tatsächliche Anzahl von Beiräten nicht verfügbar sind. Da Beiräte nicht im Handelsregister einzutragen sind, handelt es sich – im Gegensatz zur Suggestion durch die entsprechenden Quellen – nur um Schätzungen der tatsächlichen Anzahl.

<sup>349</sup> Vgl. Rechenauer/John (1994), S. 48; Wieselhuber (1989), S. 102 ff. sowie die empirischen Befunde von Albach/Freund (1989), S. 215.

<sup>350</sup> Vgl. Lachnit/Müller (1993), S. 1385. Die Personalberatung Delta beziffert den Anteil der Unternehmen ohne Beirat umgekehrt auf „lediglich“ 40 Prozent. Hier zitiert nach Wiczorek (1998), S. 119.

<sup>351</sup> Vgl. Voormann (1990), S. 1 f. unter Hinweis auf Winter (1969).

<sup>352</sup> May/Sieger (2000), S. 247.

Der zweite Zugang – über eine qualitative Einschätzung des Nutzens für das Beiratsunternehmen – findet sich ebenfalls. Für VÖGLER (1990), handelt es sich beim Beirat um ein Instrument, das „wesentlich dazu beitragen [kann], die Stärken des Familienunternehmens zu nutzen und die Schwächen auszumerzen“.<sup>353</sup> Der Beirat wird damit zu einer zentralen Maßnahme zur Zukunftssicherung in Familienunternehmen, wengleich er in ein stimmiges Gesamtsystem unterschiedlicher Maßnahmen einzubetten sei. Neben dieser Einschätzung aus Sicht Dritter fragen die quantitativen Erhebungen eine Bewertung des Beirates aus Sicht der Beteiligten, vornehmlich Geschäftsführer oder Gesellschafter, ab. Dies geschieht zumeist in Form einer gesamthaften Einschätzung, bspw. durch die Verteilung einer Gesamtnote. Sowohl bei GAUGLER/HEIMBURGER (1984) als auch in der darauf aufbauenden Nachfolgestudie von RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) wurde nach der grundsätzlichen Bedeutung des Beirates sowie der grundsätzlichen Zufriedenheit der Unternehmen mit ihrem Beirat gefragt. Hinsichtlich der Kategorien „Erfüllung ihrer Erwartungen“, „Bedeutung des Beirates für das Unternehmen“, „Effizienz der Arbeitsweise“, „Einfluss auf die Unternehmensentwicklung“ sowie „Einfluss auf das Geschäftsergebnis“ bescheinigten die Unternehmen ihren Beiräten in der Untersuchung von GAUGLER/HEIMBURGER im Durchschnitt gute bis sehr gute Noten.<sup>354</sup> Ebenso positiv fiel das Ergebnis der Nachfolgeuntersuchung von RIEGER/SANDMEIER/KEESE (2003) aus, in der wiederum die Unternehmen ihre Bewertung des Beirates abgeben konnten. Die Unternehmen bescheinigten ihren Beiräten die (zweit-)besten Noten.<sup>355</sup>

In der überwiegenden Mehrzahl sind demnach die Unternehmen mit ihren Beiräten zufrieden.<sup>356</sup> Allerdings mit der (von den Autoren auch benannten) Einschränkung, dass es sich dabei „lediglich“ um eine Seite der Medaille handelt. Bewertungen aus Sicht anderer Personen, etwa der Beiratsmitglieder selbst, konnten nicht eruiert werden.<sup>357</sup> Hinsichtlich

---

<sup>353</sup> Vogler (1990), S. 116.

<sup>354</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 132 ff. Dabei wurden Beratungsbeiräte besser bewertet als Kontrollbeiräte, vgl. Gaugler (1984), S. 572.

<sup>355</sup> Vgl. Rieger/Sandmeier/Keese (2003), S. 67 ff.

<sup>356</sup> Auch hier gilt die Einschränkung: die durchweg positive Einschätzung kann sich evtl. über einen Bewertungsfehler erklären. Zum Thema der abschließenden Bewertung wurden drei Fragen gestellt. Die weitaus meisten Antworten differenzierten hierbei jedoch nicht, d. h. es wurde unterschiedslos auf allen drei Skalen ein sehr guter Wert angegeben. Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 138. Weiterhin ist die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass trotz der hohen Rücklaufquote bei Gaugler/Heimbürger eine (un)bewusste Vor- resp. Selbstauswahl stattgefunden hat. Mit anderen Worten: hauptsächlich diejenigen Unternehmen, welche mit ihrem Beirat zufrieden oder sehr zufrieden waren, haben teilgenommen. Die Autoren legen diese Option aufgrund der ausgewerteten, nicht ausgefüllten Fragebögen nahe. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 134 (Fn. 1).

<sup>357</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 132 (Fn. 1).

spezifischer „Erfolgsfaktoren“ der Beiräte konnten GAUGLER/HEIMBURGER weitere Gründe oder Voraussetzungen extrahieren. Dort, wo die Beiratsarbeit und der Beirat als erfolgreich empfunden werden, verweisen die Befragten in erster Linie auf die im Beirat vertretenen Personen. Darüber hinaus scheinen insbesondere die Motive und Aufgaben der Versachlichung der Zusammenarbeit Gesellschafter-Geschäftsführung, der Sicherung der Nachfolge sowie der Verminderung des Risikos durch Fehlentscheidungen exzellente Chancen auf eine als gewinnbringend empfundene Realisation zu haben.<sup>358</sup>

---

<sup>358</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 135 ff.

## 4. Ausgestaltung des Beirates und der Beiratsarbeit

### 4.1 Organisatorische Gestaltungsaspekte

#### 4.1.1 Gründungsmotive

Unter dem Stichwort Gründungsmotive werden in der Literatur diejenigen Gründe diskutiert, die zur erstmaligen Einrichtung eines Beirates führen. Die Betrachtung dieser Motive steht in enger Interdependenz zu den nachfolgend betrachteten Kompetenzen und später den Funktionen.

Bei der Betrachtung von Gründungsmotiven kann wiederum nach der Kategorisierung der Quellen differenziert werden. Aus theoretischer Sicht werden in der Regel alle plausiblen, generell möglichen Motive in Betracht gezogen. Die Praktikerberichte beschreiben Einzelmotive, die im individuellen Fall für die Gründung ausschlaggebend waren.<sup>359</sup> Beide Aufzählungen erweisen sich als dementsprechend umfangreich.<sup>360</sup> Die Erkenntnisse aus den empirischen Studien liefern die notwendigen Relativierungen dieser potenziellen Motive. Die folgenden, ausgewählten Quellen stehen stellvertretend für eine nahezu unüberschaubare Vielzahl mehr oder weniger umfangreicher Listen von Gründungsmotiven. Ziel der Ausführungen – und damit ausschlaggebend für die Auswahl – ist es hier insbesondere, einen Querschnitt über die Zeit zu geben. Eine übergreifende Stellungnahme zu den Gründungsmotiven findet sich am Ende dieses Abschnitts.

In einem sehr frühen Artikel spricht SCHNEIDER (1973) von vier Gründen, die zur Einrichtung eines Beirates führen können: bessere Eignung des Beirates für „bestimmte Aufgaben“, Möglichkeit zur Erweiterung der Entscheidungszuständigkeiten (im Gegensatz zu relativ festgelegten Zuständigkeiten des obligatorischen Aufsichtsrates), Möglichkeit des Einbezugs von Nicht-Gesellschaftern und Möglichkeit des Einbezugs von Personen, welche „die gesetzlich vorgeschriebenen persönlichen Voraussetzungen nicht“ erfüllen.<sup>361</sup> Diese Motive bleiben sehr allgemein und stellen inhaltlich mehr Umschreibungen der Beiratsarbeit als konkrete Gründungsanlässe dar.

---

<sup>359</sup> Diese Fokussierung auf spezifische Einzelfälle/-motive findet sich insbesondere in den Erfahrungsberichten von Beiratsmitgliedern, Unternehmern oder Unternehmensberatern. Sie veranschaulichen das breite Spektrum der denkbaren Motive sowie die Individualität des Beirates. Problematisch sind diese Einzel- oder Sondermotive insofern, als das sie in der Gesamtheit den Beirat unter Umständen als ein „Allheilmittel“ erscheinen lassen und so regelmäßig nicht einlösbare Erwartungen evozieren.

<sup>360</sup> Vgl. hierzu etwa Turner (1996), S. 1609 f.

<sup>361</sup> Zu diesen ‚nicht erfüllten persönlichen Voraussetzungen‘ kann bspw. die Mitgliedschaft in bereits zehn Aufsichtsräten gehören. Vgl. § 100 Abs. 2 AktG. Darüber hinaus nennt Schneider mögliche steuerliche Gründe als Anlass einer Beiratsgründung bzw. als Anlass, bestimmte Personen in diesen Beirat aufzunehmen; vgl. Schneider (1973), S. 1465.

Eine weitere, ebenfalls sehr frühe Aufzählung findet sich bei RECHENAUER/DIEZ (1981). Sie sprechen von neun Gründen oder Anlässen, einen Beirat zu gründen. Diese beruhen auf „Erfahrungen [der Autoren] in Beiräten“.<sup>362</sup> Eine Reihen- oder Rangfolge der genannten Anlässe ist bei der Aufzählung nicht intendiert. Sie differenzieren in: Sicherung des Unternehmens, Vorsorge der Familie, Versachlichung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und ihren Managern, gebündelte Beratung, Partner auf Zeit, Nutzung externen Wissens, Entlastung und Zeitgewinn, Freude an anspruchsvoller Arbeit sowie Risikobegrenzung.<sup>363</sup>

TURNER (1996) zählt insgesamt 15 Gründe auf, die Unternehmen zur Einrichtung eines Beirates bewegen.<sup>364</sup> Sie reichen von der „Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung“ über „Versachlichung der Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung“ und „Imageförderung“ bis hin zur „Nahlegung durch Dritte (Kreditgeber)“. TURNER verzichtet auf eine weiterführende Diskussion dieser Gründe, er verweist zur Rangreihung lediglich auf die Studie von GAUGLER/HEIMBURGER.

Auf vornehmlich externe Auslöser für die Einrichtung eines Beirates beziehen sich dagegen HOFBAUER (1996) und SCHIFFER/PETERS (1996). HOFBAUER (1996) führt die „zunehmende Dynamik und Komplexität wirtschaftlicher Vorgänge, die steigenden Anforderungen an die Unternehmensführung durch einen stetig zunehmenden Wettbewerb sowie die fortschreitende Unternehmenskonzentration“<sup>365</sup> als Gründungsmotive an. SCHIFFER/PETERS (1996) stellen schnellere Produktlebenszyklen, Internationalisierung sowie Innovationsdruck in den Vordergrund.<sup>366</sup> In ganz ähnlicher Weise bezieht sich auch HENNERKES (1998) auf externe Auslöser. Seine Ausführungen sind insbesondere durch die „jüngsten Aufsichtsratsskandale“ motiviert. In Anbetracht der „zahlreichen schweren Flops“ – HENNERKES führt hier die Beispiele von Daimler-Benz, KHD oder Balsam an<sup>367</sup> – werden fünf Gründe für die Einrichtung eines Beirates identifiziert: Sicherung der Zukunft

---

<sup>362</sup> Rechenauer/Diez (1981), S. 3.

<sup>363</sup> Rechenauer/Diez (1981), S. 3 f. Die Autoren sehen diese Anlässe ferner in enger Beziehung zur „Voraussetzung für die Gründung eines Beirates“ (ebenda, S. 4), d. h. begleitenden Voraussetzungen wie etwa die notwendige geistige Grundhaltung der Verantwortlichen im Unternehmen. Dazu zählt die Bereitschaft, sich auf eine konstruktive Zusammenarbeit einzulassen und die eigenen Gedanken und Ideen gegenüber einem kritischen Gremium offenzulegen.

<sup>364</sup> Vgl. Turner (1996), S. 1610.

<sup>365</sup> Hofbauer (1996), S. 1.

<sup>366</sup> Vgl. Schiffer/Peters (1996), S. 44.

<sup>367</sup> Weitere Negativbeispiele finden sich bei Wälzholz (2003), S. 513 (Fn 31). Er ergänzt die oben genannte Liste noch um: Mannesmann, Balsam, Flowtex, Metallgesellschaft und Bremer-Vulkan. Auch für Jeschke/Wiedemann (2000), S. 257 sind diese Unternehmenskrisen Ausgangspunkt ihrer Argumentation.

des Unternehmens und des Vermögens der Familie durch mehr Kompetenz, Schlichter bei Gesellschafterstreitigkeiten (Handlungsfähigkeit bleibt erhalten), Hilfe bei Pattsituationen, Testamentsvollstreckung, Problemen mit minderjährigen und/oder kranken Gesellschaftern, Beirat als „kritisches Resonanzgremium“ (auch hinsichtlich Zielvorgabe und -kontrolle), Vermittler zwischen Fremdmanagern und Gesellschaftern.<sup>368</sup>

Neuere Quellen nennen darüber hinaus zum Teil andere Motive, die zur Gründung eines Beirates führen können. So nennt WÄLZHOLZ (2003) neben den klassischen Gründen (wie der Begleitung der Nachfolge, der Einbindung externen Sachverständigen in das Unternehmen, der Unterstützung beim Interessensausgleich zwischen unterschiedlichen Gesellschafterstämmen sowie der Schlichtungsfunktion) zusätzlich: der Wunsch, sich aus Marketinggründen mit „einflussreichen, medienwirksamen Partnern zu umgeben“, den Beirat als „Begleitmaßnahme zu strategischen *Unternehmenskooperationen*“ sowie zur „*Einbindung externer Geldgeber*“.<sup>369</sup> Interessant ist dabei jedoch, dass diese Gründe bei einer nachfolgenden Beschreibung der Aufgaben eines Beirates nicht mehr gesondert aufgenommen oder kommentiert werden.

Die Erwartungen, die an den Beirat gestellt werden und zu dessen Einrichtung führen, können demnach sehr unterschiedlich sein. Hinter der Einrichtung eines Beirates steht allgemein der Wunsch, die Zukunft des Familienunternehmens zu sichern. Dafür gilt es zum einen den gestiegenen Anforderungen, welche von außen auf das Familienunternehmen treffen, Rechnung zu tragen. Zum anderen sind es aber auch die Besonderheiten und Konfliktpotenziale des Familienunternehmens selbst, die einen Beirat sinnvoll machen.<sup>370</sup> Wie dies konkret bewerkstelligt werden soll, verdeutlichen spezifische Gründungsmotive. Sie umfassen sowohl unternehmensexterne (z. B. Reaktion auf zunehmende Dynamik), allgemeine (wie die Nutzung von zusätzlichem Wissen) sowie spezifische, familienunternehmensbezogene Gründe (etwa Versachlichung der Beziehungen zwischen Gesellschaftern). Darüber hinaus beinhalten die Motive Aspekte, die einen erwarteten Nutzen für den Unternehmer bzw. die Geschäftsführung (bspw. zeitliche

---

<sup>368</sup> Vgl. Hennerkes (1998), S. 165 f.

<sup>369</sup> Wälzholz (2003), S. 512 [Herv. i. Org.].

<sup>370</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 72; Hennerkes (1998), S. 114 f.; May (1998a), S. 360; Wiecek (1998), S. 118.

Entlastung) oder die Familie des Unternehmers (z. B. Sicherung des Vermögens der Familie, Betreuung von Gesellschaftern) darstellen.<sup>371</sup>

In Bezug auf die am häufigsten in der Praxis auftretenden Motive zur Gründung eines Beirates konnten GAUGLER/HEIMBURGER (1984) die folgenden Daten erheben (siehe Tabelle 6):

Motive der Beiratsgründung		
Rangfolge	Motive	Absolute Häufigkeiten <sup>372</sup>
1	Überwachung/Kontrolle der Geschäftsführung	158
2	Nutzung externen Wissens	141
3	Verminderung des Risikos von Fehlentscheidungen durch ständige Beratung	131
4	Ausgleich unterschiedlicher Gesellschafterinteressen	117
5	Versachlichung der Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung	100
6	Sicherung der Kontinuität bei Wechsel/Ausfall der Geschäftsführung (Nachfolgeregelung)	91
7	Schaffung einer sachkundigen Entscheidungsinstanz bei Meinungsverschiedenheiten unter den Geschäftsführern	58
8	Schaffung bzw. Absicherung von Geschäftsbeziehungen und Kontakten	29
9	Übertragung der Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrates bei Geschäftsführungsmaßnahmen auf das Beiratsgremium	22
10	Imageförderung durch ein Beiratsgremium	15
11	Wahrnehmung von Sonderaufgaben	6
	Sonstige Motive	15

*Tabelle 6: Motive der Beiratsgründung.  
(In Anlehnung an: GAUGLER/HEIMBURGER (1984), S. 48.)*

Es dominieren Beweggründe, die von GAUGLER/HEIMBURGER unter den Stichworten „Kontrolle“ und „Beratung“ zusammengefasst wurden.<sup>373</sup> Auch fast 20 Jahre später hat sich an der Dominanz dieser Motive augenscheinlich nichts verändert. In einer als Nachfolgestudie zur Arbeit von GAUGLER/HEIMBURGER angelegten empirischen Untersuchung belegen auch RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) die Dominanz der Motive „Kontrolle“ und „Beratung“.<sup>374</sup> Die Arbeiten von VOGLER (1990) sowie KLAUS (1991) bestätigen prinzipiell diese Ergebnisse.<sup>375</sup> Die empirische Verteilung der Gründungsmotive

<sup>371</sup> Hölter (1979) weist ferner schon sehr früh darauf hin, dass der Wunsch einen Beirat einzurichten, auch von außen, d. h. auf Betreiben Dritter, an die Gesellschafter herangetragen werden kann. Dieser Gedanke wird ausführlich bei Oesterheld (2002) aufgenommen.

<sup>372</sup> Ausgehend von 214 Antworten von Geschäftsleitungen, Gaugler/Heimbürger (1984), S. 48.

<sup>373</sup> Gaugler/Heimbürger (1984), S. 49.

<sup>374</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 58 f. Die Autoren stellten lediglich einige „leichte Rangverschiebungen“ (S. 59) fest. Die Ergebnisse beruhen auf den Antworten der 124 Unternehmen, die Auskunft über ihre Erfahrungen mit Beiräten gaben; vgl. ebenda, S. 12.

<sup>375</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 139 sowie Klaus (1991), S. 25 ff. Dabei steht in der Untersuchung von Vogler, in der ausschließlich Familienunternehmen untersucht wurden, das Motiv „Beratung bzw. Nutzung externen Wissens“ noch vor der Kontrolle und der Nachfolgesicherung. Grundsätzlich bestätigt sich damit insgesamt die absolute Bedeutung dieser Motive.



begründet auch die grundsätzliche Klassifizierung in Beratung, Kontrolle sowie sonstige Funktionen.<sup>376</sup>

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen ferner, dass in der Praxis in der Regel nicht nur ein einzelnes Motiv ausschlaggebend ist, sondern vielmehr ein Motivbündel, d. h. eine Kombination unterschiedlicher Anlässe.<sup>377</sup> Darüber hinaus liefern die Studien erste Indizien für eine Motividynamik. VOGLER (1990) verweist in diesem Kontext auf den Zusammenhang zwischen Gründungsjahr und Gründungsmotiv.<sup>378</sup> So kommt der Sicherung der Nachfolge erwartungsgemäß erst bei älteren Unternehmen eine zunehmende Rolle zu. Ähnliches gilt für das Kontrollmotiv. In diesem Sinne können Veränderungen der jeweils ermittelten Rangreihenfolge der Motive in den einzelnen Studien nicht als unterschiedliche oder gar widersprechende Ergebnisse, sondern als mögliche Indizien für den Wandel und die Bedarfsveränderungen im Familienunternehmen gewertet werden.<sup>379</sup>

Mit zunehmendem Alter des Familienunternehmens steigt die Bereitschaft einen Beirat einzurichten. Gleichzeitig verlagert sich das ausschlaggebende Gründungsmotiv von der reinen Beratung hin zur Kontrolle. Das „Alter“ des Familienunternehmens steht dabei stellvertretend für unterschiedliche Veränderungen im Familienunternehmen.<sup>380</sup> Im Zeitablauf erhöht sich die Anzahl der Gesellschafter, da Anteile am Unternehmen vielfach per Erbfolge weitergegeben werden.<sup>381</sup> Damit nimmt oftmals auch die Anzahl der Gesellschafter-Geschäftsführer zu, da bspw. die einzelnen Familienstämme jeweils einen Vertreter in die Geschäftsführung entsenden. Schließlich weisen das zunehmende Alter und die steigende Anzahl der Gesellschafter auf die zunehmende Distanz der einzelnen Gesellschafter zum Familienunternehmen hin. Damit steigt in späteren Generationen die Wahrscheinlichkeit sowohl für den Einsatz von Fremdmanagern, als auch für die Einrichtung eines (Kontroll-)Beirates.<sup>382</sup> Ist die Geschäftsführung schließlich

---

<sup>376</sup> Vgl. dazu ausführlicher Kapitel 4.3 dieser Arbeit.

<sup>377</sup> Vgl. hier stellvertretend für die Empirie Gaugler/Heimbürger (1984), S. 50 f., die dies als erste aufzeigen konnten, sowie Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 57 f. Zur Diskussion von Motivbündeln vgl. auch Turner (2000), S. 113. Gaugler (1998), S. 13 weist ferner darauf hin, dass nur die Kombination von untereinander widerspruchsfreien Motiven sinnvoll sein kann.

<sup>378</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 138 f.

<sup>379</sup> Vgl. Turner (2000), S. 113.

<sup>380</sup> Vgl. Leon-Guerrero/McCann/Haley (1998), S. 109. Zu verschiedenen, familienunternehmensspezifischen Lebenszyklusmodellen vgl. insbesondere Harvey/Evans (1994); Ward (1996); Ward/Dolan (1998); Gersick et al. (1997) und Rosenbauer (1994).

<sup>381</sup> Zu weiteren strukturellen Charakteristika vgl. Jeuschede (1995), S. 266.

<sup>382</sup> Vgl. Leon-Guerrero/McCann/Haley (1998), S. 112 ff.

ausschließlich mit Fremdmanagern besetzt, so wird die Einrichtung eines Beirates als selbstverständlich angesehen.<sup>383</sup> Die Gesellschafter ziehen sich aus der aktiven Führung des Unternehmens zurück, behalten sich jedoch über das Instrument Beirat einen Einfluss auf die Fremdmanager vor. Insofern überwiegt hier das Motiv der Kontrolle der Fremdmanager.<sup>384</sup>

Der tatsächliche Beirat in der Praxis kann, obgleich des Umfangs der oben wiedergegebenen Motivkataloge, einer gänzlich anderen Motivation der Gesellschafter entspringen.<sup>385</sup> Neben den in der Literatur wiedergegebenen offiziellen Gründen können persönliche Gründe bestehen. Die Diskussion um die Hinzuziehung externer Unternehmensberatungen unterstreicht, dass nicht nur sachbezogene Motive für die Konsultation von Beratern in Frage kommen.<sup>386</sup> Ebenfalls denkbar sind persönliche Gründe, wie der Wunsch des Unternehmers, das Unternehmen nach dem aktiven Ausscheiden aus der Geschäftsführung nicht vollkommen verlassen zu müssen, oder eine Situation, in der qualifizierte, externe Personen ans Unternehmen gebunden werden sollen.<sup>387</sup> In beiden Fällen gibt eine gegebene personelle oder persönliche Konstellation den Ausschlag zur Einrichtung eines Beirates.

Dass diese oder weitere Gründe nicht erfasst werden, mag zum einen am dominierenden Forschungsdesign der empirischen Studien liegen: Fragebögen haben die Tendenz zur Oberflächlichkeit resp. sie drängen den Antwortenden in ein vorgefertigtes Schema.<sup>388</sup> Zum anderen sind latente Gründe einer Person selbst nicht bewusst, würden eine vermeintliche Schwäche oder eine unter Umständen „unsachgemäße“ Instrumentalisierung des Beirates offenlegen. In beiden Fällen ist es unwahrscheinlich, dass latente Gründe zum Vorschein kommen: in ersten Fall, weil die Möglichkeit nicht gegeben ist, im zweiten, weil die soziale Erwünschtheit es nicht „erlaubt“.

---

<sup>383</sup> Umgekehrt wird das Vorhandensein eines – allerdings mit familienfremden Personen besetzten – Beirates zur Voraussetzung, damit Fremdmanager sich zum Eintritt in ein Familienunternehmen entschließen. Vgl. Jeuschede (1998), S. 773.

<sup>384</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 98.

<sup>385</sup> Vgl. Oesterheld (1998), S. 30.

<sup>386</sup> Vgl. Vogelsang (1992), S. 49 ff.

<sup>387</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 52, der ähnliche Konstellationen und Beweggründe für die Schaffung einer internen Beratungsstelle aufzeigt.

<sup>388</sup> Vgl. bspw. die Fragebögen von Gaugler/Heimbürger (1984), welche nur eine bestimmte Anzahl von Gründen vorgeben. Die Möglichkeit, eine offene, zusätzliche Antwort zu geben, wird in Fragebögen kaum gegeben resp. wahrgenommen.

#### 4.1.2 Strukturelle Restriktionen der Beiratsarbeit

Die Darstellung der Gründungsmotive unterstreicht die Vielfältigkeit des Organs Beirat. Eine erste Einschränkung dieses mannigfaltigen (Aufgaben-)Katalogs erfolgt im Hinblick auf die zu beachtenden Rechte und Pflichten anderer Organe.<sup>389</sup> Zusätzlich bedarf es einer Auseinandersetzung mit der Frage nach der grundsätzlich realisierbaren, inhaltlichen Reichweite der Beiratsarbeit.

Bei den angestrebten Funktionen muss der Beirat insoweit involviert sein, dass er seine Aufgaben adäquat wahrnehmen kann. Unabhängig von der jeweiligen Aufgabenstellung verlangt die Arbeit des Beirates – bis zu einem gewissen Grade – eine inhaltliche Auseinandersetzung der Beiratsmitglieder mit den Problemen der Unternehmensleitung.<sup>390</sup>

Unternehmerische Entscheidungsprozesse sind durch zunehmende Komplexität gekennzeichnet. Dies betrifft zum einen den Umfang von Führungsentscheidungen, und zum anderen die Komplexität, die regelmäßig eine arbeitsteilige Bearbeitung notwendig machen. Die Unternehmensleitung kann nicht mehr alle Entscheidungen allein treffen, sondern ist zur Entscheidungsvorbereitung und auch zur Entscheidungsumsetzung auf die Unterstützung weiterer betrieblicher Quellen angewiesen. Steigende Komplexität und Umfang betreffen grundsätzlich alle unternehmerischen Entscheidungsfelder in sachlicher und zeitlicher Hinsicht. Dieser Komplexität steht der Beirat als lediglich kleines, sich gelegentlich treffendes, externes Organ gegenüber.<sup>391</sup> Der Beirat bleibt in diesem Sinne, obgleich er als Organ der Gesellschaft integriert werden kann, ein *externes* Organ: die Beiratsmitglieder sind nicht regelmäßig im Unternehmen anwesend, die Beiratssitzungen sind auf wenige Treffen im Jahr begrenzt. Der Beirat ist daher immer nur zeitweise und dann auch nur informationell am Unternehmensgeschehen beteiligt.<sup>392</sup> Die zeitlichen Ressourcen der Beiratsmitglieder, sich mit den Problemen des Unternehmens auseinander zu setzen, beschränken sich auf die Dauer der Beiratssitzungen sowie die darüber hinaus eingeräumte Vor- und/oder Nachbereitungszeit. Ein darüber hinausgehendes zeitliches Engagement kann zumindest von den nebenberuflichen Beiratsmitgliedern nicht erwartet werden.<sup>393</sup> Hinzu kommt die räumliche Distanz der Beiratsmitglieder. Nicht immer

---

<sup>389</sup> Vgl. zu den übertragbaren Kompetenzen Kapitel 4.1.3 dieser Arbeit.

<sup>390</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 43.

<sup>391</sup> Vgl. zur Definition Kapitel 2.1.1 dieser Arbeit.

<sup>392</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 192.

<sup>393</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 47. Dies gilt umso mehr, als dass eine berufliche Aktivität der Beiratsmitglieder in der Regel gewünscht oder sogar vorausgesetzt wird. (Vgl. zu den geforderten Qualifikationen Kapitel 4.2.3

entspricht der Sitz des Unternehmens dem Wohnort des Beiratsmitgliedes. Außerplanmäßige Sitzungen oder Besuche im Beiratsunternehmen außerhalb der Sitzungen – und somit letztlich die Chance einer weitergehenden Auseinandersetzung mit Einzelproblemen – werden damit zusätzlich erschwert.<sup>394</sup>

Räumliche und zeitliche Distanz der Beiratsmitglieder zum unternehmerischen Entscheidungsprozess sind prinzipielle Restriktionen der Beiratsarbeit. Ihnen wird über eine adäquate Gestaltung der Informationspolitik Rechnung getragen.<sup>395</sup> Jedoch vermag auch diese die Restriktionen nur in Teilen zu kompensieren. Da die Informationsverarbeitungskapazitäten der Beiratsmitglieder naturgemäß begrenzt sind, müssen die dem Beirat zur Verfügung gestellten Informationen nicht nur in Art und Weise, sondern letztlich auch in ihrem Umfang auf diese Restriktionen abgestimmt sein. Der Informationsstand der Beiratsmitglieder muss damit zwangsläufig hinter dem der Mitglieder der Unternehmensleitung bleiben.<sup>396</sup> Dies bedeutet, dass es ihnen in der Regel nicht gelingen wird, individuelle betriebliche Problemstellungen in ihrer Gänze zu durchdringen.

Dem Engagement der Beiratsmitglieder sind demnach Grenzen gesetzt.<sup>397</sup> Die Erfahrungen der Beiratsmitglieder mildern diesen Effekt zwar im Idealfall, dennoch muss davon ausgegangen werden, dass Beiräten die Ressourcen fehlen, um sich allen Problemaspekten intensiv zu widmen.<sup>398</sup> Sollte der Beirat alle Entscheidungen der Unternehmensleitung im Einzelnen nachvollziehen, so müsste er Einblick in die Situation und Bedingungen der jeweiligen Entscheidung nehmen. Diese Voraussetzungen sind jedoch aufgrund der Charakteristika des Beirates gerade nicht gegeben. Die gleiche Problematik gilt auch in Bezug auf den Aufsichtsrat sowie die externe Unternehmensberatung, d. h. grundsätzlich bei allen externen und/oder dem Unternehmen nur zeitweise zur Verfügung stehenden Personen(gruppen).<sup>399</sup>

---

dieser Arbeit.) Von Berufsbeiratsmitgliedern könnte dagegen ein höheres Engagement erwartet werden. Gleichwohl lässt sich auch ihr Einbezug in unternehmerische Entscheidungsprozesse nicht beliebig ausweiten. Der Beirat würde hier ad absurdum geführt resp. würde unberechtigter Weise seine zulässigen Kompetenzen überschreiten.

<sup>394</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 30.

<sup>395</sup> Vgl. dazu Kapitel 4.1.7 dieser Arbeit.

<sup>396</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 47.

<sup>397</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 133.

<sup>398</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 48.

<sup>399</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), Rn. 191 ff., S. 77 ff.

Die Qualität der Beiratsarbeit kann nur unter Berücksichtigung dieser Restriktionen bewertet werden. Diese Erkenntnisse helfen, die Beiratsarbeit in ihrer Reichweite und Tiefe zu verorten. Im Vorfeld gilt es, sich ein realistisches Bild der Möglichkeiten des Beirates zu machen. Die „oft utopische Sichtweise, ein Beirat wäre ein omnipotentes Gremium, welches stets zu besseren Entscheidungen als die Unternehmensleitung kommt“<sup>400</sup> kann sonst zu einer falschen Erwartungshaltung und letztlich zur Überforderung der Beiratsmitglieder führen.<sup>401</sup>

#### 4.1.3 Rechtliche Verankerung

Die Verankerung eines Beirates ist nicht im Gesetz kodifiziert.<sup>402</sup> Mindestens zwei Alternativen sind denkbar: zum einen die schuldrechtliche Verankerung und zum anderen Beiräte auf gesellschaftsvertraglicher Basis.<sup>403</sup> Auch wenn mit keiner Option der Inhalt der Beiratstätigkeit konkret festgelegt wird, so determinieren beide Möglichkeiten spezifische Grenzen und Restriktionen der Beiratsarbeit.

Die schuldrechtliche Verankerung stellt die schwächere Form der Verankerung dar. Dabei wird der Beirat nicht als Gesellschaftsorgan institutionalisiert.<sup>404</sup> Die Mitglieder des Beirates werden vielmehr lediglich durch Geschäftsbesorgungsverträge der Gesellschaft bzw. den einzelnen Gesellschaftern gegenüber verpflichtet.<sup>405</sup> Durch diese Dienstverträge entspricht die Stellung der Beiratsmitglieder denen von Sachverständigen und Unternehmensberatern.<sup>406</sup> Ihre Rechte ergeben sich daher nicht aus dem Gesellschaftsrecht, sondern bestimmen sich nach BGB-Recht, insbesondere der Regelung des Auftrages und der unentgeltlichen Geschäftsbesorgung, §§ 675, 611 BGB sowie § 138 BGB zur Vertretung der Gesellschaft.<sup>407</sup> Die im Beirat vertretenen Personen haben die Sorgfalt eines

---

<sup>400</sup> Wiczorek (1998), S. 132.

<sup>401</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 144; Vogler (1990), S. 191 ff.

<sup>402</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 46.

<sup>403</sup> Neben diesen zwei nachfolgend näher beschriebenen Optionen sind zwei weitere Möglichkeiten denkbar: Beiräte ohne rechtliche Grundlage sowie die Regelung der Rechte und Pflichten des Beirates in einer Geschäftsordnung. Vgl. hierzu Voormann (1990), S. 51; Hofbauer (1996), S. 46. Mit der schuldrechtlichen resp. der gesellschaftsvertraglichen Verankerung werden jedoch die vornehmlichen Alternativen beschrieben. Beide Alternativen stehen in KG und GmbH zur Verfügung. Auf eine gesonderte Behandlung anderer Rechtsformen kann hier verzichtet werden. Vgl. aber bspw.: Hölters (1979), Grote (1995).

<sup>404</sup> Vgl. Voormann (1990), S. 53; Hofbauer (1996), S. 51.

<sup>405</sup> Vgl. insbesondere Voormann (1990), S. 53.

<sup>406</sup> Vgl. Hölters (1979), S. 5.

<sup>407</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 51; Huber (2004), Rz. 63, S. 32.

ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers wahrzunehmen. Die Beiratsmitglieder sind zu redlichem und ordnungsgemäßigem Verhalten verpflichtet, die Interessen des Unternehmens und seiner Gesellschafter dürfen nicht geschädigt werden.<sup>408</sup> Dies gilt auch für die ihnen anvertrauten Informationen, die der absoluten Geheimhaltung unterliegen. HOFBAUER (1996) weist darauf hin, dass ein schuldrechtlicher Beirat „keinerlei organ-schaftliche Befugnisse“ haben kann und seine Mitglieder nur „obligatorische Rechte und Pflichten“<sup>409</sup> erlangen können.

Aus der schuldrechtlichen Verankerung folgt die Verpflichtung der Beiratsmitglieder gegenüber der Gesellschaft bspw. zur Beratung der Unternehmensleitung oder zu anderen, ähnlichen Leistungen.<sup>410</sup> Gleichzeitig wird die Gesellschaft gegenüber den Beiratsmit-gliedern verpflichtet, die notwendigen Informationen (also bspw. Rechnungslegungsdaten) bereitzustellen resp. die allgemeine Informationsversorgung zu gewährleisten, die der Beirat zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt.<sup>411</sup>

Wird ein Beirat mit dominierenden Beratungsfunktionen eingerichtet, so wird die schuldrechtliche Verankerung als ausreichend angesehen.<sup>412</sup> Hauptgrund hierfür ist, dass ein solcher Beirat wegen seiner fehlenden Eigenschaft als Unternehmensorgan weniger die Möglichkeit besitzt, in die internen Strukturen der Unternehmung (vor allem in das Verhältnis zwischen den Gesellschaftern und der Geschäftsführung) einzugreifen.<sup>413</sup> Durch die schuldrechtliche Verankerung wird ein Beirat geschaffen, welcher der Geschäfts-führung als beigeordnetes und beratendes Gremium zur Seite steht. Gleichzeitig ist die Tätigkeit des Beirates damit aber auf die bloße Beratung der Geschäftsführung beschränkt. Sollen darüber hinausgehende Aufgaben, insbesondere die Überwachung der Geschäfts-führung, Gegenstand der Beiratsarbeit sein, reicht die schuldrechtliche Verankerung regelmäßig nicht mehr aus.

---

<sup>408</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1204 sowie § 116 AktG.

<sup>409</sup> Hofbauer (1996), S. 51.

<sup>410</sup> Vgl. Voormann (1990), S. 53; Huber (2004), Rz. 63, S. 32. Alle Rechte und Pflichten der Beiratsmitglieder sind in diesem Fall im (Beirats-)Vertrag niederzulegen.

<sup>411</sup> Regelungen in diesen Beiratsverträgen, welche die Geschäftsführer binden oder eine Maßnahme von der Zustimmung des Beirates abhängig machen, entfalten – wenn überhaupt – nur schuldrechtliche Wirkung. Vgl. Huber (2004), Rz. 63, S. 32.

<sup>412</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 33.

<sup>413</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 62, S. 31. Die schuldrechtliche Verankerung ist insofern unproblematisch, als durch die lediglich beratende Tätigkeit des Beirates keine anderen Organe des Unternehmens betroffen sind, vgl. Hölter (1979), S. 5.

Als zweite Alternative besteht die Möglichkeit, den Beirat als Organ der Gesellschaft zu verankern. Man spricht in diesem Fall von einem organschaftlichen, organrechtlichen, integriertem oder auch statutarischen Beirat.<sup>414</sup> Dieser erhält seine Organqualität durch Verankerung im Gesellschaftsvertrag und steht zwischen Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung.<sup>415</sup> Dabei ist es unerheblich, ob dieser Beirat schon bei der Gründung der Gesellschaft oder erst nachträglich eingerichtet wird. Beide Vorgehensweisen sind rechtlich zulässig.<sup>416</sup> Durch die so begründete Organqualität erlangt der Beirat eine eigenständige Stellung im Organisationsgefüge des Unternehmens. Damit besteht auch die Möglichkeit, dem Beirat über die Beratung hinausgehende Aufgaben und Kompetenzen zuzuweisen. Gleichzeitig muss in diesem Fall der Frage nach dem Verhältnis zu den beiden anderen Organen ein besonderes Augenmerk zukommen.

Wie bereits erwähnt, muss der organschaftliche Beirat als zusätzliches Organ in die Verfassung der Gesellschaft integriert werden. Hierzu kann das Unternehmen zwischen zwei Vorgehensweisen wählen. Der Beirat kann detailliert im Gesellschaftsvertrag beschrieben werden. Änderungen seiner Ausgestaltung oder seine Auflösung sind dann nur durch formale Änderungen des Gesellschaftsvertrages möglich.<sup>417</sup> Dadurch gestaltet sich diese Variante in der Praxis als sehr unflexibel.<sup>418</sup> Der Gesellschaftsvertrag kann aber auch lediglich die Einrichtung eines Beirates vorsehen.<sup>419</sup> Da mit der Einrichtung eines Beirates eine zumindest teilweise Neuorganisation der Organe des Unternehmens sowie Kompetenzverlagerungen einhergehen, ist nicht nur die Tatsache der Einrichtung im Gesellschaftsvertrag festzuhalten. Vielmehr sind grundlegende materielle Regelungen sowie vorgesehene Aufgaben und Kompetenzen festzuhalten. Ferner diejenigen Regelungen, welche die grundsätzliche Stellung der Beiratsmitglieder (bspw. den Bestellmodus) betreffen sowie schließlich deren grundlegende Rechte und Pflichten.<sup>420</sup> Dessen weitere Aus-

---

<sup>414</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 46. Hofbauer weist ferner auf die mögliche, aber nicht notwendige Abgrenzung zum fakultativen Aufsichtsrat nach § 52 GmbHG hin. Im Allgemeinen kann der fakultative Aufsichtsrat nach § 52 GmbHG als „Unterfall des statutarischen Beirats“ (Ebenda, S. 60) gesehen werden. Diese Begriffe sind also durchaus synonym zu verstehen. Im Rahmen dieser Arbeit wird weiterhin der Begriff Beirat verwendet. Vgl. hierzu die Ausführungen zum obligatorischen Aufsichtsrat bei Schneider (1973) oder Hofbauer (1996).

<sup>415</sup> Vgl. Weimar/Grote (1996), S. 501.

<sup>416</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 47.

<sup>417</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 85.

<sup>418</sup> Vgl. Wälzholz (2003), S. 516.

<sup>419</sup> Denkbar ist ferner der Fall, dass ein Beirat „bedingt“ vorgesehen ist, d. h. seine Einrichtung an bestimmte Ereignisse (etwa das Überschreiten einer bestimmten Gesellschafterzahl) gebunden ist. Vgl. Hölters (1979), S. 10 sowie aktueller (aber letztlich mit demselben Ergebnis) Huber (2004), Rz. 54, S. 27.

<sup>420</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 51, S. 25f.

gestaltung ergibt sich aus einer gesonderten Regelung, der Beiratsordnung oder -satzung (auch: Geschäftsordnung).<sup>421</sup> Diese enthält weitere „Bestimmungen verfahrensmäßiger Art“<sup>422</sup> wie bspw. spezifische Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten der Beiratsmitglieder sowie Regelungen zur inneren Ordnung des Beirates, zur Entstehung oder zur Zusammensetzung.<sup>423</sup> Ohne eine solche Regelung kann dem Beirat keine Organqualität zukommen.

Die Geschäftsordnung wird vom Beirat selbst in seiner konstituierenden Sitzung oder später festgelegt. Dazu muss das Recht vorher von der Gesellschafterversammlung abgetreten worden sein.<sup>424</sup> Inhaltlich davon zu trennen ist die Beiratsordnung. Diese wird von den Gesellschaftern selbst durch einen gesonderten Gesellschafterbeschluss erlassen. Auch besteht die Möglichkeit, die „Arbeitsweise des Beirates *überhaupt nicht* im Vorhinein zu regeln, sondern den Ad-hoc-Entscheidungen des Beirates zu überlassen.“<sup>425</sup> Eine solche Ad-hoc-Regelung bezüglich wichtiger Stellgrößen ist zwar möglich, jedoch nicht unkritisch. Das Fehlen expliziter Regelungen stellt einen Unsicherheitsfaktor für die Beiratsmitglieder dar und ist ein wesentlicher Unzufriedenheitsfaktor hinsichtlich der Beiratsarbeit.<sup>426</sup>

Ob ein organschaftlicher Beirat eingerichtet wird und wie die Beiratssatzung aussehen soll, entscheiden die Gesellschafter.<sup>427</sup> Im Rahmen ihrer Gestaltungsfreiheit ist es ihnen möglich, die Aufgaben des Beirates sowie seine fachlichen Kompetenzen unternehmensindividuell festzulegen. An ihre Grenzen stößt diese Gestaltungsfreiheit regelmäßig dann, wenn die Rechte und Pflichten schon bestehender, durch das Gesetz bestimmter Organe beschnitten werden.<sup>428</sup> Insbesondere „diejenigen gesetzlichen Bestimmungen zur Organisation der Unternehmensführung, die durch privatautonome gesellschaftsvertragliche Regelungen nicht abdingbar sind“,<sup>429</sup> stecken den Rahmen für die

---

<sup>421</sup> Beispiele für eine idealtypische Beiratssatzung finden sich bei Bea/Scheurer/Gutwein (1996), S. 1194 ff. und Huber (2004), Rz. 499 ff., S. 233 ff. Vgl. ferner Gaugler/Heimbürger (1984), S. 183 ff., die anhand von drei Firmenbeispielen sowohl Auszüge aus Gesellschaftsverträgen als auch aus Geschäftsordnungen von Beiräten wiedergeben.

<sup>422</sup> Voormann (1990), S. 55.

<sup>423</sup> Vgl. Wälzholz (2003), S. 512 f.; Thümmel (1994), S. 103.

<sup>424</sup> Vgl. Wälzholz (2003), S. 517.

<sup>425</sup> Thümmel (1994), S. 103 (Herv. i. Org.).

<sup>426</sup> Vgl. Klein (2000), S. 142.

<sup>427</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 45. Die nachfolgenden Ausführungen nehmen in der Regel Bezug auf den organschaftlichen Beirat.

<sup>428</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 32 ff.

<sup>429</sup> Klaus (1988), S. 29.



Möglichkeiten des Beirates ab. Dennoch verbleibt ein weiter Gestaltungsspielraum zur individuellen Ausgestaltung des Beirates.

In der Praxis haben schuldrechtliche Beiräte nur eine geringe Bedeutung. In der Untersuchung von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) waren lediglich 12,2 Prozent der untersuchten Beiräte nicht im Gesellschaftsvertrag fundiert.<sup>430</sup> In der Untersuchung von RIEGER/SANDMAIER/KEESE aus dem Jahr 2003 waren in mehr als vier von fünf Unternehmen die Beiräte im Gesellschaftsvertrag verankert.<sup>431</sup> Auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung werden schuldrechtliche Beiräte – mit Verweis auf die eingeschränkte Wirkung sowie die geringe praktische Relevanz – nur knapp kommentiert.<sup>432</sup> In dieser Arbeit steht in der Regel ebenfalls der organschaftliche Beirat im Vordergrund. Aussagen, die sich ggf. speziell auf den schuldrechtlichen Beirat beziehen, sind gesondert benannt.

#### 4.1.4 Übertragbare Kompetenzen

Die Satzungsautonomie verleiht den Gesellschaftern das Recht, die Kompetenzen des Beirates relativ weit zu ziehen.<sup>433</sup> Welche Kompetenzen dem Beirat im Einzelfall übertragen werden, richtet sich nach den Intentionen der Gesellschafter und den Bedürfnisse der Gesellschaft. Auch hier werden das breite Spektrum der Beiratstätigkeit sowie seine Flexibilität deutlich.<sup>434</sup> Da es sich beim Beirat um kein gesetzlich vorgesehenes Organ handelt, fehlt eine gesetzliche Regelung der Kompetenzübertragung.<sup>435</sup> Allerdings sind Umfang und Reichweite der auf den Beirat übertragbaren Kompetenzen eingeschränkt. Da sich seine Kompetenzen aus denen der Gesellschafter ableiten, kann der Beirat „nicht mehr oder andere Kompetenzen erhalten, als die Gesellschafter selbst haben oder begründen können“.<sup>436</sup> Die Gesellschafterversammlung kann nur solche Kompetenzen vergeben, die sie selbst innehat.

---

<sup>430</sup> Vgl. bspw. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 53 o. 58.

<sup>431</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 25. In der zeitlich dazwischen liegenden Studie von Vogler ergab sich ein Anteil von 78,2 Prozent an Beiräten, die im Gesellschaftsvertrag verankert waren. Vgl. Vogler (1990), S. 154.

<sup>432</sup> Vgl. Hölter (1979), S. 5; Voormann (1990), S. 52.

<sup>433</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 13 sowie § 45 GmbHG.

<sup>434</sup> Vgl. § 45 GmbHG sowie die Erläuterungen bei Huber (2004), Rz. 85, S. 47 u. Rz. 100, S. 55; Hofbauer (1996), S. 92; Thümmel (1994), S. 72.

<sup>435</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 92.

<sup>436</sup> Thümmel (1994), S. 72.

Dies bedeutet zum einen, dass dem Beirat nicht mehr Kompetenzen zufallen können, als der Gesellschafterversammlung selbst. Zum anderen können nur solche Kompetenzen der Geschäftsführung an den Beirat übertragen werden, welche die Gesellschafterversammlung der Geschäftsführung entziehen kann.<sup>437</sup> Dies betrifft sowohl die zwingenden Zuständigkeiten anderer Organe wie Geschäftsführung oder eines ggf. vorhandenen Aufsichtsrats, als auch den Kernbestand unabdingbarer Gesellschafterrechte.<sup>438</sup> Die Gesellschafter können sich nicht gänzlich ihrer eigenen Rechte entledigen („entäußern“<sup>439</sup>). Die Übertragung von Kompetenzen auf einen Beirat ist also insbesondere dort begrenzt, wo die Zuständigkeiten zu Lasten dritter Organe (Gesellschafter, Geschäftsführung oder eines ggf. vorhandenen Aufsichtsrats) gehen oder deren originäre Rechte beschnitten oder gar ausgehöhlt werden.<sup>440</sup>

Einem organschaftlichen Beirat können eigene Beschluss- und Entscheidungskompetenzen oder lediglich Mitwirkungsrechte übertragen werden.<sup>441</sup> Entschließt sich die Gesellschafterversammlung, dem Beirat eigene Beschlusszuständigkeiten zu übertragen, kann differenziert werden in verdrängende und konkurrierende Zuständigkeiten.<sup>442</sup>

Bei der verdrängenden oder ausschließlichen Zuständigkeit wird dem Beirat per Gesellschaftsvertrag die alleinige Zuständigkeit für eine Entscheidung zugewiesen. Der Beirat trifft die Entscheidung anstelle der ursprünglich zuständigen Gesellschafterversammlung oder Geschäftsführung.<sup>443</sup> In diesem Fall kann die Gesellschafterversammlung keinen Einfluss mehr auf die Entscheidung des Beirates nehmen.<sup>444</sup> Sie hat allerdings die

---

<sup>437</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 92; Huber (2004), Rz. 91 ff., S. 50 f.

<sup>438</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 75 ff.; Turner (2000), S. 116. Zu den unabdingbaren Rechten der Gesellschafterversammlung gehören bspw. Grundlagenentscheidungen.

<sup>439</sup> Thümmel (1994), S. 75. Ähnlich auch Turner (2000), S. 117.

<sup>440</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 35 ff. Ebenso wie bei anderen schon angesprochenen rechtlichen Aspekten, kann auch hier nicht das gesamte juristische Schrifttum wiedergegeben werden. Die Ausführungen beziehen sich in diesem Fall auf die grundlegenden Restriktionen der Übertragbarkeit. Zu einer genaueren Aufschlüsselung spezifischer Kompetenzen und deren (Nicht-)Übertragbarkeit (auch in verschiedenen Unternehmensformen), vgl. insbesondere Voormann (1990), S. 225 ff.; Huber (2004), Rz. 65 ff., S. 33 ff.

<sup>441</sup> Andere Quellen differenzieren in „Benachrichtigung/Information“ als schwächste Kompetenzart gefolgt von „Anregung/Empfehlung/Beratung“. Die „stärkste“ Kompetenzform in dieser Kategorisierung stellt die „Einwilligung/vorherige Zustimmung“ dar. Vgl. etwa Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 62 ff.

<sup>442</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 71 ff.; Hofbauer (1996), S. 93 ff.

<sup>443</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 94. Entzieht die Gesellschafterversammlung der Geschäftsführung bestimmte Kompetenzen und überträgt sie anschließend auf den Beirat, so ist auch dies möglich. Allerdings weist Wiczorek darauf hin, dass dies fast gleichbedeutend sei mit einem „Vertrauensentzug gegenüber der Geschäftsführung seitens der Gesellschafter“, Wiczorek (1998), S. 136.

<sup>444</sup> Der Beirat könnte somit Entscheidungen auch gegen den Willen der Gesellschafterversammlung durchsetzen. Vgl. Wiczorek (1998), S. 136.

Möglichkeit der Abberufung einzelner Beiratsmitglieder oder der Abschaffung des Beirates.<sup>445</sup> Ist die Gesellschafterversammlung dagegen weiterhin neben dem Beirat zuständig, liegt eine so genannte konkurrierende Zuständigkeit vor.<sup>446</sup> Eine vom Beirat getroffene Entscheidung kann jederzeit von einem gegenläufigen Beschluss der Gesellschafterversammlung „kassiert“ werden.<sup>447</sup>

Die verdrängende Zuständigkeit ist damit die stärkere Form der Kompetenzübertragung. Im Gegensatz dazu greift die konkurrierende Zuständigkeit nur sehr begrenzt in die Rechte der Gesellschafter ein. Bei strittigen Entscheidungen geht die Entscheidung der Gesellschafterversammlung als oberstes Beschlussorgan der Gesellschaft weiterhin vor.<sup>448</sup> Dennoch ist, soweit keine Hinweise auf eine konkurrierende Zuständigkeit aus der Satzung zu entnehmen sind, von einer verdrängenden Zuständigkeit des Beirates auszugehen.<sup>449</sup> Dies also obwohl damit weitreichendere Eingriffe in die Rechte der Gesellschafter verbunden sind. Eine anderweitige Auslegung würde der (zu vermutenden) Grundintention der Gesellschafter zuwider laufen.<sup>450</sup> So steht eine konkurrierende Zuständigkeit dem Wunsch entgegen, die Gesellschafterversammlung zu entlasten. Auch könnte die Gesellschafterversammlung Entscheidungen des Beirates jederzeit wieder aufheben, wodurch dieser auf ein reines Beratungsorgan ohne wirkliche Entscheidungsbefugnisse reduziert würde. Schließlich kann eine Kompetenzverdopplung im Sinne einer konkurrierenden Zuständigkeit zu mehr Streitigkeiten oder einer Verschleppung des Entscheidungsprozesses führen.<sup>451</sup>

Von der Übertragung eigener Beschluss- und Entscheidungskompetenzen zu unterscheiden sind die Mitwirkungsrechte des Beirates. Diese können sich auf Rechte des Beirates gegenüber der Gesellschafterversammlung oder der Geschäftsführung beziehen.

Mitwirkungsrechte sind: reine Beratungstätigkeiten, unverbindliche Einvernehmenserklärungen, konkurrierende oder ausschließliche Initiativ- oder Vorschlagsrechte, Veto-

---

<sup>445</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 71.

<sup>446</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 94 u. 106 f.

<sup>447</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 71; Wiczorek (1998), S. 136.

<sup>448</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 112.

<sup>449</sup> Vgl. zur empirischen Verteilung der übertragenen Kompetenzen wiederum Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 63 f. sowie grundlegend Gaugler/Heimburger (1984), S. 61 ff.

<sup>450</sup> Vgl. Oesterheld (1998), S. 36.

<sup>451</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 71 f.

rechte sowie Zustimmungsvorbehalte.<sup>452</sup> Auch hier ist eine Differenzierung notwendig. Werden qualifizierte Mitwirkungsrechte (bspw. ausschließliche Vorschlags- oder Initiativrechte, Vetorechte oder Zustimmungsvorbehalte) auf den Beirat übertragen, kann sich die Gesellschafterversammlung nicht ohne Weiteres über eine verweigerte Mitwirkung des Beirats hinwegsetzen. Die Gesellschafterversammlung ist dann auf die Zustimmung des Beirates angewiesen (Zustimmungsvorbehalte) oder sie kann erst aufgrund einer Vorlage von Seiten des Beirates tätig werden (ausschließliche Initiativ- oder Vorschlagsrechte).<sup>453</sup> Bei den anderen genannten, „einfachen“ Mitwirkungsrechten (reine Beratung, unverbindliche Einvernehmenserklärungen, konkurrierende Initiativ- oder Vorschlagsrechte) ist das Kompetenzgefüge zwischen Gesellschafterversammlung und Beirat dagegen nicht problematisch.<sup>454</sup>

Gesondert hervorzuheben ist ferner die Personalhoheit des Beirates über die Geschäftsführer.<sup>455</sup> Auch diese Aufgabe findet ihre Entsprechung in den gesetzlichen Bestimmungen des Aufsichtsrates.<sup>456</sup> Danach hat der (Aufsichts- oder Bei-)Rat die Pflicht, für die Bestellung und Abberufung des Vorstandes (oder der Geschäftsführung) zu sorgen. Während im Fall des Aufsichtsrates hierzu ferner der Abschluss der Anstellungsverträge, die Festsetzung der Vorstandsbezüge sowie ggf. die Kreditgewährung an Vorstandsmitglieder gehören, finden sich in Bezug auf den Beirat lediglich Aussagen hinsichtlich der Auswahl des (in der Regel Fremd-)Geschäftsführers.<sup>457</sup> Ferner gibt es beim Beirat wiederum die Möglichkeit einer Staffelung dieser Kompetenz. So haben einige Beiräte lediglich ein Vorschlagsrecht für mögliche Kandidaten, während in anderen Organen eine weitreichendere, aufsichtsratsähnliche Regelung vorgesehen ist.

GAUGLER/HEIMBURGER (1984) untersuchten Kompetenzarten und -stärken in Bezug auf unterschiedliche, grundlegende Maßnahmen. Sie differenzieren insbesondere: Benachrichtigungs- und Informationsrechte (als geringste Kompetenzstärke), Anregung/Empfehlung/Beratung als nächste Stufe sowie die Einwilligung resp. vorherige Zustimmung als höchste Kompetenzstufe, bei der bestimmte Maßnahmen nicht ohne Einwilligung des

---

<sup>452</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 119 ff.

<sup>453</sup> Ein eingeräumtes und ausgeübtes Vetorecht ist für die Gesellschafterversammlung dann ebenso bindend wie eine nicht erteilte Zustimmung. Vgl. Hofbauer (1996), S. 116 ff.

<sup>454</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 119.

<sup>455</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 96 ff.

<sup>456</sup> Vgl. §§ 84, 87, 89 AktG.

<sup>457</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 106, S. 12 f.

Beirates vorgenommen werden können. Etwa 60 Prozent der Beiräte wird diese höchste Kompetenzstufe zugesprochen.<sup>458</sup> Gleiches konnten RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) feststellen. In ihrer Untersuchung kam ca. 64,2 Prozent der Beiräte die höchste Kompetenzstärke zu.<sup>459</sup> Dieses Ergebnis geht mit zwei weiteren Aspekten einher: zum einen werden die betreffenden grundlegenden Maßnahmen von den Unternehmen als (sehr) bedeutsam eingestuft.<sup>460</sup> Zum anderen verfügen insbesondere Kontrollbeiräte über diese höchste Kompetenzzuweisung, während Beratungsbeiräte vielfach auf Informations- und Benachrichtigungsrechte beschränkt bleiben.<sup>461</sup> Unabhängig von der tatsächlichen Kompetenzübertragung weist VOGLER (1990) darauf hin, dass nicht zuletzt das gute Verhältnis zwischen Gesellschaftern und Beirat letzteren mit einer „indirekten Macht-fülle“<sup>462</sup> ausstatte.

#### 4.1.5 Größe des Beiratsgremiums und Beiratsvorsitz

Ein weiterer wichtiger Baustein der Beiratsarbeit stellt die Festlegung der Anzahl der in den Beirat aufgenommenen Mitglieder dar. Auch diese Entscheidung muss originär von den Gesellschaftern getroffen werden und ist in der Satzung resp. Beiratsordnung niederzulegen.<sup>463</sup>

Ziel der Entscheidung über die Größe des Beirates ist, die Flexibilität und Diskussionsfähigkeit dieses Organs zu erhalten resp. zu ermöglichen. Ein Beirat sollte demnach nicht „zu groß“ sein. Andererseits kommen in einem „zu kleinen“ Beirat unter Umständen nicht genügend unterschiedliche Meinungen zusammen, Entscheidungen können nicht aus den gewünschten unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden.<sup>464</sup> Der Aussage von HÖLTERS (1979), „[e]ine allgemeingültige Aussage über die zweckmäßigste Zahl der Mitglieder des Beirates ... [lasse] sich nicht treffen“<sup>465</sup> ist dementsprechend auch heute noch grundsätzlich zuzustimmen. Eine gesetzlich festgelegte (Mindest- oder Höchst-)Anzahl

---

<sup>458</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 68.

<sup>459</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 63.

<sup>460</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 74.

<sup>461</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 68 sowie Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 61.

<sup>462</sup> Vogler (1990), S. 169.

<sup>463</sup> Zur Vorteilhaftigkeit der Bestimmung in der Beiratsordnung siehe den vorherigen Abschnitt.

<sup>464</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 138 ff., S. 72 ff.; May (1998a), S. 371.

<sup>465</sup> Hölter (1979), S. 27.

von Beiratsmitgliedern existiert nicht.<sup>466</sup> In der Praxis richtet sich die Anzahl der Beiratsmitglieder neben Effizienzüberlegungen der innerorganisatorischen Abstimmung nicht zuletzt nach der Größe des Unternehmens sowie nach den vorgesehenen Aufgaben.<sup>467</sup> Beiräte sind in der Regel jedoch kleine Gremien. Die geringe Anzahl ergibt sich zum einen aus dem Bestreben, das Ausmaß an Verwaltungsarbeit (Koordination, gemeinsame Terminabsprachen etc.) möglichst gering zu halten.<sup>468</sup> Zum anderen soll die Diskussionsfähigkeit des Gremiums erhalten bleiben. Zusätzlich wird auf die Vorteilhaftigkeit einer ungeraden Besetzung verwiesen, um so Pattsituationen zu vermeiden.<sup>469</sup> In der Praxis dominieren Beiratsgremien mit drei Mitgliedern. Beiräte mit vier und fünf Mitgliedern sind dagegen schon deutlich seltener.<sup>470</sup> Gleichwohl existieren auch Beiräte, die diesen Größenrahmen überschreiten.<sup>471</sup> Mitglieder der Geschäftsleitungen wie die Beiratsmitglieder selbst schätzen in der Studie von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) Beiräte mit drei bis fünf Beiratsmitgliedern als besonders effizient ein.<sup>472</sup> Unterschiede zeigen sich ferner zwischen Beratungsbeiräten und Kontrollbeiräten: Beratungsbeiräte sind tendenziell größer als Kontrollbeiräte.<sup>473</sup>

Gerade in Familienunternehmen kommt der Gesellschafterstruktur unter Umständen weiteres Gewicht bei der Entscheidung über die Anzahl der Beiratsmitglieder zu. Sind mehrere Familienstämme am Unternehmen beteiligt, können die Gesellschaftergruppen Entsenderechte erhalten.<sup>474</sup> Hierdurch kann die Anzahl der Beiratsmitglieder ebenfalls steigen.

---

<sup>466</sup> Vgl. Turner (2000), S. 122. Als Anhaltspunkt für die GmbH können die Bestimmungen zum fakultativen Aufsichtsrat (§ 52 I GmbHG mit Verweis auf § 95 AktG) heran gezogen werden. Diese sehen eine Untergrenze von drei und eine Obergrenze von 21 Mitgliedern vor (wobei die letztendliche Zahl durch drei teilbar sein muss). Diese Vorschriften können jedoch durch die Satzung abgedungen werden.

<sup>467</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 37; Vogler (1990), S. 282.

<sup>468</sup> Vgl. Lutz/App (1994), S. 611.

<sup>469</sup> Vgl. Rechenauer/Diez (1981), S. 7.

<sup>470</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 80 f. In der genannten Erhebung bestanden knapp 37 Prozent der untersuchten Beiräte aus drei Mitgliedern. Dagegen waren lediglich 17,5 Prozent der Beiräte mit vier und 16,5 Prozent mit fünf Mitgliedern besetzt. Ferner Vogler (1990), S. 282 (40,6 Prozent der Beiräte hatten drei Mitglieder); Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 37 (34,4 Prozent der Beiräte hatten drei Mitglieder, 22,1 Prozent vier und 18,9 Prozent fünf Mitglieder).

<sup>471</sup> Vogler (1990), S. 282 verweist auf Beiräte mit bis zu 12 Mitgliedern.

<sup>472</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 83 u. 133. Ähnlich auch Klaus (1988), S. 120; Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1205.

<sup>473</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 85. Im Gegensatz dazu gehen Hinterhuber/Minrath (1994) davon aus, dass eher die Kontrollbeiräte größer seien (sollten). In den Beratungsbeiräten sei eine zu große Anzahl an Teilnehmern „schädlich für eine fruchtbare Diskussion“, ebenda, S. 86.

<sup>474</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 280 f.

Die Wahl eines Beiratsvorsitzenden ist aus keinem zwingenden Rechtsgrundsatz ersichtlich. In der Praxis ist dies jedoch – nicht zuletzt aus Zweckmäßigkeitserwägungen – gebräuchlich und sinnvoll.<sup>475</sup> Wenngleich anderweitige Regelungen möglich sind, bestimmen die Beiratsmitglieder den Beiratsvorsitzenden aus ihrer Mitte. Dazu reicht die einfache Mehrheit.<sup>476</sup> Der Beiratsvorsitzende fungiert als Sprecher des Beirates, und ist damit Verbindungsmann zwischen Beirat und Geschäftsführung oder Gesellschaftern sowie ggf. nach außen, d. h. gegenüber der Öffentlichkeit. Er ist weiterhin der Ansprechpartner außerhalb der Beiratssitzungen.<sup>477</sup> Darüber hinaus hat er für das Funktionieren des Gremiums Sorge zu tragen. Ihm obliegen die Einberufung der Sitzungen, deren Vorbereitung und Durchführung oder auch die Dokumentation der Sitzungen.<sup>478</sup>

Wird ein Beiratsvorsitzender gewählt, so können analog die gesetzlichen Regelungen bzgl. des Aufsichtsratsvorsitzenden Anwendung finden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass das Gesetz auch im Fall des Aufsichtsratsvorsitzenden (und seines Stellvertreters) dessen Aufgaben nur unvollkommen regelt. Die vorhandenen Regelungen betreffen vielfach organisatorische oder formale Aspekte, so dass HOFFMANN/PREU (2003) zu der Ansicht kommen, dass all das, was die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden wirklich ausmache, gerade nicht im Gesetz stehe.<sup>479</sup> Tatsächlich kommt dem Vorsitzenden in der Praxis eine weitaus wichtigere Rolle zu, als die wenigen Gesetzesformulierungen dies wiedergeben. Seine besondere Bedeutung ergibt sich aus seiner Position als Mittler zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat.<sup>480</sup> Diese Mittlerrolle bezieht sich nicht nur auf die Information der Geschäftsführung über die Beschlüsse des Aufsichtsrates, sondern geht darüber hinaus. Der Vorsitzende ist erster Ansprechpartner für die Geschäftsführung – auch und gerade zwischen den Aufsichtsratssitzungen. Auch weisen ihm einige Autoren eine über das Aufgabenfeld der übrigen Aufsichtsratsmitglieder hinaus gehende Aufgabe als Gesprächspartner und Berater der Geschäftsführung zu.<sup>481</sup>

---

<sup>475</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 197, S. 98 f.

<sup>476</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 198, S. 99.

<sup>477</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 200, S. 100, ferner Rz. 288 ff., S. 137 f.

<sup>478</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 104.

<sup>479</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rz. 436, S. 139.

<sup>480</sup> Vgl. auch die entsprechenden Bestimmungen im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), der in Abschnitt 5.2.3 die Aufgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden, insbesondere seine Zusammenarbeit mit dem Vorstandsvorsitzenden, näher beleuchtet.

<sup>481</sup> Vgl. bspw. Hoffmann/Preu (2003), Rz. 437 ff., S. 139 f. Zwar sind alle anderen Aufsichtsratsmitglieder ebenfalls verpflichtet, das Unternehmen nach ihrem Können zu beraten. Insofern können auch sie das Gespräch mit der Geschäftsführung suchen. Der Weg für diese Kommunikation – insbesondere im Rahmen

Eine derart exponierte Stellung für den Vorsitzenden des Beirates wird in der Literatur (noch) sehr wenig thematisiert. Seine Rolle erhält vornehmlich Bedeutung hinsichtlich der Durchführung der Beiratssitzungen (siehe nachfolgendes Kapitel). Wenngleich damit bereits eine nicht zu unterschätzende Wirkung verbunden ist, bleibt eine darüber hinausgehende Diskussion der Rolle des Beiratsvorsitzenden aus. Dies mag zum Teil daran liegen, dass die dem Aufsichtsratsvorsitzenden zuerkannte „besondere“ Rolle als Gesprächspartner für die Geschäftsführung ja gerade nicht nur einer Einzelperson (in diesem Fall einem Beiratsmitglied) sondern vielmehr dem Gesamtgremium Beirat zugesprochen wird. Eine markante Formulierung von HOFFMANN/PREU (2003) spiegelt dies wider. Sie halten in Bezug auf die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden fest: „Viel wichtiger ist oft, dass der Aufsichtsratsvorsitzende der vertrauenswürdige, erfahrene und mit den Problemen des Unternehmens vertraute Dritte ist, mit dem ein offenes Gespräch geführt werden kann. Jeder Praktiker weiß, wie förderlich es sein kann, mit jemandem, der außerhalb des Tagesgeschäfts steht, Probleme besprechen zu können. Entschlüsse reifen durch solche Gespräche oft schneller und besser als durch zusätzliche Expertise.“<sup>482</sup> Diese Formulierung deckt sich im Wesentlichen mit den Beschreibungen der Aufgaben des Gesamtbeirates. Gleichwohl sind informelle Gespräche zwischen Beiratsvorsitzendem und Geschäftsführung oder Gesellschaftern denkbar.<sup>483</sup>

#### 4.1.6 Durchführung der Beiratssitzungen

Organisation und Durchführung der Beiratssitzungen haben eine unmittelbare Auswirkung auf die Qualität der Beiratsarbeit, da die eigentliche Beiratsarbeit in diesen Sitzungen stattfindet. Die Ausführungen der Literatur konzentrieren sich vorwiegend auf die Durchführung selbst. Sinnvoller Weise sind jedoch auch die Phasen der Vor- sowie Nachbereitung in die Überlegungen zu integrieren.

Beiräte sind gelegentlich tagende Gremien. Die Literatur empfiehlt vier Beiratssitzungen pro Jahr. Dies steht insbesondere im Einklang mit den empirischen Ergebnissen von

---

von Überwachungshandlungen – läuft jedoch immer über den Aufsichtsratsvorsitzenden. Vgl. ergänzend zur besonderen Rolle des Vorstandsvorsitzenden bspw. Oesterle (2003).

<sup>482</sup> Hoffmann/Preu (2003), Rz. 437, S. 139 f.

<sup>483</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 32.



GAUGLER/HEIMBURGER (1984).<sup>484</sup> RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) ermittelten dagegen eine etwas geringe Tagungshäufigkeit, mit durchschnittlich zwei bis vier Sitzungen pro Jahr.<sup>485</sup> Beratungsbeiräte tagen im Schnitt mit über vier Sitzungen häufiger als Kontrollbeiräte.<sup>486</sup>

Nicht nur die Tagungsfrequenz, auch die Dauer der einzelnen Sitzungen kann ein wichtiger Indikator für die Reichweite der Beiratsarbeit sein. Hier sind ebenfalls Unterschiede zwischen Beratungs- und Kontrollbeiräten zu erkennen. Mit mindestens fünf Stunden pro Beiratssitzung liegen die hauptsächlich mit der Beratung betrauten Beiräte über dem Gesamtdurchschnittswert von 4,3 Stunden pro Sitzung.<sup>487</sup> Da insbesondere die Dauer der Sitzungen nicht schriftlich fixiert werden kann oder sollte, schwanken die Werte stark. RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) erhoben Sitzungsdauern über eine Spannbreite von einer bis sechs Stunden. Knapp die Hälfte aller Sitzungen dauerte jedoch zwischen 2,5 und 5 Stunden.<sup>488</sup> Tagungsfrequenz und Dauer der Sitzungen können individuell an die Bedürfnisse des Unternehmens resp. der Geschäftsführung angepasst werden, bedürfen aber einer grundsätzlichen Verständigung. Ein in jeder Hinsicht „zu klein“ angelegtes Beiratsgremium (zu wenige Mitglieder, sporadische Sitzungen, knapp bemessene Tagungsdauer) kann den Erwartungen regelmäßig nicht gerecht werden.<sup>489</sup> Die Regelungen bezüglich Tagungsfrequenz, Ort der Zusammenkunft, Beschlussfassung etc. sind wiederum im Gesellschaftsvertrag, noch besser – da flexibler – in der Geschäftsordnung festzuhalten.

Ergänzung finden die Sitzungen durch die Möglichkeit zusätzlich anberaumter, außerplanmäßiger Treffen. Sie stellen eine Notwendigkeit dar, um unvorhergesehenen Ereignissen im Unternehmen oder bei der Konkurrenz Rechnung zu tragen.<sup>490</sup> Die Voraussetzungen hierfür (zeitliche Ressourcen und Verfügbarkeit der Beiratsmitglieder, räumliche Nähe, gemeinsame Terminabsprache) können allerdings augenscheinlich in immer weniger

---

<sup>484</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 107. In dieser Untersuchung gehen die Beiratsmitglieder von einer erforderlichen Sitzungszahl von durchschnittlich vier Treffen aus. Interessanter Weise lagen die Einschätzungen der Beiratsunternehmen diesbezüglich mit durchschnittlich 3,41 etwas niedriger.

<sup>485</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 31.

<sup>486</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 107.

<sup>487</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 197 f.

<sup>488</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 31 f. Eine Aufteilung hinsichtlich Beratungs- resp. Kontrollbeirat findet nicht statt.

<sup>489</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 134 ff.; Rechenauer/Diez (1994), S. 61.

<sup>490</sup> Vgl. bereits Rechenauer/Diez (1981), S. 9; Hinterhuber/Minrath (1994), S. 86; Huber (2004), Rz. 206 ff., S. 102 ff.

Beiräten als gegeben angesehen werden. In der Untersuchung von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) gaben 58,1 Prozent der Unternehmen an, dass ihr Beirat auch bei besonderen Anlässen einberufen wird.<sup>491</sup> In der aktuelleren Studie von RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) war dieser Anteil auf 42,5 Prozent gesunken.<sup>492</sup>

Die Einberufung des Beirates erfolgt im Zweifel durch den Beiratsvorsitzenden.<sup>493</sup> Den Beiratsmitgliedern ist dies in angemessener Vorlaufzeit und unter Angabe der Tagesordnung bekanntzugeben.<sup>494</sup> Teilnahmeberechtigt sind regelmäßig die Beiratsmitglieder, darüber hinaus können aber auch Dritte zugelassen werden. Dies betrifft Sachverständige oder sonstige Auskunftspersonen, ferner den oder die Geschäftsführer.<sup>495</sup> Diese werden „üblicherweise zum Zwecke der Berichterstattung und der Diskussion geschäftspolitischer Ziele an Beiratssitzungen teilnehmen und [sind] hierzu bei entsprechender Aufforderung durch den Beirat auch *verpflichtet*“.<sup>496</sup>

Um ein Ausufern der Diskussionen während der Sitzungen zu vermeiden, wird die Aufstellung einer Tagesordnung empfohlen. Diese wird durch den Beiratsvorsitzenden und in Absprache mit der Geschäftsführung oder den Gesellschaftern erstellt.<sup>497</sup> Mit der Tagesordnung werden zudem die für die zu behandelnden Themen notwendigen Unterlagen an die Beiratsmitglieder verschickt.

Die Anfertigung eines Protokolls kann als unterstützende Maßnahme sowohl den Termin für die nächste Sitzung, als auch die zu erreichenden Meilensteine bis zu dieser Beiratssitzung enthalten.<sup>498</sup> In jedem Fall ist das Protokoll als Erinnerungsstütze oder als Hilfsmittel zur Systematisierung und effizienten Gestaltung der Beiratssitzungen zu sehen. Es gibt den Entscheidungen des Beirates Nachdruck und verpflichtet sowohl Geschäftsführung als auch Beiratsmitglieder auf bereits diskutierte Problembereiche. Gleichwohl darf das Protokoll nicht als „Waffe“, im Sinne einer Aufzeichnung und Vorhaltung kon-

---

<sup>491</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1988), S. 108 (Fn 1).

<sup>492</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 30.

<sup>493</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 104. Zu seinen weiteren Aufgaben und Pflichten vgl. analog Hoffmann/Preu (2003), Rz. 440 ff., S. 140 f.

<sup>494</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 104. Als „angemessene Frist“ können für die regelmäßige Einberufung zwei Wochen gelten. In Eilfällen kann eine Mindestfrist von deutlich weniger Tagen, bspw. drei oder vier Tage, vereinbart werden. Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rz. 408, S. 124 f.

<sup>495</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 88.

<sup>496</sup> Thümmel (1994), S. 105 (Herv. i. Org.).

<sup>497</sup> Vgl. Rechenauer/Diez (1981), S. 9; Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 32.

<sup>498</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 104.

trärer Meinungen, dienen.<sup>499</sup> Wird es als Rechtfertigungsinstrument missbraucht, verliert es seinen Wert und die Beiratssitzungen haben ihren offenen und konstruktiven Charakter verloren.<sup>500</sup> Für die Erstellung des Protokolls ist zunächst der Vorsitzende zuständig. Aus Praktikabilitätsgründen kann für diese Aufgabe aber auch ein Protokollführer hinzugezogen werden, der nicht Mitglied des Beirates oder der Geschäftsführung ist.<sup>501</sup>

Der Zeitaufwand für das einzelne Beiratsmitglied bestimmt sich aus der Dauer und der Häufigkeit der Sitzungen sowie zusätzlich durch die notwendige Vor- und Nachbereitung dieser Sitzungen. Für den Beiratsvorsitzenden ist eine deutlich höhere zeitliche Verfügbarkeit vorauszusetzen, als für einfache Beiratsmitglieder. Der erhöhte Zeitaufwand für den Beiratsvorsitzenden erklärt sich daraus, dass von ihm nicht nur eine federführende Rolle bei den Sitzungen verlangt wird. Hinzu kommen für den Vorsitzenden die bereits angesprochenen informellen Gespräche mit der Geschäftsführung oder den Gesellschaftern im Vorfeld der Sitzungen.<sup>502</sup> Die Erkenntnisse und Schätzungen über den tatsächlichen zeitlichen Aufwand der Beiratsmitglieder sind unterschiedlich und variieren insbesondere hinsichtlich der theoretisch erwarteten und der praktisch realisierten Zeit. JEUSCHEDI (2000) geht – theoretisch – bei vier Beiratssitzungen im Jahr von ungefähr acht bis zwölf Arbeitstagen aus, die Beiratsmitglieder investieren müssen.<sup>503</sup> RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) ermittelten jedoch einen tatsächlichen zeitlichen Aufwand, der deutlich unter diesem Wert lag: ca. vier Tage pro Jahr für den Beiratsvorsitzenden und ein bis drei resp. vier bis sechs Tage für ein einfaches Beiratsmitglied.<sup>504</sup>

#### 4.1.7 Informationspolitik

Die umfassende Informationsversorgung stellt eine grundlegende und notwendige Voraussetzung für die Ausübung der Beiratsarbeit stellt. Anders als beim Aufsichtsrat handelt es sich hierbei um eine Holschuld des Beirates.<sup>505</sup> Hinsichtlich der Ausgestaltung

---

<sup>499</sup> Vgl. Rechenauer/John (1994), S. 61.

<sup>500</sup> Gleiches gilt für geheime Abstimmungen. Auch dieses mögliche Ansinnen widerstrebt dem offenen Charakter der Beiratsarbeit. Vgl. Huber (2004), Rz. 267 ff., S. 126 f.

<sup>501</sup> Vgl. analog für den Aufsichtsrat bspw. Hoffmann/Preu (2003), Rz. 428, S. 136.

<sup>502</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 32.

<sup>503</sup> Vgl. Jeuschede (2000), S. 281.

<sup>504</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 32.

<sup>505</sup> Weimar/Grote (1996): „Anders als bei der AG, wo es dem Vorstand obliegt, den Aufsichtsrat mit Informationen zu versorgen, muß [!] bei der GmbH der Beirat Berichte anfordern oder selbst Einsicht in die Geschäftsunterlagen nehmen.“ Ebenda, S. 502. Nach § 90 Abs. 1 u. 2 AktG (sowie die entsprechenden

der Informationsversorgung ist zu untersuchen, welche Informationswege die Beiratsmitglieder nutzen, wie häufig die Informationen den Beiratsmitgliedern zugehen und welchen Umfang sie haben.<sup>506</sup>

Informationen, welche die Geschäftsführung dem Beirat zur Verfügung stellt, bilden die Grundlage für dessen Arbeit. Der Beirat hat als Organ der Gesellschaft das Recht, schriftliche Unterlagen einzusehen oder von der Geschäftsführung Unterlagen anzufordern.<sup>507</sup>

Umgekehrt ist die Geschäftsführung verpflichtet, den Beirat mit angemessenen Informationen zu versorgen.<sup>508</sup> Möchte ein einzelnes Ratsmitglied seinen Informationsstand durch Hinzuziehung eines weiteren Experten ausbauen, so ist dies grundsätzlich möglich (sofern oder zumal keinerlei finanzielle Entschädigungsansprüche gegenüber dem Beiratsunternehmen geltend gemacht werden können).<sup>509</sup> In Ausnahmefällen dürfte es im Sinne, ggf. sogar im Auftrag des Unternehmens sein, wenn ein solcher Schritt unternommen wird. Grundsätzlich widerspricht die ständige oder regelmäßige Hinzuziehung eines zusätzlichen Experten jedoch der Intention des Beirates und seiner adäquaten Besetzung. Das einzelne Beiratsmitglied soll vielmehr sein Mandat persönlich und eigenverantwortlich ausführen und muss dazu auch über die notwendigen (Mindest-)Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Ist dies nicht der Fall, und wird infolgedessen der Rat einer dritten Person benötigt, ist über eine Neubesetzung nachzudenken. Als Orientierung kann hier der Aufsichtsrat gelten, für den die Heranziehung eines Sachverständigen nur in besonderen Ausnahmefällen (bspw. wenn der Wissensstand sämtlicher Aufsichtsratsmitglieder keine Lösung des Problems erlaubt) in Betracht kommt.<sup>510</sup>

Über die Beschaffung sonstiger zusätzlicher Informationen im Beirat, insbesondere durch die Nutzung weiterer, externer Informationswege, geben die bisherigen Studien keine Auskunft. In Analogie zum Aufsichtsrat kann jedoch vermutet werden, dass eine solche externe Informationsbeschaffung nicht oder nur selten stattfindet.<sup>511</sup>

---

Erweiterungen im TransPuG) sind die in diesen Paragraphen aufgeführten Berichte vom Vorstand unaufgefordert an den Aufsichtsrat zu erstatten. Insofern handelt es sich um eine Bringschuld des Vorstandes. Vgl. Potthoff/Trescher (2001), S. 132; Lutter (1984), passim.

<sup>506</sup> Vgl. Ruhwedel/Epstein (2003), S. 163 f.

<sup>507</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 137. Vgl. hierzu auch § 111 Abs. 2 AktG sowie den §§ 52 Abs. 1 GmbHG und 90 Abs. 3 AktG.

<sup>508</sup> Vgl. Weimar/Grote (1996), S. 502.

<sup>509</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rz. 446 ff., S. 144 ff.

<sup>510</sup> Vgl. Urteil des BGH, hier zitiert nach Hoffmann/Preu (2003), Rz. 450, S. 146 f.

<sup>511</sup> Vgl. Ruhwedel/Epstein (2003), S. 163 (unter Bezugnahme auf eine empirische Untersuchung der Beratungsagentur Kienbaum).

Aufgrund des spezifischen Charakters der Beiratsarbeit, und insbesondere der zeitlichen und personellen Restriktionen der Beiratsarbeit, stellt sich die Frage nach einer angemessenen Informationsversorgung des Beirates zwangsläufig als dilemmatisch dar. Konfligierende Aspekte zeigen sich sowohl bezüglich des zu wählenden Inhalts und Umfangs der Informationen als auch hinsichtlich der zeitlichen Bereitstellung. Grundsätzlich gilt es, dem Beirat alle relevanten Informationen zukommen zu lassen, damit dieser seine Aufgabe erfüllen kann.<sup>512</sup> Gleichzeitig muss die Informationsversorgung den zeitlichen Restriktionen der Beiratsmitglieder Rechnung tragen. Letztere bedingen, dass dem Beirat Informationen verdichtet zur Verfügung zu stellen sind. Wenig sinnvoll sind mithin Forderungen, den Beirat mit *allen* Informationen zu versorgen. Ein solches Vorgehen führt regelmäßig zur Überforderung der Beiratsmitglieder und ist demnach kontraproduktiv.

Beiräte erhalten die Informationen in der Regel quartalsweise.<sup>513</sup> Nicht nur die Frequenz, mit der die Informationen den Beiratsmitgliedern zugehen, ist von Bedeutung, sondern auch der Zeitpunkt, an dem sie zur Verfügung gestellt werden. Es sind daher zeitliche Regelungen zu treffen, wann den Beiratsmitgliedern die Informationen zweckmäßigerweise vorliegen sollten. Auch hier stehen dem Anspruch der „frühzeitigen“ oder „rechtzeitigen“ Informierung des Beirates unter Umständen praktische Probleme gegenüber. Um den Beiratsmitgliedern die Zeit zu geben, die Sachlage eingehend zu studieren, wird empfohlen, die dazu notwendigen Unterlagen bereits einige Wochen vor der nächsten Sitzung zuzuschicken.<sup>514</sup> Dem gegenüber stehen kurzfristige Entwicklungen im Unternehmen, welche die Sachverhalte zum Teil in einem neuen Licht erscheinen lassen und eine kurzfristige Zusendung von Unterlagen oder ggf. auch eine so genannte Tischvorlage notwendig machen.<sup>515</sup>

Den Beiratsmitgliedern werden vornehmlich Bilanzen, Erfolgsrechnungen, Marktberichte und Umsatzstatistiken, im Fall der Beratungsbeiräte zusätzlich Budgetaufstellungen und Unterlagen zu neuen Produkten zur Verfügung gestellt.<sup>516</sup> Kontrollbeiräte erhalten vielfach

---

<sup>512</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 133 ff.; Wieczorek (1998), S. 137.

<sup>513</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 51.

<sup>514</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 137.

<sup>515</sup> Vgl. Klaus (1991), S. 40.

<sup>516</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 111 f.; Klaus (1988), S. 160 sowie Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 51 f. Dies betrifft Beratungs- und Kontrollbeiräte gleichermaßen.

Daten über die gesamte Unternehmensplanung sowie konkrete strategische Vorhaben.<sup>517</sup> Ferner sind dem Beirat zugrundeliegende Prämissen oder Annahmen offenzulegen. Erst auf dieser Basis kann der Beirat die Entscheidungen bewerten.

Die Informationsversorgung des Beirates wird komplettiert durch eine klare Vereinbarung über das jeweils nächste Treffen. Die frühzeitige Absprache – am besten noch während der Sitzung – verpflichtet die Beiratsmitglieder frühzeitig auf den Termin und vermeidet unter Umständen langwierige Absprachen. Die Anfertigung eines Protokolls hat sich in der Praxis als sinnvolle Maßnahme erwiesen und kann als Bestandteil der Informationspolitik verstanden werden. Das Protokoll ist den Beiratsmitgliedern ebenfalls frühzeitig zuzuschicken.<sup>518</sup> Wenngleich die Protokollierung der Beiratssitzungen nicht zwingend gesetzlich erforderlich ist, gehört der Beleg über die wesentlichen Inhalte der Sitzungen wohl zu den Grundsätzen ordnungsgemäßer Beiratsführung. Als Minstdokumentation reicht dabei die Niederschrift in Form eines so genannten Ergebnisprotokolls. Dieses enthält die Aufführung der Tagesordnungspunkte sowie die getroffenen Entscheidungen.<sup>519</sup> Eine Maximaldokumentation in Form einer wörtlichen Mitschrift ist dagegen in der Regel nicht erforderlich. Ein derartiges Wortlautprotokoll kann ggf. in Krisensituationen notwendig sein, wenn Meinungsverschiedenheiten aufeinanderprallen oder Schuldzuweisungen zu befürchten sind. Auch sind auf Verlangen einzelner Beiratsmitglieder wörtliche Dokumentationen ihrer Aussagen in das Protokoll aufzunehmen. Die Erstellung des Protokolls obliegt zunächst dem Sitzungsleiter, d. h. regelmäßig dem Beiratsvorsitzenden. Er kann diese Aufgabe jedoch an andere Personen aus dem Beirat oder an vertrauenswürdige Dritte delegieren.<sup>520</sup> Das Protokoll ist in der jeweils nachfolgenden Sitzung genehmigen zu lassen. Bei sachgerechten Einwänden von Beiratsmitgliedern, die ihre eigene Position als falsch dargestellt sehen, ist das Protokoll unter Umständen abzuändern.<sup>521</sup>

Gerade in kleineren Unternehmen ist der Aufwand, den eine geeignete Informationsversorgung bewirkt, nicht zu unterschätzen. Während in Großunternehmen umfangreiche Management-Informationen-Systeme vielfach vorhanden sind, müssen die Daten in

---

<sup>517</sup> Vgl. Wiczorek (1998), S. 137; Gaugler/Heimbürger (1984), S. 111 f. sowie Rieger/Sandmaier/Keese (2004), S. 53.

<sup>518</sup> Vgl. Rechenauer/Diez (1981), S. 9.

<sup>519</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 239 f., S. 114.

<sup>520</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 241 ff., S. 115 f.

<sup>521</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 247, S. 117.

kleineren Unternehmen oft „per Hand“ zusammengestellt werden.<sup>522</sup> Damit sind weitere Kosten verbunden, die unter Umständen vorab nicht berücksichtigt worden sind. Weitaus gravierender mögen in diesem Zusammenhang – im Gegensatz zu den angesprochenen technischen Schwierigkeiten – allerdings die immateriellen Kosten sein, die mit einer Offenlegung von Informationen verbunden sind. Da insbesondere Familienunternehmen nur sehr zurückhaltend Unternehmensdaten veröffentlichen, ist ein Zögern hinsichtlich der Gewährung einer „uneingeschränkten Informationstransparenz“<sup>523</sup> gegenüber dem Beirat zu erwarten. Gleichwohl sind offen kommunizierte Informationen Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Beiratsarbeit. Eine bewusst provozierte Informationsasymmetrie zwischen Geschäftsführung und Beirat („Wissen ist Macht“) stellt keine geeignete Grundhaltung dar.<sup>524</sup>

In Anlehnung an seine empirische, interviewgestützte Untersuchung bemerkt KLAUS (1988), dass in den von ihm untersuchten Unternehmen eine deutliche „Anlehnung [der Informationspolitik] an das Modell der Aktiengesellschaft zu erkennen“<sup>525</sup> sei. Zu beachten ist dabei aus heutiger Sicht, dass in der Aufsichtsratsdiskussion der Aspekt der Informationspolitik in den letzten Jahren stark vom vermeintlichen Versagen derselben geprägt wurde.<sup>526</sup> Unter diesem Blickwinkel sind auch die zahlreichen Vorschläge und zum Teil schon in Kraft getretenen Gesetzesänderungen zu sehen. POTTHOFF/TRESCHER (2001) benennen sechs Forderungen, die Aufsichtsratsmitglieder an die Berichte des Vorstandes stellen sollten. Dies sind: Wahrheitsgehalt, Vollständigkeit, Nachprüfbarkeit, Schriftlichkeit der Berichte sowie ein formgerechter und zeitnaher Zugang der Informationen.<sup>527</sup> Ein solcher Katalog an Anforderungen kann auch im Beirat helfen, die Informationsversorgung zu professionalisieren.

## 4.2 Besetzung

### 4.2.1 Ziele der Besetzung

---

<sup>522</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 138.

<sup>523</sup> Wieczorek (1998), S. 138.

<sup>524</sup> Vgl. Kormann (1971), S. 264.

<sup>525</sup> Klaus (1988), S. 134. Gemeint ist damit die Informationspolitik beim Kontrollbeirat.

<sup>526</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 102.1, S. 2 f.

<sup>527</sup> Vgl. Potthoff/Trescher (2001), S. 130 ff. Zum Teil finden sich hierfür rechtliche Regelungen in den entsprechenden Gesetzen, bspw. in Bezug auf die Schriftlichkeit oder den grundsätzlichen Zeitrahmen der Berichterstattung.

Die Frage, welche Personen in den Beirat zu berufen sind, nimmt in Literatur und Praxis einen wichtigen Stellenwert ein. Der Formulierung von LUTZ/APP (1994), nach der die Auswahl der Mitglieder des Beirates „an der Spitze“ der zu fällenden Entscheidungen stehe, da der Erfolg des Gesamtgremiums mit der Auswahl der „richtigen“ Leute stehe oder falle,<sup>528</sup> schließt sich die Mehrzahl der Autoren an.<sup>529</sup> Formulierungen wie „Jeder Beirat ist so gut wie seine Mitglieder.“ oder „Insoweit überlagert die Auswahl der Beiratsmitglieder alle übrigen Fragen im Zusammenhang mit der Optimierung der Beiratstätigkeit.“ finden sich in einer Vielzahl von Quellen.<sup>530</sup> Längst schon geht es nicht mehr darum, „irgendwen“ in den Beirat zu berufen.

Die geringe Tagungsfrequenz der Beiräte setzt seine Mitglieder unter einen gewissen Zeitdruck. Entscheidungen und Ergebnisse können im Beirat nicht oder selten langsam reifen oder sukzessive erarbeitet werden. Sie müssen vielmehr punktgenau, sprich während der Sitzungen oder in unter Umständen stattfindenden außerordentlichen Gesprächen – die jedoch keineswegs selbstverständlich sind – einen Nutzen bringen und die Arbeit der Geschäftsführung voranbringen.<sup>531</sup> Ziel der Besetzung ist es demnach, ein Gesamtgremium zu berufen, welches unter den zu beachtenden Restriktionen die bestmögliche Arbeit für das Unternehmen zu leisten vermag.<sup>532</sup> Um dieser Zielsetzung gerecht zu werden sind unterschiedliche Vorgehensweisen gangbar.<sup>533</sup> Einen generelleren Zugang bietet die Diskussion geeigneter resp. gewünschter Personenkreise oder -gruppen. Daneben konzentriert sich ein erheblicher Anteil der Literatur auf Eigenschaftslisten, welche wiederum

---

<sup>528</sup> Vgl. Lutz/APP (1994), S. 611; Klaus (1988), S. 158, der dies, allerdings mit der Einschränkung auf den Beratungsbeirat, unterstreicht.

<sup>529</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 254, die der Stellgröße Besetzung insbesondere dann eine enorme Wichtigkeit bescheinigen, wenn es um die „Optimierung der Beiratstätigkeit“ gehe. Auch bei Hennerkes (1998), S. 166 f. kreisen die meisten Empfehlungen („Goldene Regeln“ für den Beirat) um die Auswahl und Besetzung der Beiratsmitglieder. Für Ruter (1994), S. 84 hängt die Leistungsfähigkeit des Beirates ebenfalls von seinen Mitgliedern ab. Deren Auswahl wird zur wichtigsten Aufgabe, gehöre aber auch zu den größten Problemen.

<sup>530</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 254; Turner (2000), S. 125. Anders hier lediglich Oesterheld (1998), S. 40 der – allerdings mit einer eingeschränkten Sichtweise auf die Rolle des Beirates in Krisensituationen – den Empfehlungen zur richtigen Besetzung lediglich normativen Charakter zuschreibt. Von praktischer Bedeutung seien diese jedoch nicht, da sie von wichtigen Faktoren wie bspw. der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens abstrahieren.

<sup>531</sup> Vgl. Zimmek (1992), S. 94.

<sup>532</sup> Zu diesen Restriktionen gehört in erster Linie die zeitliche Beschränkung auf die Beiratssitzungen. Zu einer ausführlicheren Diskussion der Reichweite und damit auch der Grenzen der Beiratsarbeit vergleiche Kapitel 4.1.2 dieser Arbeit.

<sup>533</sup> Die nachfolgenden Überlegungen beziehen sich zunächst allgemein auf Beiratsmitglieder. Die in einigen Quellen hervor gehobenen Unterscheidungen hinsichtlich der einfachen Beiratsmitglieder und des Beiratvorsitzenden werden ggf. gesondert aufgeführt.



in fachliche und persönliche Charakteristika der potenziellen Beiratsmitglieder untergliedert sind. Letzteren wird dabei in der Regel die größere Bedeutung beigemessen.<sup>534</sup>

#### 4.2.2 Potenzielle Kandidaten und Personenkreise

Bei der Besetzung des Beirates haben die Gesellschafter Gestaltungsfreiheit. Rechtlich zulässig sind, bis auf wenige Ausnahmen, alle Personen- und Berufsgruppen.<sup>535</sup> In Frage kommen sowohl Gesellschafter als auch externe Personen.<sup>536</sup> Die Auswahl – oder der Ausschluss – einer Gruppe orientiert sich folglich an davon abweichenden Kriterien.<sup>537</sup> Da es keine Schablone für den Normbeirat gibt, stellt die Systematisierung und sukzessive Eingrenzung potenzieller Kandidaten(gruppen) einen ersten Schritt in Richtung Auswahlprozess dar.<sup>538</sup> Im Folgenden werden Pro und Kontra für die Eignung der prominentesten Kandidatengruppen dargestellt.<sup>539</sup> Nicht alle Wunschkandidaten erweisen sich dabei als sinnvoll, nicht alle sind verfügbar.

---

<sup>534</sup> Vgl. stellvertretend für viele Ruter (1994), S. 78 ff., der fast ausschließlich auf die persönlichen Voraussetzungen abstellt. Diese persönlichen Qualifikationen „müssen dann noch [durch] die fachlichen Erfordernisse“ (ebenda, S. 82) ergänzt werden. Auch in der Bewertung der Beteiligten dominieren die persönlichen Qualifikationen. Vgl. hierzu die Ergebnisse von Gaugler/Heimbürger (1984), S. 77; Klaus (1988), S. 82 und Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 72 f., die dies in der Zusammenschau über einen Zeitraum von fast 20 Jahren belegen.

<sup>535</sup> Bei einem Beirat mit vornehmlich kontrollierenden Aufgaben kann ein Geschäftsführer analog § 105 AktG zwingend nicht Beiratsmitglied sein. Vgl. Wälzholz (2003), S. 516 und die dort angegebene Literatur. Nicht zulässig sind ferner bspw. gesetzliche Abschlussprüfer der Gesellschaft bei der Pflichtprüfung. Allerdings können in der Satzung oder Beiratsordnung weitere Berufs- oder Personengruppen ausgeschlossen werden. Vgl. Thümmel (1994), S. 96 f.

<sup>536</sup> Dem Beirat können – im Gegensatz zum Aufsichtsrat – ferner Personen angehören, welche „die gesetzlich vorgeschriebenen persönlichen Voraussetzungen“ nicht erfüllen. Also bspw. Personen, die bereits Mitglied in zehn (Aufsichts-)Räten sind, vgl. § 100 AktG. Nicht-Gesellschafter können ebenfalls in den Beirat berufen werden und stehen so der Gesellschaft mit Rat und Tat zur Verfügung. Schneider (1973), S. 1465 hebt hervor, dass keine Arbeitnehmervertreter in den Beirat aufgenommen werden müssen. Umgekehrt argumentiert dagegen Klaus (1988), S. 40 wenn er in diesem Zusammenhang darauf verweist, dass auch Arbeitnehmervertreter in den Beirat berufen werden können. Gründe hierfür können etwa der Wunsch sein, eine Mitbestimmung auf Unternehmensebene einzuführen oder durch die Unternehmenskenntnisse der einzelnen Personen die Qualität und die Kapazität des Beirates zu erhöhen. Studien zeigen allerdings, dass von dieser Option in der Praxis kein Gebrauch gemacht wird. Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 24 sowie Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 46. Ähnlich auch Turner (2000), S. 121.

<sup>537</sup> Grundsätzlich ist die Besetzung mit Nicht-Gesellschaftern zulässig. Zu Konflikten kann es allerdings kommen, wenn bspw. die Aufnahme auf Betreiben außen stehender Dritter erfolgt und/oder den Beiratsmitgliedern Entscheidungsrechte ad personam eingeräumt werden. Vgl. hierzu ausführlicher Klaus (1988), S. 39 und besonders Voormann (1990), S. 139 f.

<sup>538</sup> Vgl. Rechenauer/John (1994), S. 56.

<sup>539</sup> Vgl. zu ähnlichen „Besetzungslisten“ für Aufsichtsräte, etwa Potthoff/Trescher (2001), S. 149 ff. Insgesamt zeigt sich, dass Frauen nur zu einem sehr geringen Anteil in den Beiräten vertreten sind: in der Untersuchung von Rieger/Sandmaier/Keese (2003) waren von 574 Beiratsmitgliedern lediglich 35 weiblich, vgl. ebenda, S. 38. Gleiches gilt allerdings auch für deutsche Aufsichtsräte, vgl. die Ergebnisse einer Erhebung der Beratungsgesellschaft Corn/Ferry, hier zitiert nach Potthoff/Trescher (2001), S. 149.

## Der Berater

Eine unterstützende Beratung erhält die Geschäftsführung nicht erst durch den Beirat. Der Rat von Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern oder auch Unternehmensberatern wird bereits vom Unternehmen genutzt.<sup>540</sup> Da diese Personengruppen ihre Dienste dem Unternehmen schon zur Verfügung stellen, ist eine Berufung in den Beirat demnach mit keinem zusätzlichen Nutzenzugewinn verbunden.<sup>541</sup> Bei Unternehmensberatern oder auch Bankenvertretern kann es außerdem zu einer Interessenkollision kommen: der Unternehmensberater ist an Nachfolgeaufträgen interessiert und verliert damit ein Stück seiner Unabhängigkeit. Ähnliches gilt für den Banker.<sup>542</sup> Auch er ist seiner Bank verpflichtet und richtet seine Entscheidungen im Beirat unter Umständen an den Interessen der Bank aus. Von einer Besetzung mit den genannten Personen(gruppen) ist daher abzuraten.<sup>543</sup> Umso erstaunlicher ist es, dass in der Untersuchung von RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) Steuerberater, Unternehmensberater und Rechtsanwälte – im Vergleich zur Studie von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) – wieder stärker in Beiräten vertreten waren.<sup>544</sup> Banker waren in der Untersuchung von KLEIN (2000) in fast einem Drittel der Beiräte vertreten.<sup>545</sup>

## Der Unternehmerkollege/angestellte, prominente Manager

Zu den Wunschkandidaten für einen Beiratsposten zählen selbstständige Unternehmer. Ihr unternehmerisches Denken und ihre Entschlusskraft gelten als positiver Input für den Beirat. Einer Besetzung stehen jedoch die zeitlich stark eingeschränkten Ressourcen dieser Personengruppe entgegen.<sup>546</sup> Der Wunsch nach einem Unternehmer im Beirat bezieht sich

---

<sup>540</sup> Vgl. Wick (2000), S. 91 ff.

<sup>541</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 128 f.; Jeuschede (2000), S. 284. Luttermann (2003) fordert dagegen explizit die Besetzung eines Rates mit Bilanzexperten, vgl. ebenda, S. 749.

<sup>542</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 165 f. Positiv zur Besetzung mit Bankenvertretern dagegen Esser (1998), S. 38 ff., der allerdings selbst ein Banker ist.

<sup>543</sup> Vgl. Lutz/App (1994), S. 611; Jeuschede (2000), S. 284. Auch Vago (1998), S. 261 ff. kritisiert vehement „dual relationships“ (S. 262), d. h. Situationen, in denen Personen dem Familienunternehmen in mehr als einer Rolle verbunden sind. Auch wenn sich dieses Vorgehen in Familienunternehmen etabliert habe („Fulfilling multiple professional roles started from necessity and became a tradition.“, ebenda, S. 261) sind die potenziellen Gefahren nicht zu unterschätzen. Vgl. hierzu zwei kurze Fallbeispiele, die Vago (1998), S. 262 zitiert. Sie nimmt aber insbesondere die externen Personen in die Pflicht, derartige Doppelmandate nicht anzunehmen.

<sup>544</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 50.

<sup>545</sup> Vgl. Klein (2000), S. 144.

<sup>546</sup> Vgl. Jeuschede (2000), S. 284.

daher vielfach nicht so sehr auf die Person selbst, sondern auf die mit dieser Personengruppe assoziierten Eigenschaften wie unternehmerisches Denken, Unabhängigkeit oder Entscheidungsfreudigkeit.

Als eine mögliche Personengruppe, welche die oben angesprochenen „unternehmerischen Fähigkeiten“ verkörpert, gelten Top-Manager oder Persönlichkeiten der Wirtschaft.<sup>547</sup> Durch ihre jahrelange Berufserfahrung bringen sie Führungskompetenz und ein umfassendes Wissen mit, das die Qualität der Beiratsdiskussionen steigern kann.<sup>548</sup> Trotz des potenziellen Zugewinns durch Besetzung mit bekannten Persönlichkeiten sollte die Auswahl nach transparenten und rationalen Kriterien erfolgen. Ein Beiratsmitglied, das dem Gremium lediglich „einen weiteren illustren Namen hinzufügt“<sup>549</sup> ist wenig sinnvoll.

Obwohl Manager und Unternehmerkollegen als „vornehmste Wunschkandidaten“<sup>550</sup> gelten, finden sich in der Praxis nur wenige dieser Personen in Beiräten wieder. Ihr Anteil ist im Laufe der Jahre stetig gesunken. GAUGLER/HEIMBURGER (1984) kamen noch auf einen Anteil von ca. 40 Prozent.<sup>551</sup> In der Studie von KLAUS (1988) waren lediglich 20 von 88 Beiratsmandaten den Kategorien „Manager“ oder „Unternehmer“ zuzuordnen.<sup>552</sup> In der Untersuchung von RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) waren nur noch 11,4 Prozent „Unternehmerkollegen“. Der Anteil der angestellten Führungskräfte war ebenfalls weiter gesunken.<sup>553</sup>

## Berufsaufsichts- oder -beiräte

---

<sup>547</sup> Vgl. Jeuschede (2000), S. 285. Das potenzielle Beiratsmitglied kann oder sollte aus einem Unternehmen stammen, das größer ist als das Beiratsunternehmen. Allerdings ist zumindest auf eine Vergleichbarkeit der Unternehmen zu achten, damit die Ideen des Beiratsmitgliedes einen sinnvollen Bezug zum Beiratsunternehmen haben (können). Vgl. Klaus (1988), S. 170 f.

<sup>548</sup> Nicht nur „gestandene“ Manager kommen als potenzielle Beiratsmitglieder in Frage. Auch aufstrebende Führungskräfte können eine sinnvolle Ergänzung für den Beirat sein. Zumal die Familienunternehmen bei der Werbung dieser Kandidaten nicht unmittelbar in Konkurrenz zu Großunternehmen stehen (wie dies etwa im Fall der prominenten Manager der Fall ist). Durch die Berufung einer aufstrebenden Führungskraft sichert sich das Unternehmen „die Vorteile eines vorwärtsdenkenden künftigen Unternehmensleiters“ (Jeuschede (2000), S. 285). Allerdings müssen diese aufstrebenden Führungskräfte erst „entdeckt“ werden.

<sup>549</sup> Jeuschede (2000), S. 285.

<sup>550</sup> Klaus (1988), S. 172.

<sup>551</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 96. Darin ist allerdings eine nicht näher angegebene Zahl von Bankenvertretern enthalten.

<sup>552</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 171.

<sup>553</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 50.

Nicht zuletzt im Zuge der Forderung nach „Professionalisierung“ von Aufsichts- und Beiräten ist die Frage nach hauptberuflichen Räten gestellt worden. Hierbei besteht jedoch unter Umständen die Gefahr, dass ein mit hauptamtlich Tätigen besetztes Organ zu einer „Nebenregierung“<sup>554</sup> wird. Zumal ein mehr an Zeit nicht unbedingt mit einer qualitativ entsprechenden, inhaltlichen Leistung korreliert sein muss.

#### Familienmitglieder/Gesellschafter

Familienmitglieder oder Gesellschafter können ebenfalls in den Beirat berufen werden. Damit ist jedoch die Gefahr verbunden, dass der Beirat ein „Spiegelbild“ der Gesellschafterversammlung wird und es somit zu einer Duplizierung der Spannungen kommt.<sup>555</sup> Dennoch kann ein Familienmitglied im Beirat die Akzeptanz dieses Gremiums bei der Gesellschafterversammlung erhöhen.<sup>556</sup> Verfügt ein Familienmitglied über die entsprechenden fachlichen Qualifikationen, wird eine Berufung in den Beirat als möglich und sinnvoll angesehen.

#### Geschäftsführer

In vielen Unternehmen wechselt der Senior nach dem Ausscheiden aus der aktiven Geschäftsführung in den Beirat. Der automatische Wechsel des ehemaligen Geschäftsführers in den Beirat ist jedoch kritisch zu sehen.<sup>557</sup> Der ehemalige Geschäftsführer wäre im Beirat gezwungen, evtl. die Auswirkungen seiner eigenen Entscheidungen zu kritisieren. „Objektivität“ wird in diesem Fall nicht zu erwarten sein. Die Entfernung vom operativen Geschäft kann außerdem dazu führen, dass Erfahrungen der Vergangenheit zu unumstößlichen Regeln oder Dogmen erhoben werden, die der neuen Geschäftsführung über den Beirat aufoktroiert werden.<sup>558</sup> Als „graue Eminenz“ übt er so einen negativen Einfluss auf die operative und strategische Ausrichtung des Unternehmens aus und erschwert seinem Nachfolger die Arbeit.<sup>559</sup> ALBACH (2000) gibt den allgemeinen Tenor

---

<sup>554</sup> Peltzer (2000), S. 104.

<sup>555</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 98 f.; Wieczorek (1998), S. 129.

<sup>556</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 101.

<sup>557</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 140; Jeuschede (1995), S. 272 f.; Jeuschede (2000), S. 285.

<sup>558</sup> Vgl. Jeuschede (2000), S. 285; May (1998a), S. 373 ff.

<sup>559</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 79.

der Literatur wieder, wenn er für eine völlige Lösung eines ehemaligen Geschäftsführers vom Unternehmen plädiert.<sup>560</sup>

Amtierende Geschäftsführer kommen für den Beirat nur dann in Frage, wenn dieser ausschließlich Beratungs- oder Repräsentationsaufgaben wahrnimmt. Nimmt der Beirat dagegen darüber hinausgehende Aufgaben, insbesondere Kontrollaufgaben, wahr, kommt eine solche Besetzung nicht in Frage. Dies folgt aus dem (gesetzlichen) Grundsatz, dass sich niemand selbst überwachen kann.<sup>561</sup>

#### Bekannte/Freunde/befreundete Kollegen

Die Besetzung des Beirates mit Freunden oder Bekannten ist ebenfalls kritisch zu sehen, wengleich sie in der Praxis häufig vorkommt.<sup>562</sup> Insbesondere in Krisenzeiten ist das Top Management zunehmend bezüglich der Richtigkeit der eigenen Strategien verunsichert. Zum einen nimmt in diesen Situationen das informationssuchende Verhalten ab, zum anderen werden vornehmlich bestätigende Meinungen gesucht, da die Individuen versuchen, kognitive Dissonanzen zu vermeiden. Von Freunden oder auch befreundeten Kollegen kann diese gewünschte Bestätigung in der Regel erwartet werden, resp. sie wird umgekehrt gerne gegeben.<sup>563</sup> Was einen unter Umständen notwendigen Strategiewechsel angeht, so sind Freunde gerade nicht in der Lage (oder nicht gefordert), dies zu äußern.<sup>564</sup>

#### 4.2.3 Qualifikationen und Eigenschaften der Beiratsmitglieder

Da es ein einzig gültiges Profil des idealen Beiratsmitgliedes nicht geben kann, sind die Anforderungslisten eher allgemein und umfassend gehalten. Die Einordnung der Anforderungen wird zusätzlich dadurch erschwert, dass Beiratsmitglieder und Unternehmen unterschiedliche Auffassungen zu Bedeutung und Nutzen einzelner Qualifikationen haben. Dort, wo Beiratsmitglieder selbst nach für die Beiratsarbeit notwendigen Qualifikationen befragt werden, wird oft die eigene berufliche Ausbildung als richtungsweisend

---

<sup>560</sup> Vgl. Albach (2000), S. 786.

<sup>561</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 122, S. 65 f. Auch für den Aufsichtsrat gilt der Grundsatz, der „Unvereinbarkeit der Zugehörigkeit zum Vorstand und zum Aufsichtsrat“, § 105 AktG.

<sup>562</sup> Vgl. McDonald/Westphal (2003), S. 1 und die dort angegebene Literatur.

<sup>563</sup> Vgl. McDonald/Westphal (2003), S. 4 f.

<sup>564</sup> Daher auch die explizite Forderung von Ward (1997), „Use independent directors on the board to challenge strategic assumptions.“ Ebenda, S. 331.

angegeben.<sup>565</sup> Die Qualifikationsanforderungen an Beiratsmitglieder unterscheiden sich stark von denjenigen, die an Aufsichtsratsmitglieder gestellt werden. Grund dürfte auch hier die fehlende rechtliche Festlegung sein.<sup>566</sup> So verweist die Rechtsprechung des BGH auf bestimmte Mindestkenntnisse, über die das Aufsichtsratsmitglied bei seinem Amtsantritt verfügen muss. Hinzu kommen davon abzugrenzende Fachkenntnisse, die das Ratsmitglied zur Beurteilung besonderer Unternehmensprobleme befähigen.<sup>567</sup> Vergleichbare, bindende Bestimmungen für den Beirat gibt es nicht.<sup>568</sup>

Aspekte zur Beschreibung der Beiratsmitglieder lassen sich den Kategorien Alter, beruflicher Hintergrund sowie persönliche Qualifikationen zuordnen.

In punkto Alter werden vielfach sowohl Unter- als auch Obergrenzen angegeben. Eine Untergrenze, d. h. ein „Mindestalter“ soll gewährleisten, dass das potenzielle Beiratsmitglied über genügend Erfahrungen verfügt.<sup>569</sup> Erst diese Erfahrungen befähigen das Mitglied das breite Spektrum an Fragestellungen, das im Beirat behandelt wird, schnell zu analysieren und zu bewerten. In Anlehnung an das Schrifttum zur Unternehmensberatung schreibt KLAUS (1988) den Erfahrungen der Beiratsmitglieder einen besonderen Wert zu. Gegenüber der Erfahrung trete die formelle Ausbildung an Aussagekraft zurück.<sup>570</sup> Eine Obergrenze wird empfohlen, da ältere Beiratsmitglieder dazu neigen, ihre – zum Teil länger zurückliegende – Berufserfahrung zum unumstößlichen Dogma zu erklären.<sup>571</sup> Eine praktische Relativierung dieser Forderung gerade in Bezug auf das Alter liefern die Ergebnisse empirischer Studien. In einer Studie von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) fielen zwei Drittel der Beiratsmitglieder in die Altersklasse der 46- bis 65-jährigen. Immerhin

---

<sup>565</sup> So auch bei Unternehmensberatungen: Allanson berichtet beispielhaft von einem Berater, der seine langjährige Beratertätigkeit als unumgängliche Voraussetzung für seine jetzige Tätigkeit als interner Berater ansieht. Ebenso gilt dies für Personen, die eine (formale) Ausbildung etwa im Bereich Marketing erworben haben und diese als notwendige Voraussetzung für die Tätigkeit als Berater deklarieren. Vgl. Allanson (1985), S. 106.

<sup>566</sup> Vgl. Potthoff/Trescher (2001), S. 151 ff.

<sup>567</sup> Vgl. Potthoff/Trescher (2001), S. 152 f. Ein Grund für diese Zurückhaltung mag die für mittelständische (Familien-)Unternehmen vielfach hervor gehobene Bedeutung des Vertrauens sein, dem in diesem Fall der Vorrang vor einer allzu strikten Festschreibung der fachlichen Qualifikationen gegeben wird.

<sup>568</sup> Vgl. Pfitzer/Höreth (2003), S. 164 f.

<sup>569</sup> Anders dagegen Huber (2004), Rz. 127, S. 68, der im Mindestalter eines Beiratsmitgliedes keinen die Qualifikation für das Beiratsmandat einschränkenden Einflussfaktor sieht.

<sup>570</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 156, ähnlich auch Allanson (1985), S. 105.

<sup>571</sup> Vgl. May (1998a), S. 373 ff.; Juschede (2000), S. 280 f.; May/Sieger (2000), S. 254.

noch knapp 30 Prozent waren über 65 Jahre alt.<sup>572</sup> Auch in der Nachfolgestudie von RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) wurden diese Ergebnisse im Wesentlichen bestätigt.<sup>573</sup>

Das zukünftige Beiratsmitglied sollte idealerweise über Erfahrungen in Familienunternehmen verfügen und ein Verständnis für die besondere Dynamik dieser Unternehmen mitbringen.<sup>574</sup> Führungsverantwortung bei einem Unternehmen, das in der gleichen Branche tätig ist wie das Beiratsunternehmen oder allgemeine Erfahrungen in der Leitung eines Unternehmens gelten als weitere fachliche Wunschqualifikationen.<sup>575</sup> Die Forderung nach Branchenzugehörigkeit der jeweiligen Beiratsmitglieder wird in der Beiratsliteratur heterogen gesehen. Die Zugehörigkeit zur gleichen Branche kann, ebenso wie die Merkmale gleicher funktionaler Hintergrund oder Freundschaft, die Art und Weise beeinflussen, in der Rat von den betreffenden Personen zu erwarten ist.<sup>576</sup> In schwierigen Zeiten suchen Manager Rat bei Managern aus anderen Unternehmen, mit denen sie die Charakteristika funktionaler Hintergrund, Freundschaft und gleiche Branche teilen. Von diesen Personen ist aufgrund der Gemeinsamkeiten eine Bestätigung der Strategie zu erwarten resp. gewünscht. Aufforderungen zum Strategiewechsel oder allgemeine Kritik sind nicht zu erwarten. Die tiefere Einsicht in die gleiche Branche, kann demnach als Vorteil wirksam werden, tritt aber gerade in schweren Zeiten hinter dem Nachteil zurück.

Um eine erfolgreiche Bewältigung der Beiratsaufgabe zu gewährleisten, wird schließlich eine Reihe an persönlichen Qualifikationsmerkmalen vom Beiratsmitglied erwartet.<sup>577</sup> Dabei gilt für viele Autoren: „Ein Gramm Charakter ist mehr Wert als ein Kilo Sachverstand“,<sup>578</sup> so dass Ausführungen zu persönlichen Charakteristika der potenziellen Beiratsmitglieder in der Literatur einen breiten Raum einnehmen.<sup>579</sup> KLEIN (2000) geht sogar soweit, von einer „Umkehrung des Ursache-Wirkungs-Prinzips“ zu sprechen. Beiratsmitglieder werden demnach nicht aufgrund eines Anforderungsprofils ausgesucht,

---

<sup>572</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 23.

<sup>573</sup> Auch wenn die jüngeren Altersgruppen mittlerweile stärker vertreten waren (insbesondere die 36- bis 55-jährigen, deren Anteil von 12,2 Prozent (vgl. Gaugler/Heimbürger (1984)) auf 15 Prozent (Rieger/Sandmaier/Keese) stieg, während die Gruppe der 46- bis 55-jährigen kleiner geworden war (von 39,4 auf 30,0 Prozent)), so konnte eine generelle „Verjüngung der Altersstruktur ... nicht konstatiert werden.“ Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 44.

<sup>574</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 254; Turner (2000), S. 126; May (1998a), S. 373; Rechenauer/Diez (1981), S. 7 f. Für eine ausführliche Liste gewünschter Qualifikationen vgl. Jeuschede (2000), S. 282 f.

<sup>575</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 83.

<sup>576</sup> Vgl. McDonald/Westphal (2003), S. 5 ff.

<sup>577</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 78-84; Gaugler (1998), S. 18.

<sup>578</sup> Hennerkes (1998), S. 166.

<sup>579</sup> Vgl. hierzu stellvertretend für viele Wiczorek (1998), S. 129 f.

sondern vielmehr ergäben die „persönlichen Präferenzen und Überzeugungen“ der Beiratsmitglieder die Zielsetzung des Gremiums.<sup>580</sup>

Die Aufzählungen persönlicher Eigenschaften können als Beleg für die intensive Prägung des Beiratsmandats durch die jeweilige Person gesehen werden.<sup>581</sup> Zu den häufig genannten Eigenschaften und Fähigkeiten zählen „Klarheit und Konsequenz, Unparteilichkeit und die Fähigkeit zum Ausgleich“<sup>582</sup> sowie Vertrauenswürdigkeit. Erstaunlich in diesem Zusammenhang auch, dass Aspekte wie Mut zur Konfrontation oder auch Zivilcourage offenbar nicht als selbstverständlich angesehen werden und daher vielfach eine explizite Erwähnung finden.<sup>583</sup> Stellvertretend für viele verweist JEUSCHEDI (2000) auf die Unabhängigkeit als zusätzliche Bedingung für eine erfolgreiche Beiratsarbeit.<sup>584</sup> Die Unabhängigkeit in finanzieller Hinsicht, mehr aber noch die Unabhängigkeit hinsichtlich der Entscheidungen und Urteilsbildung stellen sicher, dass im Beirat tatsächlich „objektiver“ diskutiert und entschieden werde.<sup>585</sup> Wäre eine Abhängigkeit von einer Person der Geschäftsführung oder von einzelnen Gesellschaftern zu befürchten, würden unter Umständen nur vorhandene Probleme von einem Gremium in ein anderes verlagert.<sup>586</sup> Dieses grundsätzliche Vertrauen ist wiederum eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit.<sup>587</sup>

Schließlich sind von Seiten des Beiratsmitgliedes zeitliche Ressourcen und ein genuines Interesse an der Beiratstätigkeit keineswegs zu unterschätzende „Eigenschaften“. Ein Mangel an Zeit verhindert oft, dass die tatsächlichen Wunschkandidaten, bspw.

---

<sup>580</sup> Klein (2000), S. 142.

<sup>581</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 104, der in einem ähnlichen Kontext festhält: „Trotz des Versuches, den Beratereinsatz als rationalen, sachlichen Entscheid hinzustellen, tauchen ... immer wieder Bemerkungen zur Person beziehungsweise zu ihrem Verhalten auf.“

<sup>582</sup> May/Sieger (2000), S. 254.

<sup>583</sup> Vgl. etwa Jeuschede (2000), S. 282.

<sup>584</sup> Vgl. Jeuschede (2000), S. 280.

<sup>585</sup> Hingewiesen sei damit an dieser Stelle noch einmal rückwirkend auf die geeigneten Personengruppen, welche für ein Beiratsmandat in Frage kommen. Die oben skizzierte Unabhängigkeit dürfte bspw. bei Vertretern der (Haus-)Bank, Beratern sowie sonstigen, unter Umständen dem Unternehmen lange verbundenen Personen nicht vorhanden sein. Vgl. May/Sieger (2000), S. 255; Ruter (1994), S. 87.

<sup>586</sup> erinnert sei hier noch einmal an die nicht unkritisch zu sehende Entsendungspraxis, bei der einzelne Gesellschafter- oder Familiengruppen ihre Vertreter in den Beirat entsenden.

<sup>587</sup> Ähnlich May/Sieger (2000), S. 254 f. Vgl. hierzu ferner die Ausführungen zu persönlichen Eigenschaften von Unternehmensberatern. Allanson (1985) systematisiert diese neben Ausbildung und Erfahrung in Persönlichkeit, kommunikative und interpersonelle Fähigkeiten, unternehmerisches Denken, sowie Verantwortung, Vertrauen und Ethik. Vgl. ebenda, S. 299-309.



Unternehmer oder Manager, eine Beiratsposition annehmen.<sup>588</sup> Beiratsmitglieder, die nur dem Unternehmer einen Gefallen tun möchten oder das Beiratsmandat „zwischen andere Termine quetschen“ können dem Beiratsunternehmen auf lange Sicht regelmäßig nicht den gewünschten Nutzen bringen.<sup>589</sup>

Eine Reduktion der Anforderungsliste ist im Hinblick auf die dominierenden Aufgaben des Beirates möglich.<sup>590</sup> In überwiegend mit Beratungsaufgaben betrauten Gremien geht es um die Schaffung einer kreativen und offenen Atmosphäre, in der die von der Geschäftsführung vorgestellten Optionen auf Vor- und Nachteile kritisch durchleuchtet werden. Von den Beiratsmitgliedern werden daher Eigenschaften und Fähigkeiten wie Denk- und Kritikfähigkeit, Initiative oder allgemeine Managementenerfahrung erwartet.<sup>591</sup> Bei der Kontrollfunktion sind die Aufgaben vielfach spezifischer und verlangen neben Durchsetzungsvermögen der Mitglieder auch spezifische Kenntnisse des Unternehmens und der Produkte.<sup>592</sup>

Methodischen Kompetenzen, als dritte Kategorie neben den fachlichen und persönlichen Qualifikationen, kommt in der Beiratsdiskussion bislang kaum Bedeutung zu. In Anbetracht der wenigen Treffen des Beirates sowie dem daraus entstehenden zeitlichen Druck für die Entscheidungen kommt diesem methodischen Know-how jedoch eine entscheidende Rolle zu. Es trägt dazu bei, die Sitzungen besser zu strukturieren, und Schwachstellen in den Vorschlägen der Geschäftsführung systematischer aufdecken zu können. Hier kann der Beirat von den Erkenntnissen der Beratungsdiskussion profitieren, in der den methodischen Kompetenzen ein hoher Stellenwert beigemessen wird, und dementsprechend eine ausführlichere Diskussion stattfindet.<sup>593</sup>

---

<sup>588</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 255; nach Wieczorek (1998), S. 130 sollten mangelnde Zeitressourcen zum Ausschluss aus dem Kreis der Kandidaten führen. Bezüglich des Aufsichtsrates verbietet die zeitliche Überlastung eines potenziellen Mitgliedes die Übernahme eines Mandates. Vgl. Potthoff/Trescher (2001), S. 151.

<sup>589</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 82.

<sup>590</sup> Peltzer (2000), S. 98 f. geht hinsichtlich Funktion und Besetzung von einer sachlogischen Reihenfolge aus: auf die Frage „Was soll der Beirat leisten?“ folgt die Frage „Wer erfüllt dieses Anforderungsprofil am besten?“. Gleichzeitig ist auch der umgekehrte Fall denkbar, in dem die Zusammensetzung des Beirates und die Eigentumsstruktur des Familienunternehmens die Funktionsausgestaltung des Beirates determiniert. Vgl. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 218.

<sup>591</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 79.

<sup>592</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 139; Gaugler/Heimbürger (1984), S. 79 f. Für die von Gaugler/Heimbürger befragten Geschäftsleitungen waren im Fall eines Kontrollbeirates die Kooperationsfähigkeit, Entscheidungsfreude, Durchsetzungsvermögen sowie Produkt- und Marktkenntnisse von höchster Bedeutung.

<sup>593</sup> Vgl. Allanson (1985), S. 239 ff.; Blessing/Bach (2000), S. 269 f.

Methodischen Kenntnisse und Prozesskenntnisse können sich auf die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung beziehen, aber auch auf die interne Koordination und effiziente Gestaltung der Beiratsarbeit oder -sitzungen. Beiratsmitglieder, die über entsprechende Kenntnisse verfügen, können dazu beitragen, dass die knappe Zeit der Beiratssitzungen effizient und effektiv genutzt wird. Ein Beispiel für Wirkungsweise und Ausgestaltung gibt BLUNCK (1993) in Bezug auf die Position und Rolle interner Berater bei der Bearbeitung von Problemen wieder. Der Berater nimmt nicht als Sach- oder Projektextperte am Interaktionsprozess teil, sondern hat eine distanzierte Position. Er ist Veränderungshelfer, der die Selbstdiagnose der Beteiligten unterstützt und fördert, indem er auf die Kommunikation, das Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten oder auch Interaktionsbeziehungen zwischen den Beteiligten eingeht.<sup>594</sup> Die genannten Aspekte lassen sich auch auf den Beirat übertragen. So steht der Beirat in einer ähnlich distanzierten Position, da er – als externes Organ<sup>595</sup> – lediglich zeitweise als Berater fungiert. Eigene Entscheidungen oder Vorschläge soll er gerade nicht generieren, vielmehr steht auch für ihn die Begleitung der Entscheidungen der Geschäftsführung im Vordergrund. Insofern ist auch er Veränderungshelfer. Für Berater wie Beiratsmitglieder gleichermaßen stehen die Kommunikations- und Verhaltensweisen der Beteiligten im Mittelpunkt. Methodische Fähigkeiten stellen daher eine sinnvolle Ergänzung der Anforderungen für Beiratsmitglieder dar.

#### 4.2.4 Gesamtzusammensetzung

Die Kommentierung der nicht in Frage kommenden Personenkreise sowie der nicht wünschenswerten Qualifikationen der einzelnen Personen ist in erster Linie darauf angelegt, ungeeignete Personen(kreise) zu identifizieren und von der Liste der potenziellen Beiratskandidaten streichen zu können. Sie beantwortet damit aber nur einen Teil der Frage hinsichtlich der Besetzung des Beirates. Zu entscheiden bleibt insbesondere, wie das Gesamtgremium zu besetzen ist, um ein konstruktives Miteinander – sowohl der Beiratsmitglieder untereinander als auch im Verhältnis zur Geschäftsführung – zu

---

<sup>594</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 75 f.

<sup>595</sup> „Extern“ meint hier die Distanz der Beiratsmitglieder zum betrieblichen Geschehen. Sie ergibt sich aufgrund der nur zeitweise stattfindenden Interaktion zwischen Beirat und Unternehmen resp. des nur ausschnittsweisen Einbezugs des Beirates in die Unternehmensgeschäfte. Trotz seiner Einbindung in das organisationale Gefüge des Unternehmens kann (und muss) der Beirat daher als extern bezeichnet werden. Vgl. Klaus (1988), S. 42 ff.

ermöglichen.<sup>596</sup> In der Literatur wird in diesem Kontext eher unspezifisch allgemein von der „persönlichen Passung“ der Beiratsmitglieder gesprochen. Problematisch ist dies, da der Aspekt der „persönlichen Passung“ oder „Chemie“ im Vorfeld nur sehr unzureichend eingeschätzt werden kann.<sup>597</sup> Darüber hinaus ist die komplementäre Ausbalancierung zwischen den Stärken der Beiratsmitglieder nicht mit einer erzwungenen Harmonisierung im Beirat zu verwechseln.<sup>598</sup> Vertrauen wird als eine weitere entscheidende, allerdings ebenso allgemeine, Variable im Verhältnis zwischen Beirat und Geschäftsführung angesehen. Da sich Vertrauen im Regelfall nicht kurzfristig einstellt, sondern einer gewissen „Eingewöhnung“ bedarf, sollte für die Beiratsarbeit auf Kontinuität Wert gelegt werden.<sup>599</sup> In der Praxis ist dies in der Regel gegeben: zum einen richtet die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen ihren Beirat als dauerhaftes Organ ein, zum anderen verbleiben Beiratsmitglieder durchschnittlich zwischen drei und fünf Jahre im Gremium.<sup>600</sup>

Bei der persönlichen Passung und dem Vertrauen handelt es sich insgesamt um abstrakte Kriterien. Deutlich konkreter sind dagegen die zu treffenden Entscheidungen bzgl. des Verhältnisses zwischen internen und externen Mitgliedern. Sowohl die ausschließliche Besetzung mit Gesellschaftern oder Nicht-Gesellschaftern ist zulässig. Möglich ist ebenso die Berufung von Gesellschaftern *und* Nicht-Gesellschaftern in den Beirat.<sup>601</sup> In der Praxis überwiegen die externen Beiratsmitglieder.<sup>602</sup> Gesellschafter (als „interne“ Beiratsmitglieder) sind dagegen mit einem deutlich geringeren Anteil in den Beiräten vertreten.<sup>603</sup>

In Bezug auf die fachlichen Qualifikationen der Beiratsmitglieder ist zu entscheiden, ob, und wenn ja wie, sich diese ergänzen sollen.<sup>604</sup> Bei der Auswahl fachlich geeigneter Qualifikationen plädieren LUTZ/APP (1994) für eine komplementäre Besetzung, bei der die

---

<sup>596</sup> Konfliktfähigkeit bei gleichzeitiger Fähigkeit zum Ausgleich sind hier typische, wenngleich widersprüchliche, Forderungen. Vgl. Ruter (1994), S. 80 u. 84; Turner (2000), S. 127.

<sup>597</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 139.

<sup>598</sup> Vgl. Jeuschede (2000), S. 279. Auf „egozentrische Einzel-Talente und Stars“ sollte man allerdings verzichten; vgl. Dieter (1994), S. 67.

<sup>599</sup> Situativ eingerichteten Beiräten fehlen das Vertrauen und die Akzeptanz der Geschäftsführung dagegen oftmals. Vgl. Wieczorek (1998), S. 127.

<sup>600</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 25 u. 34 f.

<sup>601</sup> Vgl. Oesterheld (1998), S. 39 in Anlehnung an Wahl (1991), S. 545; Turner (1995), S. 200.

<sup>602</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 89. Der Anteil der externen Mitglieder lag bei 63,1 Prozent. In der Nachfolgestudie von Rieger/Sandmaier/Keese (2003) ist dieser Anteil zwar auf 50,8 Prozent gesunken (ebenda, S. 46), stellt aber nach wie vor die Hauptgruppe der Beiratsmitglieder dar. Auffällig ist ferner der im Zeitablauf gestiegene Anteil der „nichtgeschäftsführenden Gesellschafter“ als auch der „Gesellschafter verbundener Unternehmen“.

<sup>603</sup> 20,5 Prozent bei Gaugler/Heimbürger (1984), 28,6 Prozent bei Rieger/Sandmaier/Keese (2003).

<sup>604</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 78 ff.

Beiratsmitglieder die fehlenden Fähigkeiten des Unternehmers ausgleichen.<sup>605</sup> In der Forderung von RECHENAUER/JOHN (1994), die eine „Mindestbesetzung“ mit bestimmten Funktionen vorschlagen, fehlt dagegen der Bezug zur Situation des Unternehmens. Für ein Industrieunternehmen gehen die Autoren von einer Mindestbesetzung mit Personen der Bereiche Marketing, Absatzwirtschaft, Beschaffung, Forschung, Entwicklung, Konstruktion/Fertigung sowie Finanzen, Rechnungswesen, Betriebswirtschaft und Controlling aus.<sup>606</sup> Die Besetzung mit einer Person einer bestimmten Fachrichtung kann jedoch zu einer Abhängigkeit von diesem Beiratsmitglied führen. Fällt bspw. das für Controlling zuständige Beiratsmitglied aus, kann dies die Arbeit im Beirat hemmen.<sup>607</sup> Auch ist zu hinterfragen, inwiefern eine Polarisierung der Kompetenzen – ein Beiratsmitglied für Controlling, eines für Personal etc. – eine fruchtbare Grundlage für eine konstruktive Diskussion im Beirat sowie zwischen Beirat und Geschäftsführung bietet. In diesem Sinne wird der Auswahl von Beiratsmitgliedern mit „Generalistenfähigkeiten“ in der Regel der Vorrang gegeben.<sup>608</sup>

In der Praxis erfährt die Entscheidung über die Zusammensetzung des Beirates eine weitere Konkretisierung durch die unternehmensindividuellen Konstellationen (von der Situation des Unternehmens bis hin zur Zusammensetzung der Führung), welche die Anforderungen an Beiratsmitglieder eingrenzen und genauer spezifizieren helfen.<sup>609</sup> So kann nicht zuletzt die spezifische Ausgestaltung der Geschäftsführung (als primärer Adressat und Partner des Beirates) grundsätzlich andere Bedingungen für die Besetzung diktieren.<sup>610</sup>

#### 4.2.5 Auswahlprozess und Ansprache

Für die Auswahl der Beiratsmitglieder schlägt die Mehrzahl der Autoren die Berücksichtigung transparenter, rationaler Kriterien und die Erarbeitung eines konkreten Anforderungsprofils vor, welche die Eignung oder Nicht-Eignung einer bestimmten Person(engruppe)

---

<sup>605</sup> Vgl. Lutz/App (1994), S. 611.

<sup>606</sup> Vgl. Rechenauer/John (1994), S. 56. Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von der Beiratsarbeit und -zusammensetzung als „konzentriertes Spiegelbild der Unternehmensarbeit“, ebenda, S. 55.

<sup>607</sup> Vgl. hierzu das von Klaus (1991) gegebene Beispiel; ebenda, S. 113 f.

<sup>608</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 464, S. 217; Klaus (1988), S. 177 f.

<sup>609</sup> Ähnlich Ruter (1994), S. 88 ff., der auf die Interdependenz zwischen Aufgaben und Besetzung abzielt.

<sup>610</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 82; Turner (2000), S. 120.

nachvollziehbar machen.<sup>611</sup> Diese offen kommunizierten und individuell zu erarbeitenden Anforderungen stellen eine Mischung aus den oben angesprochenen fachlichen wie persönlichen Kriterien dar, berücksichtigen aber darüber hinausgehend auch die Persönlichkeiten im Unternehmen.<sup>612</sup> Leider fehlt in vielen Quellen – und vor allem in der Praxis – eine derartige Explikation der angelegten Maßstäbe für potenzielle Beiratskandidaten.<sup>613</sup> ZDRAL (1990) kritisiert in diesen Zusammenhang die mangelnde Professionalität der Auswahl, Zusammensetzung und Honorierung von Beiräten.<sup>614</sup> Problematisch wird das Fehlen transparenter Kriterien vor allem unter dem Gesichtspunkt, dass Beiräte heute, und noch mehr in Zukunft, wichtige und weitreichende Aufgaben übernehmen sollen.<sup>615</sup> Angesichts dieser Ergebnisse merkt insbesondere KLAUS (1988) im Hinblick auf die Diskussion um die „richtigen“ Personengruppen kritisch an, „daß [!] es der Praxis entspräche, Personen der genannten Kategorien als Besetzungsmuster zu übernehmen.“<sup>616</sup> Die Praxis perpetuiere sich hier selbst, die Theorie verzichte weitestgehend auf ein kritisches Hinterfragen des Pro und Kontra einzelner empirischer Ergebnisse.

Da der Beirat auf der obersten Führungsebene angesiedelt ist, liegt es für KLAUS (1988) nahe, „für die Präzisierung der Anforderungen an Beiratsmitglieder auf Kategorien zurückzugreifen, die in der Managementlehre als Gegenstände der Aus-, Fort- und Weiterbildung oder auch der Personalentwicklung bzw. als Einstellungskriterien verwendet werden.“<sup>617</sup> Bei der Auswahl der Kandidaten betrifft dies sowohl die Erarbeitung eines strukturierten Prozesses als auch die Formulierung klarer Vorstellungen und Anforderungen.<sup>618</sup> Ähnlich äußert sich PELTZER (2000), der ebenfalls Anforderungskriterien, wie

---

<sup>611</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 85.

<sup>612</sup> Vgl. zu einer detaillierten Beschreibung der Entwicklung eines geeigneten Suchprozesses das Beispiel bei Jeuschede (2000), S. 288 ff.

<sup>613</sup> Ein „Negativbeispiel“ findet sich bei Rechenauer/Diez (1981), S. 6 f. in der „Vom Mann mit gesundem Menschenverstand“ bis zum „Künstler“ wenig begründete oder greifbare Kriterien angelegt wurden. Vgl. auch Finkenrath (1981), S. 159.

<sup>614</sup> Vgl. Zdral (1990), S. 107; ebenso Bierach (1997), S. 204, die die richtige Besetzung als kritischen, aber keinesfalls professionell gehandhabten Aspekt betrachtet.

<sup>615</sup> Vgl. Zdral (1990), S. 107; ähnlich Bierach (1997), S. 199 ff.

<sup>616</sup> Klaus (1988), S. 63; ähnlich Wieczorek (1998), S. 42.

<sup>617</sup> Klaus (1988), S. 5 f.

<sup>618</sup> Vgl. Aronoff/Ward (1996), S. 33 ff.

sie bei Führungskräften zum Einsatz kommen als Orientierungspunkt für die Auswahl der Beiratsmitglieder vorschlägt.<sup>619</sup>

Selbst wenn eine Liste der persönlichen und fachlichen Qualifikationen existiert, werden die geforderten Kriterien bei einer Besetzung durch Familienmitglieder häufig außer Acht gelassen. Eine Besetzung aufgrund des einzigen Kriteriums der Familienzugehörigkeit ist jedoch für den Beirat ebenso unsinnig wie für Führungspositionen im Unternehmen.<sup>620</sup>

Gleiches gilt für eine Rekrutierung aus dem Freundes- und Bekanntenkreis. Dennoch sollte an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass mit dem Anspruch auf explizite Formulierung spezifizierter Anforderungsprofile eine Forderung erhoben wird, die für den Aufsichtsrat auch nach 140 Jahren gesetzlicher Tradition – zumindest für die persönlichen Anforderungen – noch nicht endgültig geregelt ist.<sup>621</sup> Auch der Corporate Governance Kodex der Cromme-Kommission hält sich mit Vorgaben und Regelungen für die Qualifikation deutscher Aufsichtsratsmitglieder zurück.<sup>622</sup>

Ebenfalls aus der neueren Aufsichtsratsdiskussion stammen Vorschläge zur regelmäßigen Leistungsbeurteilung der Aufsichtsratsmitglieder. RUHWEDEL/EPSTEIN (2003) sehen in einer solchen, regelmäßigen Beurteilung der Leistung der Aufsichtsratsmitglieder eine Voraussetzung für die Gewährleistung eines adäquaten Leistungsniveaus.<sup>623</sup> Unangetastet der Umsetzbarkeit dieser Forderung für den Aufsichtsrat, lässt sich festhalten, dass eine Leistungsbeurteilung für Beiräte bislang nicht Gegenstand der praktischen oder theoretischen Diskussion ist. Vielmehr fehlt es in den Beiräten an einer Evaluation der Arbeit allgemein sowie im Besonderen an einer Evaluation der einzelnen Beiträge der Mitglieder.<sup>624</sup>

Hinsichtlich der Besetzung zeigen sich in der Beiratsdiskussion insgesamt ähnliche Fehlentwicklungen wie beim Aufsichtsrat. Das gute Beiratsmitglied „wird geboren“, es ist daher unmöglich und unnötig, ein Anforderungsprofil zu erstellen. Einmal in einen Beirat berufen, hat man sein Mandat und braucht sich nicht mehr um Entwicklungen zu bemühen: das Alter der Räte stelle schon sicher, dass der Rat über genügend Erfahrungen verfügt und

---

<sup>619</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 101 ff.

<sup>620</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 87.

<sup>621</sup> Vgl. Theisen (2002), S. 34 ff.; Quack (1994), S. 387 ff.

<sup>622</sup> Vgl. DCGK 5.4.1 sowie Pfitzer/Höreth (2003), S. 165.

<sup>623</sup> Vgl. Ruhwedel/Epstein (2003), S. 165.

<sup>624</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Corporate Governance in Kapitel 4.6.2 dieser Arbeit.

seine Arbeit auch in Zukunft leisten kann.<sup>625</sup> Auch die Bezeichnung der Ratstätigkeit als „Nebenamt“ oder gar „Ehrenamt“ hat in den Augen vieler zu einer falschen Einschätzung und Bewertung der Bedeutung dieser Tätigkeit geführt.<sup>626</sup>

Ist eine Einigung über das gewünschte Anforderungsprofil erzielt, gilt es, potenzielle Kandidaten zu finden. Neben der Auswahl durch Personalberater sind die Direktansprache oder auch die Kontaktaufnahme auf Empfehlung denkbar.<sup>627</sup> In der Praxis dominiert die Direktansprache.<sup>628</sup> Dabei werden den Gesellschaftern bereits bekannte Personen direkt angesprochen. Vorteilhaft ist dabei, dass das für die Zusammenarbeit wichtige Vertrauen entweder schon gegeben ist oder sich leichter einstellt. Problematisch ist bei der Direktansprache, insbesondere im Bekannten- und Kollegenkreis, dass so nur selten eine andere Sichtweise im Beirat aufkommt.<sup>629</sup> Das jahrelange, vertrauensvolle Verhältnis kann die Objektivität und vor allem die Kritikfähigkeit nachhaltig schmälern. ZDRAL (1990) bemängelt in diesem Zusammenhang die „Amateurhaftigkeit“ bei der Suche von Beiratsmitgliedern und spricht insbesondere der Suche und Auswahl im Gesellschafter- oder Bekannten- und Freundeskreis wenig Potenzial zu. Gerade im Hinblick auf eine Kontrollfunktion würden durch eine derartige Auswahl dem Beirat frühzeitig Chancen genommen.<sup>630</sup>

Können die Gesellschafter selbst keine geeigneten Personen benennen, können Beiratsmitglieder auf Empfehlung – bspw. von Beiratsmitgliedern, Gesellschaftern, aber auch Unternehmensdritten, wie etwa Banken – in den Beirat aufgenommen werden.<sup>631</sup> PELTZER (2000) schlägt hinsichtlich der Besetzung des Beirates ein Kooptierungssystem vor, welches Ergänzungs- und Ersatzwahlen von Beiratsmitgliedern in die Hände des Beirates legt.<sup>632</sup> Die Suche im bekannten Umfeld ist ein Problem, dass in Familienunternehmen auch die Auswahl und Ansprache von Unternehmensberatern betrifft. Hier dominiert

---

<sup>625</sup> Vgl. Königswieser/Artho/Gebhardt (2004), S. 11.

<sup>626</sup> Vgl. Potthoff/Trescher (2001), S. 149.

<sup>627</sup> Vgl. dazu ganz ähnlich Lauterburg (2004), S. 22 ff. der „10 goldene Regeln“ für die Auswahl von Unternehmensberatern vorlegt.

<sup>628</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 135, S. 71.

<sup>629</sup> Vgl. Turner (2000), S. 123.

<sup>630</sup> Vgl. Zdral (1990), S. 108.

<sup>631</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 136, S. 71.

<sup>632</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 103.

ebenfalls das private und/oder geschäftliche Netzwerk der Unternehmensleitung. Deren Empfehlungen werden vielfach ohne weitere Prüfung übernommen.<sup>633</sup>

Eine Möglichkeit um den komplexen Such- und Auswahlprozess zu unterstützen besteht in der Beauftragung eines Personalberaters.<sup>634</sup> Er kann bereits im Vorfeld, d. h. bei der Definition des Anforderungsprofils Hilfestellungen geben.<sup>635</sup> Der Einbezug eines unabhängigen Dritten kann die Erstellung eines unrealistischen Profils und die Begrenzung der Suche auf den nahen Bekanntenkreis verhindern.<sup>636</sup> Verschiedene mittelstandsbezogene Initiativen bieten mittlerweile Unterstützung an, bspw. durch die Erfassung und Vermittlung geeigneter Kandidaten.<sup>637</sup>

Die Rekrutierung von Beiratsmitgliedern ist ein Prozess, der keinesfalls mit der Erstbesetzung abgeschlossen ist.<sup>638</sup> Ein guter Beirat wächst in seinen Kompetenzen und Aufgaben mit dem Unternehmen mit. Dies macht – wie auch das „normale“ Ausscheiden einzelner Beiratsmitglieder – eine mehrfache personelle Neubesetzung notwendig.<sup>639</sup> Nicht nur die sehr anspruchsvollen Anforderungen an den „Idealbeirat“ machen die Suche nach geeigneten Personen schwierig. Die mangelnde Attraktivität von Familienunternehmen sowie deren begrenzte Ressourcen tragen ebenfalls dazu bei, die Werbung um potenzielle Kandidaten zu verkomplizieren.<sup>640</sup> Prominente Manager sind durchaus daran interessiert, einen Teil ihrer Zeit in die Arbeit in einem Rat zu investieren. Dies betrifft jedoch vornehmlich die Arbeit in einem Großunternehmen. Für kleine Unternehmen und Familienunternehmen stellt die Anwerbung dieser Personen dagegen vielfach noch ein Problem dar.<sup>641</sup>

---

<sup>633</sup> Vgl. Kailer (1999), S. 227 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>634</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 87; Peltzer (2000), S. 105.

<sup>635</sup> Vgl. Turner (2000), S. 124.

<sup>636</sup> Vgl. auch Jeuschede (2000), S. 288. Kritischer zum Einsatz eines Personalberaters äußert sich dagegen Hennerkes (1998), S. 167.

<sup>637</sup> Vgl. bspw. das Expertennetzwerk von MittelstandPlus, über das kostenlos potenzielle Beiratsmitglieder an Unternehmen vermittelt werden. Vgl. MittelstandPlus (2004c) [Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/beiratsreader.pdf> (Stand 1.10.05)]. Auch: Die INTES-Beiratsbörse, vgl. Rieder (2002), S. B8.

<sup>638</sup> Vgl. Jeuschede (2000), S. 278.

<sup>639</sup> Eine sinnvolle Differenzierung mag sich in diesem Zusammenhang aus der Unterscheidung zwischen der Erstbestellung des Beirates und der Ergänzung des Beirates im Zeitablauf ergeben. Letzteres könnte bspw. über Kooptation stattfinden. Vgl. Peltzer (2000), S. 103 f.

<sup>640</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 92.

<sup>641</sup> Vgl. Jeuschede (2000), S. 285 f.



#### 4.2.6 Haftung und Vergütung

Mit den zum Teil weitreichenden Rechten und Pflichten der Beiräte geht eine entsprechende Haftung einher.<sup>642</sup> Sie tritt in Kraft, sofern eine schuldhaft, d. h. vorsätzlich oder fahrlässig begangene Pflichtverletzung im Rahmen der Beiratstätigkeit vorliegt.<sup>643</sup> Dies ist dann gegeben, wenn die gebotene Sorgfalt nicht beachtet wurde. Haftungspflichtig ist das einzelne Beiratsmitglied, welches die Pflichtverletzung begangen hat, oder es haften mehrere Beiratsmitglieder gesamtschuldnerisch.<sup>644</sup>

Die Haftungsbestimmungen des fakultativen Aufsichtsrats können analog auf den Beirat übertragen werden.<sup>645</sup> Dies führt zu einer strengen Haftung, die einen gewissen Abschreckungseffekt auf potenzielle Beiratsmitglieder ausübt.<sup>646</sup> Es besteht jedoch die Möglichkeit einer Haftungserleichterung insbesondere durch Erlass oder Freizeichnung.<sup>647</sup> Im ersten Fall verzichten die Gesellschafter auf ihre Schadensersatzansprüche nach deren Entstehen, im letzteren können bspw. Sorgfalts- und Verschuldungsmaßstäbe oder auch die Pflichten der Beiratsmitglieder im Vorfeld reduziert werden.<sup>648</sup>

Die Vergütungen für die Beiratsmitglieder stellen den größten Anteil an den Gesamtkosten für das Beiratsgremium dar.<sup>649</sup> Hinzukommende weitere Kosten, etwa für die Informationsversorgung, die Erstattung von Fahrtkosten oder Übernachtungen sind dagegen als geringer zu vernachlässigen.<sup>650</sup> Die Diskussion um die Beiratsvergütung wird vornehmlich unter dem Aspekt der Zusammensetzung der Vergütung geführt. In diesem Punkt zeigen sich wiederum deutliche Parallelen zur Aufsichtsratsdiskussion, die in den letzten Jahren – nicht zuletzt im Rahmen der Corporate Governance-Diskussion – verstärkt

---

<sup>642</sup> Beim schuldrechtlichen Beirat kommen ausschließlich die vertragsrechtlichen Regeln zur Anwendung. Hierfür werden die dem Beiratsmitglied laut Geschäftsbesorgungsvertrag obliegenden Pflichten herangezogen. Werden diese schuldhaft verletzt, so haftet das Beiratsmitglied seinem Auftraggeber (in der Regel der Gesellschaft). Vgl. Thümmel (1994), S. 116. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich dagegen – soweit nicht explizit anders vermerkt – auf den Fall des organschaftlich verankerten Beirates.

<sup>643</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 345 ff., S. 163 ff.; Turner (2000), S. 118; Wälzholz (2003), S. 517 und die dort angegebene Literatur.

<sup>644</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 119.

<sup>645</sup> Vgl. ausführlich zur Haftung von Beiratsmitgliedern: Huber (2004), Rz. 343 ff., S. 162 ff.

<sup>646</sup> Vgl. Turner (2000), S. 118.

<sup>647</sup> Vgl. Weimar/Grote (1996), S. 502.

<sup>648</sup> Vgl. Thümmel (1994), S. 121; Huber (2004), Rz. 364 ff., S. 173 f.

<sup>649</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 117; zur rechtlichen Grundlage der Vergütungen vgl. bspw. Ruter (1994), S. 126 ff.

<sup>650</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 29; Vogler (1990), S. 321.

das Verhältnis fixer und erfolgsabhängiger Vergütung in den Mittelpunkt gerückt hat.<sup>651</sup> Eher in den Hintergrund tritt – ganz im Gegensatz zur Aufsichtsratsdiskussion – die Frage nach der Angemessenheit der Vergütung für den Beirat. Dies mag insbesondere daran liegen, dass die Aufgaben des Beirates, mehr noch als die momentan im Wandel begriffenen Aufsichtsratsaufgaben, keineswegs feststehen, und somit generelle Aussagen hinsichtlich einer notwendigen Ausrichtung der Höhe an den Aufgaben entsprechend vage bleiben müssen.<sup>652</sup>

Eine Differenzierung hinsichtlich der Höhe der Vergütung wird regelmäßig zwischen einfachen Beiratsmitgliedern und dem Beiratsvorsitzenden vorgenommen.<sup>653</sup> Letzterer erhält einen Betrag, der deutlich über dem der anderen Mitglieder liegt.<sup>654</sup> In der Untersuchung von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) lag die Gesamtvergütung für einen Beiratsvorsitzenden im Durchschnitt um etwa 40 Prozent über der eines einfachen Beiratsmitgliedes.<sup>655</sup> Für einfache Beiratsmitglieder lag die durchschnittliche Jahresvergütung bei ca. 8.500 bis 9.100 DM (ca. 4.250-4.550 Euro), für den Beiratsvorsitzenden ergab sich ein Betrag von ca. 12.700 bis 13.000 DM (ca. 6.350-6.500 Euro).<sup>656</sup> 20 Jahre später geht HUBER (2004) von einer durchschnittlichen jährlichen Vergütung zwischen 10.000 und 15.000 Euro aus.<sup>657</sup> Dieser Betrag kann ansteigen, sofern das vom Beiratsmitglied geforderte zeitliche Engagement deutlich höher als normal liegt (etwa in Krisenzeiten).<sup>658</sup> Die Spannweite in der Einschätzung der angemessenen Vergütung stimmt mit den empirischen Ergebnissen zum Aufsichtsrat überein. So variierten die Beträge der Festvergütung für ein einfaches Aufsichtsratsmitglied in einer Untersuchung von HELM (2003) zwischen 200 und 20.000 Euro. Die Höchstjahresvergütung schwankte sogar

---

<sup>651</sup> Vgl. Theisen (1999), S. 1665 ff., der u. a. zur Veränderung der Zusammensetzung und Struktur der Aufsichtsratsvergütung erste empirische Ergebnisse vorlegt.

<sup>652</sup> Vgl. Theisen (1999), S. 1672.

<sup>653</sup> In einigen Quellen wird zusätzlich der stellvertretende Beiratsvorsitzende differenziert betrachtet. Vgl. hierzu Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 28. Diese Differenzierung wird hier jedoch nicht weiter verfolgt.

<sup>654</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 178, S. 90.

<sup>655</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 120. Juschede (2000), S. 292 geht von einem angemessenen Aufschlag von 50-100 Prozent für den Vorsitzenden aus. Kritisch hierzu bspw. Ruter (1994), S. 129.

<sup>656</sup> Diese Werte können der Untersuchung von Gaugler/Heimburger (1984), S. 119 entnommen werden. (Angaben im Original in DM, eigene Umrechnung in Euro.) Neuere Studien – etwa Vogler (1990) – verzichten zum Teil entweder auf eine explizite Erhebung der Vergütungshöhe oder weisen diese nicht getrennt aus.

<sup>657</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 177, S. 89; Rieger/Sandmaier/Keeser (2003), S. 27 ermittelten eine jährliche Vergütung von bis zu 10.000 Euro (Angaben im Original in DM, eigene Umrechnung in Euro); May/Rieger/Brose (2002) eine durchschnittliche Vergütung von 14.000 Euro. Zu weiteren empirischen Daten vgl. Theisen (1999).

<sup>658</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 177, S. 89. Gleiches gilt für den Aufsichtsrat, vgl. Potthoff/Trescher (2001), S. 3.

zwischen 700 und bis zu 60.000 Euro, wobei letzteres in der Regel die Vergütung für den Aufsichtsratsvorsitzenden darstellen dürfte.<sup>659</sup>

Die letztendliche Höhe der Vergütung kann von mehreren Faktoren beeinflusst sein. So hat die Branche, in der das Beiratsunternehmen tätig ist, einen Einfluss auf die Höhe der Vergütung.<sup>660</sup> Gleiches gilt für die Unternehmensgröße (gemessen am Jahresumsatz und der Beschäftigtenzahl). Hier ergibt sich – erwartungsgemäß – eine positive Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Höhe der durchschnittlichen Vergütung.<sup>661</sup> Auch das Alter des Unternehmens kann einen Einfluss haben. In älteren Familienunternehmen, d. h. Familienunternehmen in der zweiten oder dritten Generation, liegt die Vergütung im Durchschnitt deutlich höher als in Familienunternehmen der ersten Generation.<sup>662</sup>

Die Vergütungen der Beiratsmitglieder lassen sich weiter nach der Vergütungsart differenzieren. Denkbar sind eine Festvergütung, eine zeit- sowie eine erfolgsabhängige Vergütung. Bei der Festvergütung erhalten die Beiratsmitglieder eine bestimmte feststehende Summe als Aufwandsentschädigung.<sup>663</sup> Die Festvergütung stellt in der Praxis nach wie vor die dominierende Form der Vergütung dar.<sup>664</sup> Insbesondere die Vorteile der klaren Kalkulierbarkeit der Vergütung sowie der geringe administrative Aufwand scheinen diese Präferenz zu begründen.<sup>665</sup> Ein Nachteil dieser Vergütungsart besteht im fehlenden Leistungsbezug. Angesichts der gestiegenen Anforderungen an Beiräte wird daher von einigen Autoren vorgeschlagen, eine variable Vergütung oder eine Kombination aus fester und variabler Vergütung einzuführen, zum Teil finden sich derartige Modelle auch in der Praxis.<sup>666</sup> Die Argumentation ist in diesem Kontext an der Diskussion um die

---

<sup>659</sup> Vgl. Helm (2003), S. 2722.

<sup>660</sup> In der Untersuchung von Gaugler/Heimburger (1984), S. 122 f. lag die durchschnittliche Vergütung für Beiratsmitglieder bei Brauereien/Mälzereien mit 16.600 DM fast dreimal so hoch wie in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (etwa 5.500 DM). Eine Erklärung hierfür steht bisher allerdings noch aus, vgl. Vogler (1990), S. 323.

<sup>661</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 124.

<sup>662</sup> Vgl. MittelstandPlus (2004b) [Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/verguetungsstudie.pdf> (Stand 22.11.04)].

<sup>663</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 171 ff., S. 87 ff.; Vogler (1990), S. 325.

<sup>664</sup> Vgl. aus empirischer Sicht wiederum Gaugler/Heimburger (1984), S. 118; Vogler (1990), S. 329 sowie Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 27, welche diese Dominanz – vor allem über die Zeit hinweg – nachhaltig unterstreichen.

<sup>665</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 128.

<sup>666</sup> Vgl. bspw. Jeschke/Wiedemann (2000), S. 260 ff.

Aufsichtsratsvergütungen orientiert.<sup>667</sup> Gleichwohl zeigt sich auch für Aufsichtsräte in kleinen, nicht-börsennotierten Aktiengesellschaften, dass die Festvergütung dominiert.<sup>668</sup> Dabei richtet sich die Höhe der Vergütung zum einen nach der schon angesprochenen Unterscheidung zwischen einfachen Aufsichtsratsmitgliedern und dem Vorsitzenden. Darüber hinaus korreliert die Höhe jedoch hauptsächlich mit der Größe des Unternehmens (gemessen an Mitarbeiterzahlen) sowie der Anzahl der Sitzungen pro Jahr. Erfolgsbezogene Kriterien sind dagegen selten.<sup>669</sup>

Als Schritt in Richtung variabler Vergütung resp. Berücksichtigung von Leistungsaspekten kann die zeitabhängige Vergütung genannt werden. Bei der zeitabhängigen Vergütung werden die Beiratsmitglieder nach dem Aufwand entlohnt, bspw. Anzahl der Tage pro Jahr, die sie mit Beiratssitzungen sowie Vor- und Nachbereitung beschäftigt sind.<sup>670</sup> Bei der erfolgsbezogenen Vergütung schließlich orientiert sich die Vergütung der Beiratsmitglieder am Unternehmenserfolg, dargestellt durch den Jahresüberschuss oder den Gewinn des Geschäftsjahres.<sup>671</sup> Diese beiden variablen Vergütungsmodelle weisen die spezifischen Vor- aber auch Nachteile auf, die mit einer Variabilisierung der Vergütung verbunden sind.<sup>672</sup>

Ob eine gänzliche Variabilisierung auch für Beiräte sinnvoll oder gar notwendig ist, scheint angesichts der geforderten finanziellen Unabhängigkeit der Beiratsmitglieder fraglich.<sup>673</sup> Ebenso muss der Beirat – wie auch der Aufsichtsrat – seine Tätigkeit unabhängig von der Erfolgslage des Unternehmens erbringen.<sup>674</sup> Unter diesem Aspekt tritt

---

<sup>667</sup> Vgl. zur Diskussion um die Vergütung von Aufsichtsräten bspw. Helm (2003), S. 2718 ff.; Ruhwedel/Epstein (2003), S. 165 sowie Jeschke/Wiedeman (2000), die unter dieser Zielsetzung eine Reihe von denkbaren Alternativen zur Vergütung von Aufsichtsrats- und Beiräten diskutieren.

<sup>668</sup> Vgl. Helm (2003), S. 2721 f. In der empirischen Studie von Helm, in der insgesamt 373 kleine und mittelständische, nicht börsennotierte Aktiengesellschaften untersucht wurden, erhielten Aufsichtsratsvorsitzende zum Teil eine bis zu sechs Mal höhere Vergütung als ein einfaches Aufsichtsratsmitglied.

<sup>669</sup> Zum vornehmlichen Zusammenhang Vergütung (von CEOs) und Größe des Unternehmens (im Gegensatz zu erfolgsbezogenen Größen) vgl. auch Staw/Epstein (2000), S. 542.

<sup>670</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 325; Jeschke/Wiedemann (2000), S. 263 f.

<sup>671</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 173, S. 87 f.; Vogler (1990), S. 325.

<sup>672</sup> Zu denken ist hier bspw. an positive Motivationseffekte durch den engen Zusammenhang zwischen eigener Leistung und der Vergütung oder negative Effekte wie eine Kurzfristorientierung oder generelle Schwierigkeiten hinsichtlich Bemessungsgrundlage und Zurechenbarkeit. Vgl. Vogler (1990), S. 326 f.

<sup>673</sup> Dies insbesondere auch deshalb, da in der Untersuchung von Gaugler/Heimbürger (1984), S. 127 die durchschnittliche Jahresvergütung bei (rein) zeitabhängiger Vergütung deutlich unter der bei Festvergütung lag.

<sup>674</sup> Vgl. Theisen (1999), S. 1667; Helm (2003), S. 2718 f.

die erfolgsabhängige Vergütung zugunsten der fixen Vergütung zurück. Letztere sollte bereits den erforderlichen Arbeitseinsatz des jeweiligen Rates vergüten.<sup>675</sup>

Insgesamt werden die Kosten für einen Beirat als „eher gering“ eingeschätzt. Gerade im Vergleich zum Einsatz von Unternehmensberatern stellt sich der Beirat oftmals als kostengünstige Alternative heraus. Umgekehrt spielt die Vergütung für die meisten Beiratsmitglieder keine ausschlaggebende Rolle. Für sie dominieren Gründe, wie die persönliche Herausforderung und das Interesse an vielseitigen Aufgaben. So wollen die Beiratsmitglieder ihr Wissen und ihre Erfahrungen anderen zugänglich machen, oder auch ihre Verbundenheit zu einem Unternehmen verdeutlichen.<sup>676</sup> Beweggründe, wie etwa die Förderung eigener geschäftlicher Interessen oder finanzielle Anreize treten demgegenüber deutlich in den Hintergrund.<sup>677</sup> Steht für einen potenziellen Beiratskandidaten die Vergütung im Vordergrund, so stellt dies nach Meinung vieler Autoren vielmehr einen Grund dar, von diesem Kandidaten abzusehen.<sup>678</sup> Konträr dazu geht die Initiative MittelstandPlus davon aus, dass „die Leistung und die Effizienz der Beirat-/Aufsichtsratsmitglieder durch die Dotierung beeinflusst“ wird und diese daher eine Größenordnung haben sollten, „die die Mandatsträger moralisch zu gewissenhaften, sorgfältigen und intensivem Engagement“<sup>679</sup> verpflichtet. Ebenso weist HUBER (2004) darauf hin, dass mit dem Wunsch, kompetente Persönlichkeiten für den Beirat zu gewinnen, auch eine „attraktive Vergütung“ verbunden sein sollte. Die Vergütung stelle insofern ein „Marketinginstrument“<sup>680</sup> für die Gesellschafter dar.

---

<sup>675</sup> Vgl. Theisen (1999), S. 1667 ff. Auch stehe eine inhaltliche Diskussion nach der Frage der Angemessenheit der Vergütung solange aus, wie die inhaltlichen Aufgaben des jeweiligen Rates noch nicht endgültig und allgemein festgelegt seien.

<sup>676</sup> Ähnliche Motive bestätigt Allanson (1985), S. 101 sowohl für interne als auch externe Berater.

<sup>677</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 39 ff. Jeuschede (2000), S. 284 f. betont in diesem Kontext, das gegenseitige Interesse bei Beiratsmitgliedern und Unternehmen: sowohl das Beiratsunternehmen wie auch die zukünftigen Beiratsmitglieder profitieren von einer Besetzung. Erstere durch die Erfahrungen, welche diese Personen in den Beirat und damit in das Beiratsunternehmen einbringen. Letztere durch die Möglichkeit, weitere Erfahrungen zu sammeln und ihr Wissen weiter zu geben.

<sup>678</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 103.

<sup>679</sup> MittelstandPlus (2004b) [Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/verguetungsstudie.pdf> (Stand 22.11.04)].

<sup>680</sup> Huber (2004), Rz. 175, S. 88.

## 4.3 Funktionen als Konkretisierung der Beiratsarbeit

### 4.3.1 Einleitung

Die Entscheidung über die Funktionen des Beirates stellt eine weitere Aufgabe für die Gesellschafter dar. Sie legen damit den wesentlichen Charakter des Beirates fest. Da es sich bei Beiräten um juristisch nicht näher geregelte Gremien handelt, sind die Gestaltungsoptionen hinsichtlich der ihnen zu übertragenden Aufgaben nahezu unbegrenzt. Dies ist ein positives Merkmal der Beiräte, erlaubt es doch die flexible Anpassung an die unternehmensindividuelle Situation. Umgekehrt existiert für den Beirat kein „Katalog von Mindestaufgaben“.<sup>681</sup> Daraus folgt zwingend die Notwendigkeit für die Gesellschafter, eine Entscheidung bezüglich der grundlegenden Funktionen des Beirates zu treffen. Erst durch die Konkretisierung von Funktionen und Aufgaben erhält der Beirat Kontur, ohne deren Zuweisung bleibt der Beirat im wahrsten Sinne des Wortes „funktionslos“.<sup>682</sup>

Die bereits mehrfach angesprochene fehlende Regelung, sowie die daraus folgenden vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten schlagen sich in der Formulierung und Zuweisung von unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen nieder. Dabei ist die Bezeichnung eines ‚Mangels‘ an Regeln in diesem Fall missverständlich, wird doch die so entstehende *Gestaltungsfreiheit* auch als solche wahrgenommen.<sup>683</sup> So individuell wie die Familienunternehmen sind damit auch die Funktionen der Beiräte.<sup>684</sup> Neben konkreten Sachfunktionen können mit Beiräten weitere, latente oder indirekte Funktionen verbunden sein. Auch diesen Aspekt teilt sich der Beirat mit anderen angesprochenen Vergleichsorganen. So weist BLUNCK (1993) der internen Beratung neben der projektbezogenen Problemlösung noch eine Vielzahl darüber hinausgehender Funktionen zu, u. a. Kommunikations-, Koordinations- oder Innovationsfunktionen.<sup>685</sup> Für die externe

---

<sup>681</sup> Schneider (1973), S. 1465.

<sup>682</sup> Vgl. Ruter/Thümmel (1994), S. 65.

<sup>683</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1204. Dies muss auch aus den empirischen Studien sowie Praktikerberichten gefolgert werden, da neben der weit gefächerten Nomenklatur eine ebenso große Vielfalt hinsichtlich der Aufgaben besteht. Vgl. dazu die bereits genannten empirischen Quellen.

<sup>684</sup> Vgl. einleitend Peltzer (2000), S. 99, der die Aufgaben des Beirates sehr „blumig“, aus praktischer Sicht wohl aber treffend umschreibt. Er zählt u. a. auf: der Beirat solle als „älterer Rat- und Impulsgeber“ fungieren, „Dummheiten“ verhindern, „ein feines Ohr für menschliche Schwierigkeiten“ haben oder „klug vermitteln“.

<sup>685</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 54 ff. u. 63 ff.

Beratung führt VOGELSANG (1992) u. a. Wissens-, eine Entscheidungsdurchsetzungs- sowie Managementexkulpationsfunktionen auf.<sup>686</sup>

Aufgrund der Vielfalt an möglichen Funktionen hat es in der Literatur immer wieder Versuche einer übergreifenden Systematisierung und Eingrenzung gegeben.<sup>687</sup>

VOORMANN (1990) geht auf der Grundlage der Differenzierung in „übertragene Befugnisse“, „Zusammensetzung des Beirats“ und „verfolgte Ziele“ von verschiedenen Grundtypen von Beiräten aus. Dabei unterscheidet er: Beirat als Aushängeschild und Beratungsorgan, als Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgan, als Repräsentativorgan, als Beteiligter bei Grundlagen- und Strukturentscheidungen, als Schiedsrichter oder Schiedsgutachter, als Mittel zur Bestandssicherung bei der Gesellschafternachfolge, als Einbruchsstelle gesellschaftlicher fremder Interessen und als Arbeitnehmervertreterorgan.<sup>688</sup>

RECHENAUER/JOHN (1994) grenzen die „Gesamtaufgabe“ eines Beirates grundsätzlich auf „die etwas konkretere Bezeichnung ‚Fachbeirat‘“<sup>689</sup> ein, und legen die besondere Betonung auf das Begriffselement „Fach“. Gleichzeitig schreiben sie diesem Fachbeirat jedoch die bereits benannten Funktionen zu, insbesondere: reine Beratungs-, Überwachungs-, Geschäftsführungs-, Gesellschafter-, Schieds- und Testamentsvollstreckerfunktion.<sup>690</sup>

HOFBAUER (1996) versucht, aus den vielfältigen Ansätzen der Literatur ein gesamthafte „Schematisierungsmodell“ herauszuarbeiten.<sup>691</sup> Das Vorhaben scheitert jedoch, da gerade durch diesen Versuch deutlich wird, dass einer Systematisierung der Funktionen vielfach ausgewichen wird, indem weitere Stellgrößen wie die Besetzung oder die rechtliche Verankerung herangezogen werden. Ungeachtet der Bedeutung dieser und ähnlicher Stellgrößen werden damit jedoch keine neuen Erkenntnisse hinsichtlich der eigentlich interessierenden Funktionen herausgearbeitet. Es handelt sich vielmehr um Beschreibungsversuche des gesamten Beirates. Die Kategorien müssen dementsprechend

---

<sup>686</sup> Vgl. Vogelsang (1992), S. 50 ff. sowie Kubr (1986), S. 6 ff.

<sup>687</sup> Dabei fällt ferner auf, dass die Begriffe „Funktion“ und „Aufgabe“ zum Teil synonym verstanden werden. Andere Autoren wiederum nehmen eine Trennung vor. Funktionen werden in der vorliegenden Arbeit – in Übereinstimmung mit zahlreichen Autoren – als Oberbegriff behandelt. Sie stellen – wie der Titel dieses Abschnitts andeutet – eine erste Konkretisierung der Beiratsarbeit dar. Eine (notwendige) weitere Konkretisierung findet dann über die Identifikation und Darstellung konkreter Einzelaufgaben statt. Siehe nachfolgende Kapitel.

<sup>688</sup> Voormann (1990), S. 8 ff.

<sup>689</sup> Rechenauer/John (1994), S. 49.

<sup>690</sup> Vgl. Rechenauer/John (1994), S. 49 f.

<sup>691</sup> Vgl. Hofbauer (1996), S. 65 ff.

aufgrund der vielfältigen Interdependenzen zwischen den verschiedenen Stellgrößen in ihrer Abgrenzung verschwimmen und oberflächlich verbleiben.

Als Kategorisierung der Beiratsfunktionen hat sich letztlich nur die sehr grobe Zweiteilung in Beratung und Kontrolle in der Literatur etabliert.<sup>692</sup> Ergänzt werden diese beiden Funktionen zusätzlich durch so genannte „Sonstige Funktionen“. In dieser Kategorie findet sich eine Zusammenschau weiterer potenzieller, jedoch als weniger wichtig oder relevant erachteten Funktionen, sowie die explizite Thematisierung spezifischer Einzelaufgaben, die in der Praxis allenfalls einen Teil der Beiratsarbeit ausmachen.<sup>693</sup> Die Sonstigen Funktionen sind der Kontroll- und/oder Beratungsfunktion unterzuordnen bzw. sollen gleichzeitig ausgefüllt werden.<sup>694</sup>

Mit dem Kontrollbeirat und dem Beratungsbeirat sind zwei spezifische, idealtypische Rollenausgestaltungen des Beirates charakterisiert, deren je eigene Umsetzung unterschiedlichen Logiken folgt.<sup>695</sup> Auf mögliche Probleme dieser Kopplung stellt insbesondere KLAUS (1988) ab. Er diskutiert die hinter diesen Aufgaben liegenden, konfligierenden Vertrauens- und Misstrauenslogiken. Eine Vermischung dieser beiden Aufgabenbereiche erscheint aus theoretischer Sicht daher nicht sinnvoll. Allerdings weist KLAUS (1990) darauf hin, dass die Kopplung der aus idealtypischer Sicht unvereinbaren Funktionen Beratung und Kontrolle in der Praxis sehr wohl möglich sei, da „der Beirat ja im Normalfall darauf verzichtet, sein hohes formales Kontroll- und Einflußpotential [!] auszuschöpfen.“<sup>696</sup> Demgemäß offenbart die Empirie einen nicht unerheblichen Anteil an Beiräten, bei denen es gerade zu einer solchen Kopplung von Beratung und Kontrolle kommt.<sup>697</sup> Der Rückgriff auf den Aufsichtsrat stellt die kategorische Trennung von Beratungs- und Kontrollaufgabe ebenso in Frage, da diesem Organ diese doppelte

---

<sup>692</sup> Vgl. dazu grundlegend Gaugler/Heimbürger (1984), die diese Einteilung benutzen resp. aus den empirischen Ergebnissen herleiten.

<sup>693</sup> Auch Hofbauer (1996), S. 68 ff. folgt letztlich dieser Zweiteilung.

<sup>694</sup> In der Untersuchung von Gaugler/Heimbürger (1984), S. 57 wählten knapp 20 Prozent der Befragten die Kategorie „Sonstige Funktionen“.

<sup>695</sup> Vgl. hierzu maßgeblich Klaus (1988), der die unterschiedliche Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Beratung resp. die Kontrolle heraus arbeitet.

<sup>696</sup> Klaus (1990), S. 345 sowie Wieczorek (1998), S. 135, der in Anlehnung an Klaus (1991) davon ausgeht, dass die beiden Rollen Kontrollbeirat und Beratungsbeirat „schon isoliert betrachtet wenig realistisch“ seien.

<sup>697</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 57. In der Untersuchung von Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 57 nehmen immerhin in 16,9 Prozent der Fälle Beiräte Kontroll- und Beratungsaufgaben zusammen wahr. Weiterhin Vogler (1990), S. 211 f. sowie Zdral (1990), S. 108, der sogar einen Anteil von über 88 Prozent von Beiräten, die beide Funktionen gleichzeitig wahrnehmen, konstatiert.



Aufgabenstellung per Gesetz zukommt.<sup>698</sup> Auch der Bundesgerichtshof hat festgestellt, dass zur Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrates die Pflicht zur Beratung mit dem Vorstand in übergeordneten Fragen der Unternehmensführung gehört.<sup>699</sup>

In der Praxis ist das Verhältnis zwischen Kontrollbeiräten und Beratungsbeiräten nahezu ausgeglichen.<sup>700</sup> Vergleicht man die empirischen Studien von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) und VOGLER (1990), so kann tendenziell ein Anstieg der Beiräte mit Kontrollbefugnissen konstatiert werden.<sup>701</sup> Betrachtet man die Veränderungen der einzelnen Beiräte, so gaben rund 87 Prozent der von VOGLER (1990) befragten Familienunternehmen an, dass sich die Tätigkeiten ihres Beirates nicht verändert hätten.<sup>702</sup> Dabei ist allerdings zu beachten, dass einige dieser Beiräte noch sehr „jung“ waren und ferner eine Aussage über die Veränderung innerhalb einer Aufgabe fehlt. Die Sonstigen Funktionen treten – unabhängig von ihrer Bedeutung im Einzelfall – in ihrer Gesamtbewertung hinter diesen Funktionen zurück.<sup>703</sup>

Die Beratungs- und Kontrollfunktion des Beirates werden in dieser Arbeit als Oberbegriffe verwendet.<sup>704</sup> Hierfür sprechen ein empirisches und ein theoretisches Argument: zum einen erscheint die Betrachtung der Begriffe Beratung und Kontrolle vage, insofern als sie zwangsweise die Frage nach sich zieht: „Beratung/Kontrolle von wem oder was?“, zum anderen belegen empirische Studien immer wieder einen großen Anteil von Beiräten, denen sowohl Beratung als auch Kontrolle zugesprochen wird. Auch dies unterstreicht, dass Beratung und Kontrolle den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ darstellen, die tatsächlichen Aufgaben aber unter Umständen sehr viel vielschichtiger sind.

---

<sup>698</sup> Vgl. § 111 AktG sowie DCGK 5.1.1; ferner Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 104, S. 9 und die dort angegebene Literatur.

<sup>699</sup> Vgl. Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 104, S. 9f.

<sup>700</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 56.

<sup>701</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 57; Vogler (1990), S. 164.

<sup>702</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 165 f.

<sup>703</sup> Vgl. wiederum Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 57. Während in der Untersuchung von Gaugler/Heimbürger (1984), S. 58 immerhin 20 Prozent der untersuchten Beiräte mit „Sonstigen Aufgaben“ betraut war, waren es in der Erhebung von Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 57 nur mehr 3,2 Prozent der Beiräte, auf die dies zutraf.

<sup>704</sup> Vom hier verstandenen „multi-funktionalen“ Beirat ist der Fachbeirat abzugrenzen, der sich mit spezifischen Themen- resp. Aufgabengebieten auseinandersetzt. Beispiele hierfür sind etwa die Credit Suisse Group, die gleich zwei Fachbeiräte eingerichtet haben: einen für inländische politische, ökonomische und soziale Belange sowie einen Beirat für Marktentwicklung im internationalen Umfeld. Ferner die Computerfirma MarketSoft, die einen „Kunden-Beirat“ zur Beratung der Geschäftsführung bei Fragen kundengerechter Produkte und Services eingerichtet hat. Weitere Beiräte finden sich in der Politik oder bei anderen öffentlichen Institutionen. Vgl. Iliou (2004), S. 173 ff.

### 4.3.2 Beratungsfunktion

In der Beraterrolle dient der Beirat der Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Bewältigung der Unternehmensführungsaufgabe. Die gestiegene Umweltkomplexität stellt auch und gerade Familienunternehmen vor neue Herausforderungen.<sup>705</sup> Die Komplexität der unternehmerischen Entscheidungen steigt, die Aktivierung und der Einbezug von Wissen im Unternehmen gewinnt als Wettbewerbsvorteil immer größere Bedeutung.<sup>706</sup> Neben diesen unternehmensexternen Gründen sind es weiterhin unternehmensinterne, und hier speziell familienunternehmensspezifische Probleme (Einsamkeit des Unternehmers, vielfältiges Konfliktpotenzial etc.), die für die Einrichtung eines Beirates mit Beratungsfunktion sprechen.

Zunächst ist zu klären, welche Beratungsleistungen zur Unterstützung der Unternehmensleitung überhaupt denkbar sind. Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Beratung unterscheiden: die ungerichtete, entscheidungsprozessbegleitende sowie die inhaltlich gerichtete, entscheidungswirksame Beratung.<sup>707</sup> Letztere stellt die Beratung dar, die in der Regel von der Unternehmensberatung erwartet wird. Von dieser wird die Erstellung eines „optimalen“ Lösungsvorschlages zur Vorlage an die Geschäftsführung erwartet. Dazu stellen Einzelberater oder Beratungsunternehmen der Unternehmensleitung ihr spezielles, und damit vielfach auf einen engen Bereich des unternehmerischen Entscheidungsfeldes abgestimmtes, Fachwissen zur Verfügung. Der Berater unterstützt die Unternehmensleitung jedoch nicht nur. Er tritt vielmehr – für einen begrenzten Zeitraum und den ausgewählten Problemkreis – an die Stelle der Unternehmensleitung und nimmt statt ihrer die erforderlichen Aufgaben wahr.<sup>708</sup>

Im Gegensatz dazu bezieht sich die ungerichtete, entscheidungsprozessbegleitende Beratung auf die Begleitung der Unternehmensleitung durch den Berater. Dieser greift dazu nicht unbedingt auf spezifisches Fachwissen als vielmehr auf sein allgemeines, übergreifendes Methodenwissen sowie seine Managementenerfahrung zurück. Der Berater soll bei dieser Art der Beratung eine Entscheidung nicht anstelle der Unternehmensleitung treffen, sondern deren Entscheidungsschritte nachvollziehen und durch kritisches Hinter-

---

<sup>705</sup> Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2001a) u. (2001e); Kailer (2001), S. 120 f.; Kailer (1999), S. 221; Wimmer (1999), S. 159 f.; Hennerkes (1998), S. 144 ff.

<sup>706</sup> Vgl. Grüner (2001), S. 122 ff.

<sup>707</sup> Vgl. zu Formen der Beratung allgemein Kormann (1971), S. 249 ff.

<sup>708</sup> Vgl. Klaus (1991), S. 76.

fragen sicherstellen, dass alle oder zumindest mehrere alternative Lösungswege in Betracht gezogen wurden. Die Erarbeitung eigenständiger Lösungsvorschläge gehört in diesem Fall nicht zu den Aufgaben des Beraters.<sup>709</sup>

Folgt man den Empfehlungen für die analoge Ausgestaltung des Aufsichtsrates, so ergibt sich in einem auf Beratung ausgelegten Beirat für die Beiratsmitglieder die Pflicht, die Geschäftsführung in der Leitung des Unternehmens zu unterstützen und ihr dazu entsprechenden Rat zu erteilen. Konkret bedeutet dies, dass das Beiratsmitglied – zusammen mit den anderen Mitgliedern des Gremiums – seine sachkundige Meinung zu, von der Geschäftsführung vorgebrachten Fragestellungen äußern soll. Die Pflichten des Beiratsmitgliedes gehen jedoch noch darüber hinaus. Die Beratungsaufgabe beschränkt sich nicht nur auf die Beiratssitzungen, sondern ist als permanente Aufgabe anzusehen. Der Beirat muss dazu allgemein stets „auf dem Laufenden“ sein, was in der Regel einen kontinuierlichen Informationsfluss von Seiten der Geschäftsführung voraussetzt. Auch wird von einem Beiratsmitglied eines Beratungsbeirates ein ständiger Dialog zwischen Geschäftsführung und Beirat zu erwarten sein. Die sachkundige Meinungsäußerung des Beirates, sprich dessen Beratungsaufgabe bezieht sich sowohl auf die Vorbereitung und Begleitung wie auch auf die Nachbereitung von Entscheidungsprozessen. Je nach Situation des Unternehmens kann der Umfang der Beratung variieren. So ist in Krisenzeiten von einem gesteigerten Bedarf an Beratung auszugehen, dem der Beirat durch eine Intensivierung seiner Beratungsleistung nachkommen muss.<sup>710</sup> Aufbauend auf den strukturellen Restriktionen der Beiratsarbeit ist jedoch zu folgern, dass der Beirat in der Beraterfunktion auf die inhaltlich ungerichtete, entscheidungsbegleitende Beratung beschränkt bleiben muss.<sup>711</sup> Als externes sowie fachlich, personell und zeitlich begrenztes Gremium kann eine anderweitige Beratungsleistung vom Beirat regelmäßig nicht eingelöst werden. Dadurch stellt der Beirat insbesondere keinen Ersatz für die klassische Unternehmensberatung dar.<sup>712</sup> Gleiches gilt jedoch auch für den umgekehrten Fall: die Unternehmensberatung kann die Leistungen des Beirates ebenfalls nicht ersetzen.<sup>713</sup> Beide nehmen je einen

---

<sup>709</sup> Vgl. Klaus (1991), S. 76 f.

<sup>710</sup> Vgl. Huber (2004), S. 152f., Rz. 326.

<sup>711</sup> Vgl. Klaus (1991), S. 79; Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1202.

<sup>712</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 194. So auch die Einschätzung der von Klaus (1988) befragten Unternehmer und Beiratsmitglieder.

<sup>713</sup> Die spezifischen Charakteristika des Beirates wie Langfristigkeit der Beziehung, Vertrauensverhältnis, Generalistenfunktion der Beiratsmitglieder etc., können (externe) Unternehmensberatungen nicht imitieren. Vgl. Vogler (1990), S. 195. Anders dagegen bei der internen Beratung. Sie kann die oben genannten Merkmale in der Regel erfüllen, vgl. Blunck (1993), S. 34 ff.

spezifischen Auftrag wahr und können sich im Bedarfsfall durchaus ergänzen. So kann der Beirat helfen, im Vorfeld die notwendigen Kriterien zur Auswahl von Beratern zu entwickeln oder die Geschäftsführung bei der Zieldefinition zu unterstützen.<sup>714</sup> Im Vordergrund steht stets die Aufgabe, die Unternehmensleitung dabei zu begleiten, „dass“ resp. „wie“ etwas getan wird.<sup>715</sup> Die Arbeit des Beratungsbeirates bezieht sich auf eine dialogische Entwicklung von Lösungen, die aber letztlich von der Geschäftsführung sowohl vorgeschlagen als auch weiterentwickelt werden.

Soll ein Beirat spezielle Problemstellungen angehen, so ist dies nur möglich, falls eines der Beiratsmitglieder „zufällig“ über die notwendigen Kenntnisse verfügt.<sup>716</sup> Es zeigt sich, dass die Erwartungen an einen Beratungsbeirat zurückhaltend bleiben müssen, will man „sich nicht dem Vorwurf überzogener, ‚unrealistischer‘ Erwartungen aussetzen“.<sup>717</sup> VOGLER (1990) spricht vom Beratungsbeirat als „Gedankentrendsetter“,<sup>718</sup> der die Entscheidungen der Geschäftsführung anregt und motiviert – ihm diese Entscheidungen letztlich jedoch nicht abnehmen kann oder soll. In ähnlicher Weise bezeichnet KLAUS (1990), den Beratungsbeirat als „neutralen Dritten“ und „Katalysator“.<sup>719</sup> Hier zeigen sich Parallelen zur Arbeit der externen Unternehmensberatung, die KORMANN (1971) ebenfalls als „Katalysator für eigenständige Entscheidungsprozesse“<sup>720</sup> der Geschäftsführung charakterisiert. In der Beratungsrolle ist der Beirat der Geschäftsführung bei- oder sogar untergeordnet und arbeitet ihr unterstützend zu. Er ist insofern als Führungsinstrument der Geschäftsleitung zu sehen.<sup>721</sup>

Als Nutznießer resp. Adressaten der Beratungsleistung des Beirates können mehrere Personen(kreise) identifiziert werden. Klassischer Weise ist hier zunächst in jungen

---

<sup>714</sup> Vgl. Kailer (1999), 226 ff.

<sup>715</sup> Vgl. Kormann (1971), S. 261; Klaus (1990), S. 343.

<sup>716</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 151. Selbst für den Fall, dass die benötigten Fähigkeiten im Beirat vorhanden sind, verhindern die zeitlichen Restriktionen der nebenberuflichen Beiräte eine inhaltlich gerichtete Beratung, vgl. Vogler (1990), S. 196.

<sup>717</sup> Klaus (1988), S. 144.

<sup>718</sup> Vogler (1990), S. 193.

<sup>719</sup> Vgl. Klaus (1990), S. 344. Ferner auch Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1202; May (1998a), S. 361; Wieczorek (1998), S. 127.

<sup>720</sup> Kormann (1971), S. 261.

<sup>721</sup> Vgl. zu dieser Interpretation bspw. Buth/Hermanns (1996), S. 601; Klaus (1988), S. 155; Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1202.

Familienunternehmen an den Gründungsunternehmer zu denken.<sup>722</sup> In älteren Familienunternehmen besteht die Geschäftsführung dagegen nicht selten aus mehreren Personen. In diesem Fall ist die Gruppe der Geschäftsführer Nutznießer der Beratung durch den Beirat.<sup>723</sup> Die Beratungsleistung kann ferner direkt oder indirekt sowohl die Gesellschafter als auch sonstige Familienmitglieder betreffen und einbeziehen. So werden im Rahmen der Entscheidung über zukünftige Eigentums- und Führungskonstellationen im Unternehmen die Geschäftsführung und damit auch der Beirat die Belange einzelner Gesellschafter oder Gesellschafterstämme in Betracht ziehen müssen. Dem Beirat obliegt es in diesem Fall unter Umständen auch, auf die Ansprüche oder Wünsche dieser Personengruppen aufmerksam zu machen. Gleichwohl dürfen Beiratsmitglieder nicht zu ausschließlichen Fürsprechern einzelner Gesellschafter werden.<sup>724</sup>

Einzelne Familienmitglieder sowie insbesondere minderjährige Kinder sind dann in die Überlegungen einzubeziehen, wenn bspw. die Frage der Nachfolge geklärt werden soll. Auch hier sind die Beiratsmitglieder dem Wohl des Unternehmens verpflichtet oder somit angehalten, nicht nur die Position der Geschäftsführung zu beachten oder zu hinterfragen. Sind – unter Umständen noch sehr junge – Erben als Geschäftsführer eingesetzt, stellen die Beiratsmitglieder insbesondere ihre Erfahrungen zur Verfügung. Gerade in Familienunternehmen beziehen die aufkommenden Fragestellungen eine Beratung in persönlichen und familiären Angelegenheiten mit ein.<sup>725</sup> Fragen und Probleme bezüglich der Nachfolge finden dabei ebenso Eingang in die Gespräche wie allgemeine Entscheidungen in der Familie.<sup>726</sup> Der Beirat profitiert dabei vom Wissen und den Erfahrungen, welches die Beiratsmitglieder in das Gremium einbringen.

Die Bewertung des Beratungsbeirates in der Literatur fällt zweigeteilt aus. Auf der einen Seite verfügen die Beratungsbeiräte nur über wenig formalen Einfluss.<sup>727</sup> Die unverbindlichen Voten dieser Beiräte gewinnen zum Teil nur durch die im Beirat vertretenen Persön-

---

<sup>722</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 339 f. Die Autoren beziehen sich hierbei auf die „Enterprising Phase“, d. h. die Phase im Anschluss an die Gründungsphase.<sup>723</sup> Dabei spielt es in der Regel keine Rolle, ob es sich um eine reine Familiengeschäftsführung oder eine gemischte Geschäftsführung handelt.

<sup>724</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zur Besetzung Kapitel 4.2 dieser Arbeit.

<sup>725</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 194.

<sup>726</sup> Vgl. hierzu die Äußerungen von Unternehmern und Beiratsmitgliedern in der Untersuchung von Klaus (1988), S. 161 ff.

<sup>727</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 127.

lichkeiten an Gewicht.<sup>728</sup> Die Beratung, als „vornehmste Pflicht des Beirates“,<sup>729</sup> wird damit zum einen als zu wenig einflussreich eingestuft.<sup>730</sup> Auch verlange die Zusammenarbeit mit dem Beirat vom Geschäftsführer nicht nur ein zeitliches Engagement, sondern auch ein hohes Maß an Offenheit.<sup>731</sup> Etwas tautologisch mutet dagegen der in einigen Quellen angeführte „Beweis“ an, erfolgreiche Unternehmen nutzten häufiger die Unterstützung durch einen Beratungsbeirat als krisengefährdete oder aufstrebende Unternehmen. So konstatieren RICHTER/FREUND (1990) als wichtigen korrelativen Zusammenhang, dass erfolgreiche Unternehmen in der Regel über einen Beirat verfügen und diesen zukunftsgerichtet einsetzen.<sup>732</sup> In Spitzenunternehmen erfolge die Beratung auf zukunftsgerichteten Tätigkeitsfeldern der strategischen, finanziellen und personellen Ebene. Die Kontrollfunktion sei dagegen häufiger in Krisenunternehmen zu finden.<sup>733</sup> Diese empirische Erkenntnis wird erst vor dem Hintergrund der begleitenden und entscheidungsprozessverbessernden Beratung deutlich. So vermutete bereits SCHEIN (1969), dass diese Art der Beratung – die ein hohes Maß an Offenheit und Aufgeklärtheit der Beteiligten voraussetzt – in Krisenzeiten nicht akzeptiert wird.<sup>734</sup> In solchen Fällen wäre die Beauftragung eines externen Beraters zur kurzfristigen Generierung von Lösungsvorschlägen besser geeignet, den Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden.<sup>735</sup> Insofern wird auch deutlich, dass die Aufgabe des Beirates vornehmlich in der präventiven Minimierung des Risikos liegen kann und muss.<sup>736</sup>

Auf der anderen Seite wird in der Literatur betont, dass schon der Zwang zur Darstellung der eigenen Ideen und Argumente vor einem sachkundigen Beirat die Qualität der letztendlichen Entscheidung der Geschäftsführung verbessern kann, auch wenn kein

---

<sup>728</sup> Vgl. May/Sieger (2000), nach denen Beratungsbeiräte lediglich „durch das Gewicht der Persönlichkeit ...“ überhaupt einen Einfluss auf das Unternehmen nehmen können, vgl. ebenda, S. 247. Die Autoren sehen den Beratungsbeirat insgesamt eher kritisch resp. sprechen ihm keine große Wirkung zu.

<sup>729</sup> May/Sieger (2000), S. 247.

<sup>730</sup> Diez/Rechenauer/Weber (1990), S. 58 bemerken hierzu schlicht: „Reine Beratungsfunktion: Das letzte Wort hat der Unternehmer“.

<sup>731</sup> Gerade in Bezug auf die Zeit muss jedoch betont werden, dass es nicht das Ziel des Beirates ist, der Geschäftsführung Zeit zu sparen. Vielmehr geht es darum, den eigenen Entscheidungsprozess durch Rat von außen kontinuierlich qualitativ zu verbessern.

<sup>732</sup> Vgl. Richter/Freund (1990), S. 42 ff.

<sup>733</sup> Vgl. Richter/Freund (1990), S. 49 ff.

<sup>734</sup> Vgl. Schein (1969), S. 134.

<sup>735</sup> Vgl. Kormann (1971), S. 265.

<sup>736</sup> Vgl. hier wiederum die Parallelen zum Aufsichtsrat. So gehört mit dem KonTraG die Einrichtung und Ausgestaltung eines Risikofrüherkennungssystems (Risikomanagementsystem) zu den Aufgaben des Aufsichtsrates. Vgl. § 91 Abs. 2 AktG nF, hier zitiert nach Hoffmann/Preu (2003), Rdn. 102.3; S. 4 f.

direkter Einfluss auf das Fällen dieser Entscheidung genommen werden könne.<sup>737</sup> Die „wichtigste Funktion des Beirates [sei es] ... , den Unternehmer klüger zu machen, damit er noch besser, noch wirkungsvoller und noch erfolgreicher handeln kann.“<sup>738</sup>

Angesichts dieser Ausführungen wird deutlich, dass die Bezeichnung Beratungsfunktion lediglich eine Zusammenfassung einer Vielzahl von – zum Teil recht unterschiedlichen – Aufgaben darstellt. Wenn in einigen Quellen daher per se von der Beratungsfunktion die Rede ist, ist dies insoweit unscharf, als das mit unterschiedlichen Beratungsaufgaben ganz unterschiedliche organisatorische, personelle und fachliche Anforderungen verbunden sein können.

#### 4.3.3 Kontrollfunktion

Seine Kontrollfunktion nimmt der Beirat gegenüber der Geschäftsführung wahr. Im Interesse von Familie(n) oder Gesellschaftern steht die Überwachung der Aufgabenerfüllung oder der Organisation der Geschäftsführung im Vordergrund.<sup>739</sup> Der Wunsch nach Übertragung des – grundsätzlich den Gesellschaftern zustehenden – Rechts zur Überwachung der Geschäftsführung kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn bereits mehrere nicht-geschäftsführende Gesellschafter vorhanden sind. Dass dieser Umstand eine keine Erscheinung ist, konnten GAUGLER/HEIMBURGER bereits 1984 empirisch belegen. Demnach verfügten schon damals knapp die Hälfte der untersuchten Unternehmen über bis zu fünf Gesellschafter, bei rund 15 Prozent waren es zwischen 11 und 20 und in immerhin jedem zehnten Unternehmen sogar mehr als 20.<sup>740</sup> Ähnliches ergab auch die gesonderte Auswertung für Familienunternehmen: knapp unter 50 Prozent der befragten Unternehmen, die sich als Familienunternehmen bezeichneten hatte bis zu fünf Gesellschafter, immerhin noch knapp ein Viertel gab zwischen sechs und zehn Gesell-

---

<sup>737</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 127. Von diesem „positiven Zwang“, seine Ideen vor anderen Personen vorstellen und ggf. rechtfertigen zu müssen spricht bereits Ostrowski (1965), S. 1569.

<sup>738</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 122.

<sup>739</sup> Vgl. Ruter/Thümmel (1994), S. 29 ff.

<sup>740</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 20.

schafter an. In mehr als 18 Prozent der untersuchten Unternehmen waren es zwischen 11 und 20.<sup>741</sup>

Bei einem großen Gesellschafterkreis sind oftmals die Interessen der einzelnen Anteilseigner sehr unterschiedlich, und/oder die Distanz des Einzelnen zum Unternehmensgeschehen ist sehr groß.<sup>742</sup> Daher besteht häufig das Bedürfnis, „das den Anteilseignern zustehende Recht zur Kontrolle der Geschäftsführung auf einen Beirat zu übertragen.“<sup>743</sup> Der Beirat tritt dann an die Stelle der Gesellschafterversammlung und nimmt die Kontrolle und Überwachung der Geschäftsführung im Auftrage der Gesellschafter wahr.<sup>744</sup> Gegenstand der Kontrolle ist dabei in erster Linie die Überprüfung, ob die Geschäftsführung das Unternehmen im Sinne der Gesellschafter leitet.<sup>745</sup> Dies trifft umso mehr zu, wenn die Geschäftsführung aus familienfremden Managern besteht. Trotz der großen Anzahl an Gesellschaftern ist keineswegs immer gewährleistet, dass aus dem Kreise der Familie(n) ein geeigneter und interessierter Nachfolger gefunden werden kann. In einem solchen Fall kann die Bestellung von Fremdmanagern eine geeignete Lösung sein. Sie kann dauerhaft sein, wenn sich die Familie aus bestimmten Gründen aus dem Unternehmen zurückziehen will. Sie kann aber auch vorübergehend sein, wenn in einer Generation kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung steht.<sup>746</sup> In jedem Fall besteht bei einem familienfremden Management das Bedürfnis, den Einfluss der Familie auf die Geschäftsführung weiterhin zu sichern, bspw. in Form eines Beirates.<sup>747</sup> Neben der Überwachung der Geschäftsführung kann dann insbesondere die Bestellung und Abberufung der Fremdmanager in die Hände des Beirates gelegt werden. Umgekehrt kann der Beirat in dieser Situation zum Bindeglied zwischen Gesellschaftern und Fremdmanagement werden.

---

<sup>741</sup> Gaugler/Heimbürger (1984), S. 20. Auch bei der Nachfolgestudie von Rieger/Sandmaier/Keese (2003) waren die meisten der befragten Unternehmen mit fünf bis zehn Gesellschaftern Familienunternehmen; vgl. ebenda, S. 18 ff.

<sup>742</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 77.

<sup>743</sup> Hinterhuber/Minrath (1994), S. 77.

<sup>744</sup> In Bezug auf Fremdmanager ist gleichwohl zu beachten, dass exzessive oder als solche empfundene Kontrolle negative Auswirkungen auf die Motivation des Management haben kann Vgl. zu kontraproduktiven Wirkungen von übermäßiger Kontrolle, vgl. Kellermanns/Eddleston (2004), S. 218; Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 220. Bspw. nimmt das Commitment des Managements in eine Entscheidung bei übermäßiger Kontrolle ab.

<sup>745</sup> Zur Reichweite der Beiratsarbeit im Sinne einer Kontrollfunktion vgl. noch einmal Kapitel 4.1.2 zu den strukturellen Restriktionen der Beiratsarbeit.

<sup>746</sup> Vgl. Jeuschede (1998), S. 768; Peltzer (2000), S. 98 f.

<sup>747</sup> Zu den vielfältigen Vor- und Nachteilen des Fremdmanagements resp. zu den unterschiedlichen Beweggründen von externen Managern und Familienunternehmern vgl. bspw. Aronoff/Ward (2000), S. 6 ff.



Einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch von der Aufgabe des Beirates, dem Fremdgeschäftsführer als Coach zur Seite zu stehen.<sup>748</sup>

Die Empirie bestätigt die Verbindung zwischen familienfremder Geschäftsführung und zunehmendem Einsatz eines mit Kontrollfunktionen ausgestatteten Beirates. In älteren Unternehmen, d. h. Unternehmen mit erhöhter Gesellschafterzahl oder in fremdgeführten Familienunternehmen nimmt die Bereitschaft zur Einrichtung eines Beirates zu. Neben der reinen Existenz verändern sich darüber hinaus auch die zugewiesenen Kompetenzen. In einer Untersuchung von VÖGLER (1990) hatten durchschnittlich etwa 60,4 Prozent der Beiräte Entscheidungskompetenzen. Betrachtet man die Unternehmen mit überwiegendem Fremdmanagement, so steigt dieser Anteil auf über 70 Prozent, bei ausschließlichem Fremdmanagement sogar auf knapp über 85 Prozent.<sup>749</sup> Da Einsatz von Fremdmanagement und Alter des Familienunternehmens resp. Anzahl der Gesellschafter korrelieren, kann man die Einrichtung eines Kontrollbeirates als Ausdruck für die gestiegene Bereitschaft gerade fortgeschrittener Generationen sehen, einen „starken“ Beirat im Unternehmen überhaupt zuzulassen.<sup>750</sup> Für den Unternehmer kommt dies vielfach gar nicht in Frage. Nachfolgende Generationen haben ein eher distanziertes Verhältnis zum Unternehmen, so dass die Übertragung von Kompetenzen auf einen Beirat nicht mit einem Machtverlust gleichgesetzt wird.<sup>751</sup>

Die Kontrollfunktion unterscheidet sich von der Beratungsfunktion durch eine andere Zielsetzung, eine andere Kompetenzausstattung sowie ein anderes Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Beirat. So gehen die Kompetenzen des Kontrollbeirates über die reine Informationsberechtigung hinaus und umfassen neben Zustimmungsrechten regelmäßig auch die Personalkompetenz. Der Zustimmung durch den Beirat bedürfen die so genannten zustimmungspflichtigen Geschäfte. Sie stellen einen Katalog von Maßnahmen dar, bei dem die Geschäftsführung erst nach erfolgter Zustimmung durch den Beirat aktiv werden kann (bspw. Zustimmungspflichten zu Unternehmens(ver)käufen oder Grundstückskäufen).<sup>752</sup> Die Bedeutung dieser zustimmungspflichtigen Geschäfte als Maßstab für die Beiratsarbeit ist in den letzten Jahren zugunsten einer weitreichenderen, insbesondere vorsteuernden, strategischen Ausrichtung der Beiratstätigkeit ersetzt worden. HENNER-

---

<sup>748</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 108.

<sup>749</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 162.

<sup>750</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 251 ff.

<sup>751</sup> Vgl. Kersting/Kamper-Jasper (2002), S. 86.

<sup>752</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 210.

KES/BINZ/MAY (1987) gehen explizit auf die Neuausrichtung der Kontrollfunktion des Beirates ein.<sup>753</sup> Dem Beirat komme nicht mehr die Aufgabe zu, sich nur ex post Ergebnisse vorlegen zu lassen und diese zu kontrollieren. Vielmehr gehe es darum, einen „(pro-)aktiven Einfluß [!] auf die Unternehmenspolitik ...“<sup>754</sup> zu nehmen. Die Autoren ersetzen den Begriff der Kontrolle durch den der Steuerung, um damit den veränderten Anforderungen der Umwelt Rechnung zu tragen.<sup>755</sup> Diese Interpretation der Kontrollfunktion des Beirates kann heute als Konsens betrachtet werden.<sup>756</sup> Statt vereinzelter zustimmungspflichtiger Geschäfte steht für den Beirat die Mitwirkung an der strategischen Unternehmensplanung im Vordergrund. Hinzukommen weitere flankierende Maßnahmen wie Jahresabschluss (Auf- und Feststellung), Bestellung und Abberufung des Geschäftsführers.

VOGLER (1990) geht, ähnlich wie HENNERKES/BINZ/MAY (1987) oder KLAUS (1988), auf eine Beteiligung des überwachenden Beirates bei einer Vielzahl von unternehmensinternen Entscheidungen ein. In der empirischen Erhebung wird dieser vielfältige Einbezug des Beirates in die Unternehmensplanung jedoch nicht bestätigt. VOGLER kommt daher, angesichts der zuvor ausgeführten potenziellen Beteiligung des Beirates zu dem Schluss, dass „die dargestellte Wahrnehmung der Überwachungsfunktion durch den Beirat derzeit nicht befriedigen kann.“<sup>757</sup> Insbesondere fehle es an der Zukunftsorientierung der Beiratsaufgaben.

Die Übertragung der Personalkompetenz auf den Kontrollbeirat bezieht sich auf das Recht zur Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer. Die Übertragung der Personalkompetenz stellt die größtmögliche Einflussnahme des Beirates dar.<sup>758</sup> Auch von dieser sehr weitreichenden Kompetenzübertragung wird in der Praxis vielfach Gebrauch gemacht.<sup>759</sup> Mit der Bestellung der Geschäftsführung durch den Beirat soll der Sachverstand der Beiratsmitglieder in diesem Bereich genutzt werden. Können sich die Gesellschafter

---

<sup>753</sup> Vgl. Hennerkes/Binz/May (1987), S. 469 ff. sowie Rechenauer/John (1994), S. 52 ff.

<sup>754</sup> Wieczorek (1998), S. 127.

<sup>755</sup> Vgl. Hennerkes/Binz/May (1987), S. 469.

<sup>756</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Gutwein (1996), S. 1194; Altheld (2001), S. 82 f. sowie May/Sieger (2000), die von einem Übergang von einer „Kontrollfunktion“ hinzu einer „Steuerungsfunktion“ sprechen, vgl. ebenda, S. 248.

<sup>757</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 249.

<sup>758</sup> Die Übertragung der Personalkompetenz ist insbesondere dann sinnvoll, wenn der Beirat ausschließlich mit familienfremden Mitgliedern besetzt ist. Vgl. Vogler (1990), S. 169. Die Entscheidung kann im Extremfall lediglich durch die Abberufung der Beiratsmitglieder revidiert werden. In der Studie von Vogler verfügten 23,8 Prozent der Beiräte über die Personalkompetenz, vgl. ebenda, S. 171 f.

<sup>759</sup> Vgl. hierzu die Ergebnisse von Vogler (1990), S. 211 und Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 60 ff.

bspw. nicht auf einen Kandidaten einigen oder steht die Eignung eines Kandidaten in Frage, kann ein von den Gesellschaftern akzeptierter Beirat aufgrund seiner neutralen Stellung leichter eine Entscheidung treffen. Gleichzeitig signalisiert der Einsatz eines Beirates insbesondere außenstehenden Fremdmanagern „Objektivität“ bei der Auswahl der Geschäftsführer.<sup>760</sup> Die Möglichkeit der Abberufung der Geschäftsführer gibt dem Beirat ein effektives Mittel an die Hand, um im Sinne der Gesellschafter nicht-zielkonformes Verhalten der Geschäftsführer zu sanktionieren. Kontrollbeiräte verfügen damit über ein hohes formales Kontrollpotenzial.<sup>761</sup> Im Gegensatz zur Beratungsfunktion, bei der eine Zusammenarbeit nach Maßgabe der Geschäftsführung erfolgt, nimmt der Beirat in seiner Kontrollfunktion eine der Geschäftsführung übergeordnete Rolle ein.<sup>762</sup>

Hinsichtlich der Kriterien zur Durchführung der Kontrolle finden sich in der Literatur kaum konkrete Angaben. Bei den meisten Autoren steht der Aspekt der Plausibilitätsüberprüfung im Vordergrund. Etwas konkreter wird HUBER (2004), der seine Ausführungen zum Beirat an die Erkenntnisse oder auch die gesetzlichen Regelungen zum Aufsichtsrat anlehnt. Die Überwachungsfunktion des Beirates richtet sich demnach formal auf die Kontrolle der Rechtmäßigkeit, der Ordnungsmäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Entscheidungen der Geschäftsführung.<sup>763</sup> Rechtmäßigkeit bezieht sich auf die Einhaltung der Rechtsordnung sowie von ggf. vorhandenen gesellschaftsvertraglichen Rechtsvorschriften. Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit meint die Prüfung der Zweckmäßigkeit der Organisation bspw. im Hinblick auf ein der Unternehmensgröße angepasstes, effektives Rechnungs-, Berichts- und Planungswesen. Die Überwachung der Wirtschaftlichkeit zielt schließlich auf die Frage, ob die langfristige Sicherung des Unternehmens bei den Entscheidungen der Geschäftsführung beachtet wurde. Der Beirat selbst *darf* (rechtliche Grenzen bzw. Gefahr der Kompetenzüberschreitungen), *soll* (Motivationsminderung auf Seiten der Geschäftsführung bei zu starker Überwachung) und *kann* (zeitliche und personelle Restriktionen der Beiratsarbeit) lediglich die grundsätzliche Durchführung bestimmter Einzelaufgaben/-maßnahmen sowie deren stringente Ableitung aus übergeordneten Zielen überprüfen.<sup>764</sup> Ein darüber hinausgehendes Engagement ist – in Analogie zur Beratungsfunktion – ausschließlich in den Fällen möglich, in denen die

---

<sup>760</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 97.

<sup>761</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 211.

<sup>762</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 95.

<sup>763</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 328, S. 153 f.

<sup>764</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 221 ff.

persönlichen Erfahrungen einzelner Beiratsmitglieder eine weitergehende Beschäftigung mit Einzelaspekten erlauben.<sup>765</sup>

Wie bereits einleitend angesprochen, gehört die Kontrollaufgabe im Sinne der Überwachung der Geschäftsführung durch den Beirat zu den klassischen Funktionen dieses Organs. Ihre Bewertung fällt heterogen aus. In der theoretischen Literatur nimmt die Kontrollfunktion – auch als ausschließlich wahrzunehmende Funktion – nach wie vor einen breiten Raum ein. Den Nutzen von Beiräten sehen viele Autoren am ehesten in einer stark ausgeprägten Kontrollfunktion und nicht in einer Beratungsfunktion realisiert. Allerdings stelle das ausgeweitete Einflusspotenzial des Kontrollbeirates auch eine wesentliche Hemmschwelle zur Einrichtung des Gremiums dar, da insbesondere Unternehmer einen Machtverlust befürchten. Hinsichtlich der Inhalte und der Ausgestaltung der Kontrolle durch den Beirat spricht bereits HÖLTERS (1979) von der Kontrollfunktion des Beirates, die in unmittelbarer Anlehnung an den Aufsichtsrat zu sehen sei. Der Autor geht in diesem Zusammenhang jedoch nicht näher auf Vor- oder Nachteile des Beirates ein.<sup>766</sup> RECHENAUER/DIEZ (1981) sprechen die Kontrollfunktion dagegen gar nicht an und auch HEIDINGER (1988) nennt sie lediglich als einen von insgesamt fünf Aufgabenbereichen, wobei die Kontrolle der Geschäftsführung an letzter Stelle genannt wird.<sup>767</sup> Ist von einem eigentümergeführten Unternehmen die Rede, steht also ein Unternehmer im Mittelpunkt, wird Kontrollbeiräten insgesamt eine geringe Bedeutung zugesprochen. Die von MAY/SIEGER (2000) heraus gestellten Zusammenhänge zwischen Lebenszyklus und Einrichtung resp. Kompetenzstärke der Beiräte verdeutlichen dies.<sup>768</sup> Aus demselben Grund sprechen WÄLZHOLZ (2003) und HUBER (2004) der Kontrollfunktion eher eine zurückhaltende Bedeutung zu. Auch für sie überwiegt – aus praktischer Sicht – nach wie vor die Ablehnung oder zumindest der Widerwille insbesondere des Unternehmers hinsichtlich eines derart starken Beirates.<sup>769</sup>

#### 4.3.4 Sonstige Funktionen

---

<sup>765</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 230 f.

<sup>766</sup> Vgl. Hölters (1979), S. 12 f.

<sup>767</sup> Vgl. Rechenauer/Diez (1981), S. 3f.; Heidinger (1988), S. 7.

<sup>768</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 251 ff.

<sup>769</sup> Vgl. Wälzholz (2003), S. 511; Huber (2004), Rz. 17, S. 9.

Unter den so genannten „Sonstigen Funktionen“ werden diejenigen Aufgaben zusammen gefasst, die Beiräte neben der Beratungs- und/oder Kontrollfunktion wahrnehmen sollen. Während Beratungs- und Kontrollfunktion demnach als weiterhin zu konkretisierende Oberbegriffe zu betrachten sind, stellen die Sonstigen Funktionen eine Zusammenschau möglicher Einzelaufgaben dar, die in der Regel sehr konkret an spezifischen Bedarfen des Familienunternehmens ausgerichtet sind. Insofern ergänzen sie nicht nur die Ausführungen zur Beratungs- und Kontrollfunktion, sondern stellen vielmehr deren notwendige Konkretisierung dar.

Zu den Sonstigen Funktionen zählen: Aufgaben bezüglich der Nachfolgeregelung, die Notgeschäftsführung, Schiedsrichter oder -gutachter, sowie Testamentsvollstrecker oder die Funktion als Fachbeirat.<sup>770</sup> Schließlich sind Beiräte als Instrument zur Schaffung und Absicherung von Geschäftsbeziehungen denkbar.<sup>771</sup> Die Einrichtung eines Beirates kann oder soll in diesem Fall Vertrauen und Sicherheit für die Umwelt signalisieren.<sup>772</sup> Hinzu kommen ggf. noch weitere Sonderaufgaben. Dazu zählt ein „Stakeholderbeirat“, in den für das Unternehmen wichtige Interessengruppen aufgenommen werden können.<sup>773</sup>

Die bisher genannten Funktionen stellen den üblichen Kanon der diskutierten Sonstigen Funktionen dar und beziehen sich vornehmlich auf den Unternehmer resp. die Geschäftsführung und/oder die Gesellschafter als primäre Adressaten. Vielfach ausgeblendet ist bei der bisherigen Aufzählung die Bedeutung des Beirates für die Familie des Familienunternehmens. Hinweise finden sich hier nur ansatzweise bei der Nachfolge oder bei der Ausgleichsfunktion, die allerdings vorwiegend auf Gesellschafter abstellt. Weitere Anregungen stammen von BAUS (2003). Sie spricht der Familienstrategie eine wichtige Rolle für den Erfolg und das Überleben des Familienunternehmens zu. Für die Entwicklung einer Familienstrategie seien die Familienmitglieder auf externe Hilfe angewiesen.<sup>774</sup> Ebenso weist SORENSON (1999) und (2001) auf die besondere Konflikthanfälligkeit in Familienunternehmen hin.<sup>775</sup> Da sich diese jedoch nur zum Teil auf den „Unternehmensteil“ des Familienunternehmens bezieht, sondern vielmehr deutlich in die Familien- oder Privatsphäre der Beteiligten hineinreicht, sei die Einbeziehung neutraler oder externer

---

<sup>770</sup> Vgl. Rechenauer/Diez (1981), S. 3; Hinterhuber/Minrath (1994), S. 78 ff.

<sup>771</sup> Vgl. Wälzholz (2003), S. 512.

<sup>772</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 79.

<sup>773</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 126. Weiterführend resp. zusammen fassend vgl. Hofbauer (1996), S. 76 ff.

<sup>774</sup> Vgl. Baus (2003), S. 69 ff.

<sup>775</sup> Vgl. Sorenson (1999), S. 140 u. (2001), S. 136.

Dritte für die Lösung dieser Probleme unumgänglich. WÄLZHOLZ (2003) deutet im Rahmen seiner Aufzählung möglicher Gründungsmotive unternehmensübergreifende Aufgaben an, bspw. im Hinblick strategische Unternehmenskooperationen oder die Einbindung externer Stakeholder.<sup>776</sup>

Aus der Zusammenschau der aufgeführten Aspekte ergibt sich eine Dreiteilung: Dies sind zum einen der Themenbereich „Individuum“, zum anderen der Themenbereich „Familie“ sowie schließlich der Themenbereich „Unternehmen“. Die Sonstigen Funktionen werden in dieser Arbeit in Bezug auf diese drei Themenblöcke diskutiert: Aufgaben des Beirates, die sich auf eine Einzelperson beziehen (individuumbezogene Aufgaben), Aufgaben, die die Familie des Familienunternehmens in den Mittelpunkt rücken (familienbezogene Aufgaben), sowie schließlich Aufgaben, die sich in übergeordneter Form auf das Gesamtunternehmen beziehen (unternehmensbezogene Aufgaben). Insbesondere der Einbezug der Ebenen „Individuum“ und „Familie“ erlaubt eine stärkere Bezugnahme auf die Bedürfnisse des Familienunternehmens und damit eine weiterführende Interpretation der Einsatzmöglichkeiten des Beirates.

Nicht für alle Anforderungen oder Probleme kann oder soll der Beirat eine Lösung darstellen. Eine solche Zielsetzung würde nicht zuletzt zu einer überhöhten Erwartung an den Beirat und letztlich zu dessen vorprogrammiertem Scheitern führen. Gleichwohl wird bei der Durchsicht der Funktionen zum Beirat deutlich, dass es insbesondere die Kategorie der Sonstigen Funktionen ist, die eine Vielzahl an unterschiedlichen Lösungsansätzen bereithält. Dass diese Kategorie bislang nur als Ansammlung von „Nebenfunktionen“ betrachtet wurde, erscheint nicht nachvollziehbar oder gerechtfertigt.

## **4.4 Individuumsbezogene Aufgaben**

### **4.4.1 Beirat als väterlicher Freund**

Die bereits angesprochenen Stärken und Schwächen der Familienunternehmen, sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Beteiligten, spielen im Hinblick auf die Einbeziehung von Unternehmerkindern im Unternehmen, bspw. als Geschäftsführer, eine wichtige Rolle. Für sie bedeutet das Familienunternehmen eine frühzeitige Determinierung

---

<sup>776</sup> Vgl. dazu ausführlicher die Erläuterungen zu den Gründungsmotiven in Kapitel 4.1.1 dieser Arbeit.

ihres Berufs- wie zum Teil auch ihres Privatlebens.<sup>777</sup> Neben den Vorteilen wie früher Zugang zum Unternehmen, erweiterte Möglichkeiten der Ausbildung, angesehene Stellung in der Gesellschaft, treten Nachteile wie etwa fehlende Möglichkeit der Berufswahl, als selbstverständlich angesehenes Engagement im Familienunternehmen oder Spannungen mit Geschwistern oder Eltern zu Tage.<sup>778</sup>

Unternehmerkinder werden früh auf eine Karriere im Unternehmen vorbereitet. Die Übergabe an den Sohn oder die Tochter gehört zu den wichtigsten Zielen vieler Unternehmer. So kommen viele Unternehmerkinder in sehr jungen Jahren in das Unternehmen und nehmen dort eine wichtige Position ein. Die fachliche Ausbildung stellt dabei zumeist kein Problem dar. Ganz im Gegenteil: Unternehmerkinder haben vielfach die Chance, bereits in ihrer Jugend im Unternehmen zu arbeiten und Erfahrungen zu sammeln. Nicht zuletzt durch die enge Verbindung zwischen Familie und Unternehmen haben sie darüber hinaus intime Einblicke in das Unternehmensgeschehen, bspw. werden Unternehmensangelegenheiten zu Hause diskutiert. Zusätzlich sind im Elternhaus die Möglichkeiten zu einer fundierten schulischen resp. universitären Ausbildung gegeben. Eine Ausbildung in betriebswirtschaftlicher und/oder technischer Richtung ist daher für viele Unternehmerkinder selbstverständlich. Diese bereits vorhandenen Erfahrungen sowie die Ausbildung kommen den jungen Unternehmern beim Eintritt in das Unternehmen zu Gute.

Als problematisch stellen sich für die Erben dagegen die fehlenden allgemeinen Führungserfahrungen heraus. Wie allen Berufseinsteigern fehlt ihnen das praktische Wissen sowie darauf aufbauend die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Im Unterschied zu anderen Berufsanfängern stehen Unternehmerkinder in dieser Phase unter besonderer Beobachtung der Mitarbeiter sowie von Kunden, Banken und weiteren Stakeholdern. Dies erhöht den Leistungsdruck für die Unternehmerkinder. Ihre Entscheidungen werden von den genannten Gruppen sehr genau beobachtet, und nicht selten werden Entscheidungen und Verhalten mit denen des Vorgängers verglichen. Dem neuen Geschäftsführer obliegt somit die schwere Aufgabe, den Spagat zwischen den althergebrachten Traditionen im Unternehmen und dem eigenen Anspruch oder Wunsch, sich vom Vorgänger abzusetzen, zu vollziehen.

Die Mitarbeiter sind dabei oftmals skeptisch gegenüber „dem Neuen“ und nehmen Fragen oder vermeintliche Unsicherheiten als Indiz für die mangelnden Fähigkeiten des Erben, der

---

<sup>777</sup> Vgl. Hennerkes (1988), S. 47 ff.

<sup>778</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 76.

seine Position „nur seiner Geburt zu verdanken habe“. Für den Nachfolgeunternehmer bedeutet dies zweierlei: auf der einen Seite den schon angesprochenen erhöhten Leistungsdruck, dem gerade Unternehmerkinder ausgesetzt sind.<sup>779</sup> Dies kann zu einer erhöhten Verunsicherung führen. Auf der anderen Seite stehen ihnen kaum Ansprechpartner zur Verfügung, mit denen die Probleme oder Unsicherheiten im Umgang bspw. mit Mitarbeitern besprochen werden können. Mitarbeiter wie Familienmitglieder kommen hierzu nicht in Frage, da erstere persönliche Fragen leicht als Unsicherheiten und mangelnde Qualifikation werten, letztere, da sie für die Problemschilderungen nicht offen sind oder diese leichtfertig abtun. Tabuisierung oder übersteigerte Anforderungen („Er/sie muss sich allein bewähren.“) und Einschätzungen („Unser Kind hat keine Probleme.“) hemmen hier eine konstruktive Auseinandersetzung.

Die Bedeutung eines väterlichen Freundes für den Nachfolger wird von WARD (1987) betont. Er beschreibt den Mentor als eine Person, die außerhalb der Familie steht und über ausreichend Erfahrungen verfügt, um die nachrückenden Generation zu unterstützen. WARD spricht diese Rolle bspw. einem angestellten Manager des Unternehmens zu.<sup>780</sup> Aber auch der Beirat kann in die Rolle eines väterlichen Freundes schlüpfen, der dem neuen Geschäftsführer als Berater gerade auch in persönlichen Dingen zur Seite steht. Diese Aufgabe wird zwar in der Literatur thematisiert, aber nicht weiter ausgeführt. Verschiedene Autoren gehen – zumindest ansatzweise – auf diese mögliche Aufgabe des Beirates ein. PELTZER (2000) schreibt dem Beirat zu, er solle als „älterer Rat- und Impulsgeber“ agieren und dabei ein „feines Ohr für menschliche Schwierigkeiten des Managers haben“.<sup>781</sup> KLAUS (1988) arbeitet ähnliches in seinen sowohl mit Unternehmern als auch Beiratsmitgliedern geführten Interviews heraus.<sup>782</sup> Der Beirat als väterlicher Freund stehe dabei insbesondere dem noch jungen und unerfahrenen Unternehmer zur Seite. Hinsichtlich der Einrichtung sind in der Praxis unterschiedliche Varianten denkbar: der noch junge Nachfolgeunternehmer erkennt die Beschränkung seiner Fähigkeiten an und richtet selbst einen Beirat ein, oder aber der Vorgänger schätzt seinen Nachfolger als noch zu schwach ein und stellt ihm ein beratendes Gremium zur Seite. In diesem Fall wird dem Nachfolger quasi von seinem Vorgänger „in Gestalt des Beirates eine Korsettstange

---

<sup>779</sup> Vgl. zu Ausführungen in Bezug auf die Situation von (neuen) Geschäftsführern in Nicht-Familienunternehmen bspw. Ciampa/Watkins (2000), S. 9 ff.

<sup>780</sup> Vgl. Ward (1987), S. 61.

<sup>781</sup> Peltzer (2000), S. 99.

<sup>782</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 86 ff.



eingezogen“.<sup>783</sup> WIECZOREK (1998) nimmt zwar die Differenzierung in Beirat als „väterlicher Freund“ versus Beirat als „neutraler Gesprächspartner“ – in Anlehnung an KLAUS (1988) – auf, geht jedoch nicht näher auf Inhalte der ersten ein.<sup>784</sup> Genauso BUTH/HERMANN (1996), die vom Beirat als einem „väterlichen Freund“ sprechen, aber inhaltlich nicht näher darauf eingehen.<sup>785</sup> Vielfach wird diese Aufgabe gleichgesetzt mit der Möglichkeit, Erben vor der Übernahme der Geschäftsführung in den Beirat aufzunehmen. Diese (direkt mit der Nachfolge in Verbindung stehende) Option ist allerdings nur bedingt mit der hier angesprochenen Rolle identisch. Angesichts der engen Verbindung zum Thema Nachfolge werden jedoch sowohl die quantitative wie auch die inhaltliche Relevanz dieses Bereiches deutlich.

In jedem Fall geht es nicht um die Überwachung oder gar um den Ausgleich mangelnder fachlicher Qualitäten des Unternehmers. Als väterlicher Freund steht der Beirat dem jungen Nachfolgeunternehmer vielmehr zur Seite, um durch gezieltes Nachfragen und kritisches Hinterfragen die noch fehlende Erfahrung des Unternehmers wettzumachen.<sup>786</sup> Insofern wird von den Beteiligten gerade in diesem Zusammenhang betont, dass der Unternehmer keineswegs an den Rat des Beirates gebunden sei. Er entscheide grundsätzlich allein. Die Diskussion mit dem Beirat erlaube es jedoch, Unsicherheiten im Vorfeld aufzugreifen und so den letztendlichen Beschluss des Unternehmers zu bestärken.

Unspezifisch scheint dabei die kollektive Zuweisung dieser Aufgabe oder Rolle an das Gesamtgremium Beirat. In Anlehnung an die Literatur zum Thema Mentoring scheint es angebracht, hier eher von einer dyadischen Zweierbeziehung (Mentor und Mentee) auszugehen. In diesem Fall könnte die Rolle des Mentors bspw. dem Beiratsvorsitzenden zukommen. Das Mentoring wäre beendet, wenn der Nachfolgeunternehmer die Beziehung auflöst. In der Praxis wird ein konkreter Zeitpunkt dafür schwer auszumachen sein, insbesondere da diese Aufgabe fließend in andere Aufgaben übergehen wird oder kann.

#### 4.4.2 Beirat als Sparringspartner

---

<sup>783</sup> So die anschauliche Beschreibung eines von Klaus interviewten Beiratsmitgliedes. Vgl. Klaus (1988), S. 88.

<sup>784</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 123.

<sup>785</sup> Vgl. Buth/Hermanns (1996), S. 599.

<sup>786</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 166 ff.

In der Literatur zum Familienunternehmen nimmt die Diskussion der besonderen Bedeutung des Unternehmers einen breiten Raum ein. Die Aufmerksamkeit richtet sich dabei auf seine exponierte Stellung im und seinen Einfluss auf das Familienunternehmen, mehr aber noch auf seine Person.<sup>787</sup> Dem Unternehmer kommt in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Rolle zu: Ausgleich und Balance zwischen Familie und Unternehmen, Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens resp. Einfluss auf „managers mindsets, motives“<sup>788</sup> und eine wichtige Rolle in Bezug auf das Außenverhältnis und die Netzwerkbildung. Die Person des Unternehmers erfährt in der Literatur und der Öffentlichkeit eine stark emotional geprägte Behandlung.<sup>789</sup> Der Heroisierung des Unternehmers und seiner Taten steht die Kritik an seinem oft eigensinnigen Verhalten, seiner Sturheit und seiner mangelnden Einsicht gerade in späteren Jahren gegenüber.<sup>790</sup> In beiden Fällen bedienen sich die jeweiligen Autoren eines klaren Schwarz-Weiß-Schemas, welches in der Realität selten anzutreffen sein wird, welches jedoch insbesondere in den populärwissenschaftlichen Medien aufgenommen wird.<sup>791</sup>

Die Meinung über Unternehmer und das Unternehmertum sind und waren in den letzten Jahrzehnten ständigen Veränderungen unterworfen. Die Wechselwirkungen zwischen Kultur, öffentlichem Interesse und der Darstellung in den Medien bringen für jedes Jahrzehnt ein typisches Unternehmerbild hervor. Wenngleich die Extrema dieser Darstellung einem Wandel unterliegen, weist die Mehrzahl der Autoren den Unternehmern eine herausragende Bedeutung zu. Nicht selten bedienen sich die Quellen dabei klassischer Metaphorik und tragen so zu einer Mythenbildung bei, indem den Unternehmern stereotyp extreme Eigenschaften und Charakteristika zugeschrieben werden.<sup>792</sup>

Wie für viele andere Autoren liegt für HENNERKES (1998a) die Besonderheit von Familienunternehmen nicht in „abstrakten rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Modellen“, sondern in der „Stärke der individuellen Persönlichkeit des Unternehmers“.<sup>793</sup> Unternehmer stellen sich dabei „immer voll und ganz in den Dienst ihrer Unternehmen“, sind jedoch gleichzeitig bemüht, durch Freiräume im Unternehmen ihre „persönliche

---

<sup>787</sup> Vgl. Gerke-Holzhäuser (1996), S. 8.

<sup>788</sup> Kelly/Athanassiou/Crittenden (2000), S. 27.

<sup>789</sup> Vgl. Pleitner (1984), S. 511 f.

<sup>790</sup> Vgl. Baecker (2000), S. 14 f.

<sup>791</sup> Vgl. Nicholson/Anderson (2005), S. 168.

<sup>792</sup> Vgl. Nicholson/Anderson (2005), S. 153 f. u. S. 163 ff.

<sup>793</sup> Hennerkes (1998a), S. 4.

Stärke zur Geltung<sup>794</sup> zu bringen. Der Unternehmer ist Dreh- und Angelpunkt für Kommunikations- und Informationsprozesse und prägt damit in besonderer Weise die Kultur und das Vorgehen im Unternehmen.<sup>795</sup> Dieser Einfluss auf verschiedene Bereiche des Unternehmens kann sich auch über den Tod des Unternehmers hinaus erstrecken.<sup>796</sup> Dieser Einfluss eines Einzelnen könnte zwar auch auf Nicht-Familienunternehmen übertragen werden, allerdings ist davon auszugehen, dass „... in a family business the founder's influence can be expected to be especially pronounced, ...“.<sup>797</sup>

Unternehmer werden nicht erst seit Schumpeter durch spezifische Eigenschaften charakterisiert.<sup>798</sup> In Analogie zu dieser frühen Prägung, sprechen auch heutige Quellen insbesondere auf die Kreativität sowie den Mut und die Energie des Unternehmers insbesondere des Gründungsunternehmers, an. Die Analyse von Persönlichkeits- oder Eigenschaftsmerkmalen nimmt – wenngleich keineswegs eindeutig empirisch belegt – einen großen Teil der Diskussion ein. Dieser Richtung liegt die Annahme zugrunde, Unternehmer seien durch besondere Eigenschaften geprägt, die sie auf der einen Seite von anderen Personen, bspw. angestellten Managern, abheben und die gleichzeitig ihren unternehmerischen Erfolg prägen.<sup>799</sup>

HENNERKES (1998a) fasst einige dieser Eigenschaften, ausgehend von den Biographien erfolgreicher „Gründer- und Unternehmerpersönlichkeiten“ unter sieben Eigenschaften zusammen:<sup>800</sup>

*Motivations- und Führungsstärke:* Unternehmerischer Erfolg bedeutet immer auch die Fähigkeit, Menschen zu führen und zu motivieren. Unternehmer leiten „kraft ihres Vorbildes“. Durch Engagement nicht nur für die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens, sondern auch die persönlichen Anliegen der Mitarbeiter, gelingt es ihnen zu begeistern. Diese übergreifende Funktion der Führung wird insbesondere in der immer stärker differenzierten und spezialisierten Arbeitswelt wichtig. Der Unternehmer ist hier

---

<sup>794</sup> Hennerkes (1998a), S. 4.

<sup>795</sup> Vgl. hierzu das „Founder Centrality-Konzept“ von Kelly/Athanassiou/Crittenden (2000). Ferner Gerke-Holzhäuer (1996), S. 8; Hamer (1990), S. 67 ff.

<sup>796</sup> Vgl. Kelly/Athanassiou/Crittenden (2000), S. 28 f.

<sup>797</sup> Kelly/Athanassiou/Crittenden (2000), S. 27.

<sup>798</sup> Vgl. Schumpeter (1928), hier zitiert nach Fallgatter (2001), S. 1218 ff.

<sup>799</sup> Vgl. Fallgatter (2001), S. 1219; Pleitner (1984), S. 518 ff. (mit eigener empirischer Untersuchung).

<sup>800</sup> Vgl. zum Folgenden Hennerkes (1998a), S. 4 ff. sowie Hennerkes (1998), S. 38 ff.; Steilmann (1998), S. 54 f.; Delmar (1996), S. 16 ff.; ferner die 40 Portraits erfolgreicher Unternehmer bei Barbier/Krause-Brewer (Hrsg.) (1988).

als Generalist die „Klammer“, welche die verschiedenen Teile des Unternehmens zusammenhält. Er ist Generalist insofern, als das er sich persönlich für alle Bereiche des Unternehmens verantwortlich fühlt und Anteil an allen Geschehnissen nimmt.

*Kreativität:* Kreativität als der „Mut, Althergebrachtes in Frage zu stellen und neue Wege zu beschreiten“ ist eine weitere wichtige Eigenschaft. Dabei ist diese Kreativität nicht nur auf den klassischen „Erfindergeist“ beschränkt, wenngleich dieser bei Firmen wie Siemens, Audi oder Opel der ausschlaggebende Faktor war.<sup>801</sup> Vielmehr sind auch Neuerungen in den Bereichen Fertigungsmethoden, Marketing, Verpackung oder Vertrieb zu nennen. Dabei gelingt es dem Unternehmer, Traditionen in Frage zu stellen und Neuerungen auch gegen die Meinung anderer durchzusetzen.

*Fleiß:* Die Leitung eines Familienunternehmens bedeutet für den Unternehmer persönlichen Einsatz für sein Unternehmen. Die gesonderte Stellung des Unternehmers, aber auch die begrenzten personellen Ressourcen des Unternehmens bedingen einen enormen zeitlichen Aufwand und oftmals das Zurückstellen persönlicher oder familiärer Wünsche.

*Risikobereitschaft:* Der Mut zum Risiko ist eine der wesentlichen Eigenschaften des Unternehmers, da er nicht nur seine Zeit für das Unternehmen einsetzt, sondern nicht selten auch mit seinem Privatvermögen haftet. Angesichts einer dynamischen Umwelt mit steigendem Konkurrenzdruck, kürzer werdenden Produktlebenszyklen u. Ä. gefährden wirtschaftliche Fehlschläge oftmals direkt die wirtschaftliche Existenz. Für den Unternehmer gilt es, Vorsorge für die Familie und das Privatvermögen zu treffen, ohne ein überzogenes Sicherheitsbedürfnis der notwendigen Risikobereitschaft voranzustellen.

*Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen:* Wirtschaftlicher Erfolg lässt sich in Familienunternehmen zumeist nur erreichen, wenn man „Dinge anders macht“. Dies setzt Durchsetzungsvermögen und Selbstbewusstsein bspw. gegenüber Banken voraus. Beide Eigenschaften sind Grundvoraussetzungen, um neue Wege zu gehen und die bereits angesprochenen Risiken auf sich nehmen zu können.

*Verantwortungsbewusstsein:* Für den Unternehmer ist mit seinem Handeln auch eine soziale Verantwortung verbunden, da von ihm bzw. seinem Unternehmen die Existenzen der Mitarbeiter, Partner und nicht zuletzt der eigenen Familie abhängen.

*Selbstbeschränkung:* Die bereits geschilderten Eigenschaften charakterisieren den Unternehmer als einen Menschen mit starker Persönlichkeit und einem besonderen Bezug zu

---

<sup>801</sup> Vgl. u. a. Mühlbaur (1988), S. 11 ff.; Schuster (1988), S. 32 ff. oder auch Simsa (1988), S. 20 ff.

seinem Unternehmen. Das Wohl des Unternehmens steht dabei vielfach noch vor den eigenen Bedürfnissen. Dies bedeutet häufig eine Einschränkung der eigenen Freizeit. Auch wenn der Besitz eines Unternehmens in der Öffentlichkeit mit Status und Reichtum assoziiert wird, stellt der Unternehmer gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten seine eigenen Bedürfnisse hinter denen des Unternehmens zurück.

Seine besondere Stellung bedingt, dass Struktur und Ausrichtung des Familienunternehmens auf den Unternehmer abgestimmt sind.<sup>802</sup> Umgekehrt gilt: in einem Familienunternehmen spiegeln Struktur, Ziele und Strategien des Unternehmens letztlich zu einem guten Teil die Ziele und Präferenzen des Unternehmers wider.<sup>803</sup> Von dieser Wechselwirkung sprechen auch KELLY/ATHANASSIOU/CRITTENDEN (2000), wenn sie Familienunternehmensziele und -kultur als „an embodiment of the founding personality“<sup>804</sup> bezeichnen. Gelingt es dem Unternehmer, klare und eindeutige Visionen und Ziele zu formulieren, so wirkt sich dies positiv auf das Familienunternehmen aus, indem es dazu beiträgt, die Mitarbeiter aber auch evtl. im Unternehmen arbeitende Familienmitglieder auf eine gemeinsame „Agenda“ einzuschwören.<sup>805</sup>

Aus der exponierten Stellung im Unternehmen erwächst jedoch auch eine Reihe von Nachteilen. Der wichtigste dürfte die Charakterisierung des Unternehmers als „einsamer Mann“ sein.<sup>806</sup> So weist bspw. HENNERKES (1998a) darauf hin, dass die exponierte Stellung des Unternehmers gleichzeitig eine einsame Position ist. Wenn es um die Beurteilung der Richtigkeit des eingeschlagenen Weges geht, steht der Unternehmer allein dar. Möglichkeiten, sich mit Mitarbeitern zu beraten oder gar Zweifel auszutauschen, hat er nicht. Ganz im Gegenteil, insbesondere in schweren Zeiten wird von ihm verlangt, ein Musterbeispiel an Optimismus und Zuversicht auszustrahlen.<sup>807</sup> Ebenso spricht PLEITNER (1984) plakativ vom Unternehmer, „der innerhalb einer Firma oft der ‚einsame Wolf‘ ...“<sup>808</sup> bleibe. Neben den persönlichen Eigenschaften, welche eine Isolation ggf. unterstützen, sind es im Familienunternehmen demnach auch strukturelle Rahmenbedin-

---

<sup>802</sup> Vgl. Bussiek (1996), S. 40 ff.

<sup>803</sup> Vgl. Hennerkes (1998a), S. 4.

<sup>804</sup> Kelly/Athanassiou/Crittenden (2000), S. 31.

<sup>805</sup> Vgl. Kelly/Athanassiou/Crittenden (2000), S. 34.

<sup>806</sup> Vgl. Kets de Vries (1996a), S. 49.

<sup>807</sup> Vgl. Hennerkes (1998a), S. 6.

<sup>808</sup> Pleitner (1984), S. 519.

gungen, welche die „Einsamkeit des Mannes an der Spitze“<sup>809</sup> begründen oder begünstigen. Ihm fehlt es an einem Kreis kompetenter Gesprächspartner, um strategische Fragen oder Probleme „sanktionsfrei“ zu diskutieren.<sup>810</sup> Die knappe Personaldecke des Familienunternehmens bewirkt, dass es dem Unternehmer an motiviert-engagierter Unterstützung bspw. durch „kompatible“ Gesprächspartner<sup>811</sup> oder „gar kongeniale Partner in der Unternehmensführung“<sup>812</sup> fehlt. Darüber hinaus sind Führungskräfte in Familienunternehmen regelmäßig aufgrund der knapperen personellen Ressourcen und der flacheren Hierarchien stärker in das operative Tagesgeschäft eingebunden. Für die Geschäftsführung in Familienunternehmen bleibt dabei nur wenig Zeit für konzeptionelle Gespräche. Strategische Überlegungen kommen zu kurz.<sup>813</sup> Eine kontinuierliche Prüfung von oder eine Auseinandersetzung mit strategischen Entscheidungen bleibt aus.<sup>814</sup> Der Bereich der Unternehmensstrategie gehört daher schon fast „traditionell“ zu den Schwächen von Familienunternehmen.<sup>815</sup> Dass hohe „(regelmäßiges) Gesprächs- und Ratbedürfnis“<sup>816</sup> in diesem Bereich bestätigen auch empirische Studien.<sup>817</sup>

Hier setzt der Beirat ein, indem er der Geschäftsführung zu festgesetzten und regelmäßigen Treffen als Gesprächspartner zur Verfügung steht. Der Beirat steht dem Unternehmer mit „Rat und Tat“ zur Seite, stellt ihn aber insbesondere fachkundig „zur Rede“. Er steht dem Unternehmer als „Forum für Konzeptionsgespräche“<sup>818</sup> zur Verfügung.<sup>819</sup> Andere Autoren

---

<sup>809</sup> May (1998a), S. 361.

<sup>810</sup> Als „sanktionsfrei“ sollen diese Gespräche hier bezeichnet werden, da eine Diskussion von Problemen mit Mitarbeitern oder (den wenigen) Führungskräften im Unternehmen auf Seiten des Unternehmers mit dem Eingeständnis von Schwäche verbunden wird. Umgekehrt werden Mitarbeiter verunsichert, falls sie das Ausmaß der Probleme nicht vollständig abschätzen können, mit deren Lösung überfordert sind oder Hemmungen haben, dem Unternehmer ihre (evtl. kritische) Meinung mitzuteilen.

<sup>811</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 194 f.

<sup>812</sup> May (1998a), S. 361.

<sup>813</sup> Dass dies allerdings nicht unbedingt ein Spezifikum von Familienunternehmen ist zeigt die Untersuchung von Heidrick & Struggles aus dem Jahr 1990: auch in Vorständen großer deutscher Aktiengesellschaften verbringen die Vorstandsmitglieder ca. 40 Prozent ihres Tagesgeschäftes mit operativen Leistungen, für die strategische Unternehmensplanung bleibt dagegen mit lediglich 8,6 Prozent ein deutlich kleinerer Teil der Zeit. Vgl. Heidrick & Struggles (1990) hier zitiert nach Oesterle/Krause (2004), S. 273.

<sup>814</sup> Vgl. Jenner (2003), S. 206.

<sup>815</sup> Vgl. Rüttler (1998), S. 262 ff.; Upton/Teal/Felan (2002), S. 80 ff.

<sup>816</sup> Vogler (1990), S. 194.

<sup>817</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 161 ff. In der Studie von Klaus kennzeichnen sowohl Beiratsmitglieder als auch Unternehmer selbst die Situation eines Unternehmers als die des ‚einsamen Mannes an der Spitze‘, der Probleme kaum im Kreis des Unternehmens ansprechen kann. Gewünscht wird daher Rat (nicht Tat!) von den Beiratsmitgliedern.

<sup>818</sup> Sehr früh bereits Ostrowski (1965), S. 1569; Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1202.

<sup>819</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 90.

sprechen in diesem Zusammenhang vom Beirat als einem „kritischen Resonanzboden“, dabei liegt die Betonung auf dem Beirat als „neutralem“ und „kompetentem“ Gesprächspartner.<sup>820</sup> Als neutraler Gesprächspartner bietet der Beirat dem erfahrenen, aber „einsamen“ Unternehmer die Möglichkeit einer Auseinandersetzung „auf gleicher Ebene“.<sup>821</sup> Ähnlich äußern sich auch RECHENAUER/DIEZ (1981), wenn sie davon, sprechen ein „kreatives Klima“ zu schaffen, in dem der Unternehmer seine Ideen und Gedanken frei äußern kann, „ohne jedes Wort auf die Waagschale legen zu müssen.“<sup>822</sup>

Durch die Möglichkeit zu offenen Gesprächen wird der sprichwörtlichen Einsamkeit des Unternehmers Abhilfe geleistet. Der Beirat fungiert hier als externes Organ, das das Risiko der Betriebsblindheit verringern kann.<sup>823</sup> Aufgabe des Beirates ist es, die ihm vorgetragene Probleme mit sachkundigen Fragen im Entscheidungsprozess zu begleiten.<sup>824</sup> Dadurch wird dem Unternehmer mit der Einrichtung eines Beirates der „Zwang“ auferlegt, eigene Entscheidungen geordnet und fachlich kompetent einem unabhängigen Gremium vorzutragen. Diese neue Erfahrung erweist sich oft als hilfreich und gelegentlich auch als lehrreich für den Unternehmer.<sup>825</sup> Vom „positiven Zwang“, seine Ideen vor anderen Personen vorstellen und ggf. rechtfertigen zu müssen, spricht bereits OSTROWSKI (1965).<sup>826</sup> Gleichzeitig liegen gerade hierin mögliche Gründe für die Ablehnung eines Beirates. Der Unternehmer ist es nicht gewohnt, seine Meinung von anderen Personen kritisch hinterfragen zu lassen, so dass mit der Einbeziehung externer Personen ein Eingeständnis von Schwäche oder gar ein Machtverlust assoziiert wird.<sup>827</sup>

In dieser Rolle wird der Beirat am besten durch den Begriff des „Sparringspartners“ beschrieben.<sup>828</sup> Die Sparringspartnernaufgabe konkretisiert den Oberbegriff der Beratung, indem sie sie auf einen bestimmten Teilaspekt, die Beratung insbesondere hinsichtlich strategischer Fragen der Unternehmensführung, spezifiziert. Zugleich ist mit dieser Aufgabe eine spezifische Zielsetzung verbunden, die Vermeidung von Betriebsblindheit,

---

<sup>820</sup> Vgl. etwa Turner (2000), S. 126.

<sup>821</sup> Äußerung eines Beiratsmitgliedes, zitiert nach Klaus (1988), S. 166.

<sup>822</sup> Rechenauer/Diez (1981), S. 4.

<sup>823</sup> Ein anschauliches Fallbeispiel für die Ursachen und Auswirkungen dieser Betriebsblindheit resp. der Unfähigkeit eingefahrene Strukturen und Abläufe aufzubrechen findet sich bei Johnson (2004).

<sup>824</sup> Vgl. Klaus (1990), S. 344; May (1998a), S. 361 f.

<sup>825</sup> May (1998a), S. 361 sowie Hennerkes (1998), S. 162 ff.

<sup>826</sup> Vgl. Ostrowski (1965), S. 1569.

<sup>827</sup> Zum „zwiespältigen“ Verhältnis von Unternehmern und Beratern vgl. Hennerkes (1998), S. 144 ff.

<sup>828</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 166 ff.

die sie von anderen Aufgaben absetzt. MAY (1998a) spricht explizit den Beirat als Sparringspartner für den Unternehmer oder auch eine mehrpersonale Geschäftsführung an. Aufgrund der Rahmenbedingungen im Familienunternehmen und der daraus für den Unternehmer entstehenden Position des einsamen Entscheiders, biete der Beirat in dieser Rolle dem Unternehmer die Möglichkeit, seine Gedanken und Ideen einem kritischen, aber wohlwollenden Gremium vorzustellen. Durch ihre fachliche Kompetenz sowie ihre Erfahrungen seien die Beiratsmitglieder in der Lage, dem Unternehmer durch geeignetes Nachfragen mögliche Schwachstellen in seinen Konzepten aufzuzeigen. Der Beirat biete in dieser Form einen Einsatz oder zumindest Ausgleich für ansonsten nicht im Unternehmen vorhandene fachliche Kapazitäten (bspw. in Form von Stäben oder Führungskräften). Gleichzeitig veranlasse bereits die Notwendigkeit, Ideen und Vorhaben vor einem solchen Gremium präsentieren zu müssen, dazu, die eigenen Grundannahmen und Präferenzen „auf den Prüfstand zu stellen“.<sup>829</sup> MAY/SIEGER (2000) sprechen etwas undifferenzierter davon, dass „die vornehmste Pflicht des Beirates darin [bestehe], die Geschäftsführung zu beraten, ihr gewissermaßen als Sparringspartner zur Seite zu stehen, um die Qualität unternehmerischer Entscheidungen durch Einbeziehung externen Wissens zu erhöhen.“<sup>830</sup>

RECHENAUER/JOHN (1994) führen eine Sparringspartnerfunktion nicht als Beiratsfunktion auf. Sie benennen als einen wesentlichen Vorteil von Beiräten jedoch die Tatsache, dass durch kompetente Ratgeber und Gesprächspartner der Unternehmer zeitlich entlastet werde und so mehr Zeit für andere Dinge habe. Ob es sich bei dieser zeitlichen Entlastung um eine Delegation von Aufgaben auf den Beirat handelt, oder ob eine gemeinsame Diskussion und damit eine schnellere Entscheidungsfindung gemeint sind, lassen die Autoren allerdings offen.<sup>831</sup> ILIOU (2004) spricht die Einsamkeit des Unternehmers im Rahmen der allgemeinen Beratungsfunktion des Beirates an. Er konkretisiert dessen Rolle weiterhin als diejenige eines Coachs für die Geschäftsführung resp. für den Unternehmer. Als solcher soll er zum kritischen Gedankenaustausch anregen.<sup>832</sup>

Eine Vielzahl von Autoren greift auf die Formulierung „Nutzung externen Wissens“ zurück.<sup>833</sup> Unklar ist im Einzelfall, ob sich hinter dieser Formulierung ein Beirat im Sinne eines Sparringspartners verbirgt oder ob es dabei „lediglich“ eine allgemeine Um-

---

<sup>829</sup> May (1998a), S. 362.

<sup>830</sup> May/Sieger (2000), S. 247.

<sup>831</sup> Vgl. Rechenauer/John (1994), S. 51.

<sup>832</sup> Vgl. Iliou (2004), S. 182.

<sup>833</sup> Vgl. bspw. Turner (2000), S. 113; Buth/Hermanns (1996), S. 599.



schreibung für die Beratungsfunktion des Beirates geht. Andere Autoren wie bspw. HINTERHUBER/MINRATH (1994) differenzieren die Beratungsfunktion von der Möglichkeit, externes Wissen zu nutzen. Letzteres komme einem Fachbeirat gleich, der lediglich bei der Lösung spezifischer Einzelaufgaben herangezogen werde.<sup>834</sup>

Bereits bei der Untersuchung von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) wurden die Motive „Nutzung externen Wissens“ sowie „Verminderung des Risikos von Fehlentscheidungen durch ständige Beratung“ mit knapp 66 resp. 61 Prozent von den Befragten genannt.<sup>835</sup> Die Möglichkeit, durch den Beirat externes Wissen für das Unternehmen zugänglich zu machen, wird von den Autoren darauf zurückgeführt, dass konzeptionelle Geschäftsführungsaufgaben aufgrund der stark operativ geprägten Aufgaben zu kurz kommen und die Geschäftsführung daher Unterstützung bei externen Fachleuten suche. Eine weiterführende Interpretation des Motivs „Risikoverminderung“ bleibt aus, jedoch wird dieses Motiv grob mit der allgemeinen Beratungsfunktion gleichgesetzt.<sup>836</sup>

Die Fähigkeit und Erwartung, kurzfristig im Unternehmen fehlendes Know-how durch externe Experten zu ersetzen, teilt sich der Beirat mit der externen Unternehmensberatung. Auch hier steht die Rolle des Experten im Vordergrund. Gerade in der Konnotation eines Sparringspartners muss aber vom Beirat mehr gefordert und erwartet werden. Die interne Unternehmensberatung gibt hier weitere Anregungen. Durch ihre langfristige Einbindung ins Klientensystem wird vor ihr gerade nicht nur ein Zugewinn an Sachkenntnissen erwartet. Vielmehr steht die Begleitung langfristiger Prozesse und Projekte im Vordergrund. Zwar kann der Beirat eine ebenso umfassende Leistung aufgrund seiner nur zeitweiligen (wenn auch langfristig angelegten) Verbindung zum Unternehmen nicht realisieren. Gleichwohl kann er mehr sein als bloßer Lieferant von Informationen. Die Aufgabe des Sparringspartners verdeutlicht dies, da gerade nicht nur eine punktuelle Sachinformation gefordert ist, sondern der Entscheidungsprozess des Unternehmers, sein Informationsverhalten u. Ä. kritisch betrachtet werden.

---

<sup>834</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 78.

<sup>835</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 48.

<sup>836</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 49.

#### 4.4.3 Nachfolgeregelung

Das Thema Nachfolge gehört zu den am häufigsten thematisierten Aspekten in Bezug auf Familienunternehmen.<sup>837</sup> Neben Aufsehen erregenden Fällen aus der Praxis begründet sich diese Sonderstellung in der Regelmäßigkeit, mit der die Herausforderung Nachfolge auf das Unternehmen zukommt.<sup>838</sup> Laut IFM BONN stand bei etwa jedem fünften der insgesamt 2.067.000 Familienunternehmen in Deutschland im Zeitraum von 1999 bis 2004 eine sowohl geplante als auch risikobehaftete, d. h. ungeplante Neubesetzung der Geschäftsführung an.<sup>839</sup> Davon betroffen sind pro Jahr ca. 966.000 Arbeitsplätze. Allein im Jahr 2005 kamen ca. 70.900 übergabereife Unternehmen hinzu.<sup>840</sup> Dennoch fehlt vielfach eine vorausschauende und explizite Planung und Regelung dieser wichtigen Frage. In einer Erhebung von VOGLER aus dem Jahr 1990 gaben mehr als 42 Prozent der Familienunternehmen an, keine Vorkehrungen hinsichtlich der Nachfolge getroffen zu haben.<sup>841</sup> Diese Zahlen setzen den Trend früherer Studien fort.<sup>842</sup> In einer neueren Studie von ALBACH aus dem Jahre 2000 hatten nicht einmal zehn Prozent der Unternehmen konkrete Vorbereitungen getroffen.<sup>843</sup>

Nachfolge ist ein Führungsproblem, welches in die vielfältigen und interdependenten Teilbereiche des Familienunternehmens hineinragt.<sup>844</sup> Zusätzlich erschweren in Familien-

---

<sup>837</sup> In ihrer Analyse von insgesamt 77 empirischen Studien zum Thema Familienunternehmen identifizieren Sharma/Chrisman/Chua (1997) die Nachfolge als eines der prominentesten Themenbereiche. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Dyer/Sánchez (1998), S. 290 sowie Aronoff (1998), S. 181.

<sup>838</sup> In Deutschland waren dies u. a. die Fälle Bahlsen, Berendt, etc. Vogler (1990), S. 65 beschreibt die Nachfolge als „Dauerproblem“ oder doch zumindest Daueraufgabe von Familienunternehmen.

<sup>839</sup> IfM Bonn (2002), S. 20 ff.

<sup>840</sup> Vgl. IfM Bonn [Online im Internet: [http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge\\_abb1.htm](http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge_abb1.htm) (Stand 3.03.06) sowie [http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge\\_abb3.htm](http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge_abb3.htm) (Stand 3.03.06)]. Diese Zahlen verdeutlichen, warum das Thema Nachfolge in der Regel mit einem Verweis auf die ökonomische Relevanz der Familienunternehmen resp. einer gescheiterten Nachfolge diskutiert wird. Weber (2001) geht für Deutschland bis zum Jahr 2004 von ca. 300.000 Unternehmensübergaben aus; vgl. ebenda, S. 195.

<sup>841</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 66. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt auch Albach (2000), S. 781, ferner Kersting/Kamper-Jasper (2002), S. 85; Meyer (1999), S. 37.

<sup>842</sup> Vgl. Albach/Freund (1989); Bechtle (1983), S. 1 ff.

<sup>843</sup> Vgl. Albach/Freund (1989), S. 47; Albach (2000), S. 782 sowie zu weiteren empirischen Ergebnissen Shephard/Zacharakis (2000), S. 29 ff.; Stephan (2002), S. 18 und die dort angegebene Literatur. In einer empirischen Analyse der Ziele von Familienunternehmen weisen bspw. Tagiuri/Davi (1992) Nachfolge dagegen nicht unter den sechs wichtigsten Zielsetzungen aus.

<sup>844</sup> Vgl. Stephan (2002), S. 55.

unternehmen persönliche Auseinandersetzungen die Nachfolge.<sup>845</sup> Die Komplexität der zu beachtenden Interessen steigt mit zunehmender Generation.<sup>846</sup> Eine Nachfolgeregelung beruht in späteren Generationen vielfach auf einem Konsens und nicht immer auf der bestmöglichen Lösung.<sup>847</sup> Die Folge: nur wenige Familienunternehmen schaffen den Sprung in die zweite Generation, und nur ein Bruchteil überlebt die Übergabe auf die dritte. Ein Großteil der Familienunternehmen scheitert an der Nachfolge und scheint damit dem Volksmund – die erste Generation erbauts, die zweite erhälts, der dritten zerfällt – Recht zu geben.<sup>848</sup> Selbst wenn das Unternehmen den Sprung in eine spätere Generation schafft, geht mit der Übernahme durch die Erbengeneration oftmals eine Verschlechterung der Unternehmenslage einher.<sup>849</sup>

Die Literatur hat sich unterschiedlicher Bereiche des Themas angenommen. DYER/HANDLER (1994) zeigen das Spektrum der Forschungsschwerpunkte zum Thema Nachfolge in Familienunternehmen auf.<sup>850</sup> Ein Großteil der Autoren beschäftigt sich mit dem Widerwillen des Gründers, das Unternehmen zu übergeben, da dieses „Aufgeben“ den grundlegenden Motiven und Werten des Gründers widerspricht. Gründe für das Scheitern der Nachfolge werden im Unwillen und dem Unvermögen des Unternehmers gesehen, sich mit dem eigenen Ausscheiden aus dem Unternehmen oder der eigenen Sterblichkeit

---

<sup>845</sup> Vgl. Anbuhl/Müller-Heydenreich (2000), S. 10; Dunn (1999), S. 48 ff.; Meyer (1999), S. 37; Hennerkes (1998), S. 374; Hammer/Hinterhuber (1994), S. 18.

<sup>846</sup> Vgl. Davis/Harveston (1998), S. 48 f.

<sup>847</sup> Vgl. Evans (1995), S. 5; Sharma et al. (2001), S. 25 u. 26.

<sup>848</sup> Die Schätzungen hinsichtlich Nachfolge(generation) und Sterblichkeit der Familienunternehmen unterscheiden sich (zum Teil sehr stark): Schwass (1998) geht davon aus, dass nur ca. 20 Prozent der Familienunternehmen den Sprung in die zweite Generation schaffen; vgl. ebenda, S. 90. Beim Übergang zur dritten Generation sind es dann sogar nur noch drei bis sechs Prozent; in die vierte oder eine spätere Generation schaffen es schließlich nur noch vier Prozent, vgl. ebenda, S. 90. Westhead/Cowling (1998) gehen für die USA von ähnlichen, wenngleich höheren Zahlen aus: danach schaffen 30 Prozent den Sprung in die zweite und weniger als 16 Prozent den Übergang zur dritten Generation; vgl. ebenda, S. 35. Ganz ähnlich Ward (1987), S. 1 ff., der von lediglich 30 Prozent ausgeht, die die dritte Generation erreichen; weniger als 15 Prozent erreichen die vierte. Wieder auf Deutschland bezogen geht Hennerkes (1998) von rund 35 Prozent an Unternehmen aus, die den Sprung in die zweite Generation nicht überleben. Beim Wechsel in die dritte Generation bleiben 65 Prozent und beim Übergang auf die vierte sogar 85 Prozent der Unternehmen auf der Strecke; vgl. ebenda, S. 373. Domayer/Vater (1995) sind am optimistischsten, wenn sie von ca. 50 Prozent der Unternehmen ausgehen, die den Übergang in die zweite Generation schaffen. Beim Übergang in die dritte Generation sinkt aber auch hier der Anteil der erfolgreichen Unternehmen stark ab (nur noch ca. 10-20 Prozent); vgl. ebenda, S. 149.

<sup>849</sup> Vgl. Morck/Yeung (2003), S. 375, die in Anlehnung an Shleifer/Vishny (1997) und La Porta et al. (1997) u. (1998) formulieren: „... empirical studies consistently find firms run by heirs underperforming not only similar firms by founders, but also similar firms run by professional managers.“

<sup>850</sup> Vgl. Dyer/Handler (1994), S. 71 ff. Neben den im Folgenden angesprochenen psychologischen/persönlichen Aspekten der Nachfolge, können weiterhin juristische sowie steuerrechtliche Schwerpunkte in der Nachfolgediskussion ausgemacht werden. Insbesondere in der englischsprachigen sowie besonders der US-amerikanischen Literatur steht zudem vermehrt die Analyse einer Vielzahl spezifischer Einzelaspekte der Nachfolge im Mittelpunkt.

auseinanderzusetzen.<sup>851</sup> Daneben ist es das missverstandene Vertrauen in die „Natürlichkeit“ der Nachfolge, die viele Unternehmer in falscher Sicherheit wähnt. Die Nachfolgeregelung, die der Unternehmer sich vorstellt – in der Regel, dass der Sohn das Unternehmen übernimmt – wird vielfach nicht weiter diskutiert, nicht einmal zwischen Vater und Sohn. Hat der Sohn eigene Berufsvorstellungen außerhalb des Familienunternehmens, trifft dies den Unternehmer im Ernstfall vollkommen „unerwartet“. In der Folge fehlt es dem Familienunternehmen entweder vollständig an einer Nachfolgeregelung oder der Unternehmer hält an einer suboptimalen Lösung fest.<sup>852</sup> Andere Arbeiten heben den Einfluss von weiteren Stakeholdern (Familienmitgliedern, aber auch Lieferanten oder Kunden) hervor, die ebenfalls eine Übergabe erschweren oder verhindern können. Die Dynamiken in der Familie sowie die Nachfolge „as process of mutual role adjustment“ oder „succession dance“<sup>853</sup> sind weitere Gegenstände der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.<sup>854</sup> Die Literatur wird komplettiert durch eine Vielzahl von Vorschlägen und Modellen zur besseren Handhabung der Nachfolge<sup>855</sup> sowie zahlreiche empirische Studien.<sup>856</sup>

Die Ziele der Nachfolge stellen einen ersten wichtigen Analysezugang zum Thema Nachfolge dar. Sie können sehr heterogen sein und unterscheiden sich sowohl individuell als auch generationsabhängig. In jedem Fall determinieren sie die Wahl der Alternativen, indem sie einen ersten Anhaltspunkt für die unter Umständen in Frage kommenden Alternativen geben.<sup>857</sup>

---

<sup>851</sup> Vgl. Davis/Harveston (1998), S. 32; Sharma et al. (2001), S. 21 ff.

<sup>852</sup> Vgl. Stephan (2002), S. 50 f.; Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz/Meyer (2002), S. R3.

<sup>853</sup> Handler (1989) und (1990) (hier zitiert nach Dyer/Handler (1994)). Idealtypisch verändert sich die Rolle des Gründers dabei vom „sole operator“ über „monarch“ und „overseer/delegator“ bis zum – aus dem Unternehmen ausgeschiedenen – „consultant“. Parallel dazu entwickelt sich die Rolle des Nachfolgers. Anfänglich von „no role“ über „helper“ und „manager“ bis er schließlich – nach vollständigem Ausscheiden des Gründers/Vorgängers – die Rolle des „leader/chief decision maker“ einnimmt. Dyer/Handler (1994) weisen jedoch darauf hin, dass viele Gründer nicht über die Rolle des „Monarchen“ hinausgehen und auf ihrem Verbleib im Unternehmen bestehen. Vgl. ebenda, S. 77.

<sup>854</sup> Trotz dieser vielfältigen Herangehensweise heben auch Dyer/Handler letztlich hervor, dass es immer noch zu wenig gesicherte oder empirisch fundierte Erkenntnisse über die verschiedenen Aspekte der Nachfolge gäbe. Vgl. Dyer/Handler (1994), S. 80. Einen Vorschlag zur Integration unterschiedlicher Aspekte machen Sharma et al. (2001), S. 21 ff.

<sup>855</sup> Vgl. bspw. Sharma et al. (2001); Meyer (1999); Evans (1995). Hierbei handelt es sich häufig um Berater, die Handlungsmodelle und -empfehlungen für die Ausgestaltung von Nachfolgeplänen in Familienunternehmen entwickeln. Vgl. etwa Breuninger (1998), S. 756 ff.; Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (1996), S. 229 f. u. (2001f), S. R3; Goldberg (1996), S. 192 f.

<sup>856</sup> Dabei existieren mittlerweile sowohl übergreifende, als auch auf einen spezifischen Einzelaspekt konzentrierte Untersuchungen. Vgl. Bechtle (1983); Davis/Harveston (1998); Stephan (2002).

<sup>857</sup> Vgl. bspw. Stephan (2002), S. 117 ff.; Vogler (1990), S. 79.

Gerade für den Unternehmer ist die Übertragung auf den Sohn oder die Tochter oftmals das oberste Ziel.<sup>858</sup> Damit ist zumeist implizit die Erhaltung des Unternehmens als Familienunternehmen, d. h. die Weiterführung des Lebenswerks des Unternehmers, verbunden. Dieser Wunsch wird – sofern er unreflektiert übernommen wird – in älteren, mehrgenerationalen Familienunternehmen vielfach zum Problem und verstellt nicht selten den Blick für andere, besser geeignete Alternativen.<sup>859</sup> In der Sicherung der finanziellen Unabhängigkeit der Familie kann ein weiteres Ziel der Nachfolge liegen. Dazu gehört im weiteren Sinne auch die Minimierung steuerlicher Lasten, etwa im Rahmen der Erbschaftssteuer. Schließlich können mitarbeiterbezogene Überlegungen eine Rolle spielen, etwa indem die Arbeitsplatzsicherheit für die Beschäftigten weiterhin erhalten werden soll.

Im Einzelfall kann sich die Zielsetzung aus einem oder auch mehreren der angesprochenen Optionen zusammensetzen. Die Ziele sind jedoch oftmals wenig offensichtlich oder transparent und unterscheiden sich ferner zwischen den Generationen. So mag für den Unternehmer der Erhalt des Familienunternehmens an erster Stelle stehen, während seine Kinder hauptsächlich an der finanziell günstigsten Lösung interessiert sind. Die grundsätzlich fehlende Bewusstmachung der Ziele sowie die fehlende Abstimmung der Generationen untereinander kann ein entscheidendes Hindernis bei der Wahl der besten Nachfolgeoption darstellen.

Im Rahmen der Nachfolgeregelung steht – wie bereits angesprochen – vielfach die familieninterne Nachfolge an erster Stelle.<sup>860</sup> Der Unternehmer übergibt dabei an seinen Sohn oder seine Tochter.<sup>861</sup> Diese so genannte „Thronfolgerlösung“ hat den Vorteil, dass sowohl die Kontinuität innerhalb der Familie als auch die Einheit von Eigentum und Führung gewährleistet werden. Hat der Unternehmer mehrere Kinder, kann eine solche Thronfolgerlösung zwar ebenfalls durchgesetzt werden, sie kann dann jedoch zu Spannungen zwischen den Kindern führen. Die Lösung besteht in diesem Fall oftmals in einer gemeinsamen Übernahme, bei der die Erben sich sowohl die Anteile als auch die

---

<sup>858</sup> Vgl. Albach (2000), S. 782; Birley (2002), S. 14 ff.

<sup>859</sup> Vgl. Kerkhoff/Ballarini/Keese (2004), S. 59 ff.

<sup>860</sup> Vgl. IfM Bonn [Online im Internet: [http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge\\_abb3.htm](http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge_abb3.htm) (Stand 3.03.06)]. Zu den nachfolgend geschilderten Alternativen der Nachfolgeregelung vgl. Stephan (2002), S. 17; Albach (2000), S. 783. Zur Bedeutung der Fremdmanager für das Familienunternehmen äußern sich Albach/Freund (1989), S. 263 sehr deutlich: je mehr sich Familienunternehmen für familienfremde Manager öffnen, desto erfolgreicher werden sie sein.

<sup>861</sup> Vgl. IfM Bonn [Online im Internet: [http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/136\\_ab3.htm](http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/136_ab3.htm) (Stand 24.11.2003)].

Geschäftsführung teilen.<sup>862</sup> Liegt keine anderweitige, explizite Nachfolgeregelung vor, ist dies sogar der Regelfall, da die Kinder per Erbfolge gemeinschaftlich das Unternehmen übernehmen.

Der Verkauf des Familienunternehmens stellt die hierzu fast entgegengesetzte Lösung dar. Die Familie trennt sich vollständig vom Unternehmen und verliert mit ihren Anteilen auch die Möglichkeit einer Einflussnahme auf das Unternehmen.<sup>863</sup> Diese Option kommt häufig erst in späteren Generationen in Betracht, steht grundsätzlich aber jeder Generation, d. h. auch dem Gründungsunternehmer zur Verfügung. Die Einbringung des Unternehmens in eine Stiftung stellt eine weitere Alternative dar. Die Stiftungslösung kann unter Umständen ebenfalls eine Möglichkeit sein, die Versorgung der Familie und damit den Charakter des Familienunternehmens zu erhalten.<sup>864</sup> Gleichzeitig stellt sie eine endgültige Lösung dar, da die Stiftungsgründung – aus steuerlichen Gründen – in der Regel nicht wieder rückgängig gemacht werden kann.

Der Einsatz von Fremdmanagern stellt schließlich eine weitere Alternative dar, die für Familienunternehmen immer wichtiger wird.<sup>865</sup> Zwar hebt WARD (1987) hervor, dass „[f]amily members are one of the family business’s most important natural strengths“.<sup>866</sup> Eine ausschließliche Beschränkung auf Familienmitglieder beschneidet die Möglichkeiten des Familienunternehmens jedoch nachhaltig. Beim Einsatz eines familienfremden Managers übernimmt dieser – im Auftrag der Gesellschafter – die Geschäftsführung des Unternehmens. Die Anteile am Unternehmen bleiben in der Hand der Gesellschafter, sprich der Familienmitglieder. Ein Fremdmanagement kann zeitlich begrenzt (bspw. weil Erben aus der Familie noch nicht alt genug sind oder ihre Ausbildung noch nicht beendet haben) oder dauerhaft eingesetzt werden.<sup>867</sup> Die Familie bewahrt sich in diesem Fall über die Anteile am Unternehmen die grundsätzliche Möglichkeit der Einflussnahme auf das Unternehmen. Dies geschieht regelmäßig über die Gesellschafterversammlung, über

---

<sup>862</sup> Vgl. Stephan (2002), S. 15 f.

<sup>863</sup> Vgl. Stephan (2002), S. 22.

<sup>864</sup> Vgl. Keller (2002), S. 201 f.; Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (1996), S. 228.

<sup>865</sup> Vgl. Hennerkes (1998), S. 45; Jeuschede (1998), S. 777.

<sup>866</sup> Ward (1987), S. 9.

<sup>867</sup> Zum Verhältnis von Familie und Fremdmanagern vgl. ausführlich Aronoff/Ward (2000), S. 3 ff.

Familienmitglieder in Aufsichtsgremien oder durch die Erstellung einer Familiencharta, die für die Fremdmanager als Leitlinie bindend ist.<sup>868</sup>

Die Notwendigkeit einer fundierten Vorbereitung der Nachfolge erschöpft sich nicht in der Planung bis hin zur eigentlichen Übergabe.<sup>869</sup> Die Nachfolge ist vielmehr als Prozess zu betrachten, der weit vor der eigentlichen Übergabe beginnt („pre-succession“) und dessen Folgen noch weit über diesen Zeitpunkt hinaus wirksam sind („post-succession“).<sup>870</sup> In jeder dieser Phasen muss das Familienunternehmen mit spezifischen Problemen, basierend auf unterschiedlichen Interessen oder Verhaltensweisen der Beteiligten, rechnen.

Als Voraussetzungen für die erfolgreiche und reibungslose Nachfolge werden in der Literatur verschiedene Aspekte thematisiert, die sich auf unterschiedliche Phasen im Nachfolgeprozess beziehen. Als grundsätzliche Voraussetzung gilt die Klarheit über die Ziele der Nachfolge und die Wünsche der Beteiligten. Dies setzt zum einen die Bewusstmachung der möglichen Zielsetzungen, zum anderen aber auch die Diskussion der Beteiligten untereinander voraus. Darüber hinaus gilt es die zur Verfügung stehenden Optionen sowie insbesondere deren Konsequenzen zu überprüfen.<sup>871</sup> Sollen bspw. grundsätzlich Familienmitglieder in die Führung nachrücken, so sind langfristig unter Umständen Vorkehrungen hinsichtlich deren Aus- oder Weiterbildung zu treffen.<sup>872</sup> In einem nächsten Schritt gilt es, die Nachfolgeregelung verbindlich zu gestalten, d. h. einen Nachfolgeplan zu erstellen, der bspw. das Austrittsalter des Seniors, Auswahlkriterien für den oder die Nachfolger und Einarbeitungszeiten explizit festhält.<sup>873</sup> Hinzu kommt die juristische und steuerrechtliche Überprüfung der gewählten oder gewünschten Alternative, um nicht zuletzt die finanziellen Konsequenzen für Familie und Unternehmen abzuwägen.<sup>874</sup>

---

<sup>868</sup> Weitere Möglichkeiten der Nachfolgeregelung bestehen im Rahmen eines Management Buy-Out (MBO) oder Management Buy-In (MBI). Vgl. Stephan (2002), S. 20 f.; Leimbach (1991), S. 450 ff.

<sup>869</sup> Vgl. Gersick et al. (1997), S. 193 ff.

<sup>870</sup> Vgl. Evans (1995), S. 11, die von „presuccession analysis“, „succession mechanism“ und „managing the post-succession process“ sprechen.

<sup>871</sup> Vgl. Sharma et al. (2001), S. 26.

<sup>872</sup> Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2002c), S. R3. Zu Attributen die als wünschenswert beim Nachfolger angesehen werden, vgl. Chrisman/Chua/Sharma (1998), S. 19 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>873</sup> Vgl. Sharma et al. (2001), S. 26.

<sup>874</sup> Vgl. Ayres (1998), S. 93 ff. Nicht selten erweisen sich Nachfolgeregelungen für das Unternehmen als Stolperstein, da juristische Folgen nicht bedacht wurden. Vgl. auch Stephan (2002), S. 64 ff. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (1996) weisen rechtlichen und steuerrechtlichen Regelungen dagegen lediglich eine „Hilfsfunktion“ zu, vgl. ebenda, S. 227.

Dem Zeitpunkt der Übergabe wird in der Literatur ebenfalls große Bedeutung eingeräumt. Die Empfehlungen dazu beschränken sich jedoch vielfach auf den tautologischen Verweis, die Nachfolge „rechtzeitig“ anzugehen. Die Übergabe sollte demnach „nicht zu früh“ und „nicht zu spät“ erfolgen.<sup>875</sup> Viele Autoren sehen im Alter des Unternehmers den entscheidenden Anhaltspunkt für den Zeitpunkt der Übergabe. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern verbleiben Unternehmer insbesondere in Deutschland vergleichsweise lange im Unternehmen, bis sie die Führung an die nächste Generation abgeben.<sup>876</sup> Darüber hinaus können Lebenszyklus und wirtschaftliche Lage des Unternehmens, Alter des Nachfolgers u. Ä. einen Einfluss auf den „richtigen“ Zeitpunkt haben.<sup>877</sup>

Die sachlich fundierten Vorschläge zur Nachfolgeregelung werden in der Praxis durch die emotionale Eingebundenheit der Beteiligten kontrastiert.<sup>878</sup> Für den Unternehmer bedeutet die Regelung der Nachfolge auch eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Sterblichkeit. Nicht minder gravierend ist die Angst vor einem „Leben nach dem Unternehmen“.<sup>879</sup> Da für viele Unternehmer das Unternehmen einen großen, die eigene Persönlichkeit definierenden Bereich ausmacht, bricht mit der Aufgabe der Tätigkeit im Unternehmen ein Teil dieses gewohnten Lebens weg. Dieselben Eigenschaften, die Unternehmer beim Aufbau und Erhalt ihres Unternehmens auszeichnen (Unabhängigkeit, Selbstständigkeit, Entschlusskraft), versagen bei der Übergabe des Lebenswerks oder kehren sich ins Gegenteil. Die Nachfolge wird lange Zeit hinausgezögert,<sup>880</sup> oder der Unternehmer trifft eine einsame Entscheidung, die unter Umständen an den Bedürfnissen oder Fähigkeiten der designierten Nachfolger vorbeigeht.<sup>881</sup> Dies betrifft sowohl die

---

<sup>875</sup> Vgl. bspw. Klughardt (1994), S. 109 ff.

<sup>876</sup> Vgl. Kersting/Kamper-Jasper (2002), S. 85.

<sup>877</sup> Vgl. Chrisman/Chua/Sharma (1998), S. 28.

<sup>878</sup> Vgl. anschauliche Fallbeispiele bei Brill (1995) sowie Ibrahim/Soufani/Lam (2001), die ein Beispiel eines kanadischen Unternehmens beschreiben. Angefangen von den herausragenden und notorischen Eigenschaften des Gründers, über die Zusammenarbeit der Generationen bis zum Kampf um das Erbe wird das gesamte Kaleidoskop menschlicher Verhaltensweisen aufgefächert. Die Autoren pointieren dabei vor allem die irrationalen Aspekte der Arbeit im Familienunternehmen und besonders in Bezug auf die Nachfolge.

<sup>879</sup> Vgl. Dunn (1999), S. 47; Klughardt (1994), S. 112. Fischer/Wiswede (2002) bezeichnen diese Übergänge zwischen zwei Lebensphasen als „Brüche im Lebenszyklus“, ebenda, S. 468.

<sup>880</sup> Vgl. dazu die Studien über Altersstrukturen in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen sowie die Studien über das Alter von Unternehmern beim Austritt aus dem Unternehmen. Dieses liegt im Vergleich zu dem ihrer angestellten Kollegen deutlich höher. Vgl. Albach (2000), S. 781; Bechtle (1983), S. 115. Dunn (1999), S. 51 weist darauf hin, dass viele Familienunternehmen die zeitlichen und inhaltlichen Erfordernisse der Nachfolgeplanung und -umsetzung unterschätzen. So wird bspw. eine Planung erst dann mehr oder weniger aktiv begonnen, wenn Krankheitsfälle dazu zwingen.

<sup>881</sup> Auch wenn die psychologischen Hemmnisse für den ausscheidenden Geschäftsführer nicht zu unterschätzen sind, kann eine verspätete oder gar nur auf Druck von Familie oder anderen Stakeholdern durchgeführte Übergabe das Unternehmen nachhaltig belasten. Vgl. Sharma et al. (2001), S. 21 ff.



Einsetzung eines offenkundig nicht qualifizierten Kindes („Familie vor Eignung“<sup>882</sup>), welche die Mitarbeiter und aufstrebenden Führungskräfte im Unternehmen nachhaltig frustriert, als auch die vermeintlich gerechte, letztlich aber ungeeignete Übergabe an mehrere Kinder zu gleichen Teilen.<sup>883</sup>

Umgekehrt ist es für Familienunternehmen keineswegs selbstverständlich, einen Nachfolger aus den eigenen Reihen benennen zu können: neben der notwendigen Qualifikation sind der Wille zur Übernahme, sowie die Akzeptanz bei Mitarbeitern und unter Umständen bei anderen Familienstämmen notwendige Voraussetzungen.<sup>884</sup> Nicht in jedem Familienunternehmen ist eine familieninterne Nachfolge daher möglich. In einer Studie von ALBACH/FREUND (1989) waren in nur 54 Prozent der untersuchten Familienunternehmen überhaupt interessierte Nachfolger vorhanden.<sup>885</sup> Ist ein Erbe qualifiziert und willens die Nachfolge anzutreten, stellt sich die Frage nach der Übergangszeit zwischen Senior und Junior. Eine Übergangszeit, in der beide im Unternehmen nebeneinander die Geschäftsführerfunktion wahrnehmen, wird als belastend für beide Parteien empfunden. Sie erschwert es insbesondere dem Nachfolger, seinen eigenen Stil zu entwickeln und sich die Anerkennung der Mitarbeiter zu verschaffen.<sup>886</sup> Ebenso wie die Option der Anstellung externer Manager für viele Unternehmer nicht in Frage kommt, stellt umgekehrt die Arbeit in einem Familienunternehmen für viele hoch qualifizierte Führungskräfte keine Alternative dar.<sup>887</sup> Die Befürchtungen richten sich dabei in erster Linie auf eine antizipierte, generelle Benachteiligung zugunsten von Familienmitgliedern. Die Aufstiegs-

---

<sup>882</sup> Transparente Anforderungsprofile für den Nachfolger sind nicht vorhanden. Die Entscheidung wird auch hier nicht vorbereitet, sondern dem „Fingerspitzengefühl“ zugerechnet resp. überlassen. Eltern überschätzen dabei einerseits die Fähigkeiten ihrer Kinder. Andererseits müssen diese einem höheren Maßstab als familienfremde Nachfolger genügen. Vgl. Stephan (2002), S. 54.

<sup>883</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 95, der hier treffend formuliert: „Auch nur eine untüchtige Generation verzeiht es [das Familienunternehmen, Anm. d. Verf.] im allgemeinen nicht.“ Ähnlich Sharma et al. (2001), S. 24 ff.

<sup>884</sup> Vgl. Kück (1996), S. 255.

<sup>885</sup> Vgl. Albach/Freund (1989), S. 47.

<sup>886</sup> Vgl. zu unterschiedlichen negativen Auswirkungen bspw. Stephan (2002), S. 18 f.; Eidemüller-Jucknat (1998), S. 11; Evans (1995), S. 7. Etwas besser werden in diesem Fall die Chancen von Töchtern eingeschätzt, die in der Regel weniger in direkter Konkurrenz zum Vater stehen als ihre Brüder und daher leichter ihren eigenen Stil durchsetzen können. Vgl. Cole (1997), S. 360 ff.

<sup>887</sup> In einer Untersuchung von Vogler (1990), S. 94 gaben 47,5 Prozent der untersuchten Familienunternehmen Rekrutierungsprobleme bei Fremdmanagern an. Immerhin weitere 31,7 Prozent erlebten Schwierigkeiten bei der Eingliederung. Zu Vorbehalten von Seiten der Familienunternehmen vgl. Richter/Freund (1989), S. 263; Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (1996), S. 227.

chancen in Familienunternehmen sind oder scheinen begrenzt, so dass diese Unternehmen wenig attraktiv erscheinen.<sup>888</sup>

Die vielfältigen (persönlichen, sachlichen, juristischen und steuerlichen) Aspekte der Nachfolge können sehr leicht zu einer Überforderungen des Unternehmers oder der Familie führen.<sup>889</sup> Regelmäßig wird daher der Einbezug von externen Beratern empfohlen.<sup>890</sup> In der Realität wird dieser Empfehlung jedoch nur zum Teil nachgekommen. Gut abgedeckt sind in der Regel die „harten“ Bereiche (Finanzierung, steuerliche Optimierung etc.). Dazu greifen die Beteiligten auf bereits dem Unternehmen verbundene Berater wie Rechtsanwälte oder Steuerberater zurück.<sup>891</sup> Diese Entwicklung ist auf der einen Seite sehr positiv, da der Beratungsbedarf beim Thema Nachfolge von den Familienunternehmen damit gesehen und entsprechend Beratung aufgesucht wird. Auf der anderen Seite ist mit dieser Art der Beratung lediglich die formale Seite der Nachfolge angesprochen. Die ebenfalls wichtigen psychologischen oder „weichen“ Themen (Einigung in der Familie, Zusammenarbeit Senior-Nachfolger, Vorbereitung des Seniors auf das Ausscheiden aus dem Unternehmen etc.) können von diesen Beratern regelmäßig nicht abgedeckt werden. Beratungsbedarf besteht dabei nicht nur in Einzelfragen, sondern ebenso bei übergeordneten Themen wie der Koordination und einer laufenden Begleitung der Nachfolge.<sup>892</sup>

Dem Beirat wird im Rahmen der Nachfolge fast schon traditionell eine große Bedeutung zugesprochen.<sup>893</sup> So formuliert KELLER (2002) stellvertretend für viele: „Häufig kann nur durch die Institutionalisierung eines Beirates eine erfolgreiche Unternehmensweitergabe gesichert werden.“<sup>894</sup> Allerdings verbleiben viele Arbeiten bei dem Hinweis auf den

---

<sup>888</sup> Vgl. hierzu Campa/Watkins (2000), S. 10 (hier zitiert nach Stephan (2002), S. 20), die die Nachfolge in börsennotierten Unternehmen untersuchten. Hier zeigte sich zum einen, dass die Unternehmenschefs Fremdmanager nur in knapp einem Drittel der Fälle als designierte Nachfolger bestimmten. Von den letztlich untersuchten 32 Fällen, in denen Fremdmanager die Geschäftsführung übernahmen, verließen 22 das Unternehmen nach spätestens fünf Jahren wieder.

<sup>889</sup> Vgl. Evans (1995), S. 5; Stephan (2002), S. 66 ff. Neue Anforderungen und Gegebenheiten (bspw. die neuen Rollen, aber auch veränderte Machtverhältnisse, neue Strukturen etc.) sorgen für Ambiguitäten und Unsicherheiten, die zu Konflikten führen können.

<sup>890</sup> Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (1996), S. 227; Gulbrandsen (2005), S. 73.

<sup>891</sup> Vgl. Kerkhoff/Ballarini/Keese (2004), S. 61 ff.

<sup>892</sup> Vgl. Kerkhoff/Ballarini/Keese (2004), S. 66 f.

<sup>893</sup> Vgl. bspw. Kaufmann (2003).

<sup>894</sup> Keller (2002), S. 199. Dem entgegenstehen die Ergebnisse einer Untersuchung von Albach, in der 191 Familienunternehmen aus (Rheinland-Pfalz) untersucht wurden. Die Unternehmer maßen dem Beirat nur eine geringe oder keine Bedeutung bei der Nachfolgeregelung zu. Der Autor interpretiert dies als bewussten Verzicht, um nicht eine weitere Partei in den potenziellen Konflikt zu verwickeln. Dies läuft dem allgemeinen Tenor in Theorie und Praxis zuwider. Vgl. Albach (2000), S. 784.

Einsatz und die Bedeutung des Beirates und bleiben eine genauere Darstellung konkreter Aufgaben schuldig. Auch in der US-amerikanischen Literatur stehen Bedeutung und Konflikthanfälligkeit der Nachfolge im Mittelpunkt der Diskussion um Familienunternehmen. Da die Regelung der Nachfolge einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Beteiligten (Unternehmer, Nachfolger, Familie, weitere Stakeholder) verlangt, schlagen SHARMA ET AL. (2001) den Einbezug eines externen Gremiums, bspw. eines advisory board vor. Auch hier reduzieren sich die Ausführungen allerdings vielfach allgemein auf Hinweise zur Planung und Begleitung der Nachfolge.<sup>895</sup>

Bei der Erarbeitung und Durchsetzung eines Nachfolgeplans kann der Beirat unterschiedliche, mit der Zeit wechselnde Aufgaben wahrnehmen. Die Orientierung an einer idealtypischen prozessualen Einteilung verschafft einen Überblick über Einwirkungsmöglichkeiten des Beirates. Seine Rolle reicht von der Erstellung eines generellen Nachfolgeplans und der Formulierung geeigneter Auswahlkriterien für einen potenziellen Nachfolger über dessen Auswahl (sei es aus der Familie oder ein Fremdmanager) bis hin zur Notfallgeschäftsführung, bei der der Beirat selbst auf begrenzte Zeit die Geschäftsführung übernimmt. Dazwischen fallen weitere Alternativen wie bspw. die Einarbeitung von Nachfolgern im resp. durch den Beirat, die in der Literatur allerdings bis jetzt nur wenig Beachtung finden.

Soll die Entscheidung in den Händen des Unternehmers oder der Familienmitglieder bleiben, besteht ein wichtiger Initialschritt des Beirates in der Vorbereitungsphase darin, auf den Bedarf sowie den „richtigen“ Zeitpunkt für die Nachfolge und deren Planung aufmerksam zu machen. Da gerade die erstmalige Inangriffnahme des Nachfolgethemas für die Beteiligten mit emotionalen Hürden verbunden ist, kommt dem Beirat die Aufgabe zu, die Notwendigkeit entsprechender Regelungen zu verdeutlichen. Dazu gehört in einem nächsten Schritt ebenfalls die Erstellung eines verbindlichen Planes für den weiteren Ablauf.<sup>896</sup> Für das advisory board konstatieren SHARMA ET AL. (2001) in diesem Zusammenhang: „There is a positive relationship between the presence of an active advisory board and the extent of succession planning the family firm undertakes.“<sup>897</sup> Voraussetzung ist allerdings ein „active advisory board“, d. h. die Mitglieder dieses Organs

---

<sup>895</sup> Vgl. Sharma et al. (2001), S. 27.

<sup>896</sup> Vgl. Sharma/Chrisman/Chua (2003), S. 3. Zu diesem (verbindlichen) Nachfolgeplan gehört neben der (zukünftigen) Rolle des Nachfolgers auch die Planung für die Rolle des Seniors nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen.

<sup>897</sup> Sharma et al. (2001), S. 27.

oder Gremiums treffen sich regelmäßig und üben einen Einfluss auf die strategischen Entscheidungen des Unternehmens aus.

Ferner steht in der Vorbereitungsphase die Erstellung von Anforderungsprofilen im Vordergrund. Dabei kann der Beirat beratend einbezogen werden. Da die Qualifikation des Nachfolgers von entscheidender Bedeutung für die Zukunft des Familienunternehmens ist, kommt der Formulierung eines entsprechenden Anforderungsprofils besondere Bedeutung zu.<sup>898</sup> Dies betrifft sowohl die familieninterne wie auch die familienexterne Nachfolge.<sup>899</sup> Da solche Anforderungsprofile in Familienunternehmen in der Regel nicht vorhanden sind, kommt der Aufgabe des Beirates hier ein grundsätzlicher Charakter zu.<sup>900</sup> Neben der Formulierung eines Anforderungsprofils kann der Beirat auch Kandidaten vorschlagen oder gemeinsam mit den Gesellschaftern auswählen.<sup>901</sup> Das Vorschlagsrecht kann sich sowohl auf Familienmitglieder als auch auf externe Manager beziehen und steht unter dem Anspruch der Objektivierung des Auswahlprozesses durch den Einbezug der externen Beiratsmitglieder.

Ist dem Beirat die Personalhoheit übertragen worden, obliegen ihm Vorschlag und Auswahl eines Nachfolgers. Wird dem Beirat die Personalkompetenz zugesprochen, kann er bei der Auswahl eines Nachfolgers allein entscheiden. Diese Option wird insbesondere dann wichtig, wenn sich mehrere Familienstämme nicht auf einen Nachfolger einigen können. Der Beirat vermag hier durch seine Neutralität konfliktvermeidend zu wirken.<sup>902</sup> Mit der Übertragung der Aufgabe auf den Beirat wird die Objektivierung des Prozesses an sich und damit in letzter Konsequenz, die Objektivierung und Verbesserung der Verhältnisse der direkt Beteiligten untereinander angestrebt.<sup>903</sup> Mit dieser weitreichenden

---

<sup>898</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 84.

<sup>899</sup> Vgl. insbesondere zu Anforderungen an Fremdmanager Jeuschede (1998), S. 769 ff.

<sup>900</sup> Vgl. dazu die empirischen Ergebnisse, die zudem wiederum landesunabhängig sind: vgl. Astrachan/Kolenko (1994), hier zitiert nach Stavrou (1998), S. 135.

<sup>901</sup> In einer Studie von Vogler (1990) hatten 15,8 Prozent der Beiräte das Recht zum Vorschlag möglicher Nachfolger. Lediglich acht Prozent hatten dagegen überhaupt keinen Einfluss. Vgl. ebenda, S. 171.

<sup>902</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 169. In der Untersuchung von Vogler trafen immerhin 23,8 Prozent der Beiräte die Auswahlentscheidung allein, vgl. ebenda, S. 171. In diesen Fällen waren die Gremien überwiegend oder sogar ausschließlich mit Nicht-Gesellschaftern besetzt, vgl. ebenda, S. 172 f.

<sup>903</sup> Der Aspekt der Objektivierung oder Professionalisierung ist ausschlaggebend für viele Fremdmanager eine Geschäftsführerposition in Familienunternehmen anzunehmen. Laut einer Untersuchung von Albach/Freund (1989) ist für Fremdmanager dabei wichtig, ob es eine eindeutige Trennung zwischen Management und Eigentum resp. Kontrolle gibt. So bevorzugen Fremdmanager eine reine Fremdgeschäftsführung, in der Familienmitglieder nur als einfache Beiratsmitglieder Einfluss auf das Unternehmen haben. Vgl. Albach/Freund (1989), hier zitiert nach Jeuschede (1998), S. 773 und 777.

Kompetenz zeigen sich wiederum Analogien zum Aufgabenfeld des Aufsichtsrates. Auch diesem kommt – allerdings per Gesetz – die Bestellung des Vorstandes zu.

Einen Sonderfall nimmt beim Thema Nachfolge der plötzliche Ausfall des Unternehmers resp. der Geschäftsführung ein. In diesem Fall kann die Satzung des Unternehmens eine Notfallgeschäftsführung (auch: Interimsgeschäftsführung) durch den Beirat vorsehen. Ist für die Nachfolge keine Regelung getroffen worden oder steht der designierte Nachfolger noch nicht zur Verfügung, steht das Familienunternehmen im plötzlichen Ernstfall unter Umständen ohne Geschäftsführer da. In diesem Fall kann der Beirat mit der Interimsgeschäftsführung beauftragt werden. Die Notfallgeschäftsführung durch den Beirat ist grundsätzlich zeitlich befristet, da sonst nicht mehr von einem Beirat gesprochen werden kann.<sup>904</sup> Diese Lösung hat den Vorteil, dass unmittelbar für die Fortführung der Geschäfte Sorge getragen wird, und so ein hohes Maß an Kontinuität gewährleistet werden kann. Gleichzeitig setzt sie jedoch eine bereits längerfristige Zusammenarbeit zwischen Beirat und Unternehmensleitung voraus, so dass die Beiratsmitglieder mit den wichtigen Unternehmensaspekten vertraut sind. Ebenso müssen die notwendigen Qualifikationen im Beirat vorhanden sein.

Bei der Betrachtung der Nachfolge als einen Prozess nimmt die Bedeutung der eigentlichen Übergabe relativ ab. Sie stellt idealtypisch die konsequente Umsetzung des in der Vorbereitungsphase entwickelten Ablaufes dar und leitet in die post-succession phase (s. u.) über. Vornehmliche Aufgabe des Beirates bei der Übergabe und Durchführung der Nachfolge ist die Überwachung, ob die vorher vereinbarten Regelungen eingehalten werden.

Auch in der Nachbereiungsphase kann der Beirat tätig werden. Die Zeit nach der eigentlichen Übergabe gehört ebenso zur Nachfolgeregelung wie die bereits beschriebenen Phasen vor der Übergabe. Der ausscheidende Senior ist noch emotional und zum Teil konkret operativ in die Geschehnisse im Familienunternehmen involviert.<sup>905</sup> Gleichzeitig unternimmt der Nachfolger erste Schritte, um sich im Unternehmen zu etablieren. Selbst bei guter Planung und Durchführung der Nachfolge entstehen für die Beteiligten gravierende Veränderungen und neue Rollenanforderungen. Die Begleitung der Zusammenarbeit von Senior und neuem Geschäftsführer steht daher in dieser Phase im

---

<sup>904</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 171.

<sup>905</sup> Vgl. Sharma/Chrisman/Chua (2003), S. 5.

Vordergrund.<sup>906</sup> Der Wechsel in den Beirat kann dem Senior die Übergangszeit vereinfachen. Problematisch ist dabei allerdings die Gefahr der Einmischung in die Unternehmensentscheidungen, die eigentlich dem Nachfolger zustehen. Allein die physische Präsenz des Seniors kann für den Nachfolger zusätzlichen Druck – ein Gefühl des Überwachtwerdens – bedeuten. Auch den Mitarbeitern fällt es in dieser Situation schwer, den noch anwesenden Senior zu übergehen, so dass es zu Kompetenzstreitigkeiten oder Loyalitätskämpfen kommen kann.<sup>907</sup> Die post-succession phase ist nicht „unendlich“ ausdehnbar. Sie muss zu einem zeitnahen Ende gebracht werden, um für die Beteiligten einen endgültigen Abschluss der Veränderungen zu markieren.<sup>908</sup> Der Beirat ist hierbei für die Einhaltung der vereinbarten Termine verantwortlich. Gleichzeitig stellt er eine Größe dar, die in Zeiten des Umbruchs eine Konstante für die Beteiligten repräsentiert. Dies betrifft sowohl die direkt Involvierten wie den ausscheidenden Unternehmer, seinen Nachfolger sowie ggf. die Familie. Aber auch Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern kann über den Beirat eine zusätzliche Garantie für Kontinuität vermittelt werden.

Bei den angesprochenen Optionen kommt dem Beirat im Rahmen der Nachfolge eine strukturierende, zum Teil auch eine vermittelnde Aufgabe zu. Seine Externität resp. seine Objektivität machen ihn zu einem neutralen Ansprechpartner für die Beteiligten.<sup>909</sup> Etwas anders verhält es sich mit der Rolle des Beirates in den folgenden Alternativen. Hier kommt dem Beirat nicht nur eine moderierende, sondern darüber hinaus eine direktere Aufgabe zu.<sup>910</sup>

Die Aufnahme des designierten Nachfolgers in den Beirat, quasi als Testphase oder zur Eingewöhnung, gehört ebenfalls zu den Bereichen, in denen der Beirat gefordert ist. Der designierte Nachfolger erhält durch Aufnahme in den Beirat die Möglichkeit, sich frühzeitig und kontinuierlich mit den Geschäftsangelegenheiten vertraut zu machen.<sup>911</sup> Diese Option wird insbesondere für noch minderjährige Kinder der Gesellschafter oder des

---

<sup>906</sup> An dieser Stelle zeigt sich ebenfalls der nahtlose Übergang zu der Aufgabe als „väterlicher Freund“, den der Beirat für den neuen, insbesondere jungen Nachfolgerschäftsführer wahrnehmen kann. Vgl. Kapitel 4.4.1 dieser Arbeit.

<sup>907</sup> Vgl. Evans (1995), S. 5 f.

<sup>908</sup> Vgl. Evans (1995), S. 7.

<sup>909</sup> Vgl. Keller (2002), S. 199, der vom Beirat als „einer neutralen, beratenden Instanz“ spricht.

<sup>910</sup> Vgl. Sharma et al. (2001), S. 27.

<sup>911</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 78.

Unternehmers diskutiert, kann sich aber auch auf externe Kandidaten beziehen.<sup>912</sup> Dies muss nicht unbedingt ein Mandat im Beirat bedeuten, sondern kann sich ausschließlich auf die einfache Teilnahme an diesen Sitzungen erstrecken. Die Vorgehensweise hat den Vorteil, dass durch die regelmäßige Teilnahme an Beiratssitzungen die Erfahrungen im Umgang mit Entscheidungen im Unternehmen aufgebaut sowie das Commitment für das Unternehmen gestärkt werden. Die Beiratsliteratur nimmt hierzu insoweit Stellung, als dass zum Teil die Aufnahme eines Familienmitgliedes in den Beirat „zur Probe“ befürwortet wird. In dieser Situation geht es darum, den Beirat als vorhandenes Organ zu nutzen und über ihn Familienmitglieder in das Familienunternehmen zu integrieren. In der Literatur finden sich jedoch nur wenige Hinweise auf die Relevanz und vor allem die Effektivität dieser Maßnahme. Als nachteilig wird diese Alternative insbesondere dann eingeschätzt, wenn der Aufenthalt im Beirat zu einer langwierigen Testphase führt, in der der Nachfolger ohne echte Entscheidungsbefugnisse im Beirat „abgestellt“ wird.

Neben den offiziellen und formellen Funktionen kommt dem Beirat vielfach die implizite Aufgabe zu, die Ängste der Beteiligten abzubauen. Dies betrifft den Senior wie auch den neuen Geschäftsführer (Familienmitglied oder Fremdgeschäftsführer).<sup>913</sup> Rückblickend werden von den Beteiligten viele Probleme als minder schwerwiegend eingeschätzt. Dies unterstreicht die Annahme, dass insbesondere die Unsicherheit vor der Übergabe ein Grund für das Scheitern der Nachfolge darstellt, die Nachfolge an sich dagegen wenig problematisch ist. Auch die Übertragung von persönlichen Kontakten und Netzwerken vom ausscheidenden auf den nachfolgenden Geschäftsführer erleichtern einen dabei reibungslosen Übergang.<sup>914</sup> Empirische Untersuchungen in den USA legen nahe, dass erfolgreiche Nachfolger von den Netzwerken (Kontakte zu Anwälten, Freunden, Beratern etc.) profitieren, die sie von ihren Vorgängern übernehmen.<sup>915</sup> Auch hier könnte der Beirat ein Bindeglied zwischen ausscheidendem Geschäftsführer und Nachfolger darstellen, welches die Kontinuität im Unternehmen gewährleistet.<sup>916</sup> Er wirkt dabei nicht nur als

---

<sup>912</sup> Vgl. Ruter (1994), der diese Option auf die Rekrutierung von Führungspersonal allgemein ausweitet; vgl. ebenda, S. 36.

<sup>913</sup> Vgl. Kerkhoff/Ballarini/Keese (2004). S. 66. In der genannten Studie griffen allerdings nur sehr wenige Unternehmen auf einen Beirat zurück (ca. fünf Prozent, vgl. ebenda, S. 71). Unklar ist dabei leider, wie viele der untersuchten Unternehmen überhaupt über einen Beirat verfügen.

<sup>914</sup> Vgl. Goldberg (1996), S. 193 f.

<sup>915</sup> Vgl. Goldberg (1996), S. 190 f.

<sup>916</sup> Vgl. Keller (2002), S. 199; Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (1996), S. 230.

Mentor für den Nachfolger und unterstützt ihn gleichzeitig beim Aufbau eigener Netzwerke, er stellt vielmehr selbst das erste Netzwerk des neuen Geschäftsführers dar.<sup>917</sup>

## 4.5 Familienbezogene Aufgaben

### 4.5.1 Family Governance und Familienstrategie

Familienunternehmen sind „a unique form of business“.<sup>918</sup> Von den fünf Bereichen, die CARLOCK/WARD (2001) als „pivotal variables“ für Familienunternehmen identifizieren, beziehen sich vier direkt auf die Familie: die Möglichkeit einer Karriere von Familienmitgliedern im Unternehmen, Regelungen zur Entscheidungsfindung, Umgang mit Konflikten sowie die Bedeutung von Familienwerten für das Unternehmen.<sup>919</sup> Sie alle gehen auf die Erkenntnis zurück, dass die Familie einen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen hat. Von Beginn an sind Familienunternehmen stark personenorientiert und durch die engen persönlichen Beziehungen der Beteiligten geprägt. Das Verhalten des Einzelnen wird geprägt durch Rücksichtnahme auf die anderen und durch das Gefühl, an einem gemeinsamen Projekt – dem Unternehmen – beteiligt zu sein. Die Familienmitglieder werden durch die geteilte Vision vom Familienunternehmen verbunden und sind umgekehrt bereit, ihre eigenen Wünsche zu Gunsten des gemeinsamen Projektes zurückzustellen. Die geteilte Vision wird verstärkt durch die häufige Interaktion sowie die gemeinsamen Entscheidungen. Voraussetzung wie Ergebnis dieser Situation ist ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten.<sup>920</sup>

Vertrauen ist damit impliziter Bestandteil der engen, „pre-existing“ Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern, die das Familienunternehmen ausmachen.<sup>921</sup> Gleichzeitig stellt es intern wie zum Teil auch extern eine wichtige Voraussetzung für das Handeln in und mit Familienunternehmen dar. Der Umgang miteinander wird im Familienunternehmen damit leichter und – aus agencytheoretischen Gesichtspunkten – sinken die Kontrollkosten.<sup>922</sup>

---

<sup>917</sup> Vgl. Goldberg (1996), S. 193.

<sup>918</sup> Smyrnios/Tanewski/Romano (1998), S. 57.

<sup>919</sup> Vgl. Carlock/Ward (2001), S. 4 f.

<sup>920</sup> Vgl. Steier (2001), S. 353. Während Vertrauen in jedweder (geschäftlichen) Beziehung enthalten ist, ist Vertrauen in vielen Familienunternehmen eine fundamentale Voraussetzung, ohne die ein Handeln nicht möglich wäre. Vgl. Wurche (1994), S. 142 ff.

<sup>921</sup> Vgl. James (1999), S. 62 f.; Gubitta/Gianecchini (2002), S. 283 f.

<sup>922</sup> Vgl. Steier (2001), S. 356.



Vertrauen und die geteilte Vision können so formale Kontrollmechanismen überflüssig machen resp. diese ersetzen.<sup>923</sup> Die Abläufe im Familienunternehmen laufen schneller ab, was wiederum einen Wettbewerbsvorteil für diese Unternehmen darstellen kann.<sup>924</sup>

Während eine geteilte Vision und häufige Interaktionen in kleinen Familienunternehmen die Regel darstellen, sind beide Voraussetzungen in größeren und/oder älteren Familienunternehmen, an denen mehrere Familien in der einen oder anderen Form beteiligt sind, nicht mehr ohne Weiteres gegeben.<sup>925</sup> Die Familie hat sich in Familienstämme aufgespalten. Dabei ist zunächst an den zahlenmäßigen Anstieg von Gesellschafterstämmen resp. Einzelpersonen zu denken.<sup>926</sup> Die Familie ist größer geworden, die Distanz zwischen den einzelnen Familienmitgliedern dabei ebenso. Für Familienunternehmen, die über einen langen Zeitraum gewachsen sind, stellen sich daher verschiedene Problematiken, die in den potenziellen Friktionen in diesem erweiterten Gesellschafterkreis ihren Ursprung haben.

Aufgrund der Distanz und der unterschiedlichen Interessen werden gemeinsame Veranstaltungen und damit die Interaktionen seltener. Man teilt nicht mehr die gleiche Erziehung oder die gleichen Erlebnisse und hat keine gemeinsame Geschichte mehr, so dass sich mit der verwandtschaftlichen Entfernung auch eine emotionale Distanz zu anderen Familienmitgliedern und damit letztlich auch zum „gemeinsamen“ Familienunternehmen einstellt. Das Familienunternehmen ist die einzige Verbindung, ist aber vielfach auf die rein finanziellen Aspekte reduziert. Sowohl die Anzahl der Generationen die im Familienunternehmen tätig sind, als auch die Familiengröße wirken sich negativ auf die Häufigkeit der Interaktionen und damit auf den familieninternen Zusammenhalt aus.<sup>927</sup> Zur Interesselosigkeit am Unternehmen kommen eigene berufliche Vorstellungen, die vielfach nicht mit den Möglichkeiten des Familienunternehmens übereinstimmen.<sup>928</sup> Ein wesentliches Charakteristikum der Familienunternehmen – das Vertrauen und Commit-

---

<sup>923</sup> Vgl. James (1999), S. 64. Bspw. können nicht existente oder nur schwer zu erlangende Verbindungen zu externen Märkten ersetzt werden. Selbst junge Familienunternehmen können sich in der Regel auch dann auf Familienressourcen verlassen, wenn sie noch kein Vertrauen bei Banken u. Ä. genießen. Vom zunehmenden Interesse am Konstrukt Vertrauen und seinen positiven wie negativen Auswirkungen zeugt mittlerweile auch die vielfältige wissenschaftliche Auseinandersetzung. Vgl. Brower/Schoorman/Tan (2000), S. 227 ff.; kritisch zum Thema Vertrauen(sorganisation), vgl. Walgenbach (2000), S. 707 ff.

<sup>924</sup> Vgl. Kersting/Kamper-Jasper (2002), S. 84; James (1999), S. 64 f.

<sup>925</sup> Vgl. Koenen (2003) [Online im Internet: [http://www.handelsblatt.com/hbiwwangebot/fn/relhbi/sfn/cn\\_artikel.pdf](http://www.handelsblatt.com/hbiwwangebot/fn/relhbi/sfn/cn_artikel.pdf). (Stand 17.02.03)]; Gubitta/Gianecchini (2002), S. 278. Auch in dieser Situation zeigt sich daher die „Janusköpfigkeit“ der Familienunternehmen, bei denen Stärken und Schwächen zum Teil nah beieinander liegen resp. einen gemeinsamen Ursprung haben.

<sup>926</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 20.

<sup>927</sup> Vgl. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 218.

<sup>928</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 103.

ment der Beteiligten – ist damit nicht mehr gegeben und kann in der Folge zu einer Schwäche des Familienunternehmens werden.<sup>929</sup> Da insbesondere für Familienunternehmen das Vorhandensein von Vertrauen ein wichtiger Grundstein im alltäglichen Handeln darstellt, erweist sich das Fehlen oder ein zu hohes oder zu niedriges Maß an Vertrauen für diese Unternehmen als gefährlich.<sup>930</sup> In Kapitel 4.4.3 ist die hohe Sterblichkeit der Familienunternehmen auf eine verpasste oder schlecht geregelte Nachfolge zurückgeführt worden. Langfristig ist es jedoch nicht nur dieses eine Ereignis, welches den Familienunternehmen zum Verhängnis wird. Vielen Familienunternehmen fehlt eine klare Vision, wie die Zukunft des Unternehmens und auch der Familie aussehen soll.<sup>931</sup> Wird das Vertrauen der Familienmitglieder auf diese Weise gestört oder gar durch Misstrauen ersetzt, müssen daher auch in Familienunternehmen andere Governance-Strukturen eingesetzt werden.<sup>932</sup>

Das Vertrauen zu erhalten resp. wieder herzustellen, wird zu einer wichtigen Aufgabe für die Führung und die Beteiligten in Familienunternehmen. Der Erfolg des Familienunternehmens hängt davon ab, inwieweit es den Beteiligten gelingt, eine geteilte Vision und Vertrauen zwischen den Familienmitgliedern zu erzeugen. Dies hängt unter anderem davon ab, inwieweit es den Verantwortlichen möglich ist, familienbezogene Themen wie gemeinsame Richtlinien oder klare Regelungen für die Kontrollausübung durch die Familie zu etablieren.<sup>933</sup> Familienunternehmen kommen ohne klare Regelungen sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie nicht aus. Dabei darf die Familie nicht als Störfaktor aus dem Unternehmen „hinausgeschrieben“ werden, sondern sollte als untrennbarer Bestandteil gewürdigt werden. Nicht zuletzt stellt die Familie eine potenzielle Stärke des Familienunternehmens dar.<sup>934</sup> Gleichzeitig scheuen sich viele Familienunternehmen, die wichtigen Punkte anzusprechen, bspw. aus Angst vor Konflikten oder in dem Glauben, dass sich die Familie „natürlich“ entwickeln sollte.<sup>935</sup> Im Laufe der Zeit kann der Erfolg eines Familienunternehmens aber gerade von der Anpassung und Veränderung der impliziten Regeln abhängen. In manchen Fällen ermöglicht erst die Substitution der

---

<sup>929</sup> Vgl. Vilaseca (2002), S. 312 ff.; Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 216.

<sup>930</sup> Vgl. Steier (2001), S. 354.

<sup>931</sup> Vgl. May (1998b), S. 38 ff.; Ward (1987), S. 3.

<sup>932</sup> Vgl. Steier (2001), S. 356; Wicks/Berman/Jones (1999), S. 99 ff.; Barney/Hansen (1994), S. 176 f.

<sup>933</sup> Vgl. Smyrnios/Tanewski/Romano (1998), S. 57; Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 218; Hammer/Hinterhuber (1994), S. 14.

<sup>934</sup> Vgl. Sorenson (2000), S. 135 (Interview mit Deane Kanaly); Martin (2001), S. 92 ff.

<sup>935</sup> Vgl. Carlock/Ward (2001), S. 73 f.

informalen durch eher formale Regelungen ein Überleben des Familienunternehmens.<sup>936</sup> Reichen die informalen Beziehungen als Kontrollinstanz für ein Familienunternehmen nicht mehr aus, kann man die Trennung von Familie und Unternehmen herbeiführen oder man kann die Familienbeziehungen ein Stück weit formalisieren, dabei aber deren grundsätzlichen Charakter und auch die Verbindungen zum Unternehmen aufrechterhalten.<sup>937</sup> Letzteres wird in der Literatur und in der Praxis unter Bezeichnungen wie Familienstrategie oder Family Governance aufgenommen.

In der englischsprachigen Literatur sprechen MUSTAKALLIO/AUTIO/ZAHRA (2002) allgemein von einer „family firm governance“,<sup>938</sup> während MARTIN (2001) den spezifischeren Begriff der „family governance“ wählt.<sup>939</sup> Der Begriff „family governance“ steht in der englischsprachigen Literatur für das „family system of governance“<sup>940</sup> und meint damit die genannten, relationalen oder impliziten Verbindungen, welche zwischen den Familienmitgliedern existieren.<sup>941</sup> Family Governance stellt eine komplementäre Ergänzung zur Corporate Governance dar.<sup>942</sup>

Die Corporate Governance-Überlegungen stellen in Familienunternehmen nur einen Teil einer gesamthaften Governance-Struktur dar, in dem sie die Kontrolle von und die Bestimmungen über die „Unternehmensseite“ beschreibt.<sup>943</sup> Die Besonderheiten der Familienunternehmen machen ebenfalls eine auf die Familie ausgerichtete Governance, eine Family Governance, notwendig. Einige Autoren sprechen hier von einem „dual system of governance“.<sup>944</sup> Damit rücken neben „contractual“<sup>945</sup> vor allem auch

---

<sup>936</sup> Vgl. James (1999), S. 65; Steier (2001), S. 356.

<sup>937</sup> Vgl. James (1999), S. 66.

<sup>938</sup> Vgl. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 205.

<sup>939</sup> Vgl. Martin (2001), S. 91.

<sup>940</sup> James (1999), S. 64.

<sup>941</sup> Vgl. James (1999), S. 67.

<sup>942</sup> Vgl. u. a. Martin (2001), S. 91; Aronoff/Ward (1996), S. 9. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 205 formulieren hierzu bspw.: „In addition to management supervision and control, family firms need to develop governance structures that promote cohesion and shared vision within the family and reduce harmful conflict.“

<sup>943</sup> Vgl. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 220.

<sup>944</sup> Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 219.

<sup>945</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zum Thema „Corporate Governance“ in Kapitel 4.6.2 dieser Arbeit sowie Gubitta/Gianecchini (2002), S. 277 f.

„relational“ Überlegungen zur Governance in den Mittelpunkt.<sup>946</sup> Die Identifikation von relationalen und vertraglichen Governance-Mechanismen stellt für Familienunternehmen eine Herausforderung dar. Familienunternehmen können – wenn sie beides erkennen und abstimmen – aus beiden Vorteile ziehen.<sup>947</sup> Entscheidend ist, die Abstimmung der Governance-Mechanismen mit der Entwicklung resp. mit den Bedürfnissen des Familienunternehmens.<sup>948</sup> Ein Misfit kann das Wachstum des Familienunternehmens behindern.<sup>949</sup> Dieses optimale Verhältnis zwischen Maßnahmen und Entwicklungsstand des Familienunternehmens stellt eine immer wiederkehrende Aufgabe für die Beteiligten dar. Dabei können Unternehmenskultur und Familienwerte einen wichtigen Impuls geben, wenn Veränderungen und Anpassung als positiv angesehen werden und entsprechend verankert sind. Sind Kultur und Werte umgekehrt zu rigide oder zu personenbezogen, können Veränderungen schwer durchsetzbar sein, oder das Gleichgewicht im Unternehmen durcheinander bringen.<sup>950</sup>

Die notwendigen Regelungen betreffen die Nachfolgeregelung (Vorbereitung von Junior und Senior sowie Regelungen bei verschiedenen Familienstämmen), die finanzielle Absicherung einzelner Familien oder Individuen oder generell die langfristige, explizite Planung der Strategie des Familienunternehmens.<sup>951</sup> Es geht darum, den „Familienteil“ des Familienunternehmens eindeutig und für alle Beteiligten zufriedenstellend zu regeln.<sup>952</sup> Als „Checkliste“ für die Bestandteile einer Familienstrategie schlägt MARTIN (2001) folgende Bereiche vor: offene Kommunikation, „Unternehmen vor Familie“, transparente Kriterien für die Besetzung von Positionen im Unternehmen, Einbezug von resp. Öffnung für Fremdmanager sowie ein aktives Konfliktmanagement.<sup>953</sup> Auch die angemessene Ver-

---

<sup>946</sup> Vgl. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 207 ff. Relationale Verbindungen beschreiben die sozialen Beziehungen, die in der Familie zwischen den Familienmitgliedern bestehen und während der Sozialisation in der Familie aufgebaut werden. Vgl. James (1999), S. 61.

<sup>947</sup> Vgl. James (1999), S. 68 f.

<sup>948</sup> Vgl. Steier (2001), S. 356.

<sup>949</sup> Vgl. Gubitta/Gianecchini (2002), S. 294.

<sup>950</sup> Vgl. Steier (2001), S. 364 f. Eine starke Personenorientierung (etwa in Bezug auf den Unternehmer) stellt bspw. im Falle einer anstehenden Nachfolge eine potenziell schwierige Situation dar, da mit dem Ausscheiden des Gründers dessen relationale Verbindungen verloren gehen.

<sup>951</sup> Vgl. Sorenson (2000), S. 134 ff. (Interview mit Deane Kanaly); Hennerkes (1999), S. 23 ff.

<sup>952</sup> Vgl. Kersting/Kamper-Jasper (2002), S. 83 f. verweisen ebenfalls auf die Notwendigkeit in Familienunternehmen sowohl der Unternehmens- als auch der Familienseite Rechnung zu tragen. Ihr Ansatz geht – aufgrund ihres psychologischen Hintergrunds – jedoch vornehmlich in Richtung Familientherapie.

<sup>953</sup> Vgl. Martin (2001), S. 92 ff.

mögensplanung ist Bestandteil der anzustrebenden Regelungen.<sup>954</sup> Wird eine Familienstrategie entsprechend formuliert und kommuniziert, kann das Familienunternehmen eine besondere Art von Governance realisieren, wie sie in Nicht-Familienunternehmen nicht möglich ist.<sup>955</sup> Die gestärkten familiären Verbindungen können in Familienunternehmen dann wiederum die formalen Governance-Regelungen teilweise ersetzen.

Die Family Governance zielt ausschließlich auf die Regelungen innerhalb der Familie und deren besondere Anforderungen in Verbindung zu einem Unternehmen.<sup>956</sup> Im deutschsprachigen Raum hat sich hierfür die Bezeichnung Familienstrategie durchgesetzt. Die Familienstrategie, die bspw. in der Formulierung einer für alle Familienmitglieder verbindlichen Familiencharta oder einem Familienvertrag mündet,<sup>957</sup> beschäftigt sich mit Problemen der Nachfolge sowie mit Streitigkeiten und Konflikten zwischen Familienmitgliedern.<sup>958</sup> Sie hält allerdings keine Lösungsstrategien für akute Krisen oder Probleme bereit,<sup>959</sup> sondern intendiert, den grundlegenden Zusammenhalt der Familienmitglieder zu sichern oder überhaupt erst zu erschaffen.<sup>960</sup> Sie gibt dem Umgang im Unternehmen einen Rahmen, innerhalb dessen sich die Familienangehörigen über ihr Verhältnis untereinander sowie zum Unternehmen verständigen und dient als Präventionsmaßnahme.<sup>961</sup> Die Familienstrategie ersetzt andere Regelungen, bspw. einen konkreten Plan hinsichtlich der Nachfolge nicht. Sie kann jedoch als Grundvoraussetzung für den konstruktiven Umgang der Beteiligten miteinander angesehen werden. Sie ist – idealtypisch – allen anderen Regelungen im Familienunternehmen vorgelagert und bildet den grundsätzlichen Wertekanon der Unternehmerfamilie ab.<sup>962</sup> Gleichwohl handelt es sich bei der Familienstrategie oder einem ausformulierten Familienvertrag nicht um einen juristisch einklagbaren Vertrag. Entscheidend ist dabei schließlich auch der Zeitpunkt der Einführung resp. Entwicklung. Auf der einen Seite wird die Familienstrategie vornehmlich in älteren,

---

<sup>954</sup> Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2001c), S. R3. Zum „Outsourcing“ der Vermögensplanung durch ein so genanntes „Family Office“ vgl. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2001d), S. R3.

<sup>955</sup> Vgl. Martin (2001), S. 92 ff.

<sup>956</sup> Vgl. James (1999), S. 61; Gubitta/Gianecchini (2002), S. 277 f.

<sup>957</sup> Vgl. Baus (2003), S. 134 ff.; Kaufmann (2003) [Online im Internet: <http://managermagazin.de/koepfe/artikel/0,2828,249764,00.html> (Stand 28.04.04)]. Im englischsprachigen Raum ist der Begriff der „Family Charter“ gebräuchlich. Dieser wird ebenso wie die Family Governance zum Teil ins Deutsche übernommen oder als Familien Charta weitergeführt.

<sup>958</sup> Vgl. Sorenson (2000) S. 134 ff.

<sup>959</sup> Vgl. Baus (2003), S. 70 f.

<sup>960</sup> Vgl. dazu Smyrnios/Tanewski/Romano (1998), S. 57.

<sup>961</sup> Vgl. Baus (2003), S. 68 f.

<sup>962</sup> Vgl. Baus (2003), S. 67 ff., insbesondere S. 75.

mehrgenerationalen Familienunternehmen an Bedeutung zunehmen, auf der anderen Seite muss sie aber bereits frühzeitig erarbeitet und im Unternehmen „eingeübt“ werden.<sup>963</sup>

Hinsichtlich der Einordnung der Family Governance sind gleichwohl definitorische Ungenauigkeiten zu erkennen, so dass nicht immer klar wird, ob „Family Governance“ ein Bestandteil einer anderen, übergeordneten Strategie sein soll oder ob „Family Governance“ den Rahmen für alle anderen Strategien bilden soll. TERBERGER (1998) sieht bspw. die Familienstrategie (inkl. Konfliktmanagement) als Bestandteil der Eignerstrategie.<sup>964</sup> Für andere Autoren wie bspw. GUBITTA/GIANECCHINI (2002) ist Family Governance wiederum „nur“ eine sprachliche Anpassung, um den Zusammenhang zum Familienunternehmen zu verdeutlichen. Im Endeffekt beziehen sich ihre Ausführungen jedoch auf Corporate Governance-Überlegungen.<sup>965</sup>

Die Bedeutung einer Familienstrategie betonen MAY/SIEGER (2000), die in dieser die einzige Lösungsmöglichkeit für die vielfältigen Probleme in Familienunternehmen sehen. Insbesondere, da Konflikte in Familienunternehmen „nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel“<sup>966</sup> seien, bedürfe es einer Familienstrategie.<sup>967</sup> Nach BAUS (2003) soll die Familienstrategie vor allem eines: zur sachlichen Diskussion der Familienmitglieder beitragen oder eine solche, unter Umständen schon lange nicht mehr existente Diskussion wiederbeleben. Damit stehen Bewusstmachung und Enttabuisierung an erster Stelle der Ziele und des Nutzens der Familienstrategie. Dies soll über die Wiederbelebung gemeinsamer Werte und Ziele sowie über die konkrete Festlegung von Rollen im Familienunternehmen erreicht werden.<sup>968</sup> Bei den von WARD (1987) untersuchten Familienunternehmen stellten sich diese Regelungen als Gemeinsamkeit der erfolgreichen Unternehmen heraus.<sup>969</sup> ILIOU (2004) unterstreicht ebenfalls die Notwendigkeit resp. den Nutzen einer Familienstrategie. Er ordnet diese ferner als Teil der Regelungen im Rahmen

---

<sup>963</sup> Vgl. Gubitta/Gianecchini (2002), S. 278; James (1999), S. 61; Baus (2003), S. 68.

<sup>964</sup> Vgl. Terberger (1998), S. 37 f.

<sup>965</sup> Vgl. Gubitta/Gianecchini (2002), S. 291.

<sup>966</sup> May/Sieger (2000), S. 253.

<sup>967</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 253.

<sup>968</sup> Vgl. Baus (2003).

<sup>969</sup> Vgl. Ward (1987), S. 12. „Erfolgreich“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Familienunternehmen mehrere Generationswechsel „überlebten“. Ward bezeichnet diese Regelungen, welche vornehmlich den Ausschluss einzelner Familienmitglieder aus dem Unternehmen beinhaltet plakativ als „pruning the family tree“.

eines unternehmenseigenen „Code of Best Practice“ ein.<sup>970</sup> Ähnlich, wenngleich ausschließlich auf die Person und Wünsche des Eigners konzentriert, geht TERBERGER (1998) auf die Entwicklung einer Eignerstrategie ein und formuliert dazu: „Schon der Entwicklungsprozess einer Eigner-Strategie führt in der Regel zu positiven Effekten, da das Denken des Eigners diszipliniert wird, und die Vernachlässigung kritischer Punkte durch den Eigner offensichtlich wird.“<sup>971</sup> Die Eignerstrategie ist um die Vision, Werte und Ziele des Eigners aufgebaut und enthält Themen wie Nachfolgeregelung, strategische Erfolgspotenziale, Stellung der Familie oder Rolle des Eigners. Auch die Eignerstrategie verbindet damit sowohl die Familienseite als auch die Unternehmensseite des Eigner-Unternehmens resp. Familienunternehmens.<sup>972</sup>

Während sich die bisherigen Aussagen hauptsächlich auf die inhaltlichen Bestandteile einer Familienstrategie beziehen, geben MUSTAKALLIO/AUTIO/ZAHRA (2002) konkrete Hinweise auf die institutionelle Umsetzung. So genannte „family institutions“<sup>973</sup> dienen zur Verstärkung oder Wiederbelebung der familiären Verbindungen („family ties“).<sup>974</sup> Alle Institutionen dienen dazu, die Interaktion zwischen den Familienmitgliedern zu verstärken und so die angesprochene Distanz zwischen ihnen zu mindern. Vielfach sind es dabei einfache Maßnahmen wie die Etablierung eines regelmäßigen Familientreffens, welche die Beziehungen zwischen den Beteiligten verbessern und ein Gefühl von Gemeinschaft erzeugen.<sup>975</sup> Die Treffen verfolgen das Ziel, den Familienmitgliedern ein Forum zur Diskussion und zum Austausch zu bieten. In vielen Fällen beginnen die Familientreffen als einfache Aussprachen zwischen dem Unternehmer und seinen Kindern. Vergrößert sich die Familie und sind immer mehr Personen am Familienunternehmen beteiligt, wird auch hier eine strukturiertere Vorgehensweise notwendig.<sup>976</sup> Auf diese Weise können sich aus den

---

<sup>970</sup> Vgl. Iliou (2004), S. 163 ff. Die Familienstrategie steht damit zum einen in Analogie zum Corporate Governance-Diskussion, stellt gleichzeitig deren Grundgerüst dar und bildet so die Voraussetzung für alle weiteren Regelungen.

<sup>971</sup> Terberger (1998), S. 38.

<sup>972</sup> Vgl. Terberger (1998), S. 34 ff. Terberger sieht die Eignerstrategie insbesondere im Zusammenhang mit der Vermeidung von Konflikten resp. der Etablierung eines Konfliktmanagement. Dieser Aspekt wird in der vorliegenden Arbeit im Kapitell 4.5.3 gesondert aufgenommen.

<sup>973</sup> Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 208.

<sup>974</sup> Vgl. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 208; Steier (2001), S. 353.

<sup>975</sup> Vgl. dazu die anschaulichen Fallbeispiele bei Haynes/Usdin (1997), S. 117 ff.

<sup>976</sup> Vgl. Ward (1987), S. 129 ff.

anfangs eher informellen Familientreffen die oben genannten family councils ergeben und erstere im Laufe der Zeit ersetzen.<sup>977</sup>

Seinen schriftlichen Niederschlag kann die Familienstrategie in einem explizit formulierten Familienvertrag finden. HENNERKES (2000) zählt einen Familienvertrag, in dem gemeinsame Ziele und Werte festgelegt werden, zu den für Familienunternehmen wichtigsten Verhaltensregeln. Eine genauere Beschreibung bleibt jedoch aus.<sup>978</sup> WARD (1987) betont die Probleme, die entstehen, wenn Regelungen im Unternehmen nicht explizit bekannt sondern nur als unausgesprochene Annahmen in den Köpfen der Beteiligten vorhanden sind.<sup>979</sup> Die Differenzen offenbaren sich dann vielfach erst im Ernstfall, wenn bspw. die Übergabe der Geschäftsführung ansteht, und der designierte Nachfolger „plötzlich“ andere Präferenzen offenbart.<sup>980</sup> Für das Familienunternehmen ist es daher wichtig, diese Regelungen explizit zu machen und miteinander zu diskutieren. WARD (1987) geht sogar soweit, dass die Inhalte der Regeln selbst relativ unwichtig seien. Wichtiger als der tatsächliche Inhalt seien die offene und gemeinsame Entwicklung der Regeln sowie ihre faire und konsequente Anwendung. Die Regelungen können sich allgemein auf das gesamte Unternehmen sowie alle Beteiligten beziehen, sie können aber auch spezielle „Codes of Conduct“ sein, die bspw. nur zwischen Geschwistern vereinbart werden.<sup>981</sup>

Entwicklung und Einhaltung der Familienstrategie liegen in den Händen der Familienmitglieder. Diese Aufgabe kann nicht vollständig delegiert werden, da nicht nur das Endprodukt, also bspw. eine schriftliche Fassung der Familienstrategie oder -vision, wichtig ist, sondern dem Prozess der Erarbeitung selbst eine entscheidende Rolle zukommt. Nichtsdestotrotz können externe Personen eine wichtige Rolle in diesem Prozess übernehmen.<sup>982</sup> Externe Experten können u. a. Anregungen zur Gestaltung der Treffen sowie zu den zu beachtenden Themen geben. Sie können ebenfalls die rechtlichen Auswirkungen von Entscheidungen oder Zielsetzungen einschätzen und mit den Familienmitgliedern diskutieren.

Bei der Diskussion der Einsatzmöglichkeiten eines Beirates im Rahmen der Familienstrategie ist zu differenzieren zwischen einem ausschließlich mit Familienmitgliedern und

---

<sup>977</sup> Vgl. Carlock/Ward (2001), S. 144 f.

<sup>978</sup> Vgl. Hennerkes (2000), S. 12.

<sup>979</sup> Vgl. Ward (1987), S. 57.

<sup>980</sup> Vgl. Gersick et al. (1997), S. 201.

<sup>981</sup> Vgl. Ward (1987), S. 69.

<sup>982</sup> Vgl. Ward (1987), S. 137.



einem ausschließlich oder doch vornehmlich mit familienfremden Personen besetzten Beirat. Im ersten Fall stellt der Beirat die formale Institution („family council“) für die Diskussion von Familienangelegenheiten dar. Dem „family council“ entspricht auf der Unternehmensseite das „board of directors“, welches sowohl Familienmitglieder als auch Externe enthält oder enthalten kann, und Unternehmensangelegenheiten bespricht.<sup>983</sup> Für VILASECA (2002) gehören „family assemblies“ oder „family councils“ zu den Institutionen, die in Familienunternehmen zur Beteiligung und Harmonisierung der Familienmitglieder eingerichtet werden können.<sup>984</sup> WARD (1999) bezeichnet sie als Einrichtungen, die den Familienmitgliedern „a collective sense of values and responsibilities“<sup>985</sup> vermitteln können. Dabei handelt es sich um rein auf die Familie(n) ausgerichtete Gremien, die in der Regel keine Entscheidungskompetenzen für das Unternehmen haben.<sup>986</sup> Dabei müsste man dann richtiger Weise von einem Familienbeirat sprechen, wie dies in einigen Quellen – wenngleich ohne weitere Erläuterung – getan wird. Dabei ist jedoch zu beachten, dass ein ausschließlich mit Familienmitgliedern besetzter Beirat für viele der anderen aufgezeigten Aufgaben nicht geeignet ist. In der Praxis sind ausschließlich mit Familienmitgliedern besetzte Beiräte daher selten.<sup>987</sup>

Handelt es sich um einen vornehmlich oder ausschließlich mit Nicht-Familienmitgliedern besetzten Beirat, sind alternative Möglichkeiten der Beteiligung zu erarbeiten. Eine Option besteht darin, den Beirat übergreifend in die Konzeption und Umsetzung einer Familienstrategie zu involvieren resp. ihn mit einer solchen zu beauftragen. Dem Beirat kann dann die Aufgabe zukommen, sich über die notwendigen Regelungen Gedanken zu machen, diese vorzuformulieren und vor allem deren Umsetzung und Beachtung zu überwachen.

Überlegungen in dieser Richtung beziehen sich vielfach lediglich auf die Rolle des Beirates bspw. bei der Auswahl von familienexternen Nachfolgern. Hier wird vorgeschlagen, dem Beirat – und nicht dem ausscheidenden Geschäftsführer – die Erarbeitung eines transparenten Anforderungsprofils für Kandidaten zu überlassen. Ein solches Anforderungsprofil ist grundsätzlich auch auf Familienmitglieder anzuwenden. Die Forderungen einer Familienstrategie würden aber über die Besetzung der Geschäftsführung

---

<sup>983</sup> Vgl. Ward (1987), S. 156.

<sup>984</sup> Vgl. Vilaseca (2002), S. 310 ff.; ähnlich bei Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 211 ff.

<sup>985</sup> Ward (1999), S. 115.

<sup>986</sup> Vilaseca (2002) bezieht sich allerdings auf börsennotierte Familienunternehmen, d. h. den angesprochenen Gremien steht noch ein board of directors gegenüber.

<sup>987</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 45 ff.

hinausgehen. Beiräte wären dann aufgefordert allein oder unter Umständen in Zusammenarbeit mit Familienmitgliedern generelle Regelungen für die Aufnahme von Familienmitgliedern im Familienunternehmen aufzustellen. Ferner können sie all diejenigen Regelungen ausarbeiten, die als Elemente einer Familienstrategie identifiziert wurden. Vorteilhaft wären hier die Neutralität und Objektivität des Beirates sowie seine relative Nähe sowohl zum Unternehmen als auch zur Familie. So stellt der Beirat für HENNERKES/KIRCHDÖRFER/LORZ (2001g) dasjenige Gremium dar, „das die Zukunft des Unternehmens und darüber hinaus des Gesamtvermögens der Familie oft besser absichern kann als inhomogen agierende Familiengesellschafter.“<sup>988</sup> Dies gilt insbesondere dann, wenn die Familienmitglieder emotional zu stark eingebunden sind oder es schon zu Streitigkeiten und Distanzierungen gekommen ist. Dem Beirat kommt in diesem Fall eine Art Metaaufgabe zu, bspw. in der Rolle des Initiators, Prozessbegleiters oder Moderators bei der Umsetzung einzelner Regeln. Die Erarbeitung der Familienstrategie selbst liegt dagegen – wie dargestellt – in der Verantwortung der Familienmitglieder. Hier werden wiederum die Methoden- und Prozesskompetenzen der Beiratsmitglieder wichtig, die momentan aber in der Diskussion noch zu kurz kommen. Anregungen liefert die Literatur zur externen wie internen Unternehmensberatung, die ebenfalls Prozesse auf einer Metaebene begleiten oder coachen.

Die aufgezeigten Optionen spiegeln sich in der Diskussion um Beiräte wider. Deutlich wird jedoch auch, dass die Ausführungen zur Bedeutung und Aufgabe der Beiräte vielfach sehr vage bleiben. RUTER (1994) nennt die Abstimmung der Unternehmenspolitik mit der „(hoffentlich vorhandenen) Familienstrategie“<sup>989</sup> oder Familienpolitik als eine Sonderaufgabe von Beiräten, welche diese insbesondere im Interesse der sonstigen Familienmitglieder wahrnehmen.<sup>990</sup> Dabei komme den Beiräten nicht nur in Krisen- und Notzeiten vornehmlich eine Initiativ- sowie eine moderierende Aufgabe zu. MAY/SIEGER (2000) gehen im Zusammenhang mit Beiräten resp. Familienunternehmen ebenfalls auf den Aspekt der Familienstrategie ein. Für sie stellt die Familienstrategie eine in Familienunternehmen notwendige Ergänzung zur Unternehmensstrategie dar. Die Familienstrategie enthält „die wichtigsten Spielregeln und Handlungsanleitungen“<sup>991</sup> für das Verhalten der Familienmitglieder miteinander und im Verhältnis zum Unternehmen. Ähnlich der in den

---

<sup>988</sup> Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2001g), S. R3.

<sup>989</sup> Ruter (1994), S. 34.

<sup>990</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 35 f.

<sup>991</sup> May/Sieger (2000), S. 253.

USA üblichen Praxis schlagen die Autoren die Einrichtung so genannter Family Councils oder Familienforen vor, die den Zusammenhalt der Familienmitglieder stärken und der Familie eine Struktur geben sollen. Ob der Beirat hierbei eine Rolle spielen kann, und wenn ja, welche, bleibt allerdings offen. BAUS (2003) äußert sich insgesamt sehr kritisch hinsichtlich der Rolle des Beirates. Die Autorin geht sogar soweit, dass Beiräte oder andere Verträge im Familienunternehmen nur wenig bewirken können, da sie nur auf dem Willen Einzelner beruhen und daher oftmals nur diesen Einzelpersonen nutzen. Die grundlegenden Problemursachen blieben erhalten.<sup>992</sup> In Bezug auf die Familienstrategie sind dem Beirat zweifelsohne Grenzen gesetzt. Begrenzt wird sein Einsatz aufgrund der Notwendigkeit des direkten Einbezugs der Familie. Die Literatur zur „relational governance“ verweist zahlreich auf die Bedeutung der Interaktion zwischen den Familienmitgliedern zur Steigerung des Zusammenhaltes. Dies kann der Beirat nur bedingt erreichen. Der Beirat kann insofern nur einen Teil der Familienstrategie realisieren. Nämlich gerade den Teil, der in der Schnittmenge zwischen Unternehmen und Familie liegt.

Neben der konkreten Beteiligung des Beirates sehen einige Autoren bereits mit der Einrichtung eines Beirates einen ersten Schritt in Richtung Familienstrategie verbunden. Hierdurch werden die institutionellen Voraussetzungen geschaffen, um der Familie einen Einfluss auf das Unternehmen und damit das Gefühl der direkten Beteiligung zu geben.<sup>993</sup> Wenngleich die Signalwirkung der Einrichtung eines Beirates nicht unterschätzt werden darf, ist gleichzeitig vor der Annahme eines damit angedeuteten Automatismus zu warnen. Auf ähnliche Probleme weist die Beratungsliteratur hin, die den Beratungsprozess (unabhängig vom Thema) immer als Interaktion zwischen Klient und Berater charakterisiert. Mit der Beauftragung einer Beratung ist noch nicht automatisch ein Erfolg garantiert. Die Beteiligten müssen sich – für ein Gelingen der Beratung – fortlaufend in den Prozess einbringen.<sup>994</sup>

#### 4.5.2 Ausgleich zwischen Gesellschaftern

---

<sup>992</sup> Vgl. Baus (2003), S. 62.

<sup>993</sup> Dies setzt implizit allerdings eine vornehmliche oder gar ausschließliche Besetzung mit Familienmitgliedern voraus oder geht von einer direkten Einflussnahme der Familie auf den Beirat aus.

<sup>994</sup> Vgl. Hoffmann/Hlawacek (1991), S. 431; Kahle (2000), S. 463.

Ältere Familienunternehmen erleben regelmäßig ein Anwachsen der Gesellschafteranzahl. Bereits ab der zweiten Generation kann es zu einer Aufspaltung in verschiedene Gesellschafter- und Familienstämme kommen. In älteren Familienunternehmen (bspw. ab der dritten oder einer weiter fortgeschrittenen Generation) sind die Zahl der Familienangehörigen und damit die Zahl der Gesellschafter regelmäßig ausgedehnt. Werden Anteile zudem undifferenziert per Erbfolge an die jeweils nächste Generation weitergegeben, zersplittern sich die Anteile zunehmend. In vielen Familienunternehmen wächst so der Kreis der Gesellschafter im Laufe der Jahre stetig an, der Anteil des Einzelnen am Unternehmen sinkt jedoch. Mit dem Sinken des Anteils des Einzelnen am Unternehmen sinken auch dessen Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen. Das Familienunternehmen gleicht immer mehr einer anonymen Publikumsgesellschaft.<sup>995</sup>

Insgesamt kann es im erweiterten Gesellschafterkreis zu den verschiedensten Konstellationen kommen, denen ein spezifisches Konfliktpotenzial zu eigen ist.<sup>996</sup> Es gibt Mehrheits- und Minderheitsgesellschafter, die entsprechend unterschiedliche Interessen hinsichtlich der Gewinnverwendung haben.<sup>997</sup> Während die Anteile für einige Gesellschafter lediglich neben anderen Einkommensquellen stehen, stellen sie für einige die einzige Einnahmequelle dar.<sup>998</sup> Dementsprechend konfliktär sind die Forderungen. Während die einen an regelmäßig hohen Ausschüttungen interessiert sind, steht für die anderen die finanzielle Absicherung des Unternehmens durch Reinvestitionen ins Unternehmen im Vordergrund. Ferner gibt es im Gesellschafterkreis aktive und passive Mitglieder, d. h. einige Gesellschafter nehmen eine Führungsposition im Unternehmen ein, während andere lediglich als Anteilseigner fungieren. Aus den ungleichen Einflussmöglichkeiten auf die Führung des Unternehmens können Interesselosigkeit, aber auch überzogene Informations- und Kontrollansprüche der Gesellschafter – vielfach derjenigen mit lediglich geringen Anteilen – resultieren.<sup>999</sup> Nicht überraschend ist es deshalb, dass WIECOREK (1998) die „divergierenden Gesellschafterinteressen insbesondere bei breit gestreuten Gesellschafterkreisen“<sup>1000</sup> (neben Nachfolge und der Eingliederung von Fremd-

---

<sup>995</sup> Vgl. Gersick et al. (1997), S. 47 f.

<sup>996</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 100 f.

<sup>997</sup> Vgl. Watermann (1999), S. 83.

<sup>998</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 81.

<sup>999</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 99.

<sup>1000</sup> Wiecek (1998), S. 118 f.

managern) zu den klassischen Problemfeldern in Familienunternehmen zählt, und damit den allgemeinen Tenor der Literatur wieder gibt.

Existiert in einem Unternehmen ein Katalog so genannter zustimmungspflichtiger Geschäftsführungsmaßnahmen, kann dies bei Ausweitung des Gesellschafterkreises eine Erschwernis für die Unternehmensleitung bedeuten. Sichert der Gesellschaftsvertrag undifferenziert allen Gesellschaftern diese Zustimmungsmöglichkeiten zu, werden „Einberufungs- und Abstimmungsmodalitäten der Gesellschafterversammlung meist schwerfällig und zeitraubend.“<sup>1001</sup> Ähnliches gilt bei den hiervon abzugrenzenden Kontroll- und Zustimmungsrechten zur Einsicht in die Handelsbücher und Bilanzstellung.<sup>1002</sup> Dass derartige Probleme keineswegs die Ausnahme sind zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von VOGLER (1990). Knapp zwei Drittel der untersuchten Unternehmen bestätigten unterschiedliche Probleme, die sich aus der erhöhten Anzahl der Gesellschafter ergaben.<sup>1003</sup>

Die dargestellten Probleme können in einzelnen Gesellschaftern den Wunsch erwecken, aus dem Unternehmen auszuschneiden.<sup>1004</sup> Dies trifft das Unternehmen insbesondere dann, wenn diese Personen hohe Kapitalanteile halten, in der Öffentlichkeit eine gute Reputation genießen oder sonstige herausragende Leistungen für das Unternehmen erbracht haben. Gesellschaftsverträge sehen oftmals entsprechende Regelungen vor, die den Wunsch aus dem Unternehmen auszuschneiden dämpfen sollen. Scheidet ein Gesellschafter schließlich doch aus, belastet dies die verbleibenden Gesellschafter in finanzieller Hinsicht.<sup>1005</sup>

Die Einsetzung eines Fremdgeschäftsführers kann in dieser Situation zur Entemotionalisierung beitragen und ausgleichend wirken. Die Fremdmanager verbessern die Qualität der Entscheidungen der Geschäftsführung und erhöhen das Commitment der Shareholder.<sup>1006</sup> Die Entscheidung, Fremdmanager einzubeziehen kann das Problem jedoch verschärfen, wenn es Unklarheiten zwischen der Zielsetzung des Fremdgeschäftsführers und der Anteilseigner gibt, oder wenn die Fremdgeschäftsführer zwischen den konfliktären Interessen der Gesellschafter aufgerieben werden.

---

<sup>1001</sup> Vogler (1990), S. 108.

<sup>1002</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 109 f.

<sup>1003</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 98 ff., insbesondere S. 107.

<sup>1004</sup> Vgl. Gersick et al. (1997), S. 53.

<sup>1005</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 112 f.

<sup>1006</sup> Vgl. Vilaseca (2002), S. 313 f.

Für den Beirat werden in diesem Zusammenhang unter der Bezeichnung Schieds- oder Ausgleichsaufgaben verschiedene Ansatz- und Einsatzmöglichkeiten diskutiert. Dabei sind insbesondere im Rahmen der Schiedsfunktion verschiedene Begrifflichkeiten zu trennen.<sup>1007</sup> Ein Schiedsbeirat kann bspw. über die Abberufung eines Gesellschaftergeschäftsführers entscheiden oder den Übernahmewert des Geschäftsanteils eines ausscheidenden Gesellschafters festlegen. Bei schiedsgutachterlichen Aufgaben geht es im Gegensatz dazu lediglich um die Feststellung von einzelnen Tatsachen oder einzelnen Tatbestandsmerkmalen.<sup>1008</sup> Dem Beirat können ferner so genannte schiedsrichterliche Aufgaben übertragen werden.<sup>1009</sup> Geschieht dies, so entscheidet der Beirat Rechtsstreitigkeiten ohne Hinzuziehung eines ordentlichen Gerichts.<sup>1010</sup> Dies kann allerdings keine Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführern oder zwischen Geschäftsführern hinsichtlich Fragen der Geschäftsführung einbeziehen. Würde der Beirat in diesem Fall entscheiden, so nähme er *keine* schiedsrichterliche Kompetenz, sondern Geschäftsführungskompetenz wahr.<sup>1011</sup> Vorteil einer Aufgabenübertragung im Sinne der Schiedsrichterfunktion auf den Beirat ist, dass die Gesellschafter Einfluss auf die Wahl des Schiedsrichters haben.<sup>1012</sup> Dies ist insbesondere im Hinblick auf das „Vertrauensbedürfnis“ in Familienunternehmen von besonderer Bedeutung. Durch die Wahl vertrauenswürdiger Personen kann außerdem bereits im Vorfeld eine bessere Akzeptanz der letztlichen Entscheidung erreicht werden. Der Beirat als Schiedsrichter hat darüber hinaus einen besseren Einblick in die Situation im Unternehmen und kann sich mehr Zeit nehmen, um die Komplexität des Sachverhaltes zu berücksichtigen und die Folgen einer Entscheidung abzuwägen. Dabei können auch die im Familienunternehmen betroffenen Sphären und damit letztlich eine Vielzahl von Beteiligten resp. deren Interessen und Wünsche einbezogen werden. Das Schiedsverfahren kann schließlich unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfinden.<sup>1013</sup> Ein Beirat ersetzt dabei nicht unbedingt die gerichtliche Auseinandersetzung, kann dieser aber vorgeschaltet sein. Eine entsprechende Regelung im Gesellschaftsvertrag kann vorsehen, dass ein Gericht erst dann angerufen werden kann,

---

<sup>1007</sup> Vgl. Wälzholz (2005a), S. 408 ff.

<sup>1008</sup> Vgl. Heidinger (1988), S. 366 f.

<sup>1009</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 175 ff.; Huber (2004), Rz. 26, S. 14.

<sup>1010</sup> Vgl. Huber (2004), Rz. 26, S. 14.

<sup>1011</sup> Vogler (1990), S. 176 (Herv. i. Org.).

<sup>1012</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 42.

<sup>1013</sup> Vgl. Buth/Hermanns (1996), S. 600. Eine Austragung vor Gericht ist dagegen stets mit der Veröffentlichung unternehmensinterner Angelegenheiten verbunden.

nachdem ein Schlichtungsversuch vor dem Beirat unternommen wurde.<sup>1014</sup> Insgesamt ist beim Einsatz des Beirates von einem schnelleren Verfahren auszugehen. Insbesondere teure Zivilprozesse können auf diese Weise verhindert werden.<sup>1015</sup>

Der Begriff Ausgleichsfunktion ist unspezifischer und – im Gegensatz zum juristisch geprägten „Schiedsrichter“ – eher als Oberbegriff zu verstehen. Die Ausgleichsfunktion, man kann auch sagen, die „friedenstiftende und friedenwahrende Mission“,<sup>1016</sup> betrifft den Ausgleich zwischen den heterogenen Interessen der Gesellschafter. Gemeint ist allgemein die Versachlichung der verschiedenen Gesellschafterinteressen, wenn es zum offenen Konflikt (bspw. Auseinandersetzung um Anteile oder Ausschüttungen) gekommen ist. Neben dem Umgang mit akuten Konflikten zwischen den Gesellschaftern steht zum Teil auch der präventive Umgang mit konfliktären Situationen im Vordergrund.

Die theoretische Auseinandersetzung mit diesem Aufgabenfeld des Beirates ist lückenhaft. Wenngleich die Nennung von Schieds- oder Ausgleichsaufgaben in zahlreichen Quellen zu finden ist, fehlt es zum Teil an einer weitergehenden Spezifikation. In Anlehnung an ein Zitat von HENNERKES („Schutz für die Familie und Schutz vor der Familie“), der damit zwei hausgemachte, interne Problembereiche pointiert, sieht WIECOREK (1998) den Beirat „als zentrales Instrument zur Sicherstellung dieser zwei Schutzfunktionen“.<sup>1017</sup> Der Beirat über dabei eine mediatisierende Wirkung aus. Dem „mediatisierenden Beirat“ kommen die bereits angesprochenen schiedsgutachterlichen und schiedsrichterlichen Aufgaben zu, auf die der Autor allerdings nicht näher eingeht.<sup>1018</sup>

GAUGLER/HEIMBURGER (1984) untersuchten eine Vermittlungs- oder Schlichtungsfunktion lediglich im Rahmen der Gründungsmotive. Die Beiräte sind in diesem Kontext vornehmlich als „gesellschafterinternes Gremium“<sup>1019</sup> konzipiert, d. h. sie dienen hauptsächlich dem Ausgleich unterschiedlicher Gesellschafterinteressen, während dem Beirat als Entscheidungsinstanz bei zerstrittenen Geschäftsführern eine deutlich geringere Bedeutung zukommt. VOGLER (1990) differenziert in schiedsgutachterliche und schiedsrichterliche Funktionen des Beirates.<sup>1020</sup> Erstere wurden in seiner Untersuchung jedoch von

---

<sup>1014</sup> Vgl. Wälzholz (2003), S. 513.

<sup>1015</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 176.

<sup>1016</sup> Sigle (1995), S. 85.

<sup>1017</sup> Wiecek (1998), S. 119.

<sup>1018</sup> Vgl. Wiecek (1998), S. 125.

<sup>1019</sup> Gaugler/Heimbürger (1984), S. 49.

<sup>1020</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 174 ff.

keinem der Unternehmen benannt. Im Rahmen der schiedsrichterlichen Funktion entscheidet der Beirat dagegen endgültig über echte Rechtsstreitigkeiten. Er kann so die bereits beschriebenen Vorteile (geringere Kosten, keine Öffentlichkeit) realisieren. Aber auch dieser Funktion kam in der Untersuchung von VOGLER nur geringe Bedeutung zu. In lediglich fünf (von 101) Unternehmen nahmen Beiräte zusätzliche Schiedsrichteraufgaben wahr.<sup>1021</sup>

RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) überprüften die Schiedsrichterfunktion als eine der Hauptfunktionen der Beiratsarbeit neben Repräsentation, Beratung und Kontrolle.<sup>1022</sup> Dabei gehe es vor allem um die Schlichtung von Interessendivergenzen sowohl zwischen Gesellschaftern als auch zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung und sogar innerhalb der Geschäftsführung.<sup>1023</sup> Sie untersuchen in ihrer Studie jedoch ausschließlich Gründungsmotive und fragen nicht direkt nach Aufgabeninhalten der Beiräte. In diesem Kontext war der „Ausgleich divergierender Gesellschafterinteressen“ für knapp 40 Prozent der Unternehmen ein wichtiges Gründungsmotiv. Knapp 37 Prozent gaben die „Versachlichung der Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung“ an. Mit deutlichem Abstand (17,0 Prozent) folgt der Beirat als Schlichtungsinstanz zwischen Mitgliedern der Geschäftsführung.<sup>1024</sup>

Auch die Bewertung des Beirates in der Schieds- oder Ausgleichsfunktion ist dementsprechend heterogen. Für KLAUS (1988) liegt in der Schiedsrichter- oder Ausgleichsfunktion insbesondere das Anliegen, mit Hilfe des Beirates „langandauernde und kostspielige Streitereien“<sup>1025</sup> zu vermeiden. Ganz ähnlich sieht VOGLER (1990) in der Schlichtungsfunktion des überwachenden Beirates (Ausgleich verschiedener Interessen bzgl. Ausschüttungen oder Gewinnverwendung) eine „ausgleichende und friedenssichernde Funktion“, die „nicht hoch genug bewertet werden kann“.<sup>1026</sup> Gleichzeitig weist der Autor jedoch darauf hin, dass die Einberufung eines Beirates selbst nicht nur ausgleichend sondern ggf. auch konfliktfördernd wirken kann. Letzteres kann der Fall sein, wenn „ein langgedienter geschäftsführender Gesellschafter von seinen Mitgesellschaftern einen

---

<sup>1021</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 178.

<sup>1022</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 55 f.

<sup>1023</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 59. Dies entspricht den bereits von Gaugler/Heimbürger (1984) benutzten Kategorien, vgl. ebenda, S. 48.

<sup>1024</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 58.

<sup>1025</sup> Klaus (1988), S. 3.

<sup>1026</sup> Vogler (1990), S. 262 sowie zu den empirischen Ergebnissen S. 266.



Beirat ‚vor die Nase gesetzt‘ bekommt.“<sup>1027</sup> In diesem Fall kann das für die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Beirat notwendige Vertrauen fehlen und nachhaltig Konflikte provozieren.

Doch auch mögliche Risiken oder Grenzen des Einbezugs des Beirates in diesem Bereich werden in der Literatur thematisiert. So sehen MAY/SIEGER (2000) im Ausgleich oder gar Schiedsrichter kein geeignetes Betätigungsfeld für einen Beirat. Für sie ist der Beirat zur „Streitschlichtung im Familienunternehmen schlichtweg ungeeignet.“<sup>1028</sup> Ein Problem der Schiedsrichterfunktion stelle dabei der Umstand dar, dass es sich bei einer Vielzahl von Problemen in Familienunternehmen gerade nicht ausschließlich um Sachfragen handle. Die Konflikte, welche es hier zu schlichten gilt, seien selten rein unternehmerischer Natur. Insofern falle es dem Beirat schwer, in das komplexe Gebilde an Emotionen und familiärer Verstrickungen sinnvoll einzugreifen. Der Beirat würde in diesem Fall Gefahr laufen, zwischen verschiedenen Erwartungen aufgerieben zu werden.<sup>1029</sup> MAY (1998a) bemerkt hierzu, dass ein „Schiedsrichter entscheiden muss und danach verbraucht ist“.<sup>1030</sup> Auch KLEIN (2000) steht dem Einsatz des Beirates in dieser Funktion kritisch gegenüber und zitiert den Fall Bahlsen, in dem der Beirat letztlich nicht zur Schlichtung, sondern sogar zur Eskalation der Auseinandersetzung geführt habe.<sup>1031</sup>

Um eine Ausgleichsfunktion wahrnehmen zu können, bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung des Beirates mit den Interessen und Vorstellungen der Gesellschafter. Diese sind in Einzelberatungen zu ermitteln und schließlich zu vermitteln.<sup>1032</sup> Die möglichen Inhalte dieser Aufgabe umfassen Fragen hinsichtlich der Synchronisation von Privat- und Unternehmensvermögen, die optimale Bestimmung des ehelichen Güterstandes, Aspekte der Regelungen eines Testaments und Ähnliches. Sie verdeutlichen, dass in diesem Fall juristisches oder steuerrechtliches Fachwissen im Beirat vorhanden sein muss. Ist im Beirat dagegen vornehmlich Generalistenwissen vorhanden, ist der Beirat für die Ausgleichsfunktion nicht oder nur in einer beratenden Rolle geeignet.<sup>1033</sup> MAY/SIEGER (2000) betonen, dass die Ausgleichsaufgabe eine genuine Aufgabe des Beirates sei, für die

---

<sup>1027</sup> Vogler (1990), S. 252.

<sup>1028</sup> May/Sieger (2000), S. 253.

<sup>1029</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 253.

<sup>1030</sup> May (1998a), S. 364.

<sup>1031</sup> Vgl. Klein (2000), S. 141.

<sup>1032</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 36 ff.

<sup>1033</sup> Zur Aufzählung möglicher Inhalte im Rahmen der Ausgleichsfunktion, vgl. Ruter (1994), S. 37 f.

insbesondere der Aufsichtsrat kein Vorbild sein könne.<sup>1034</sup> Nur im Familienunternehmen sei es aufgrund der spezifischen Grundkonstellationen möglich, dass solche Probleme auftreten und folglich einer spezifischen Klärung bedürfen. Auch andere Vergleichsorgane liefern hier keine weiterführenden Anregungen. Lediglich das advisory board käme als Ideenlieferant in Frage. Gleichwohl wird auch das advisory board in diesem Bereich nicht thematisiert.

#### 4.5.3 Konfliktmanagement

Die Verwobenheit von Familie und Unternehmen kann nicht nur als Begründung für allgemeine Vor- und Nachteile des Familienunternehmens angesehen werden. Sie ist ferner die Ursache für zahlreiche psychologische wie persönliche Konflikte in diesen Unternehmen.<sup>1035</sup> Die geschilderten Besonderheiten von Familienunternehmen bedingen ein ebenso besonderes Konfliktpotenzial, das sowohl interpersonelle wie auch intrapsychische Konflikte fördert.<sup>1036</sup>

Generell haben Erfahrungen im Berufsleben Auswirkungen auf das Privatleben und vice versa.<sup>1037</sup> Familienunternehmen sind als Untersuchungsobjekte in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse, da bei ihnen die Verknüpfung von Unternehmens- und Privatsphäre deutlich stärker ausgeprägt ist.<sup>1038</sup> Positive wie negative Erfahrungen aus dem beruflichen Umfeld beeinflussen dabei die private Zufriedenheit und umgekehrt.<sup>1039</sup> Je mehr Familienmitglieder zusammenarbeiten, desto schlechter können Privat- und Berufssphäre getrennt werden.<sup>1040</sup> Werden zusätzlich diese beiden Sphären durch lange Arbeitszeiten oder die Erledigung und Diskussion von Firmenangelegenheiten zu Hause vermischt, erhöht sich die Konfliktwahrscheinlichkeit: „work-household“-Konflikte sind vorprogrammiert.<sup>1041</sup> HARVEY/EVANS (1994) bemerken hierzu schlicht: „conflict appears

---

<sup>1034</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 252.

<sup>1035</sup> Vgl. Watermann (1999), S. 84 f.; Sigle (1994), S. 459 ff.

<sup>1036</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994); Simon (2001b), S. 371.

<sup>1037</sup> Vgl. hierzu die ausführlichen Forschungsarbeiten im Bereich der „work-family conflicts“ im US-amerikanischen Raum. Eine entsprechende Übersicht findet sich bei Kossek/Ozeki (1998), S. 139 ff.

<sup>1038</sup> Vgl. Cosier/Harvey (1998), S. 75; Harvey/Evans (1994), S. 338.

<sup>1039</sup> Dies entspricht dem so genannten „spillover modell“, vgl. Karofsky et al. (2001), S. 322.

<sup>1040</sup> Vgl. Boles (1996), S. 72; Beehr/Drexler/Faulkner (1997), S. 298.

<sup>1041</sup> Vgl. Karofsky et al. (2001), S. 322; Sorenson (1999), S. 133 ff. Durch die Überlappung der Privat- und Unternehmenssphäre werden Verhaltensweisen und Rollen vom Unternehmen ins Private übernommen und vice versa.

to be inevitable and occurs frequently”.<sup>1042</sup> BEEHR/DREXLER/FAULKNER (1997) stellen die Sichtweise der Familienunternehmen als besonders konfliktanfällige Unternehmen dagegen in Frage. In einer von ihnen durchgeführten empirischen Analyse, in der Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen verglichen wurden, zeigte sich, dass Familienmitglieder, die zusammen in einem Familienunternehmen arbeiten im Vergleich zu Nicht-Familienmitgliedern zufriedener mit ihrer Karriere sind, ein höheres Commitment für das Unternehmen empfinden und dem Unternehmen auch länger verbunden bleiben.<sup>1043</sup> Ein Grund für die verzerrte Wahrnehmung einer erhöhten Konfliktwahrscheinlichkeit liege nach Aussage der Autoren in der Vorauswahl derjenigen Unternehmen, die in die Literatur einfließen. Die Erkenntnisse zu Konflikten in Familienunternehmen seien daher letztlich eher heterogen: Vielfach handle es sich lediglich um „anecdotal assumptions“.<sup>1044</sup>

KAROSFKY ET AL. (2001) gehen davon aus, dass in Familienunternehmen „unique patterns of work-family conflict dependencies“<sup>1045</sup> zu finden seien, die so in Nicht-Familienunternehmen, nicht beobachtbar seien. Des Weiteren bestätigt ihre Studie, in der 156 Eigentümer per Fragebogen befragt wurden, dass die Unternehmer keineswegs nur größere Freiheiten genießen. Gerade bei Unternehmern, die keine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben erreichen, kommt es häufiger zu Angst- und Unzufriedenheitsgefühlen.<sup>1046</sup> Schließlich spricht eine weitere Gruppe von Autoren Konflikten in Familienunternehmen eine positive oder gar notwendige Rolle zu. Zwar seien emotional belastete Konflikte in der Regel mit negativen Folgen verbunden, andere, insbesondere funktional-sachliche resp. Prozess- oder Aufgabenkonflikte können dagegen durchaus positive Folgen haben.<sup>1047</sup> Auch HARVEY/EVANS (1994) stellen die ausschließlich negativen Folgen von Konflikten in Familienunternehmen in Frage. Unter Rückbezug auf empirisch belegte Erkenntnisse

---

<sup>1042</sup> Harvey/Evans (1994), S. 334. Gleichzeitig bemerkt Boles (1996), dass das Thema „work-family conflict“ zwar in Nicht-Familienunternehmen untersucht wurde, eine fundierte Übertragung auf das Familienunternehmen jedoch noch fehle. Vgl. ebenda, S. 62.

<sup>1043</sup> Vgl. Beehr/Drexler/Faulkner (1997), S. 310.

<sup>1044</sup> Vgl. etwa Levinson (1996), S. 378 ff.; Kets de Vries (1996), S. 312 ff.

<sup>1045</sup> Karosfky et al. (2001), S. 313.

<sup>1046</sup> Vgl. Karosfky et al. (2001), S. 322.

<sup>1047</sup> Vgl. Cosier/Harvey (1998), S. 75; Kellermanns/Eddleston (2004), S. 210 f. und die dort angegebene Literatur.

argumentieren sie, dass ausschließlich negative Auswirkungen keinesfalls per se angenommen werden können oder sollten.<sup>1048</sup>

Als Konfliktursachen werden in der Literatur unterschiedliche Aspekte diskutiert. Grundlegend werden die unterschiedlichen Logiken von Familie und Unternehmen sowie deren häufige Interaktion als Auslöser für Stress und Auseinandersetzungen gesehen.<sup>1049</sup> Mangelnde Kommunikation, Rollenambiguitäten und auch Wandel sind weitere Gründe, die zu Konflikten führen können.<sup>1050</sup> In Familienunternehmen erhöhen ferner psychodynamische Effekte wie Geschwisterrivalität, Neid oder familiäre Probleme die Konfliktwahrscheinlichkeit.<sup>1051</sup> Konflikte können im Familienunternehmen durch Probleme in oder durch Familie, im Unternehmen oder durch externe Stakeholder entstehen.<sup>1052</sup> Die besondere Nähe der angesprochenen Sphären im Familienunternehmen bedingt jedoch auch komplexe Konfliktkonstellationen, in denen die Ursachen für die Konflikte nicht nur in einem Personenkreis, sondern in zwei oder gar allen drei Bereichen liegen.

Neben den Konfliktursachen können unterschiedliche Konfliktarten differenziert werden.<sup>1053</sup> Konflikte können in „task conflict“, „process conflict“ und „relational conflict“<sup>1054</sup> unterschieden werden. Während „task“ (Aufgaben-) und „process“ (Prozess-)Konflikte positiv für einen Entscheidungsprozess sein können<sup>1055</sup> – Wettbewerb unterschiedlicher Ideen, Vereinigung unterschiedlicher Perspektiven – haben „relational“ (Beziehungs-)Konflikte vorwiegend negative Auswirkungen. Obwohl Aufgaben- und

---

<sup>1048</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 332. Die Autoren beschäftigen sich allerdings im weiteren Verlauf ihres Artikels ausschließlich mit den negativen Auswirkungen von Konflikten in Familienunternehmen.

<sup>1049</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 331.

<sup>1050</sup> Vgl. Beehr/Drexler/Faulkner (1997), S. 297; Harvey/Evans (1994), S. 331 ff.

<sup>1051</sup> Vgl. Kellermanns/Eddleston (2004), S. 209. Interessant ist in diesem Zusammenhang bspw. die empirische Erhebung von Filbeck/Smith (1997), S. 350, die mit Hilfe des Myer-Briggs-Typen-Indikators vier Fallbeispiele untersuchen, in denen die Beteiligten im Familienunternehmen Probleme im Umgang miteinander hatten.

<sup>1052</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 334 ff.

<sup>1053</sup> Vgl. grundlegend Jehn (1997), S. 531 ff. und die dort angegebene Literatur.

<sup>1054</sup> „Task conflict is about the ends on which tasks should be accomplished. ... Process conflict is characterized by disagreement on how work should be accomplished and how members should be utilized ... Whereas task and process conflict are devoid of negative emotions, relationship conflict is laden with an affective component ...“ Kellermanns/Eddleston (2004), S. 211 f.

<sup>1055</sup> Gerade in mehrgenerationalen Familienunternehmen, d. h. Familienunternehmen, in denen mehrere Familienmitglieder aus verschiedenen Generationen zusammen arbeiten, können Prozesskonflikte wichtig und vorteilhaft sein. Werden diese Konflikte zugelassen, haben alle Beteiligten die Möglichkeit, ihre Meinung einzubringen und am Entscheidungsprozess teilzuhaben. Auf diese Weise werden bessere Ergebnisse sowohl für das Unternehmen als auch für das Individuum ermöglicht. Ohne die sachliche Auseinandersetzung würde es dem Unternehmen schwerfallen, sich über einen einmal erreichten Status quo hinweg zu setzen. Vgl. Kellermanns/Eddleston (2004), S. 211.

Prozesskonflikte im Familienunternehmen vorkommen und einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben können, sind es relationale Konflikte, die besondere Aufmerksamkeit verlangen. Zwar sind Familienunternehmen anfällig für alle drei Konfliktarten, gerade für die relationalen Konflikte herrschen in Familienunternehmen jedoch „beste“ Bedingungen.<sup>1056</sup> Da die Familienmitglieder dem Familienunternehmen oder der Familie nicht entkommen können („family members are 'locked' into the firm“<sup>1057</sup>), werden Konflikte langwierig und unter Umständen sogar von Generation zu Generation „weitervererbt“. Konflikte haben Auswirkungen auf die Familiendynamik, auf das betriebliche Geschehen resp. das Unternehmen sowie auf das Individuum.<sup>1058</sup> Der Teufelskreis aus Anschuldigungen und Gegenanschuldigungen, die sich sowohl auf die Vater-Sohn-Rivalität als auch auf das Verhältnis zwischen Geschwistern beziehen, kann von den Beteiligten selbst nicht mehr aufgelöst werden und führt in vielen Fällen zum Untergang des Unternehmens.<sup>1059</sup> Auch die Folgen von verdrängten Konflikten sind gravierend und haben eine hohe Wahrscheinlichkeit, sich in nachfolgende Generationen zu vererben.<sup>1060</sup>

Im Familienunternehmen selbst liegen oft Ansätze für die erfolgreiche Bewältigung von Konflikten. Elemente wie ein ausgeprägter Altruismus können hier ebenso für das Familienunternehmen sprechen wie eine gemeinsame Wertebasis.<sup>1061</sup> Diese Elemente sorgen dafür, dass Konflikte zum einen nicht eskalieren oder sogar vermieden werden können. Zum anderen verbessern sie die Chancen einer friedlichen Lösung, da die Bereitschaft für Kompromisse oder eine gemeinsame Arbeit am Problem in einem durch Vertrauen und gegenseitige Rücksichtnahme geprägtes Klima größer ist. Die Möglichkeit zur Lösung von sachlichen Konflikten die in der Familie, dem Unternehmen oder zwischen einzelnen Individuen entstehen, hängt in diesem Fall von den interpersonellen Fähigkeiten

---

<sup>1056</sup> Diese Art des Konflikts tritt eher in Familienunternehmen als in Nicht-Familienunternehmen auf. Vgl. Kellermanns/Eddleston (2004), S. 213, die ebenfalls das Verhältnis und die Zusammenhänge der (negativen) Folgen der drei Konfliktarten genauer analysieren.

<sup>1057</sup> Kellermanns/Eddleston (2004), S. 210. Ähnlich auch Kaye (1991), hier zitiert nach Beehr/Drexler/Faulkner (1997), S. 298 und Birley (2001), S. 63: „The family business has become the family prison.“

<sup>1058</sup> Vgl. Simon (2001b), S. 360; Karosfky et al. (2001), S. 322; Cosier/Harvey (1998), S. 75 ff.; Brill (1995); Harvey/Evans (1994), S. 345. Vgl. dazu auch Boles (1996), der zeigt, dass Probleme im Unternehmen für den Unternehmer nicht zu einer Minderung der „Job Satisfaction“ sondern auch zu einer Minderung der „Life Satisfaction“ führen, vgl. ebenda S. 64 u. 71.

<sup>1059</sup> Vgl. Kaye (1991), S. 32 ff. und Levinson (1996), S. 378 ff., die dies anhand anschaulicher Fallbeispiele darstellen.

<sup>1060</sup> Vgl. Carlock/Ward (2001), S. 74.

<sup>1061</sup> Vgl. Kellermanns/Eddleston (2004), S. 215 f.; Cosier/Harvey (1998), S. 77.

der beteiligten Familienmitglieder ab.<sup>1062</sup> Hier kann dem Unternehmer (oder einem anerkannten Familienmitglied) eine wichtige Rolle zukommen, indem er als Vermittler auftritt und durch seinen Einfluss eine Entscheidung herbeiführt.<sup>1063</sup>

Dennoch können in Familienunternehmen nicht alle Probleme und Konflikte auf diese Weise gelöst werden. Oftmals werden Probleme erst angegangen, wenn Konflikte offen zu Tage getreten sind.<sup>1064</sup> Ein generell großes Misstrauen gegenüber Beratern führt ferner zuerst zur Verfolgung eigener „Lösungsstrategien“.<sup>1065</sup> Dabei versucht man, den Problemen intern „mit bewährten Hausmitteln“<sup>1066</sup> Herr zu werden. Dies ist jedoch nur selten von Erfolg gekrönt, da es entweder zu einer „Verschärfung des Problems („Mehr desselben“) oder zur Stagnation und Blockierung der Familien- und/oder Unternehmensentwicklung durch Nichtentscheidung“<sup>1067</sup> führt. Eine Konfliktlösung durch Familienmitglieder oder eine Gruppe von Einzelpersonen führt in Familienunternehmen nur so lange zu positiven Ergebnissen, wie sich die Konflikte auf einer vornehmlich sachlichen Ebene manifestieren.<sup>1068</sup> Dies ist in Familienunternehmen jedoch nicht immer der Fall. Die enge Verknüpfung insbesondere von Familie und Unternehmen führt hier schnell zu einer Übertragung von Konflikten von der einen in die andere Sphäre.

Die Lösung für solche Konflikte liegt vielfach nicht im Rahmen der Möglichkeiten einer Person (bspw. des Gründers). Es fehlt die Zeit oder die Fähigkeit oder sein Involvement macht eine „objektive“ Konfliktlösung unmöglich.<sup>1069</sup> Betrifft der Konflikt verschiedene Gruppen oder gar die Auseinandersetzung zwischen Familienstämmen und Unternehmens-

---

<sup>1062</sup> Vgl. Cosier/Harvey (1998), S. 76; Harvey/Evans (1994), S. 344; Dyer (1986), hier zitiert nach Sorenson (1999), S. 135.

<sup>1063</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 344. Sorenson (1999) analysiert in Anlehnung an eine Systematisierung von Thomas/Kilmann (1974) unterschiedliche Konfliktlösungsstrategien: Competition, Collaboration, Compromise, Accomodation, Avoidance. Diese Lösungsstrategien können nur von den direkt Beteiligten eingesetzt werden. Diese Trennung ist analytisch, da Familienunternehmen in der Regel eine Kombination aus unterschiedlichen Strategien anwenden. Die Lösung des Konflikts durch den Unternehmer entspricht oftmals der Strategie des Wettbewerbs. So werden die Konflikte zwar vom Unternehmer gelöst, sie kommen damit aber nur für ihn – und nicht die anderen Beteiligten – zu einem zufrieden stellenden Ergebnis. Vgl. ebenda, S. 135 ff., ferner Wall/Callister (1995), S. 538 f.

<sup>1064</sup> Vgl. Gersick et al. (1999), S. 289 ff. Familieunternehmen zögern Veränderungen hinaus bis der Druck zu groß wird und ein vermeintlich unwichtiges Ereignis (bspw. ein Streitgespräch) als Auslöser wirkt.

<sup>1065</sup> Vgl. Simon (2001b), S. 375.

<sup>1066</sup> Kersting/Kamper-Jasper (2002), S. 86.

<sup>1067</sup> Simon (2001b), S. 375. Vgl. ferner Simon (1999b), S. 23. Ein prominentes Beispiel hierfür ist die in vielen Familienunternehmen lange aufgeschobene und manchmal gar nicht geregelte Nachfolge, mit der die Eltern und teilweise auch die Kinder einer endgültigen Entscheidung zu entgehen versuchen.

<sup>1068</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 343 ff., die in diesem Fall von einem „level 1 conflict“, d. h. einem Konflikt, in dem jeweils nur ein System betroffen ist, sprechen.

<sup>1069</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 332.

interessen, kann der Unternehmer zwar an der Konfliktlösung beteiligt sein.<sup>1070</sup> Vielfach ist es einer Person allein jedoch nicht mehr möglich, den Konflikt zu entschärfen. Das Machtwort oder das Eingreifen des Unternehmers kann in dieser Situation sogar als weiterer Eskalationsgrund betrachtet werden.<sup>1071</sup>

Konkrete Hilfestellung können die Anberaumung gemeinsamer Gespräche oder auch die Etablierung regelmäßiger Familientreffen sein.<sup>1072</sup> Die Erfolgsaussichten der Konfliktlösung bei Einschaltung einer neutralen dritten Person werden als sehr gut eingeschätzt. HAYNES/USDIN (1997) gehen sogar davon aus, dass „[m]ost family business conflicts can be resolved in less than a day.“<sup>1073</sup> Wenngleich diese äußerst optimistische Einschätzung von anderen Autoren nicht geteilt wird, so ist zumindest die Annahme, dass ein neutraler Dritter die Konfliktbewältigung verbessern oder gar erst ermöglichen kann, nicht von der Hand zu weisen.

In Familienunternehmen und insbesondere solchen, in denen viele Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten oder an denen viele Familienstämme beteiligt sind, sind Konflikte von einer hohen Komplexität und Emotionalität geprägt. Die Hinzuziehung externer Dritter wird unumgänglich.<sup>1074</sup> Eine Möglichkeit besteht in der Hinzuziehung eines Mediators. Dabei handelt es sich um eine neutrale Person, die zwischen den Konfliktparteien vermittelt und/oder gemeinsame Gespräche zwischen diesen moderiert.<sup>1075</sup> Die Rolle dieser dritten Person (des Mediators) ist stark zurückgenommen. Er hilft „lediglich“ bei der Definition des Problems und durchleuchtet die Aussagen der Familienmitglieder auf mögliche Lösungsansätze. Unparteilichkeit ist die wichtigste Voraussetzung für den Mediator, der nur auf diese Weise den Konflikt auf eine sachliche Ebene bringen kann. Seine Aufgabe ist es nicht, eigene Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Diese werden von den direkt Betroffenen selbst ausgearbeitet.<sup>1076</sup> Dieser Ansatz von HAYNES/USDIN (1997) sowie generelle Einsatzmöglichkeiten von Mediation werden in der Literatur allerdings eher

---

<sup>1070</sup> Beispielsweise, wenn mehrere Familien oder zusätzlich externe Stakeholder betroffen sind. Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 332 u. 344.

<sup>1071</sup> Vgl. Boles (1996), S. 71 f.; Wall/Callister (1995), S. 426 ff. Die Situation wird insbesondere für Unternehmer schwer, die mit mehreren Familienmitgliedern zusammenarbeiten, da es zu einer Vermischung der Rollenanforderungen kommt.

<sup>1072</sup> Vgl. Haynes/Usdin (1997), S. 118.

<sup>1073</sup> Haynes/Usdin (1997), S. 116.

<sup>1074</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 345.

<sup>1075</sup> Vgl. Landsberg (1999), S. 21 f.

<sup>1076</sup> Vgl. Haynes/Usdin (1997), S. 115 ff.

kritisch gesehen.<sup>1077</sup> Nicht zuletzt, da in Familienunternehmen besondere Charakteristika wie Machtungleichheit oder lange gemeinsame (positive wie negative) Erfahrungen hinzukommen.

Eine weitere Alternative stellt die Gestaltung eines übergreifenden und präventiv wirkenden Konfliktmanagements für das Familienunternehmen dar. Das Thema Konfliktmanagement ist in der Literatur zum Familienunternehmen mittlerweile häufig zu finden.<sup>1078</sup> Es steht unter der Maßgabe, den Anforderungen des Unternehmens und der Familie gerecht zu werden, und sowohl für die eine wie die andere Entität zu einem positiven Ergebnis zu führen.<sup>1079</sup> Da in Konfliktsituationen vielfach mehrere Bereiche des Familienunternehmens betroffen sind (Familie, Unternehmen, ggf. noch weitere Stakeholder) steigern sich auch die Konfliktdynamik sowie die notwendige Komplexität der Lösungsmaßnahmen.<sup>1080</sup> Die Konfliktlösungsstrategien müssen in der Lage sein, den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden.<sup>1081</sup> Insofern beinhaltet das Konfliktmanagement als Konzept die Zusammenarbeit sowohl von Einzelpersonen und Familie als auch von Externen.

Mit einem Konfliktmanagement durch Dritte ist keineswegs nur die Vermeidung von Konflikten in Familienunternehmen angesprochen.<sup>1082</sup> Eine Vermeidung wäre vornehmlich für emotionale Konflikte sinnvoll, da diese Art von Konflikten in der Regel negative Auswirkungen auf die Beteiligten und ihr Verhältnis hat. Andere Konflikte dagegen, die eher auf sachlicher Ebene geführt werden, können für das Familienunternehmen mehr positive als negative Folgen haben und sich sogar als ein notwendiger Motor für Veränderungen und Verbesserungen im Familienunternehmen erweisen.<sup>1083</sup> Daher geht es nicht nur um die Konfliktvermeidung oder -beseitigung, sondern um einen produktiven Umgang mit Konflikten.<sup>1084</sup>

Im Konfliktmanagement sieht eine Reihe von Autoren einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Familienunternehmens. Da Konflikte ein wichtiger und zum Teil system-

---

<sup>1077</sup> Vgl. bspw. die Kritik bei Kaye (1997), S. 127 ff.

<sup>1078</sup> Vgl. bspw. Terberger (1998); Filbeck/Smith (1997); Wall/Callister (1995).

<sup>1079</sup> Vgl. Sorenson (1999), S. 133 ff.

<sup>1080</sup> Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 343.

<sup>1081</sup> Vgl. Sorenson (1999), S. 134.

<sup>1082</sup> Vgl. Terberger (1998), S. 41 ff.

<sup>1083</sup> Vgl. Cosier/Harvey (1998), S. 75 ff.

<sup>1084</sup> Vgl. Cosier/Harvey (1998), S. 75; Kellermanns/Eddleston (2004), S. 210.



immanenter Bestandteil von Familienunternehmen sind, wird der Umgang mit Konflikten zu einer elementaren Voraussetzung für den Erfolg von Familienunternehmen.<sup>1085</sup> HENNERKES/KIRCHDÖRFER/LORZ (2001b) sehen umgekehrt im Streit zwischen den beteiligten Familienmitgliedern den größten „Wertvernichter“ in Familienunternehmen. Ihr Vorschlag, dem durch entsprechende Regeln („effiziente Friedensordnung“<sup>1086</sup>) im Gesellschaftsvertrag langfristig entgegenzuwirken, stellt ein Endziel dar. Dem vorausgehen muss notwendigerweise eine intensive Auseinandersetzung der Beteiligten mit dem Thema. Welche Aspekte sind überhaupt regelungsbedürftig? Welche Interessen müssen berücksichtigt werden? sind nur einige der Fragen, die im Rahmen eines Konfliktmanagement geklärt werden müssen, bevor es zu einer schriftlichen Festlegung bspw. im Rahmen des Gesellschaftsvertrages kommen kann.

KLEIN (2000) sieht mit der Einrichtung eines Beirates sowie seiner vorausschauenden Arbeit ein mögliches Instrument zur Schaffung eines langfristigen Konfliktmanagements verwirklicht.<sup>1087</sup> Während die Schlichtung auf die Bewältigung akut auftretender Konflikte gerichtet sei, kann „ein vorausschauendes Konfliktmanagement eines Beirates das Miteinander von verschiedenen Familienmitgliedern oder sogar -stämmen auf lange Zeit zum Wohl des Unternehmens ermöglichen.“<sup>1088</sup> OESTERHELD (2002) analysiert die Rolle des Beirates in Familienunternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Krisensituationen. Damit sind jedoch in erster Linie „existenzgefährdende Situationen im Sinne einer eskalierenden Unternehmenskrise“<sup>1089</sup> gemeint, an denen externe Stakeholder, insbesondere Bankenvertreter, beteiligt sind. Gerät das Familienunternehmen in eine wirtschaftliche Krisensituation, liegt es am Beirat, die unterschiedlichen Interessen – welche in Krisenfällen in der Regel noch deutlicher hervortreten – zu überprüfen und aufeinander abzustimmen.<sup>1090</sup> Die im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit angesprochenen persönlichen oder psychologischen/emotionalen Konflikte fallen nicht unbedingt hierunter. Da OESTERHELD ferner ausschließlich auf die Auswirkungen, nicht aber auf die Art und

---

<sup>1085</sup> Vgl. Kaye (1991), S. 23 ff. sowie Sorenson (1999), S. 133 und die dort angegebene Literatur.

<sup>1086</sup> Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2001b), S. R3.

<sup>1087</sup> Vgl. Klein (2000), S. 141 f.

<sup>1088</sup> Klein (2000), S. 142.

<sup>1089</sup> Vgl. Oesterheld (2002), S. 2. Der Autor unterteilt ferner in exogen und endogen induzierte Krisensituationen. Exogen induzierte Krisen entstehen in Abhängigkeit von konjunkturellen oder strukturellen Veränderungen, endogen induzierte aufgrund von innerbetrieblichen Mängeln und Gefährdungszuständen, wie Führungsmängel oder Probleme der unzureichenden Eigenkapitalausstattung, vgl. ebenda, S. 20 f.

<sup>1090</sup> Vgl. Oesterheld (2002), S. 252.

Vielfalt der Krisen oder deren Ursachen abstellt, können seine Schlussfolgerungen hier nur begrenzt angewendet werden.<sup>1091</sup>

TERBERGER (1998) setzt sich ausführlich mit Konfliktmanagement in Familienunternehmen auseinander. Auch für ihn sind Konflikte in Familienunternehmen allgegenwärtig, das Konfliktlösungspotenzial jedoch eher gering, nicht zuletzt, da Konflikte vielfach auf „entgegengesetzten Interessen und Zielen“<sup>1092</sup> basieren und somit eine emotionale Komponente haben. Eine Vermischung verschiedener Ebenen sei im Familienunternehmen schnell möglich. Ursachen und Charakter des Konflikts seien dann nur noch schwer zu identifizieren.<sup>1093</sup> Überlebensnotwendig sei daher für Familienunternehmen die Entwicklung einer ganzheitlichen Konfliktmanagementstrategie, bei der der Autor dem Unternehmer eine besondere Rolle zuweist und die Entwicklung einer Konfliktstrategie resp. eines Konfliktmanagements zu den übergeordneten Aufgaben des Eigners zählt.<sup>1094</sup> Der Unternehmer ist für TERBERGER aufgrund seiner Kenntnisse des Unternehmens sowie seiner Machtposition prädestiniert für die Rolle des Konfliktmanagers.<sup>1095</sup> Seine Einschränkung, dass dies nur solange gelte, wie der Eigner weder sachlich noch emotional involviert sei, stellt jedoch eine erhebliche Begrenzung dar. In diesen Fällen wird der Einbezug einer dritten Partei unumgänglich.<sup>1096</sup> Gleichwohl kann „ein von den Gesellschaftern legitimierter Dritter“<sup>1097</sup> als Konfliktmanager auftreten. Ideal ist dabei ein „neutraler Insider“, ein Konfliktmanager also, der ein Verständnis für die innere Dynamik des Familienunternehmens mitbringt, gleichzeitig aber von den in den Konflikt involvierten Parteien als unparteiisch angesehen wird. Ob auch ein Gremium oder Organ wie bspw. der Beirat hierzu in Frage kommt, bleibt unbeantwortet. Seine Charakterisierungen des Konfliktmanagers (Neutralität, Anerkennung durch die Gesellschafter/Familie) legen jedoch eine besondere Eignung des Beirates nahe.

---

<sup>1091</sup> Vgl. Oesterheld (2002), S. 3.

<sup>1092</sup> Vgl. Terberger (1998), S. 44.

<sup>1093</sup> Vgl. Terberger (1998), S. 54 ff.

<sup>1094</sup> Vgl. Terberger (1998), S. 41 u. 116 f.

<sup>1095</sup> Dabei muss der Eigner „Selbstkritik und Objektivität“ (Terberger (1998), S. 41) mitbringen, um die verschiedenen Interessen und Beteiligten im Familienunternehmen zu verbinden. Terberger unterscheidet die Rollen mächtiger Entscheider, Schiedsrichter, Vermittler und Moderator. Die Rollenzuweisung hängt nicht nur von Art und Ausmaß des Konflikts sondern auch von Persönlichkeit und Fähigkeiten der jeweiligen Person ab. Ferner kann sich die Rolle des Konfliktmanagers im Zeitablauf verändern. Sie muss dies sogar tun, wenn der Konfliktverlauf unerwartete Veränderungen zeigt. Vgl. Terberger (1998), S. 120 ff.

<sup>1096</sup> Gründe, warum Eigner trotzdem versuchen, Konflikte selbst zu lösen liegen im Machtwillen, Überschätzung des eigenen Objektivitätsvermögens oder in der fehlenden Bereitschaft zur Delegation. Vgl. Terberger (1998), S. 119 ff.

<sup>1097</sup> Terberger (1998), S. 49.

Bei der Charakterisierung der Anforderungen an Konfliktmanager zeigen sich Parallelen zum Beirat. Ferner zeigen sich bei der Beschreibung der Aufgaben des Konfliktmanagers Möglichkeiten für den Beirat diese ebenfalls wahrzunehmen. Zu den Aufgaben des Konfliktmanagers gehören bspw. die Diagnose und Analyse des Konfliktes und wie Gespräche mit Beteiligten.<sup>1098</sup> Konkrete Aufgaben des Beirates im Konfliktmanagement gehen dabei von der Beratung, über die Mediation und Vermittlung bis zur bereits mehrfach angesprochene Schlichtung oder zum Schiedsspruch.

Die Rolle des Beirates kann sich auf die Prävention zur Vermeidung von Konflikten (bspw. Erarbeitung von schriftlich fixierten Regeln) oder aber auf die Konfliktbewältigung beziehen. Im letzteren Fall geht es um die Versachlichung der Konfliktführung oder den Ausgleich verschiedener Interessen. In all diesen Bereichen kann der Beirat aufgrund seiner Externität und Objektivität vermittelnd zwischen den Parteien agieren. Als neutraler Dritter kann der Beirat bspw. die Rolle eines devil's advocat einnehmen oder im Rahmen einer Konfliktdeeskalation als Schlichter im Fall eines akut werdenden Konflikts fungieren.<sup>1099</sup>

Die Charakteristika des Beirates, insbesondere seine Externität und die Erfahrung der Beiratsmitglieder, machen ihn zu einem potenziell qualifizierten Berater in Konfliktangelegenheiten. Der Beirat vereint die für die Konfliktbewältigung kritischen Vorteile externer Dritter, wie etwa anerkannte Objektivität oder die Möglichkeit, Konflikte aus einer neutralen Perspektive zu betrachten.<sup>1100</sup> Dennoch existieren bislang wenige Ansätze, die den Beirat in einer entsprechenden Rolle thematisieren. Wenngleich der generelle Nutzen des Einbezugs Dritter in die Konfliktregelung im Familienunternehmen anerkannt wird, sind Aussagen über die Bedeutung, Ausgestaltung oder Sinnhaftigkeit des Einsatzes des Beirates für ein kontinuierliches Konfliktmanagement insbesondere im Sinne eines formalisierten Vorgehens kaum zu finden. Dem Beirat wird vornehmlich eine Rolle bei der Lösung spezifischer Einzelprobleme wie der Nachfolge oder den Streitigkeiten im erweiterten Gesellschafterkreis zugeschrieben.<sup>1101</sup> Es stellt sich die Frage, ob der Aspekt des Konfliktmanagements – sowohl präventiv als auch kurativ – implizit in die Kontrollfunktion des Beirates einfließt. Ein Indiz hierfür wäre bspw. die starke Rolle des Beirates in der Nachfolgeregelung, die als eine der häufigsten Konfliktursachen im

---

<sup>1098</sup> Vgl. Terberger (1998), S. 114.

<sup>1099</sup> Vgl. Cosier/Harvey (1998), S. 77.

<sup>1100</sup> Vgl. Cosier/Harvey (1998), S. 77.

<sup>1101</sup> Vgl. dazu Kapitel 4.4.3 sowie 4.5.2 dieser Arbeit.

Familienunternehmen anzusehen ist. Während jedoch die sachliche und vorausschauende Regelung oder Begleitung der Nachfolge *ein* wichtiges Element sein kann, geht das Konfliktmanagement insgesamt darüber hinaus.<sup>1102</sup>

## 4.6 Unternehmensbezogene Aufgaben

### 4.6.1 Wissensmanagement

Die sich ständig und immer schneller verändernden Umweltbedingungen stellen Entscheidungsträger vor neue Herausforderungen. Die Internationalisierung der Märkte und ein damit erhöhter Wettbewerb, die Änderungsgeschwindigkeit von Technologien, Politik und sozialen Bedingungen sowie die Kurzlebigkeit von Produkten und Dienstleistungen verändern die Umwelt der Unternehmen nachhaltig.<sup>1103</sup> Für die Entscheidungsträger im Unternehmen bedeutet dies eine Erhöhung der Komplexität der Entscheidungen bei gleichzeitig immer kürzerer Entscheidungszeit. Daraus folgt zum einen, dass die unternehmerischen Entscheidungen für einen Einzelnen kaum noch überschaubar sind. Die Zusammenarbeit im Team aus Spezialisten, sei es innerhalb des Unternehmens oder unter Hinzuziehung externer Partner und Berater, wird notwendig und immer mehr zur unumgänglichen Selbstverständlichkeit.<sup>1104</sup> Zum anderen entstehen durch die oben ausschnitthaft aufgeführten Veränderungen neue Anforderungen an Unternehmen, die mit der Neudefinition von Quellen der Wettbewerbsfähigkeit einhergehen. Die klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital haben in diesen sich schnell verändernden Umwelten und Märkten an Bedeutung verloren.<sup>1105</sup> An ihre Stelle sind andere, unternehmensinterne Ressourcen wie das Know-how der Mitarbeiter, die Unternehmenskultur oder die Fähigkeit zu Lernen getreten.<sup>1106</sup> Heute gilt: in der Wissensgesellschaft setzt sich nicht der Größere durch, sondern der Schnellere und Flexiblere.<sup>1107</sup>

Unter diesen Rahmenbedingungen hat sich in den letzten Jahren das Paradigma des ressourcenorientierten Ansatzes („resource-based view“) als richtungweisend im Rahmen

---

<sup>1102</sup> Vgl. Terberger (1998), S. 48.

<sup>1103</sup> Vgl. Wick (2000), S. 1.

<sup>1104</sup> Vgl. Klimecki (1999), S. 13 f.

<sup>1105</sup> Vgl. Rühli (1995), S. 42 ff.

<sup>1106</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 340; Hall (1992), S. 139.

<sup>1107</sup> Vgl. Klimecki (1999), S. 1; Heinecke/Wimmer (1995), S. 6 ff.; Hamel/Prahalad (1993), S. 77 ff.

des strategischen Managements durchgesetzt.<sup>1108</sup> Inhaltlich hat dieser den bis dato führenden Denkansatz der Harvard School – den so genannten „market-based view“ – abgelöst. Von dem Ansatz gehen neue Impulse für die Strategieformulierung insbesondere aber eine Neudefinition der Quelle von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen aus. Wie der Name schon suggeriert, legt der ressourcenbasierte Ansatz den Schwerpunkt auf die Analyse der Beschaffenheit und Kombination von internen Ressourcen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Wenn es dem Unternehmen gelingt, verwertbare, knappe, schwer imitier- und substituierbare Ressourcen auf die „richtige“ Art und Weise zu kombinieren, dann entstehen Kernkompetenzen, die zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden können resp. solche darstellen.<sup>1109</sup> Für die Unternehmen gilt es demnach, unternehmensinterne Ressourcen zu tatsächlichen Kernkompetenzen auszubauen, d. h. einzigartige Ressourcen so zu kombinieren, dass ihre Verwertung am Markt vom Kunden als Zusatznutzen empfunden, dementsprechend honoriert wird, und die entsprechenden Kernfähigkeiten nachhaltig verteidigbar sind.<sup>1110</sup>

Zu den internen Ressourcen werden sowohl die so genannten tangiblen Ressourcen (Maschinen, Kapitel etc.) als auch so genannte intangible Ressourcen gezählt. Intangible Ressourcen umfassen neben dem Know-how der Mitarbeiter ein weites Spektrum von Patenten, Verträgen und Netzwerken über die Unternehmenskultur bis hin zum Image des Unternehmens und seiner Produkte.<sup>1111</sup> Sie alle können in den Augen der Kunden einen nachhaltigen Unterschied zwischen einem Unternehmen und seinem Mitbewerbern schaffen.<sup>1112</sup> Sie sind ferner nicht oder nur unter erheblichen zeitlichen Verlusten ersetz- oder imitierbar.<sup>1113</sup> Mit anderen Worten: sie stellen die Grundlage für den Aufbau von Kernkompetenzen eines Unternehmens dar und können dessen Wettbewerbsfähigkeit steigern. Unter den intangiblen Ressourcen wird Wissen als besonders wichtig erachtet.<sup>1114</sup>

---

<sup>1108</sup> Vgl. zum ressourcenbasierten Ansatz sowie einem Vergleich zum marktorientierten Ansatz bspw. Rühli (1994), S. 32 ff.; Hamel/Prahalad (1989), S. 64 ff. Ein Überblick über zehn Jahre Forschung auf dem Gebiet der Ressourcentheorie findet sich bei Barney (2001) sowie Barney/Wright/Ketchen (2001).

<sup>1109</sup> Vgl. Barney (1991a), S. 102.

<sup>1110</sup> Vgl. Rühli (1994), S. 43.

<sup>1111</sup> Das Konzept der intangiblen Ressourcen taucht seit ca. Anfang der 1990er Jahre in der Diskussion auf. Vgl. etwa Hamel/Prahalad (1990).

<sup>1112</sup> Empirische Ergebnisse verdeutlichen den Stellenwert, den die Praxis spezifischen intangiblen Ressourcen beimisst: Ressourcen wie Ruf des Unternehmens und seiner Produkte, Know-how oder auch unternehmenskulturelle Aspekte rangieren in der Einschätzung der Praktiker deutlich vor anderen tangiblen aber auch intangiblen Ressourcen. Vgl. Hall (1992), S. 141.

<sup>1113</sup> Vgl. Hall (1992), S. 141 f.

<sup>1114</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1989), S. 69.

Zum einen treffen die genannten Charakteristika besonders gut zu.<sup>1115</sup> Intangible Wissensressourcen sind personengebunden, schwer aufzubauen und können in der Regel nicht auf andere Unternehmen übertragen oder von diesen imitiert werden.<sup>1116</sup>

Zum anderen stellt Wissen eine Metaressource dar, da es zur Kombination anderer Ressourcen unverzichtbar ist. Erst das Wissen einzelner Mitarbeiter oder des Management um die Verwertbar- und Kombinierbarkeit bestimmter Ressourcen macht eine aktive Gestaltung des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen möglich.<sup>1117</sup> Hinzu kommen schließlich weitere Überlegungen insbesondere aus den sozialwissenschaftlichen Bereichen, welche Metakompetenzen, d. h. die Kompetenz zur Erlangung von Kompetenzen, betonen. Dazu gehören bspw. Kritik-, Lern- und Kommunikationsfähigkeiten.<sup>1118</sup> Sie werden als Voraussetzung für den Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen gesehen.<sup>1119</sup> Der enge Zusammenhang zwischen Wissen im Unternehmen und dem ressourcentheoretischen Konzept der Kernkompetenzen führt dazu, dass die Ressourcentheorie zum Teil auch als „wissensbasierte Theorie der Unternehmung“ bezeichnet wird.<sup>1120</sup> Wenngleich die Forschung zum genannten Bezug zwischen ressourcenbasiertem Ansatz und Wissen noch vergleichsweise neu ist, so formulieren BARNEY/WRIGHT/KETCHEN (2001) hierzu sehr deutlich: „... the ability to learn and the ability to change are likely to be among the most important capabilities that a firm can possess.“<sup>1121</sup>

Damit wird der Blick auf Lernprozesse und letztlich auf das Stichwort „Wissensmanagement“ gelenkt.<sup>1122</sup> Hinter dem vergleichsweise jungen Konzept des Wissensmanagement verbirgt sich eine Vielzahl zum Teil noch sehr unterschiedlicher Teilmodelle und Ansätze.<sup>1123</sup> Die zahlreichen Ansätze greifen in der Regel auf bekannte Instrumente und Techniken zurück, versuchen aber, diese in einer neuen, wissensfokussierten Weise zu

---

<sup>1115</sup> Vgl. Wilkund/Shepherd (2003), S. 1307 f.

<sup>1116</sup> Vgl. Hall (1992), S. 143.

<sup>1117</sup> Vgl. Wilkund/Shepherd (2003), S. 1313; Rühli (1994), S. 47.

<sup>1118</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 335; Weick (1979), passim; Stata (1989), S. 63 ff.; Senge (1990), S. 10 ff.

<sup>1119</sup> Vgl. auch Hamel/Prahalad (1989), S. 65. Katenkamp (2003), S. 20.

<sup>1120</sup> Vgl. Grant (1996), hier zitiert nach Burmann (2002), S. 335.

<sup>1121</sup> Barney/Wright/Ketchen (2001), S. 631 f.

<sup>1122</sup> Zu einem Überblick über Inhalte und Probleme des Wissensmanagements vgl. Sattelberger (1991), S. 13 ff. sowie Schick (2002), S. 434 ff. Zur Verbindung von Wissensmanagement und organisationalem Lernen vgl. Sabherwal/Becerra-Fernandez (2003), S. 227 ff.

<sup>1123</sup> Vgl. Katenkamp (2003), S. 17.

integrieren.<sup>1124</sup> Das inhaltliche Spektrum des Wissensmanagement reicht von technischen Fragen der Implementierung von Datenbanken oder Wissensspeichern über Fragen der Verfügbarkeit und Verteilung des Wissens bis hin zur Untersuchung und Benennung wissens- und lernförderlicher Rahmenbedingungen oder Umfeldvariablen im Unternehmen.<sup>1125</sup>

Wissensmanagement als Konzept steht unter der Maßgabe, das strategische und kundenrelevante Wissen im Unternehmen schneller zur Verfügung zu stellen, sowie die Wissensbasis qualitativ zu erweitern.<sup>1126</sup> Auf diese Weise sollen im Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden. Wissensmanagement, d. h. der Umgang mit Wissen, ist für Unternehmen nichts Neues. Seit jeher ist es für das Überleben und den Erfolg von Unternehmen wichtig, dass Informationen aus der Umwelt und dem eigenen Unternehmen aufgenommen, verarbeitet, gespeichert und abgerufen werden. Neu ist jedoch die Bedeutung, welche dem Wissen als Ressource in den letzten Jahren zuteil geworden ist. Aus dieser Diskussion können bislang folgende Zwischenergebnisse festgehalten werden: intangible Ressourcen bspw. in Form des Rufs oder des Image eines Unternehmens nehmen – auch und gerade für Familienunternehmen – an Bedeutung zu. Entwicklung, Verteilung und Nutzen von Wissen – auch mit oder über externe Partner – werden immer notwendiger und immer wichtiger. Die Fähigkeiten eines Unternehmens, nicht nur tangible sondern vor allem intangible Ressourcen aufzubauen und einzusetzen, werden zum wichtigen Faktor bei der Unternehmensbewertung.<sup>1127</sup>

Das Wissensmanagement – als organisierter und systematischer Umgang mit der Ressource Wissen – ist in den letzten Jahren verstärkt in das Interesse von Theorie und Praxis getreten. „Wissen ist Macht“ erweist sich in diesem Kontext als zweischneidiges Schwert: als wettbewerbsentscheidender Faktor ist Wissen geeignet, unternehmensinterne Kernkompetenzen und damit erfolgskritische Unterschiede zwischen Unternehmen aufzubauen. In diesem Sinne ist Wissen (Markt-)Macht und soll und muss vom Unternehmen entsprechend verteidigt werden. Intern stellt sich die Situation jedoch grundlegend

---

<sup>1124</sup> Vgl. Katenkamp (2003), S. 16.

<sup>1125</sup> Vgl. Klimecki (1999), S. 16 f.; wobei die Nutzung moderner EDV-Programme ausschließlich zur Sammlung und Speicherung von Daten eher unter dem Begriff des Informationsmanagement zu fassen ist. Zu Besonderheiten und Defiziten von Informationsmanagement in kleineren Unternehmen, vgl. Füglistaller (2000), S. 209 ff.

<sup>1126</sup> Vgl. Preissler/Roehl/Seemann (1997), S. 5. Die Autoren bezeichnen dieses Ziel allerdings eher als Vision, die momentan noch nicht viel mit der unternehmerischen Praxis zu tun habe.

<sup>1127</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 340.

anders dar: hier geht es um die freie Verteilung von Wissen und die Partizipation möglichst vieler Teilnehmer am Wissensprozess. Inselwissen oder gar die bewusste Zurückhaltung von Wissen zum Aufbau eigener Machtpositionen ist dabei kontraproduktiv.<sup>1128</sup> Viele Autoren beschäftigen sich mit diesem Paradox, dass nicht nur die Wettbewerber das jeweilige Wissen nicht imitieren können, sondern dass auch dem Unternehmen selbst seine eigenen Stärken nicht 100prozentig bekannt sind.<sup>1129</sup>

Dreh- und Angelpunkt der Diskussion um Ressourcenorientierung ist die Auseinandersetzung mit Wissen und Wissensverarbeitung im Unternehmen. Ausgehend von sehr grundlegenden Kategorisierungsüberlegungen (Was ist Wissen überhaupt? Welche Charakteristika hat es? Welche Wissensarten gibt es?<sup>1130</sup>) über Phasen eines Wissensmanagements (Wie kann der Prozess eingeteilt werden? Wo liegen besondere Probleme?<sup>1131</sup>) bis hin zur Bedeutung von Schlüsselpersonen in diesem Prozess (Welche Ebenen sind zu beteiligen? Welche Rolle spielen Einzelpersonen? Interne versus externe Wissensvermittlung?<sup>1132</sup>) und zur Effektivität von Wissensmanagement (Erhält der Einzelne das Wissen, welches er benötigt? Versteht er dieses?<sup>1133</sup>) sind die unterschiedlichsten Aspekte Gegenstand der theoretischen wie praktischen Diskussion.<sup>1134</sup>

Wissen ist dabei nicht gleich Wissen. Es wird vielmehr unterschieden zwischen implizitem (auch: tacit) und explizitem Wissen.<sup>1135</sup> Letzteres bezieht sich auf nicht-personengebundenes „Verstandeswissen“, während ersteres auf Erfahrungen aufbaut, kontextgebunden, persönlich und nur schwer kommunizierbar ist.<sup>1136</sup> Das implizite Wissen, das nicht zuletzt auch Wertvorstellungen und Überzeugungen beinhaltet, bestimmt letztlich die mentalen Konzepte einer Person. Ein Nachteil besteht darin, dass die Entscheidungsträger selbst sowie andere beteiligten Personen, die Korrektheit dieses Wissens nur schwer untersuchen

---

<sup>1128</sup> Vgl. Klimecki (1999), S. 21.

<sup>1129</sup> Vgl. Spender/Grant (1996), S. 8.

<sup>1130</sup> Vgl. Nonaka (1992); Polanyi (1966), hier zitiert nach Sabherwal/Becerra-Fernandez (2003); Schreyögg/Geiger (2003), S. 8 ff.

<sup>1131</sup> Vgl. Klimecki (1999), S. 12 ff.; von Krogh/Köhne (1998), S. 235 ff.

<sup>1132</sup> Vgl. Klimecki/Thomae (2000), S. 588 ff.; Sabherwal/Becerra-Fernandez (2003), S. 225 ff.

<sup>1133</sup> Vgl. Sabherwal/Becerra-Fernandez (2003), S. 227 und die dort angegebene Literatur.

<sup>1134</sup> Hinzu kommen die verschiedenen Ansätze, welche sich mit technischen Komponenten, d. h. bspw. der Speicherung von Wissen etwa mittels Datenbanken, beschäftigen. Einen Überblick über relevante Literatur gibt Katenkamp (2003). Kritisch zur Diskussion um das Wissensmanagement vgl. insbesondere Schick (2002), S. 433 ff.

<sup>1135</sup> Vgl. grundlegend Polanyi (1985) (hier zitiert nach Schreyögg (2001), S. 7 ff.). Weitere Differenzierungen von Wissensarten finden sich bei Neumann (2000), S. 53 ff.

<sup>1136</sup> Vgl. Güldenbergh/Helting (2004), S. 523 ff.; Nonaka (1994), S. 15 ff.



und überprüfen können.<sup>1137</sup> Die Unterscheidung implizites und explizites Wissen bezieht sich damit letztlich auf die Verfüg- und Kommunizierbarkeit von Wissen. Gerade die fehlende Berücksichtigung des impliziten Wissens wird von vielen Autoren als maßgeblicher Grund für das Scheitern vieler Wissensprojekte gesehen.

Eine weitere Unterscheidung in diesem Kontext differenziert zwischen den Inhalten des Wissens.<sup>1138</sup> Zum einen dem so genannten Objektwissen. Unter dem Begriff des Objektwissen („Know-what“), auch als Wissen 1. Ordnung bezeichnet, werden Begriffs- und Faktenwissen subsumiert. Dieses bezieht sich auf ein konkretes Objekt und enthält bspw. das im Unternehmen verfügbare Wissen über Kunden, Produkte oder Vertriebsgänge. Im Mittelpunkt steht die Suche nach Antworten auf konkrete Probleme. Dies können sein: Welches Produkt wollen unsere Kunden? Wie stellt sich eine Investitionsalternative A im Vergleich zur Alternative B dar? etc. Das Metawissen („Know-how“), das Wissen 2. Ordnung, ist demgegenüber auf die Verarbeitung und Steuerung von Wissen und damit letztlich auf die Frage, wie bestimmte Probleme gelöst werden können, ausgerichtet.<sup>1139</sup> Es stellt Fragen nach der Güte der Informationssuche und nach der Überprüfung von Wissen und Wissensquellen und stellt sicher, dass alle relevanten Quellen zur Informationssuche benutzt wurden. Es beinhaltet eine Auseinandersetzung damit, ob alle relevanten oder möglichen Informationsquellen berücksichtigt wurden, ob die Entscheidung kritisch geprüft wurde u. Ä.<sup>1140</sup>

Gerade letzteres, d. h. das Wissen 2. Ordnung ist originärer Gegenstandsbereich des organisationalen Wissensmanagement, wenngleich die Verbindungen zum Wissen 1. Ordnung – als konkreter Anwendungsfall des Metawissens – fließend sind. Beides Wissen – Wissen 1. und 2. Ordnung – wird hier unter Wissensmanagement subsumiert.<sup>1141</sup> Für Unternehmen geht es darum, die interne Wissensbasis zu erweitern und dazu nicht nur

---

<sup>1137</sup> Vgl. Zahn/Greschner (1996), S. 59.

<sup>1138</sup> Vgl. zum Folgenden Klimecki (1999), S. 7 ff. Schreyögg (2001), S. 7 spricht in diesem Zusammenhang von Fakten- und Regelwissen, beschreibt ersteres aber ebenfalls als konkret objektbezogen und letzteres als übergeordnetes, abstraktes Wissen.

<sup>1139</sup> Vgl. Kahle (2000), S. 460.

<sup>1140</sup> Vgl. Klimecki (1999), S. 7 ff.

<sup>1141</sup> Dabei sollte betont werden, dass es sich beim Wissensmanagement noch keinesfalls um ein klares oder klar abgestecktes Themengebiet handelt. Zahlreiche Autoren konstatieren die Fragmentierung der verschiedenen Ansätze zum Wissensmanagement, die es noch nicht erlauben, von *dem* Wissensmanagement zu sprechen (bspw. Katenkamp (2003)) oder bemängeln die zum Teil ausgeblendeten aber wichtigen Anknüpfungspunkte zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen (bspw. Schreyögg (2001)). Fest steht, dass die bereitwillige Akzeptanz sowohl des Wissensmanagements als auch der zugrunde liegenden Annahme der strategischen Bedeutung von Wissen in einem Missverhältnis zum Fortschritt der wissenschaftlichen Diskussion steht. Vgl. Schreyögg (2001), S. 4.

interne, sondern zunehmend auch externe Quellen einzubeziehen. Gleichzeitig bedarf es darüber hinaus einer kritischen Reflexion dessen, welche Informationen eigentlich gesucht werden sollen, welche Quellen hierfür in Frage kommen und welches Wissen wahr/falsch oder sinnvoll/nicht sinnvoll für das Unternehmen ist.<sup>1142</sup> Wissen als Ressource verlangt im systemischen Sinn somit die ständige Infragestellung bekannter Vorgehensweisen.<sup>1143</sup>

Die regelmäßige kritische Überprüfung aktueller Entscheidungen, Strategien, sowie der dahinter liegenden Vorgehensweisen im Rahmen der Entscheidungsfindung ist notwendig, um nicht in eine Erfahrungsfalle zu geraten. Erst die grundlegende Bereitschaft und Fähigkeit, vorhandenes Wissen in Frage zu stellen und – wenn notwendig – aufzugeben, ermöglicht ein reflektiertes Lernen und eine Weiterentwicklung des Unternehmens. Dafür bedarf es einer gesteigerten Sensibilität für die Veränderungen der Umweltbedingungen.<sup>1144</sup> Um sich den veränderten Rahmenbedingungen nicht nur anpassen zu können, sondern sie antizipativ zu erkennen und/oder neue Lösungen zu generieren, existieren in der strategischen Literatur zahlreiche Techniken, Heuristiken und Instrumente. Sie kommen im Rahmen des Wissensmanagement zu neuem Einsatz.<sup>1145</sup> Zur Überwindung bekannter Grundsätze bedarf es zunächst der kritischen Reflexion sowie eines gezielten Ver- und Entlernens.<sup>1146</sup> In Unternehmen besteht dagegen vielfach die Tendenz zum Festhalten an altem Wissen und alten Entscheidungen. Veränderungen bedürfen daher Zeit und müssen mit Bewusstmachung und Verlernen beginnen.<sup>1147</sup> Die Maßnahmen dazu können sehr unterschiedliche Ansatzpunkte haben und verschiedene Hierarchieebenen ansprechen.<sup>1148</sup> Um einer „Tendenz zur Konformität des Denkens“<sup>1149</sup> zu begegnen sind eine kontroverse Auseinandersetzung sowie damit einhergehend eine Legitimation von Kritik geeignete Maßnahmen. Persönlicher Kontakt, Offenheit und Vertrauen können als Grundvoraussetzungen für den Wissenstransfer gelten, ferner Kritikfähigkeit und die Möglichkeit, schnelles Feedback zu erhalten. Der regelmäßige Austausch zwischen Personen unterschiedlicher Fachrichtungen fördert ebenfalls den Wissenstransfer und

---

<sup>1142</sup> Vgl. Schreyögg (2001), S. 13. Dabei muss auch abgeschätzt werden, ob das Neue wirklich automatisch das Bessere ist; vgl. Luhmann (1995), S. 9.

<sup>1143</sup> Vgl. Willke (2001), S. 20 ff.

<sup>1144</sup> Vgl. Jenner (2003), S. 209 f.; Luhmann (1995), S. 17.

<sup>1145</sup> Vgl. Hult (2003), S. 255 ff.

<sup>1146</sup> Vgl. Schein (1995), S. 6 f.

<sup>1147</sup> Vgl. Lewin (1947), S. 34 f. (hier zitiert nach Zahn/Greschner (1996), S. 56 f.), der die drei Phasen Unfreezing, Moving und Freezing unterscheidet.

<sup>1148</sup> Vgl. Fischer (1991), S. 232 ff., der ein anschauliches Praxisbeispiel hierfür liefert.

<sup>1149</sup> Jenner (2003), S. 209.

erweitert sowohl die Wissensbasis als auch die Qualität der generierten Lösungen.<sup>1150</sup> Weitere Verfahrensheuristiken stellen die dialektische Planung und der devil's advocat (Advocatus diaboli-Verfahren) dar.<sup>1151</sup>

Im Rahmen des Wissensmanagement schlagen einige Autoren den Einbezug aller Mitarbeiter in den Strategieprozess vor. So sollen Mitarbeiter zur kritischen Reflexion von bestehenden Alternativen oder zur Entwicklung alternativer Strategien motiviert werden.<sup>1152</sup> Aber auch externe Wissensquellen sind ein wichtiger Bestandteil im Rahmen des Wissensmanagement, da interne Ressourcen, gerade bei neuartigen Problemen, nicht ausreichen. Wird Wissensmanagement auf externe Quellen ausgeweitet, stehen zumeist Kunden im Vordergrund.<sup>1153</sup> Informationen von Kunden dienen hauptsächlich der Verbesserung der Produkte. Als weitere externe Quellen sind ferner Lieferanten und Berater sowie zum Teil sogar Konkurrenten denkbar.<sup>1154</sup> Die Erweiterung auf diese Personen ist bereits in der Konzeption der intangiblen Ressourcen enthalten, die auf „the knowledge, skill and experience of employees, and other in the value chain“,<sup>1155</sup> bspw. Lieferanten, Abnehmer, Rechtsanwälte oder Berater abzielt. Die externe Beschaffung von Wissen ist gleichwohl mit Unsicherheiten verbunden und verhältnismäßig teuer. Inwieweit sich externes Wissen tatsächlich als hilfreich erweist, stellt sich meist erst nach einiger Zeit heraus.<sup>1156</sup>

Auch für Familienunternehmen gelten sowohl die veränderten Umweltbedingungen wie auch die daraus entstehenden neuen Anforderungen der Wissensgesellschaft. Dass Wissen für Familienunternehmen von großer Bedeutung ist und zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird, wird in der Mehrzahl der Quellen nicht angezweifelt. Die Arbeiten beschäftigen sich vielmehr mit Fragen der konkreten Umsetzbarkeit oder Anwendbarkeit. Wenngleich diese Unternehmen vielfach noch am Anfang stehen, versuchen sie auf dem ehemals Unternehmensberatungen und Großunternehmen vorbehaltenen Gebiet des Wissensmanagement aufzuholen.<sup>1157</sup> Erste empirische Erhebungen zu

---

<sup>1150</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 340.

<sup>1151</sup> Vgl. Jenner (2003), S. 209.

<sup>1152</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 340.

<sup>1153</sup> Vgl. Kahle (2000), S. 463 ff.

<sup>1154</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1993), S. 80.

<sup>1155</sup> Vgl. Hall (1992), S. 136.

<sup>1156</sup> Vgl. Klimecki (1999), S. 14.

<sup>1157</sup> Vgl. Blessing/Bach (2000), S. 268 ff.; Schmidt/Brandt/Ahlers (2000), S. 260 f.

Umsetzung und Erfolg von Wissensmanagementsystemen in mittelständischen Unternehmen sind jedoch eher ernüchternd. Diese Unternehmen zeichnen sich eher durch „eine wilde Gemengelage ... der Instrumente im Wissensmanagement“<sup>1158</sup> aus, denn durch konsistente und vor allem praktikable Ansätze. Auch nach eigener Einschätzung der betroffenen Unternehmen sind Wissensnutzung und -transfer nicht zufriedenstellend.<sup>1159</sup> Den häufig an Softwareprogrammen oder Datenbanken ausgerichteten Modulen fehlt es an ausreichender Kompatibilität, Erschwinglichkeit und insbesondere an der Fähigkeit, Erfahrungswissen der Beteiligten zu integrieren.<sup>1160</sup> Gerade dieses ist aber (als intangible Ressource oder tacit knowledge) entscheidend.<sup>1161</sup> Familienunternehmen setzen daher häufig auf andere Mittel und Wege und versuchen bereits vorhandene Projekte im Unternehmen zu Wissensprojekten auszubauen. Aber auch hierfür fehlen größten Teils die notwendigen Ressourcen sowohl für aufwendige Tools wie auch für die Einrichtung von wissensspezialisierten Stabsstellen.<sup>1162</sup> Hinzu kommen weitere Probleme. Zum einen ist das Wissen in Familienunternehmen vielfach auf technisches Wissen fokussiert. Zusätzliche Komponenten wie strategisches Wissen, Instrumenten- und Methodenwissen kommen dagegen eher zu kurz. Zum anderen produziert das Selbstverständnis in Familienunternehmen ein Paradoxie: den flachen Hierarchien und dem „lockeren“ Umgang untereinander steht eine starke Bündelung von strategischem und übergeordnetem Wissen allein in der Geschäftsführung (vielfach nur beim Unternehmer) gegenüber.

Da Wissen als Wettbewerbsfaktor eine immer größere Rolle zugesprochen wird, sind auch Familienunternehmen angehalten, zu Akteuren der Wissensgesellschaft zu werden.<sup>1163</sup> Die Charakteristika der Familienunternehmen bieten auch hier wiederum Chancen und gleichzeitig Risiken. In Familienunternehmen sind die Voraussetzungen für eine so genannte Personalisierungsstrategie, d. h. einem auf persönlicher Interaktion der Beteiligten aufgebauten Wissensmanagement, gegeben.<sup>1164</sup> Dies unterstreicht ebenfalls die besondere Bedeutung und wohl auch Dominanz von netzwerkgestütztem Wissenstransfer in

---

<sup>1158</sup> Katenkamp (2003), S. 18 (unter Bezug auf eine empirische Studie von Winkler/Schnurer/Mandl (1999)).

<sup>1159</sup> Vgl. Katenkamp (2003), S. 16 (unter Bezug auf Heisig/Vorbeck (2001)); Ohlhausen/Rüger/Grote (2000), S. 55 ff.

<sup>1160</sup> Vgl. Pfeffer/Sutton (1999), S. 89 ff.; Katenkamp (2003), S. 25.

<sup>1161</sup> Vgl. Katenkamp (2003), S. 18.

<sup>1162</sup> Vgl. Katenkamp (2003), S. 28.

<sup>1163</sup> Vgl. Grüner (2001), S. 120 ff.

<sup>1164</sup> Im Gegensatz dazu steht die so genannte Kodifizierungsstrategie, bei der es hauptsächlich um den Transfer expliziten Wissens via IT-Lösungen geht. Vgl. Kahle (2000), S. 462.

Familienunternehmen. Aufbau und Pflege interner und externer Netzwerke werden aus dieser Perspektive zum Imperativ für Familienunternehmen. Sie werden allerdings vielfach ausschließlich auf das Verhältnis zu einzelnen Kunden bezogen.<sup>1165</sup> Die guten und engen Beziehungen zu den Kunden erlauben es dem Familienunternehmen Informationen und Wissen schnell auszutauschen und aufzunehmen. Dem gegenüber steht ein schlechteres internes Wissensmanagement. Während sich Kundenwissen vornehmlich auf Produkteigenschaften und -wünsche bezieht, und als solches naturgemäß von großer Bedeutung für ein Unternehmen ist, lässt es andere Problembereiche und Wissensdefizite gerade im Familienunternehmen außer Acht.<sup>1166</sup>

Betriebsblindheit ist potenziell in allen Unternehmen ein Problem. Die damit verbundenen Probleme sind vielfach sogar hausgemacht, da in der Vergangenheit erfolgreiche Strategien und Verhaltensweisen für die Zukunft fortgeschrieben werden. Da der Erfolg dem Handeln Recht zu geben scheint, gleichen sich die mentalen Modelle der Entscheidungsträger im Laufe der Zeit an, und der innerbetriebliche Korrekturmechanismus fällt weg. Während empirische Studien diesen fast schon zyklischen Niedergang ehemals erfolgreicher Unternehmen nahe legen, ist die Situation im Familienunternehmen vielfach grundlegender: ein innerbetriebliches Korrektiv existiert gar nicht. Das Teilen von Wissen bspw. über die Strategie des Unternehmens nicht möglich resp. noch nicht etabliert, weil der Unternehmer es nicht gewohnt ist, Wissen zu teilen.<sup>1167</sup> Im Familienunternehmen kommt es somit immer wieder dazu, dass Strategien oder Paradigmen selbst über deren „Zenit“ beibehalten werden.<sup>1168</sup>

Vom Unternehmer im Familienunternehmen wird vielfach Erfahrungswissen genutzt. In der Tat kommt Erfahrungswissen bei der Bewältigung neuer Situationen eine besondere Bedeutung zu. Fehlt jedoch ein geeignetes Korrektiv, um dieses Erfahrungswissen einer ständigen Überprüfung zu unterziehen, droht das Entstehen einer „Erfahrungsfalle“, in der die Gefahr wächst, dass „Gewohnheit an die Stelle von Nachdenken tritt“.<sup>1169</sup> Diese Gefahr ist besonders dann groß, wenn Erfolg eine vermeintliche Sicherheit suggeriert.<sup>1170</sup> Auf

---

<sup>1165</sup> Vgl. Kahle (2000), S. 466.

<sup>1166</sup> Vgl. Kahle (2000), S. 459.

<sup>1167</sup> Vgl. Nagel/Oswald/Wimmer (2001), S. 404 ff.

<sup>1168</sup> Vgl. Zahn/Greschner (1996), S. 49 f.

<sup>1169</sup> Jenner (2003), S. 206.

<sup>1170</sup> Vgl. Jenner (2003), S. 206.

diese Weise führt Erfolg paradoxer oder fataler Weise zu Misserfolg.<sup>1171</sup> Die Dominanz des Erfahrungswissens geht ebenfalls auf Kosten des Einsatzes koordinierter Instrumente und Methoden. Mangelnde strategische Planung, (zu) wenige Formalismen u. Ä. gehören nach wie vor zu den Schwachstellen von Familienunternehmen.

Die Zentrierung des Strategiewissens in der Person des Unternehmers hat noch eine weitere Wirkung. Mitarbeiter aller Ebenen lernen in der Regel nicht den freien Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen kennen. Aus einer falsch verstandenen Fürsorgepflicht werden Mitarbeiter nicht in alle, insbesondere nicht in negative Entwicklungen eingeweiht. Umgekehrt bedeutet dies auch, dass das Wissen dieser Mitarbeiter nicht genutzt werden kann. Dies, obwohl durch die flachen Hierarchien in Familienunternehmen die Möglichkeit zum intensiveren Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gegeben ist.<sup>1172</sup>

Strategisches Wissen als solches ist in Familienunternehmen eher unterentwickelt. In Bezug auf den Beirat wird vornehmlich der Nutzen durch die Hinzuziehung externen Wissens thematisiert. Dieses Wissen ist an den Unternehmer adressiert und wurde im Rahmen dieser Arbeit bereits unter dem Aspekt des Sparringspartners für den Unternehmer thematisiert. Auch empirisch wurden die Motive/Aufgaben „Nutzung externen Wissens“ sowie „Verbesserung der Entscheidungen der Geschäftsführung“ untersucht und bestätigt. Letzteres meint die Aufgabe der Beiratsmitglieder, aktuelle resp. anstehende Entscheidungen insbesondere des Unternehmers aufgrund ihrer Erfahrungen und ihrer neutralen Stellung zum Unternehmen kritisch zu hinterfragen und ggf. aufgrund der eigenen Expertise Änderungen vorzuschlagen. Die Beteiligung des Beirates im Rahmen des übergeordneten Wissensmanagement geht darüber hinaus und trägt die Überlegungen auf die nächste Ebene. Ausgehend von der Unterscheidung in Wissen 1. und 2. Ordnung können verschiedene Ansatzmöglichkeiten des Beirates verdeutlicht werden. Das Wissen 1. Ordnung betrifft das oben angesprochene, durch den Beirat bereitgestellte, Fach- oder Sachwissen. Im Rahmen des Wissensmanagement ist es jedoch insbesondere das Wissen 2. Ordnung, welches verstärkt in den Mittelpunkt tritt. Von den Beiratsmitgliedern wird nicht nur verlangt, eine isolierte Einzelentscheidung zu überprüfen, sondern auch die dahinter steckenden Prozesse (etwa Informationssuche durch den Unternehmer, Diskussionsver-

---

<sup>1171</sup> Vgl. Eisenhardt (2000), S. 703 ff. Mit wachsendem Erfolg nimmt so vielfach die Bereitschaft ab, sich Informationen über Konkurrenten, Märkte etc. zu beschaffen. Vgl. Miller (1994), S. 345; Miller/Chen (1994), S. 3.

<sup>1172</sup> Vgl. Grüner (2001), S. 125.

halten im Unternehmen) zu hinterfragen und Anregungen zu deren Verbesserung zu geben. Hierzu müssen die Beiratsmitglieder selbst auf Methodenwissen zurückgreifen können. Dieses erlaubt ihnen, grundlegende Abläufe im Unternehmen zu durchleuchten und so langfristig Veränderungen zu erwirken. Die Beiratsmitglieder treten dabei bspw. als Wissensmarkler auf.<sup>1173</sup> Ihre Aufgabe ist es nicht, Anweisungen zu geben. Sie erarbeiten ferner keine eigenständigen Lösungen. Ihr Beitrag besteht darin, durch das Teilen von Erfahrungen oder den Hinweis auf andere Wissensquellen neue Perspektiven für den jeweiligen Ansprechpartner zu schaffen.<sup>1174</sup>

Hinsichtlich einer so skizzierten Aufgabenstellung zeigen sich Parallelen zur internen Beratung. Sie nimmt im Unternehmen u. a. eine Kommunikations- und Innovationsfunktion wahr.<sup>1175</sup> Ebenfalls in Bezug auf interne Beratungseinheiten weist MUNSER (2001) auf den Wissens- und Erfahrungsvorsprung hin, den interne Berater sich im Laufe der langjährigen Zusammenarbeit im Unternehmen erarbeiten können.<sup>1176</sup> Im Gegensatz zu externen Unternehmensberatungen stehen interne Berater den potenziellen Adressaten im Unternehmen langfristig zur Verfügung. Sie können daher sowohl auf Erfahrungen im Umgang mit anderen Projekten als auch auf unternehmensspezifisches Know-how zurückgreifen. Auch dieser Gedanke ist auf den Beirat übertragbar. Trotz seiner relativen Distanz zum Unternehmensgeschehen bleibt er dem Unternehmen über einen langen Zeitraum verbunden. Der Beirat resp. seine Mitglieder bringen daher im Laufe der Zeit nicht nur ihr allgemeines Wissen ein. Sie können zusätzlich auch vergangenen Entscheidungen im Unternehmen in aktuelle Entscheidungen integrieren.

#### 4.6.2 Corporate Governance

Mit dem Stichwort Corporate Governance<sup>1177</sup> wird ein Thema angesprochen, welches in den letzten Jahren und Jahrzehnten von den USA ausgehend auch in Europa resp. Deutschland zu einer verstärkten Diskussion der Kontrollfähigkeit und Haftung von

---

<sup>1173</sup> Preissler/Roehl/Seemann (1997) charakterisieren einen Wissensmarkler als jemanden, zu dem man geht, wenn man etwas wissen oder verstehen will, vgl. ebenda. S. 8.

<sup>1174</sup> Vgl. Preissler/Roehl/Seemann (1997), S. 8.

<sup>1175</sup> Vgl. Blunck (1993), S. 54 ff.

<sup>1176</sup> Vgl. Munser (2001), S. 38 f.

<sup>1177</sup> Ein deutscher Ausdruck für Corporate Governance existiert nicht. Teilweise finden sich Übersetzungen oder Entsprechungen in den Begriffen „Unternehmensverfassung“ oder „Unternehmensorganisation“. Vgl. Kirchdörfer/Kögel (2000), S. 223.

Unternehmensorganen geführt hat.<sup>1178</sup> Im Kern geht es dabei um „den Zusammenhang zwischen Unternehmensleitung, Unternehmenskontrolle und Erfolg der Unternehmung aus Sicht ihrer Anteilseigner.“<sup>1179</sup> Im Zentrum der Überlegungen stehen Aktiengesellschaften. Durch ihre Trennung von Eigentum und Kapital begründet sich in der Binnenstruktur dieser Unternehmen eine Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Shareholdern und dem Management. Die Diskussion um Corporate Governance hat zu dem Versuch einer Neugestaltung der Machtverhältnisse zwischen den Organen eines Unternehmens sowie der Transparenz des Unternehmensgeschehens geführt.<sup>1180</sup> Der Ausgestaltung einer effektiven Kontrolle kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu. In Deutschland reagierte der Gesetzgeber angesichts zahlreicher spektakulärer Unternehmenszusammenbrüche u. a. mit der Verabschiedung des „Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG).<sup>1181</sup> Dieses Gesetz bezieht sich in erster Linie auf Aktiengesellschaften und stellt eine Reformierung des Aktienrechts dar. Durch das KonTraG induzierte Veränderungen finden sich bspw. im AktG, im GmbHG oder im HGB wieder.<sup>1182</sup>

Die Diskussion umfasst in diesem Zusammenhang neben rechtlich-juristischen auch betriebswirtschaftliche Aspekte, beide sind durch länderspezifische Kontroll- und damit Corporate Governance-Philosophien geprägt. Konkrete Auswirkungen aus der Corporate Governance-Diskussion finden sich in Deutschland zum Teil in rechtlicher Hinsicht (TransPuG, KonTraG), mehr noch aber in den unterschiedlichen Kodices und Vorschlägen mehrerer Kommissionen. Diese mündeten Anfang 2002 im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), der „Empfehlungen“ und „Anregungen“ enthält, wobei zumindest letztere lediglich unverbindliche Leitlinien darstellen, von denen die Unternehmen auch ohne Offenlegung abweichen können. Bei den Empfehlungen müssen Unternehmen eine Abweichung dagegen jährlich offen legen.<sup>1183</sup> Man kann differenzieren in externe Corporate Governance, welche das gesamte Unternehmen im Spannungsfeld des

---

<sup>1178</sup> Vgl. zu verschiedenen Perspektiven der Corporate Governance-Diskussion überblicksartig Iliou (2004), S. 1 ff.

<sup>1179</sup> Kirchdörfer/Kögel (2000), S. 223. Zur Kritik an der am Shareholder Value ausgerichteten Corporate Governance vgl. ausführlich Malik (2002), S. 26 ff.

<sup>1180</sup> Vgl. Breuer (2003), S. 42 ff.

<sup>1181</sup> Vgl. Kirchdörfer/Kögel (2000), S. 221 f.

<sup>1182</sup> Vgl. von Treuberg/Zitzmann (2003), S. 23.

<sup>1183</sup> Vgl. DCGK Präambel [Online im Internet: [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D\\_CorGov\\_Endfassung2005.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_CorGov_Endfassung2005.pdf) (Stand: 28.02.06)]. Alle folgenden Zitate aus dem DCGK beziehen sich auf diese Quelle.



Kapitalmarktes und weiterer Stakeholder betrachtet sowie einer internen Corporate Governance, die auf das unternehmensinterne Verhältnis zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionären abzielt.<sup>1184</sup>

Mittlerweile existiert eine Vielzahl an Regeln auf unterschiedlichen Ebenen. Sie konzentrieren sich jedoch nach wie vor auf große börsennotierte Publikumsgesellschaften. Die Forderungen der oben nur skizzenhaft wiedergegebenen Diskussion sind nicht 1:1 auf Familienunternehmen übertragbar.<sup>1185</sup> Letztere haben insbesondere eine sich von den großen Aktiengesellschaften grundsätzlich unterscheidende Struktur. Governance-Überlegungen für Familienunternehmen müssen daher bei diesen charakteristischen und spezifischen Merkmalen ansetzen.<sup>1186</sup> Dennoch können, mit entsprechenden Modifikationen, einige Überlegungen und Schlussfolgerungen auch die Diskussion um Familienunternehmen erweitern. Vielfach wird eine solche Übertragung auf Familienunternehmen oder den Mittelstand sogar explizit gefordert.<sup>1187</sup> Insbesondere in fremdgeführten Familienunternehmen kommt dem Aspekt der Kontrolle eine wichtige Bedeutung zu. Auch das Stichwort Transparenz, das als eines der Hauptthemen der Corporate Governance-Diskussion angesehen werden kann, lässt sich auf Familienunternehmen übertragen. Hier allerdings nicht verstanden als Transparenz gegenüber dem Kapitalmarkt, sondern gegenüber anderen Stakeholdern (bspw. Fremdkapitalgebern oder Mitarbeitern).<sup>1188</sup> Dennoch wurden Familienunternehmen bislang aus der Corporate Governance-Diskussion zum großen Teil ausgeklammert. Der Fokus liegt auf Aktiengesellschaften, wengleich eine Beachtung für nicht-börsennotierte Unternehmen in der Präambel des DCGK empfohlen wird. Gründe für diese Ausrichtung liegen zum einen in der hohen Bedeutung, die Aktiengesellschaften für die Wirtschaft haben.<sup>1189</sup> Zum anderen liegen die Gründe aber auch in der Andersartigkeit der Familienunternehmen: sie sind weniger kapitalmarkt-

---

<sup>1184</sup> Vgl. Ruhwedel/Epstein (2003), S. 161.

<sup>1185</sup> Vgl. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 205.

<sup>1186</sup> Vgl. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 219. Wie bei vielen familienunternehmenstypischen Bereichen erwachsen dabei auch hier aus denselben Charakteristika sowohl Vorteile als auch – im Zeitablauf – Nachteile. Positive Voraussetzungen sind bspw.: die Langfristorientierung, der persönliche Kontakt zwischen den Beteiligten sowie die Einheit von Eigentum und Führung. Eine Kontrolle durch den Markt fehlt in Familienunternehmen in der Regel jedoch vollkommen. Vgl. dazu Kapitel 2.2.3 dieser Arbeit zu den Stärken und Schwächen von Familienunternehmen.

<sup>1187</sup> Vgl. Claussen/Bröcker (2002), S. 1200. Zur grundsätzlichen Veränderung der Familienunternehmen und daraus folgenden neuen Anforderungen vgl. bspw. Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2001), (2001a); Wambach/Kirchner (2002), S. 400 ff.; Hennerkes (2002), S. 105 ff.

<sup>1188</sup> Vgl. Dörner/Wader (2003), S. 362.

<sup>1189</sup> Vgl. Iliou (2004), S. 15.

orientiert und zeichnen sich in der Regel durch wenige Anteilseigner aus, die wiederum eine starke Stellung einnehmen. Schließlich legen Familienunternehmen großen Wert auf den Erhalt ihrer Flexibilität und Unabhängigkeit.<sup>1190</sup> Dies alles führt dazu, dass Familienunternehmen dazu neigen, lediglich schwache und informelle Corporate Governance-Strukturen zu implementieren.<sup>1191</sup> Eine Übertragung auf den deutschen Mittelstand resp. Familienunternehmen hat daher in vergleichbarer Form noch nicht stattgefunden. Eine erste Ausnahme bildet der so genannte „Bremer Initiativkreis“, der sich im Oktober 2002 formierte. Ziel dieser privaten Initiative ist die Erarbeitung und Etablierung von „Best Practice“-Regeln für Corporate Governance in nicht-kapitalmarktorientierten Mittelstandsunternehmen. Diese sollen in Form eines speziell zugeschnittenen Code of Best Practice entwickelt werden. Erstes Ergebnis ist der „Governance Kodex für Familienunternehmen“ vom 4. September 2004.<sup>1192</sup>

Nicht für jedes Familienunternehmen scheint die Corporate Governance-Diskussion in gleicher Form relevant zu sein.<sup>1193</sup> Governance-Modelle sind je nach Familienunternehmen sehr individuell und können sehr unterschiedlich sein.<sup>1194</sup> Unterschiedliche Modelle entwickeln sich in Abhängigkeit vom Lebenszyklus des Familienunternehmens.<sup>1195</sup> Umgekehrt muss ein gewähltes Governance-System zur Situation des Familienunternehmens passen, ein „mismatch, even if transitory, could stop the growth of family firms.“<sup>1196</sup> Hier hilft ein Rückgriff auf eine grobe Typologie des Familienunternehmens etwa im Sinne der Lebenszyklusmodelle.<sup>1197</sup>

Beim Einzelunternehmer wird das Unternehmen nur vom Eigner, ggf. in Zusammenarbeit mit der Ehefrau oder minderjährigen Kindern geführt.<sup>1198</sup> Der Unternehmer ist Eigner und

---

<sup>1190</sup> Die Erarbeitung eines neuen, starren Regelsystems wäre für Familienunternehmen nicht nur mit zusätzlichen, erheblichen Kosten verbunden. Auch die Flexibilität dieser Unternehmen könnte, insbesondere bei einer Übertragung des DCGK, nicht adäquat berücksichtigt werden. Vgl. Dörner/Wader (2003), S. 358 f.; Iliou (2004), S. 16.

<sup>1191</sup> Etwa um zwingende, gesetzliche Vorschriften zu erfüllen oder um die familiären Bedürfnisse des Unternehmers durchzusetzen. Vgl. Iliou (2004), S. 16.

<sup>1192</sup> Vgl. Kodex für Familienunternehmen [Online im Internet: <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de>. (Stand 28.02.06)].

<sup>1193</sup> Aronoff/Ward (1996), S. 46 bemerken hierzu, dass die Funktionen der Governance im Zeitablauf gleich bleiben. Es ändere sich jedoch die Form, in der diese Governance in den einzelnen Entwicklungsphasen des Familienunternehmens umgesetzt wird.

<sup>1194</sup> Vgl. Martin (2001), S. 96.

<sup>1195</sup> Vgl. Gubitta/Gianecchini (2002), S. 288 ff.

<sup>1196</sup> Gubitta/Gianecchini (2002), S. 294.

<sup>1197</sup> Vgl. Gersick et al. (1997); Rosenbauer (1994); Klein (2000).

<sup>1198</sup> Vgl. Gersick et al. (1997), S. 32 ff.; Rosenbauer (1994), S. 17 ff.

alleiniger Geschäftsführer der Gesellschaft in Personalunion. In diesem Unternehmertypus entfallen daher Kontrollprobleme und -kosten. Eine klassische Prinzipal-Agenten-Beziehung, wie sie als Prämisse in die Corporate Governance-Diskussion einfließt, existiert nicht. Ähnliches gilt für Familienunternehmen, in denen sich auf Eignerseite Mehrheits- und Minderheitspositionen gegenüber stehen, das Management sich aber nach wie vor aus Gesellschaftern zusammensetzt.<sup>1199</sup> Dies ist insbesondere in so genannten Stammesfamilienunternehmen der Fall. Die Besetzung des Managements aus den Reihen der Eigner/Gesellschafter macht auch hier deutlich, dass keine klassische Prinzipal-Agenten-Beziehung existiert.<sup>1200</sup>

Wächst das Familienunternehmen über diese Stufe hinaus, zersplittern sich Anteile der einzelnen Gesellschafter immer weiter. Die Interessen des dabei mitunter weit verzweigten und sehr heterogenen Gesellschafterkreises können dementsprechend stark divergieren. Gleichzeitig wird auch das Management zunehmend nicht mehr von den Anteilseignern gestellt. Vielmehr sind Fremdmanager auch oder sogar ausschließlich mit der Führung des Unternehmens betraut.<sup>1201</sup> Mit diesem Auseinanderfallen von Eigentum und Führung begründet sich im Familienunternehmen schließlich eine klassische Prinzipal-Agenten-Situation, auf welche die Überlegungen der Corporate Governance-Diskussion übertragen werden können.<sup>1202</sup>

Auf die Bedeutung des Beirates in Kontext der Corporate Governance in Familienunternehmen verweisen erst einige Quellen.<sup>1203</sup> Gleichwohl stellt ILIOU (2004) unter dem Aspekt „Nutzen von Corporate Governance-Strukturen für mittelständische Familienunternehmen“ sehr ausführlich unterschiedliche Bedarfe in Familienunternehmen dar. Der Autor nennt bspw.: Sicherung des Unternehmens selbst (Risikofrüherkennung), Kapitalbeschaffung, Schlichtungsfunktion, Kontinuität (Interimsleitung), Imagegewinn sowie Erschließung neuer Kontakte.<sup>1204</sup> Einen Beitrag zur Bewältigung dieser Problembereiche

---

<sup>1199</sup> Vgl. Kirchdörfer/Kögel (2000), S. 232.

<sup>1200</sup> Gleichwohl können Interessendivergenzen zwischen Mehrheits- und Minderheitseignern bestehen, die das Unternehmen nachhaltig lähmen können und daher einer Lösung bedürfen.

<sup>1201</sup> Vgl. Kirchdörfer/Kögel (2000), S. 233.

<sup>1202</sup> Vgl. Vilaseca (2002), S. 307.

<sup>1203</sup> Vgl. o. V. (2004), S. 20; Dörner (2005), S. 138 ff.; May/Sieger (2000), S. 252.

<sup>1204</sup> Vgl. Iliou (2004), S. 103 ff.

kann der Beirat im Rahmen einer Corporate Governance dann leisten, wenn seine Arbeit objektiv und neutral sowie transparent ist.<sup>1205</sup>

Dabei sollen Beiräte nicht nur an den gleichen Anforderungen wie moderne Aufsichtsräte gemessen werden. Beiräte sollen in diesem Kontext zusätzlich von den „geronnenen Erfahrungen“ der langjährigen Aufsichtsratsstätigkeiten profitieren.<sup>1206</sup> Obgleich sich die Diskussion um die Aufgaben und Ausgestaltungen der verschiedenen Räte insofern angenähert hat, sind bei der Betrachtung des Beirates wiederum spezifische Aspekte des Familienunternehmens zu berücksichtigen. Dies betrifft insbesondere die Ausgangslage in Familienunternehmen, die nur zum Teil durch externe Faktoren geprägt wird. Im Familienunternehmen sind es vielmehr wiederum die internen Faktoren, die zur Etablierung einer Kontrollfunktion führen. Im Rahmen einer familienunternehmensspezifischen Corporate Governance geht es um eine Professionalisierung einzelner Elemente sowie um die Bündelung zu einem konsistenten Ganzen. Im Fazit ihrer empirischen Erhebung charakterisieren RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) den Beirat als ein wichtiges Führungs- und Beratungsinstrument, dessen Bedeutung für mittelständische Unternehmen insbesondere angesichts der steigenden Anforderungen immer wichtiger werde.<sup>1207</sup> Gleichzeitig gehen jedoch nicht nur positive Wirkungen von der Corporate Governance-Diskussion um den Aufsichtsrat auf die Familienunternehmen und den Beirat aus. So seien gerade angesichts der zahlreichen Aufsichtsratsskandale der letzten Jahre viele Familienunternehmen ins Zweifeln geraten, „ob die Institutionalisierung eines Beirates nicht doch weniger bringt als bis dato angenommen.“<sup>1208</sup>

Die Überlegungen setzten an drei Punkten an. Zum einen bei der Auswahl der Fremdmanager, zum zweiten bei der Ausgestaltung geeigneter Anreizstrukturen und drittens bei der fortlaufenden Überwachung der Arbeit des Fremdmanagements. Im Folgenden werden alle drei Aspekte hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten von Beiräten thematisiert. Die Corporate Governance-Diskussion verweist darüber hinaus auf weitere, der eigentlichen Überwachung vorgelagerte Aspekte zur Minderung der Kontroll-

---

<sup>1205</sup> Vgl. Iliou (2004), S. 188 f.

<sup>1206</sup> Vgl. Peltzer (2000), S. 99. Dazu gehören auch Überlegungen hinsichtlich Größe der Räte, der Anzahl der pro Ratsmitglied wahrzunehmenden Mandate, Sitzungsdauer und -frequenz, Vergütung etc., die nicht zuletzt durch den DCGK eine Reformierung erfahren haben.

<sup>1207</sup> Zu den neuen oder steigenden Anforderungen zählen neben der grundsätzlichen Corporate Governance-Diskussion auch weitere, zum Teil damit verbundene Anforderungen wie etwa neue Ratingverfahren (Stichwort Basel II). Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 76; Hennerkes/Kirchdörfer/Lorz (2002b), S. R3.

<sup>1208</sup> Hennerkes (1998), S. 163.

problematik. Hierzu zählt bspw. die Synchronisierung und Kommunikation der Zielvereinbarungen zwischen Eignern und (Fremd-)Managern.

Die Besetzung von Leitungspositionen im Familienunternehmen ist vielfach eingeschränkt auf die Suche im Familienkreis. Darüber hinaus existieren keine transparenten Anforderungsprofile/-kriterien, so dass die Suche allgemein als unstrukturiert und vielfach als unprofessionell zu bezeichnen ist. Insbesondere ist sie nicht langfristig ausgelegt. Fremdmanager oder andere Optionen werden von den Familienunternehmen meist gar nicht wahrgenommen. Nicht zuletzt auch deshalb, weil sie ihnen nicht bekannt sind oder Einsatzmöglichkeiten nicht gesehen werden. Gerade im Bereich der Personalauswahl kommen in Familienunternehmen vielfach zu wenig strukturierte Instrumente zum Einsatz. Die eigentliche Auswahl beruht entsprechend mehr auf dem Bauchgefühl des Unternehmers, denn auf dem Abgleich von Anforderungen und Qualifikationen. Fremdmanager sehen in Familienunternehmen daher zumeist keine attraktiven Arbeitgeber und suchen Stellen nach wie vor bevorzugt im Großunternehmen. Umgekehrt beschneiden sich die Familienunternehmen einer wichtigen Personalquelle.<sup>1209</sup>

Der Beirat kann grundsätzlich zu einer Versachlichung und Professionalisierung beitragen. Seine Einflussmöglichkeiten können sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch hinsichtlich der ihm übertragenen Kompetenzen differenziert werden. Bereits im Vorfeld kann dem Beirat die Erstellung aussagekräftiger und aktueller Anforderungsprofile übertragen werden.<sup>1210</sup> Sie stellen die notwendige Voraussetzung für eine adäquate Auswahl von Fremdmanagern dar. Der Einsatz von Personalberatern ist für die Beiratsmitglieder oftmals (aufgrund ihrer „Herkunft“ und Erfahrung) meist selbstverständlicher oder naheliegender als für die Beteiligten im Familienunternehmen. Wird die Auswahl eines Fremdmanagers, d. h. die Bestellung der Geschäftsführung auf den Beirat übertragen, können damit ferner die Auswahlgespräche resp. die erste Kontaktaufnahme zwischen Familienunternehmen und Fremdmanager entemotionalisiert werden. Dies ist insbesondere dann notwendig, wenn unterschiedliche Familienstämme ihren jeweils eigenen Kandidaten vorschlagen und kein gemeinsamer Familienkandidat gefunden werden kann. Bei der eigentlichen Auswahl sind Beiratsmitglieder frei von emotionalen und familiären Bindungen, so dass es ihnen leichter fällt, andere Personen in Betracht zu ziehen oder ein Familienmitglied abzulehnen.<sup>1211</sup> Im Hinblick auf die übertragenen Kompetenzen geht mit den dargestellten Möglichkeiten eine

---

<sup>1209</sup> Vgl. Dörner/Wader (2003), S. 362.

<sup>1210</sup> Vgl. Vogler (1990), S. 167.

<sup>1211</sup> Vgl. Iliou (2004), S. 188.

Staffelung von der reinen Beratung (bspw. bei der Erstellung von Anforderungsprofilen) über Vorschlagsrechte (bspw. für potenzielle Kandidaten) bis hin zur alleinigen Personalkompetenz einher. DÖRNER/WADER (2003) gehen, ausgehend von einer Diskussion des DCGK, auf den Aspekt der Besetzung von Aufsichtsräten ein und stellen auch Bezüge zu Beiräten her. Dennoch bleiben ihre Ausführungen hinsichtlich der weiteren Aufgabengestaltung vage. Sie gehen dagegen insbesondere auf diejenigen Aspekte ein, die nicht vom DCGK auf den Beirat übertragen werden können.<sup>1212</sup>

Voraussetzungen für die Wirksamkeit eines Anreizsystems sind dessen Transparenz sowie die Festlegungen geeigneter Instrumente und Verfahren zur Messung von Leistung. Beide Voraussetzungen sind in Familienunternehmen häufig nicht gegeben. Flexible Entgeltsysteme finden in Familienunternehmen nach wie vor keinen Einsatz. Unter der Maßgabe „gleiches Geld für alle“ verteilen Unternehmer „ihr“ Geld nach Gutsherrenart. Anreize werden vornehmlich über immaterielle Faktoren gesetzt (flache Hierarchien, Kultur etc.). Zusammen mit der Tatsache, dass in Familienunternehmen aufgrund der geringeren finanziellen Mittel die Vergütung insgesamt niedriger ausfällt, sind Anreizmöglichkeiten resp. -wirkungen über die Vergütung eher gering. Aufbauend auf einem klaren Zielverständnis (s. u.), welches schon vor der Besetzung einer Position kommuniziert werden sollte, müssen adäquate Anreizstrukturen für den Fremdmanager geschaffen werden. Hier ist bspw. an die Beteiligung der Fremdmanager an Unternehmen zu denken, welche „Manager zu Eignern“<sup>1213</sup> macht.

Um über die Vergütung Anreizwirkungen für externe Manager zu schaffen, bedarf es wiederum mehr Transparenz. Der Beirat kann hier als Initiator auftreten und als Prozessbegleiter agieren. Eine analoge Übertragung der Empfehlungen des DCGK auf Familienunternehmen und Beiräte würde bedeuten, dass letzteren die Entscheidung über die Höhe und ggf. die Zusammensetzung der Vergütung für Geschäftsführer zufällt.<sup>1214</sup> Die Umsetzung wertpapierorientierter Vergütungsmodelle, wie sie der DCGK für den Aufsichtsrat vorsieht, ist für Familienunternehmen in der Regel allerdings nicht realisierbar. Dennoch können auch hier unterschiedliche Unternehmensbewertungsmodelle zum Einsatz kommen, die eine Variabilisierung resp. eine erfolgsbezogene Komponente in die Anreizgestaltung integrieren.

---

<sup>1212</sup> Vgl. Dörner/Wader (2003), S. 353 f.

<sup>1213</sup> Kirchdörfer/Kögel (2000), S. 237.

<sup>1214</sup> Vgl. DCGK 4.2.2.

Fortlaufende Überwachung bedeutet die regelmäßige Abstimmung zwischen Aufsichtsorgan (sei es Aufsichtsrat oder Beirat) und dem „unternehmerischen Initiativzentrum“<sup>1215</sup> eines Unternehmens. Objekte der Überwachung können im Rahmen einer ex post-Kontrolle bereits realisierte Tätigkeiten sein. Im modernen Verständnis der Überwachung ist ferner eine Kontrolle mit einem in die Zukunft gerichteten Moment (ex ante-Kontrolle) enthalten.<sup>1216</sup> Im Vorfeld setzt die Überwachung eine Absprache zwischen den Beteiligten (in diesem Fall zwischen Unternehmer und Fremdmanager oder zwischen Fremdmanager und Gesellschaftern) voraus. Dazu ist eine gemeinsame Vereinbarung über zu erreichende Ziele und die zu bewältigenden Aufgaben notwendig. Die Überwachung in Familienunternehmen verläuft dagegen meist ad hoc, da standardisierte Instrumente bspw. zur Zielvereinbarung nicht genutzt werden und folglich keine systematische und objektive Überwachung stattfinden kann. Eine fehlende oder falsch kommunizierte Zielvereinbarung verhindert damit die erfolgreiche Zusammenarbeit und kann zu Konflikten zwischen den Beteiligten (in diesem Fall Eignern und Fremdmanagern) führen.

Da Eigner in Familienunternehmen regelmäßig Zielsetzungen verfolgen, die sich von denen der Shareholder bei Publikumsgesellschaften unterscheiden können, bedarf es einer klaren und transparenten Definition der Unternehmens- und Eignerziele.<sup>1217</sup> Nur wenn den Fremdmanagern klar ist, welche Zielsetzungen die Eigner verfolgen, können sie im Sinne dieser Zielsetzungen ihr eigenes Handeln ausrichten.<sup>1218</sup> Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass auf Eignerseite Einigkeit und Klarheit hinsichtlich der anzustrebenden Ziele besteht. Im Sinne einer Corporate Governance kann der Beirat als Initiator und letztlich Ausführer der Überwachung agieren, d. h. der Beirat führt bspw. Gespräche mit der Geschäftsführung und stellt so eine ausreichende Kommunikation über deren Ziele sicher. Ebenso kann die Überprüfung der Zielerreichung in die Hände des Beirates gelegt werden. Sind Fremdmanager an der Geschäftsführung beteiligt, signalisiert der Einbezug des Beirates hierbei Objektivität und Neutralität. Hinsichtlich der Kontrollfunktion sollten der Einfluss und die Überwachung durch den Beirat allerdings nicht zu stark ausgeprägt sein. Erkenntnisse zum amerikanischen Board of Directors und zum Aufsichtsrat weisen

---

<sup>1215</sup> Pfitzer/Höreth (2003), S. 142.

<sup>1216</sup> Vgl. DCGK 5.1.1.

<sup>1217</sup> Während in Publikumsgesellschaften auf Shareholderseite die Ziele der Renditenmaximierung und der Effizienzsteigerung im Vordergrund stehen, spielen für Familienunternehmen oftmals Zielbündel eine Rolle, die persönliche oder familiäre Wünsche einbeziehen. Dies zum Teil sogar unter Inkaufnahme von Gewinnverlusten. Vgl. Kirchdörfer/Kögel (2000), S. 234.

<sup>1218</sup> Vgl. Kirchdörfer/Kögel (2000), S. 235.

darauf hin, dass eine „excessive control“ durch Aufsichtsorgane auch negative Auswirkungen auf die Entscheidungen des exekutiven Organs haben kann.<sup>1219</sup>

Neben seiner Bedeutung für die Corporate Governance in Familienunternehmen soll abschließend noch darauf eingegangen werden, dass die Corporate Governance-Überlegungen auch Anwendung auf den Beirat selbst, seine Besetzung, Vergütung etc., finden müssen. In diesem Fall ist der Beirat nicht nur ein Teil der Corporate Governance, sondern deren Subjekt. Damit stehen Fragen nach der Auswahl oder der Vergütung der Beiratsmitglieder im Mittelpunkt. Auch dies korrespondiert mit analogen Forderungen und Ausführungen in Bezug auf den Aufsichtsrat und der Stellung seiner Mitglieder.<sup>1220</sup> So sind die Zielvereinbarungen zwischen Eignern und Beiratsmitgliedern Gegenstand der Corporate Governance-Überlegungen, denn auch hier müssen die Interessen erst geklärt und gemeinsame Zielsetzungen erarbeitet werden. Da die Aufgaben des Beirates – wie in dieser Arbeit dargestellt – sehr heterogen sein können, muss eine offene Diskussion zwischen Unternehmer resp. Gesellschaftern und den (zukünftigen) Beiratsmitgliedern stattfinden. Ist dies nicht der Fall, d. h. haben beide Parteien unter Umständen sogar divergierende oder konfliktäre Zielvorstellungen, kann der Beirat seinen Nutzen nicht entfalten. Neben Aspekten der Einrichtung und Ausgestaltung eines Beirates haben die Forderungen nach Transparenz auch Auswirkungen auf die Beiratsarbeit. Im Sinne einer „procedural justice“ ist es für den Beirat nicht nur wichtig, dass er bestimmte Entscheidungen (mit-)fällt und so dafür sorgt, dass ein gutes Ergebnis zustande kommt.<sup>1221</sup> Es ist vielmehr auch und gerade notwendig, dass der Prozess, der zu einer Entscheidung geführt hat, als gerecht empfunden wird. Der Beirat darf oder sollte insofern nicht als „black box“ fungieren, die den Beteiligten nur Endergebnisse offenbart. Vielfach kommt es den beteiligten Familienmitgliedern gar nicht so sehr auf ein bestimmtes Ergebnis an. Die Sicherheit, dass ihre Stimme gehört wurde, ist für Familienmitglieder oft entscheidend.<sup>1222</sup> Transparenz wird insofern zu einem Maßstab der Beiratsarbeit.

Schließlich ist die Einrichtung eines Beirates ein Indiz für die Corporate Governance-Strukturen des Unternehmens und kann als solche eine positive Signalwirkung für Kunden,

---

<sup>1219</sup> Vgl. Mustakallio/Autio/Zahra (2002), S. 220.

<sup>1220</sup> Vgl. Iliou (2004), S. 16.

<sup>1221</sup> Vgl. Van der Heyden/Blondel/Carlock (2005), S. 1 ff.

<sup>1222</sup> Vgl. Van der Heyden/Blondel/Carlock (2005), S. 4.



Banken, Geschäftspartner und ähnliche Stakeholder darstellen.<sup>1223</sup> Insofern kommt dem Beirat – neben den konkreten Aufgaben – im Rahmen der Corporate Governance-Diskussion nicht zuletzt eine Metafunktion zu. Durch seine Einsetzung, entsprechende Ausgestaltung, mehr noch aber durch die adäquate Beiratsarbeit kann die Schaffung von mehr Transparenz in Familienunternehmen, als Grundvoraussetzung für die Umsetzung von Corporate Governance, vorangetrieben werden.<sup>1224</sup>

Insgesamt kann der Begriff Corporate Governance als Ober- oder Sammelbegriff für eine Vielzahl an Forderungen und Maßnahmen gesehen werden. In diesem Sinne können sich mehrere der bereits in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Aufgaben als Einzelmaßnahmen im Rahmen der Corporate Governance erweisen. Gleichwohl betont der Begriff der Corporate Governance die konsistente und konsequente Zusammenfassung dieser ansonsten isoliert diskutierten Aufgaben.

#### 4.6.3 Interorganisationale Verbindungen

Für die Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen wird eine Orientierung an aussagekräftigen Anforderungsprofilen erwartet. Diese enthalten mit der jeweiligen Stelle zusammenhängende Anforderungen und spezifizieren so die von den Kandidaten zu fordernden Qualifikationen. In der Literatur wird für die Anforderungen resp. Qualifikationen ein hohes Maß an Sachbezug sowie Objektivität verlangt. Insgesamt sollen die Anforderungsprofile dazu beitragen, die persönlichen Fähigkeiten eines Kandidaten systematischer zu erfassen. Vergleichbare Argumentationen im Hinblick auf das angelsächsische Board of Directors legen jedoch den Schluss nahe, dass dies keineswegs die einzige Erklärung für eine Besetzung sein muss. Unter dem Stichwort „interlocking directorates“ werden die Gründe für die Besetzung einer bestimmten Person genauer analysiert und insbesondere deren „Ursprungsunternehmen“ in die Überlegungen mit einbezogen. Damit kommen als Erklärungsansätze nicht mehr nur persönliche oder

---

<sup>1223</sup> Vgl. MittelstandPlus (2004c) [Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/beiratsreader.pdf> (Stand 1.10.05)].

<sup>1224</sup> Vgl. Hennerkes (2002), S. 114.

interpersonelle Aspekte in Frage. Der Fokus wird um eine interorganisationale Ebene erweitert.<sup>1225</sup> „Interlocking directorates“ entstehen, wenn ein Manager des Unternehmens A in das Board of Directors eines anderen Unternehmens B berufen wird.<sup>1226</sup> Er nimmt dort die Position eines „outside director“ ein und konstituiert auf diese Weise eine interorganisationale Verbindung zwischen den Unternehmen A und B.<sup>1227</sup>

Zur Erklärung, warum personelle Verflechtungen oder interlocking directorates (kurz: interlocks oder ties) eingegangen werden, existieren unterschiedliche, zum Teil komplementäre, zum Teil gegensätzliche Ansätze.<sup>1228</sup> Im Sinne der Kooptationsthese benutzen Unternehmen interlocks, um die Umweltunsicherheit zu reduzieren, indem dauerhafte Beziehungen zu Lieferanten oder Kunden aufgebaut werden. Deren Unternehmensvertreter werden dazu in das Board des fokalen Unternehmens berufen.<sup>1229</sup> Damit eng zusammenhängend, wenngleich mit einem Perspektivenwechsel verbunden, ist die Möglichkeit des Monitoring durch die Entsendung eines Managers in das Aufsichtsgremium eines anderen Unternehmens.<sup>1230</sup> Auf diese Weise verschafft sich das entsendende Unternehmen eine Kontrollmöglichkeit über die Geschehnisse im fokalen Unternehmen. Dies ist bspw. der Fall für Banken, die insbesondere in Krisenzeiten einen größeren Einfluss auf Unternehmen erlangen wollen.<sup>1231</sup> Andere Autoren sehen in den interlocking directorates wiederum die Möglichkeit des Unternehmens sich durch die Besetzung des Boards mit Personen aus wichtigen Unternehmen Legitimität zu verschaffen.<sup>1232</sup> Die Verbindung zu bekannten und anerkannten Großunternehmen verschaffe dem fokalen Unternehmen ein besseres Image. Alle drei der genannten Ansätze abstrahieren von den persönlichen Eigenschaften der Personen und stellen auf interorganisationale Aspekte ab. In allen drei Fällen suchen Unternehmen die Verbindung zu anderen Unternehmen und erreichen diese durch Besetzung mit entsprechenden Unternehmensvertretern. Die diese Verbindung schaffenden

---

<sup>1225</sup> Interorganisationale Verbindungen können auch über Kapitalverflechtungen entstehen, vgl. Sydow/Windeler (1994), S. 1 ff.

<sup>1226</sup> Vgl. Mizruchi (1996), S. 272; Haunschild/Beckman (1998), S. 815.

<sup>1227</sup> Zu einer genaueren Unterscheidung möglicher Verbindungen vgl. Schoorman/Bazerman/Atkin (1981), S. 246 ff.

<sup>1228</sup> Vgl. übergreifend Mizruchi (1996), S. 273 ff.; ferner Schoorman/Bazerman/Atkin (1981), S. 244 ff.

<sup>1229</sup> Diese Idee beruht auf dem „resource dependence model“ (Ressourcenorientierter Ansatz). Vgl. Rühli (1994); Barney/Wright/Ketchen (2001).

<sup>1230</sup> Die Möglichkeit des „Monitoring“ basiert ebenfalls auf dem „resource dependence model“; vgl. Mizruchi (1996), S. 276.

<sup>1231</sup> Vgl. Mizruchi (1996), S. 275.

<sup>1232</sup> Vgl. Schoorman/Bazerman/Atkin (1981), S. 245.

Personen treten demgegenüber in den Hintergrund.<sup>1233</sup> Davon deutlich abzugrenzen ist die Annahme von ORNSTEIN (1980), interlocking directorates seien auf die Bestrebungen einer sozialen Klasse zurückzuführen.<sup>1234</sup> Hierbei stehen weder die persönlichen Fähigkeiten der Personen, noch deren Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unternehmen im Mittelpunkt. Interlocks rekrutierten sich vielmehr aus einem bestimmten Kreis an Personen, die bspw. den gleichen sozialen Vereinigungen oder der gleichen gesellschaftlichen Schicht angehören.

Die Forschungsbemühungen um die interlocking directorates können insbesondere im US-amerikanischen Raum auf eine lange Tradition zurückblicken.<sup>1235</sup> Neben der theoretischen Auseinandersetzung hat man sich dem Thema verstärkt aus empirischer Sicht genähert. Für die USA und Kanada liegen zahlreiche Studien vor, welche die Existenz und die Beschaffenheit solcher interorganisationalen Verbindungen untersuchen und belegen.<sup>1236</sup> Die angewandten Methoden umfassen sowohl Querschnitts- als auch Längsschnittstudien. Wenngleich nicht alle empirischen Ergebnisse widerspruchsfrei sind, so stehen die Existenz der Verflechtungen sowie deren potenzielle Bedeutung außer Frage.<sup>1237</sup> Neben dem Vorhandensein vielfältiger interlocks zwischen Industrieunternehmen verdeutlichen die Studien die besondere Rolle der Banken.<sup>1238</sup> Sie nehmen in aller Regel eine zentrale Stellung in den durch interlocks entstehenden Netzwerken ein und zeichnen sich durch überdurchschnittlich zahlreiche Verbindungen zu anderen Unternehmen aus.

In Europa finden sich vergleichbare Bemühungen einer empirischen Untersuchung erst sehr viel später und nur vereinzelt für einige Länder. Zu nennen sind Studien in Großbritannien, Österreich oder Holland. Sporadisch finden sich weitere Hinweise auf Ergebnisse aus anderen europäischen Ländern. Doch auch sie bestätigen den Grundtenor der amerikanischen Empirie. Bei einer Übertragung der Überlegungen auf Deutschland bedarf es einer Anpassung an das deutsche System der Unternehmensverfassung, das im Vergleich zum „one-tier“-System des angloamerikanischen Raums aus dem zweigeteilten

---

<sup>1233</sup> Ein weiterer Erklärungsansatz der ebenfalls der Gruppe der „interorganizational models“ zuzurechnen ist, ist die so genannte „collusion“. Dahinter steckt die Vermutung, dass Unternehmen die interlocks eingehen, um über die gemeinsamen Verbindungen geheime Absprachen, bspw. über Preise, zu treffen. Dieses Modell hat jedoch theoretisch wie empirisch wenig Bestätigung gefunden. Vgl. Mizruchi (1996), S. 274.

<sup>1234</sup> Vgl. Ornstein (1980), S. 288.

<sup>1235</sup> Vgl. Sonquist/Koenig (1975); Stearns/Mizruchi (1986); Kenis/Knoke (2002).

<sup>1236</sup> Vgl. Haunschild/Beckman (1998); Ornstein (1980) u. (1982); Sonquist/Koenig (1975), S. 203 ff.

<sup>1237</sup> Vgl. Mizruchi (1996), S. 289; Haunschild/Beckman (1998), S. 816.

<sup>1238</sup> Vgl. bspw. Ornstein (1980) und (1982).

System mit Vorstand und Aufsichtsrat besteht. Unter interlocks wird dementsprechend die Entsendung eines Vorstandsmitglieds in den Aufsichtsrat eines anderen Unternehmens verstanden. Die entstehende Verbindung wird dabei als personelle Verflechtung bezeichnet.<sup>1239</sup> Einige Autoren gehen aufgrund der strukturellen Voraussetzungen in Deutschland sogar von einer besonderen, „traditionellen Neigung“ zu derartigen personellen Verflechtungen aus.<sup>1240</sup> Als Gesamtheit sind diese Verflechtungen nicht zuletzt unter dem populären Stichwort „Deutschland AG“ mannigfaltig aufgenommen und kritisiert worden.<sup>1241</sup>

Belege für die Existenz von personellen Verflechtungen über den Aufsichtsrat zeigen SCHREYÖGG/PAPENHEIM-STOCKHORN (1995) auf.<sup>1242</sup> Die Parallelen zu den Studien aus anderen Ländern – sowohl was die Methodik als auch die Ergebnisse betrifft – sind dabei unverkennbar. Dies betrifft sowohl die Art und Anzahl der Verbindungen als auch die bereits erwähnte Sonderstellung der Banken.<sup>1243</sup> Insbesondere in Bezug auf die Kooptationsthese formulieren die Autoren: „Der *Aufsichtsrat* wird in der Tat als *Instrument* der Unternehmensführung zur Herstellung (dauerhafter) Verbindungen zu anderen Unternehmen genutzt. In der Mehrzahl der Fälle können *personelle Verflechtungen als (kooperative) Kooptationen* interpretiert werden.“<sup>1244</sup> Mit der Arbeit von SCHREYÖGG/PAPENHEIM-STOCKHORN fand eine erste Übertragung der interlock-Diskussion auf Deutschland statt. In Analogie zu den amerikanischen Studien standen Großunternehmen resp. Aktiengesellschaften und deren Aufsichtsräte im Mittelpunkt.<sup>1245</sup> Kleine und mittlere Unternehmen oder Familienunternehmen fanden keinen direkten Eingang in die Überlegungen, obschon auch hier von anderen Autoren ähnlich gelagerte Ergebnisse vermutet werden.<sup>1246</sup>

Auch in ZIEGLERS Studie von 1984 waren deutsche Unternehmen enthalten. ZIEGLER bezieht in seine Untersuchung deutscher und österreichischer Unternehmen neben der

---

<sup>1239</sup> Vgl. Pappi (1992), Sp. 1962.

<sup>1240</sup> Vgl. Heinze (2002), S. 221.

<sup>1241</sup> Vgl. Papendiek/Werres (2003), S. 8 ff.; Schaudwet/Wettach (2003), S. 66 ff.; Hirn/Neukirchen (2002), S. 60 ff.

<sup>1242</sup> Vgl. Schreyögg/Papenheim-Stockhorn (1995), S. 206 ff.

<sup>1243</sup> Vgl. Schreyögg/Papenheim-Stockhorn (1995), S. 222 ff.

<sup>1244</sup> Schreyögg/Papenheim-Stockhorn (1995), S. 221 (Herv. im Org.).

<sup>1245</sup> Zur Erfassung der personellen Verbindungen resp. deren Bedeutung kam die ebenfalls aus den US-amerikanischen Studien bekannte „broken tie“-Analyse zum Einsatz.

<sup>1246</sup> Vgl. Pappi (1992), Sp. 1976; Ziegler (1984), S. 602.

Aktiengesellschaft zusätzlich andere Rechtsformen bzw. Unternehmen in Privatbesitz ein.<sup>1247</sup> Auf „medium and large-sized firms“ gehen HAUNSCHILD/BECKMAN (1998) in einer Studie über die Jahre 1981 bis 1990 ein.<sup>1248</sup> Sie stellen fest, dass größere Unternehmen zwar quantitativ über mehr Verbindungen verfügen, deren Bedeutung allerdings für kleinere Unternehmen höher ist. Insgesamt waren kleinere Unternehmen jedoch eher isoliert, d. h. sie verfügten über kein ausgeprägtes Verbindungsgeflecht.<sup>1249</sup> HEINZE (2004) vergleicht die Jahre 1989 und 2001 und kommt in dieser, auf Deutschland bezogenen, Untersuchung zu ähnlichen Ergebnissen.<sup>1250</sup> Im Rahmen der Diskussion ist allerdings zu beobachten, dass die Vorteilhaftigkeit von Unternehmensverbänden zwar vielfach propagiert, die Umsetzung jedoch nur selten konsequent und systematisch verfolgt wird.<sup>1251</sup>

In Bezug auf Bildung und Bedeutung von Netzwerken sind wiederum die Besonderheiten der Familienunternehmen zu beachten. Im Familienunternehmen stellt der Unternehmer die zentrale Person dar: über ihn laufen alle wesentlichen Informationen, er bildet das Entscheidungszentrum und ist die Verkörperung des Familienunternehmens. Für die Aktivitäten des Familienunternehmens gilt, was für alle ökonomischen Aktivitäten gilt: sie sind eingebettet in einen sozialen Kontext. Im Fall des Unternehmers sind diese Aktivitäten stark personalisiert. Dies betrifft den Kontakt zu Mitarbeitern ebenso wie zu Kunden und Lieferanten. Im Laufe der Zeit entsteht hieraus ein auf den Unternehmer ausgerichtetes Netzwerk. Einen wichtigen Anteil an diesem Netzwerk haben Familienmitglieder sowie langjährige Bekannte.<sup>1252</sup> Vorteile dieses Netzwerkes sind die starke Vertrauensbasis sowie die unkomplizierte Handhabung des Informationsaustausches untereinander. Nachteilig wirkt sich dagegen die Homogenität des Netzwerkes aus, welche die Qualität und den Nutzen einschränkt.

Eine explizite Überprüfung dessen, ob Beiräte zur Schaffung interorganisationaler Verbindungen genutzt werden, steht noch aus. Die bisherige Diskussion um einzelne Aufgaben des Beirates sowie die persönlichen Qualifikationsmerkmale der Beiratsmitglieder haben

---

<sup>1247</sup> Vgl. Ziegler (1984), S. 589.

<sup>1248</sup> Vgl. Haunschild/Beckman (1998), S. 822.

<sup>1249</sup> Vgl. Haunschild/Beckman (1998), S. 831.

<sup>1250</sup> Vgl. Heinze (2004), S. 229. Die Studie bezieht sich allerdings wiederum nur auf „large public companies“, ebenda, S. 222.

<sup>1251</sup> Vgl. Richter (1998), S. 385.

<sup>1252</sup> Vgl. Anderson/Jack/Dodd (2005), S. 140 f.

gezeigt, dass bei der Einrichtung und Besetzung des Beirates der Wissens- oder Nutzenzuwachs für das Beiratsunternehmen im Vordergrund stehen. Beiratsmitglieder werden demnach aufgrund ihrer persönlichen Qualifikationen berufen und sollen dem Familienunternehmen mit ihrem Know-how und ihren Erfahrungen zur Seite stehen. Grundsätzlich scheinen aber auch für Familienunternehmen die Kooptationsfunktion, die Legitimationsfunktion, sowie das Monitoring von Bedeutung zu sein.<sup>1253</sup> Nachfolgend wird untersucht, inwieweit diese drei Funktionen von interlocks auf den Beirat übertragen werden können und ob eine solche Übertragung in der Literatur bereits angesprochen wird.

Kooptationsfunktion: Im Beirat überwiegt eine Besetzung mit externen Mitgliedern. Unter diesen sind „Unternehmerkollegen“ sowie „Angestellte/Führungskräfte“ am häufigsten vertreten.<sup>1254</sup> Die Anzahl der Unternehmerkollegen und angestellten Führungskräfte pro Beirat ist höher als diejenigen anderer Personengruppen, d. h. die Beiräte rekrutieren jeweils mehrere Mitglieder aus diesen beiden Gruppen.<sup>1255</sup> Über die Besetzung des Beirates mit Unternehmerkollegen oder angestellten Managern werden automatisch personelle Verbindungen zu anderen Unternehmen geschaffen. Ferner nehmen Beiratsmitglieder vielfach mehrere Mandate wahr. Auf diese Weise wird ein Netzwerk an personellen Verflechtungen geschaffen, welches dem zwischen Aufsichtsräten vergleichbar ist.<sup>1256</sup>

Langfristige Beziehungen zu Geschäftspartnern gehören traditionell zu den Charakteristika resp. Stärken der Familienunternehmen.<sup>1257</sup> Im Sinne einer Kooptationsthese kann es für Familienunternehmen interessant sein, Vertreter von Lieferanten oder Kunden in den Beirat aufzunehmen. Hierdurch lassen sich unter Umständen die Geschäftsbeziehungen festigen oder zukünftige Beziehungen anbahnen. Bereits GAUGLER/HEIMBURGER (1984) konnten in einer empirischen Studie ermitteln, dass die „Schaffung bzw. Absicherung von Geschäftsbeziehungen und Kontakten“ zu den Gründungsmotiven für Beiräte zählten.<sup>1258</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Nachfolgestudie von RIEGER/SAND-

---

<sup>1253</sup> Vgl. Pappi (1992), Sp. 1948.

<sup>1254</sup> In der Untersuchung von Gaugler/Heimburger (1984) dominierten die Gruppe „Angestellte/Führungskräfte“ vor den „Unternehmerkollegen“. Auch in der Untersuchung von Rieger/Sandmaier/Keese (2003) hat sich an der grundsätzlichen Bedeutung dieser Gruppen nichts verändert; vgl. ebenda, S. 50.

<sup>1255</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 51.

<sup>1256</sup> Dieses automatische oder „zufällige“ Entstehen der Verbindung ist ein Hauptargument der Kritiker der interlocking-Debatte. Mit der Existenz einer solchen Verbindung müsse noch nicht unbedingt eine weitere Bedeutung einhergehen.

<sup>1257</sup> Vgl. dazu Kapitel 2.2.3 dieser Arbeit zu den Stärken und Schwächen von Familienunternehmen.

<sup>1258</sup> Vgl. Gaugler/Heimburger (1984), S. 48.

MAIER/KEESE aus dem Jahr 2003, in der das Motiv zwar ebenfalls nicht dominierte, jedoch von einer Reihe der Unternehmen genannt wurde.<sup>1259</sup> Ferner zeigt die Praxis, dass auch die Aufnahme von Bankenvertretern in diesem Sinne zur Absicherung der Geschäftsinteressen des Familienunternehmens dienen kann. OESTERHELD (2002) spricht in diesem Zusammenhang die Möglichkeit des Aufbaus einer interorganisationalen Verbindung an: „Danach ist es allgemeine Praxis, Bankenmandate nicht an die Person des Mandatsinhabers zu binden, sondern an das betreffende Bankinstitut.“<sup>1260</sup>

Aus theoretischer Sicht sehen nicht alle Autoren diese Besetzungsstrategien als sinnvoll oder unkritisch an. So empfehlen bspw. sowohl MAY/SIEGER (2000) als auch TURNER (2000), Personen, die mit dem Unternehmen in engen Geschäftsbeziehungen stehen, nicht in den Beirat aufzunehmen.<sup>1261</sup> Diese Sichtweise stellt jedoch das Beiratsunternehmen in die per se schlechtere oder schwächere Position. Damit einher geht die Vermutung, die berufenen Personengruppen könnten unzulässigerweise ihre eigenen Interessen resp. diejenigen ihrer Unternehmen durchsetzen. Dies betrifft auch die unerwünschte Einflussnahme von Banken. Eine Instrumentalisierung von Seiten der Beiratsunternehmen selbst wird damit ausgeschlossen. Die Diskussion um die Aufsichtsräte hat jedoch gezeigt, dass dies keineswegs sein muss. Auch das Beiratsunternehmen könnte sich durch eine entsprechende Besetzung in eine günstigere Position bringen.

Die Mittelstandsinitiative MITTELSTANDPLUS (2004c) benennt diesen potenziellen Nutzen von Beiräten sehr deutlich: „Ein wesentlicher Grund für die Entscheidung eines Unternehmens, einen Beirat einzurichten, sind die zusätzlichen Marktchancen, die durch die Kontakte der Beiratsmitglieder entstehen können.“<sup>1262</sup> Für MITTELSTANDPLUS liegt in den Kontakten der Beiratsmitglieder sogar ein wesentlicher Grund, überhaupt über die Einrichtung eines Beirates nachzudenken. Die damit verbundenen Nutzenpotenziale reichen vom Ausbau des Kundenstammes über die Vermittlung weiterer Experten bis hin zur Suche nach strategischen Partnern. Durch die Besetzung des Beirates entstehen ferner nicht nur Verbindungen zum Ursprungsunternehmen des Beiratsmitgliedes. Auch die Beiratsmitglieder selbst verfügen darüber hinaus über Kontakte zu weiteren Personen, die beim Ausbau des Kundenstammes eine Rolle spielen können. Ferner verfügen erfahrene

---

<sup>1259</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 58 f.

<sup>1260</sup> Osterheld (2002), S. 76 f. sowie die dort angegebene Literatur. Allerdings geht der Autor nicht weiter auf diesen Aspekt ein.

<sup>1261</sup> Vgl. May/Sieger (2000), S. 255; Turner (2000), S. 123.

<sup>1262</sup> MittelstandPlus (2004c) [Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/beiratsreader.pdf> (Stand 1.10.05)].

Beiratsmitglieder über ein Netzwerk, welches die Vermittlung weiterer Ansprechpartner oder Spezialisten ermöglicht. Auch bei Fachfragen, welche der Beirat nicht unmittelbar selbst zu lösen vermag, können daher vielfach die entsprechenden Personen vermittelt werden. Dies schließt auch die Suche nach strategischen Partnern oder Zulieferern ein. Hier sind es ebenfalls die Erfahrungen und vor allem Branchenkenntnisse der Beiratsmitglieder, welche dem Unternehmen zu Gute kommen.<sup>1263</sup>

Sehr früh nennt HEIDINGER (1988) einen „Honoratioren- oder Prominentenbeirat“, d. h. einen mit „Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens“ besetzten Beirat ganz selbstverständlich als eine mögliche und sinnvolle Ausgestaltung. Das Beiratsunternehmen könne hier gleich in zweifacher Hinsicht profitieren: zum einen von der „Werbewirksamkeit“ der Namen und zum anderen von den „Verbindungen einzelner Beiratsmitglieder“.<sup>1264</sup> GAUGLER (1998) unterstreicht, dass insbesondere angestellte Manager ihre Geschäftsbeziehungen für das Beiratsunternehmen nutzen.<sup>1265</sup> RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) weisen darauf hin, dass „Unternehmen gerne Gesellschafter bzw. Mitarbeiter verbundener Unternehmen in ihre Beiratsgremien aufnehmen.“<sup>1266</sup> Der Ausbau von Geschäftsbeziehungen oder die Imageförderung zählt nach Aussage der Autoren jedoch nicht zu den Hauptaufgaben der Beiräte.<sup>1267</sup> Gleichwohl spielen für die Besetzung der Beiräte neben fachlichen Qualifikationen auch die Kontakte der potenziellen Beiratsmitglieder eine wichtige Rolle.<sup>1268</sup> WÄLZHOLZ (2003) sieht schließlich den Beirat als „Begleitmaßnahme zu strategischen Unternehmenskooperationen“ und spricht damit die Sicherung des Informationsflusses durch die „wechselseitige Beteiligung von Organen der Partnerunternehmen an den jeweiligen anderen Gesellschaften“<sup>1269</sup> an. In den entstehenden Netzwerken können darüber hinaus Informationen schneller und vertrauensvoller ausgetauscht werden. So weisen O’HAGAN/GREEN (2002) auf den Informations- oder Wissensaustausch mittels interlocks hin. Dabei kann insbesondere tacit knowledge durch die

---

<sup>1263</sup> Vgl. MittelstandPlus (2004c) [Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/beiratsreader.pdf> (Stand 1.10.05)].

<sup>1264</sup> Heidinger (1988), S. 364.

<sup>1265</sup> Vgl. Gaugler (1998), S. 16. Dies im Gegensatz zu Unternehmern, die eher Mitverantwortung im Beirat tragen wollen.

<sup>1266</sup> Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 45.

<sup>1267</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 59 u. 72. „Motive, die sich auf die Außenbeziehungen des Unternehmens beziehen, wie die Wahrnehmung von Sonderaufgaben, die Imageförderung durch einen Beirat oder die Schaffung bzw. Absicherung von Geschäftsbeziehungen und Kontakten sind bei der Gründung des Beirates nachrangig.“ Ebenda, S. 59.

<sup>1268</sup> Vgl. Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 73.

<sup>1269</sup> Wälzholz (2003), S. 512.



interlocks vermittelt werden.<sup>1270</sup> Auch eine wechselseitige Kontrolle könne auf diese Weise institutionalisiert werden. Zu einer Absicherung im Sinne einer Umweltstabilisierung kann nach KLAUS (1988) die Aufnahme von Abnehmern oder Lieferanten in den Beirat beitragen.<sup>1271</sup> Durch personelle Verflechtungen mit anderen Unternehmen werden auf diese Weise wechselseitige Abhängigkeiten geschaffen.<sup>1272</sup> Allerdings werde von einer derartigen Besetzung in der Praxis aufgrund der befürchteten fehlenden Unabhängigkeit oftmals Abstand genommen.<sup>1273</sup>

Legitimationsfunktion: Der Zugang zu finanziellen Mitteln oder auch neuen Märkten ist Familienunternehmen oftmals aufgrund ihrer vermeintlich geringen Größe verwehrt. Mit der Besetzung von Vertretern größerer Unternehmen kann ein Legitimationserfolg angestrebt werden.<sup>1274</sup> Hier spielt die Reputation des entsendenden Unternehmens eine wichtige Rolle und kann dem Familienunternehmen ein besseres Image gegenüber Geschäftspartnern verschaffen.<sup>1275</sup> Auch das Motiv der „Imageförderung“ konnte sowohl von GAUGLER/HEIMBURGER (1984) als auch von RIEGER/SANDMAIER/KEESE (2003) nachgewiesen werden.<sup>1276</sup> HINTERHUBER/MINRATH (1994) unterscheiden in einen Beirat als „Instrument zur Repräsentation, zur Imagepflege und zur Schaffung eines Vertrauens in die Unternehmung“ und als „Instrument zur Schaffung und Absicherung von Geschäftsbeziehungen.“<sup>1277</sup> Letzteres wird als sehr kritisch betrachtet und gehe mit der Gefahr einher, dass das Unternehmen auf diese Weise von seinen Geschäftspartnern abhängig werde und nicht mehr autonom entscheiden kann.<sup>1278</sup> Hinsichtlich der Repräsentations- oder Imagefunktion formulieren die Autoren dagegen recht vage, dass dies nur „in seltenen Fällen“ vorkäme und abzulehnen sei, wenn damit nur eine Alibifunktion verbunden sei.

---

<sup>1270</sup> Vgl. O'Hagan/Green (2002), S. 155 ff., Westphal/Seidel/Stewart (2001), S. 717 ff. Auch Haunschild/Beckman (1998), S. 817 stellen auf die Bedeutung von Netzwerken in Bezug auf Informationsübermittlung ab. Die Informationen, die durch die interlocks erhalten resp. transportiert werden, seien deshalb so einflussreich, da interlocks als „inexpensive, trustworthy, credible information sources“ gesehen werden (können).

<sup>1271</sup> Vgl. Klaus (1988), S. 2 f.

<sup>1272</sup> Vgl. Schreyögg/Papenheimer-Tockhorn (1995), welche eine ähnliche Tendenz für Aufsichtsräte diskutieren.

<sup>1273</sup> Vgl. hierzu noch einmal Klaus (1988), S. 172 f. Begründet wird der Verzicht auf die Besetzung nachvollziehbarer Weise mit der Befürchtung der fehlenden Unabhängigkeit. Auch soll die Möglichkeit nicht vergeben werden, im Beirat sensible Daten offen legen zu können.

<sup>1274</sup> Vgl. Wieczorek (1998), S. 122 ff.

<sup>1275</sup> Dies ist deutlich von einer reinen Alibifunktion oder Repräsentationsfunktion des Beirates zu unterscheiden.

<sup>1276</sup> Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984), S. 48; Rieger/Sandmaier/Keese (2003), S. 58.

<sup>1277</sup> Hinterhuber/Minrath (1994), S. 79.

<sup>1278</sup> Vgl. auch Hinterhuber/Minrath (1991), S. 1203.

Ebenso vorsichtig äußern sie sich zur „Schaffung von Vertrauen“: auch dieses könne unter bestimmten Voraussetzungen durchaus ein möglicher Effekt von Beiräten sein.

Für WÄLZHOLZ (2003) gehört die Berufung von einflussreichen oder namhaften Persönlichkeiten im Sinne einer Marketingstrategie dagegen zu den legitimen Gründen der Beiratseinrichtung.<sup>1279</sup> RUTER (1994) spricht Repräsentationsaufgaben von Beiräten gleich mehrfach an und unterscheidet dazu jeweils die Perspektiven im Interesse der Familie, der Gesellschafter oder der Geschäftsführung.<sup>1280</sup> So haben insbesondere nicht direkt an der Geschäftsführung beteiligte Familienmitglieder ein Anliegen, den Familiennamen des Unternehmens durch einen „Honoratioren- bzw. Repräsentationsbeirat“<sup>1281</sup> vertreten zu wissen. Im Interesse der Gesellschafter kann ein mit prominenten „Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Politik, Sport etc.“ besetzter Beirat Repräsentationsaufgaben wahrnehmen, indem sein Auftreten im Namen des Familienunternehmens zu einem „Imagegewinn und zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades“<sup>1282</sup> für das Familienunternehmen führt. In analoger Weise kann ein solcher Repräsentationsbeirat schließlich entlastend für die Geschäftsführung wirken.<sup>1283</sup> Für HUBER (2004) stellt die Einrichtung eines Beirates aus Gründen der Reputationssteigerung einen Grund dar, der stark im Zusammenhang mit Corporate Governance-Aspekten steht. Durch die Einrichtung eines mit fachkundigen und bekannten Personen besetzten Beirates zeige das Unternehmen, „dass es die Zeichen der Zeit erkannt hat“.<sup>1284</sup>

Monitoring: Die Betrachtung der Monitoringfunktion erfordert einen Perspektivenwechsel, da hierbei vornehmlich das entsendende Unternehmen – vielfach eine Bank – im Vordergrund steht. In der Theorie wird die Aufnahme von Bankenvertretern in den Beirat zumeist abgelehnt.<sup>1285</sup> Ein vornehmlich oder sogar ausschließlich auf Betreiben Dritter – bspw. einer kreditgebenden Bank – eingerichteter Beirat wird als besonders kritisch angesehen,

---

<sup>1279</sup> Vgl. Wälzholz (2003), S. 512. Weiterführende Ausführungen zu diesem Ansatzpunkt fehlen jedoch. Ebenso in einer späteren Quelle vom gleichen Autor (Wälzholz (2005)).

<sup>1280</sup> Vgl. Ruter (1994), passim.

<sup>1281</sup> Ruter (1994), S. 35. Allerdings wird bei den Ausführungen nicht eindeutig klar, ob ein solcher Beirat mit Familienmitgliedern oder außenstehenden (namhaften) Personen besetzt werden soll.

<sup>1282</sup> Ruter (1994), S. 41.

<sup>1283</sup> Vgl. Ruter (1994), S. 47. Gleichwohl betont Ruter, dass ein Beirat nicht ausschließlich Repräsentationsaufgaben wahrnehmen sollte. Sie können jedoch eine sinnvolle Ergänzung zu anderen Aufgaben sein. Vgl. ebenda, S. 49 f.

<sup>1284</sup> Huber (2004), S. 15, Rz. 27.

<sup>1285</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2 dieser Arbeit sowie die dort angegebene Literatur.

da evtl. Abhängigkeiten entstehen.<sup>1286</sup> HINTERHUBER/MINRATH (1991) wie auch GAUGLER (1998) weisen auf die Möglichkeit der Banken hin, den Beirat zur Absicherung der eigenen Geschäftsinteressen zu nutzen.<sup>1287</sup> Erste empirische Hinweise, dass dem Beirat aus Sicht der Banken gerade in Krisensituationen eine wichtige Rolle zukommt, finden sich bei OESTERHELD (2002).<sup>1288</sup>

In der Zusammenschau unterstreichen die genannten Aufgaben, dass mit Beiräten nicht nur nach innen gerichtete Aspekte oder Nutzen verbunden sein können. Auch über- resp. interorganisationale Effekte ergeben sich. Beiräte können dabei unterschiedliche Rollen hinsichtlich des Informationsaustausches zwischen Unternehmen einnehmen. Dies betrifft sowohl die direkte Verbindung zwischen Beiratsunternehmen und Unternehmen des Beiratsmitgliedes, als auch die indirekte Verbindung zwischen Beiratsunternehmen und Kontakten, die durch Beiratsmitglieder vermittelt werden. Für Familienunternehmen kann der Beirat als Aushängeschild eine wichtige Rolle spielen, da von ihm eine Signalwirkung ausgeht.

Es kann unterschiedliche Gründe haben, dass Repräsentations- oder Netzwerkaufgaben in empirischen Studien selten genannt oder bestätigt werden, bspw. weil nicht danach gefragt wurde oder die Befragten auf diese Frage nicht antworten wollten, etwa aufgrund von Befürchtungen hinsichtlich der negativen Konnotationen im Sinne einer Deutschland AG. In jedem Fall scheint jedoch die Frage berechtigt, warum diese Aufgabe ausgeschlossen wird, beinhaltet sie doch potenziellen Nutzen für Familienunternehmen.

---

<sup>1286</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 79.

<sup>1287</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1991), hier zitiert nach Oesterheld (2002), S. 75; Gaugler (1998), S. 16. Gaugler betont jedoch auch, dass sich Bankenvertreter mehr für das Beiratsunternehmen einsetzen als dies Mitglieder aus Industrieunternehmen tun.

<sup>1288</sup> Vgl. Oesterheld (2002), S. 74 ff.

## 5. Zusammenfassung

Wenn sich Familienunternehmen wandeln müssen, da sie aufgrund veränderter Anforderungen andere Herausforderungen zu meistern haben, dann ist es naheliegend, nicht nur die Produktions- und Vertriebstechiken auf den neuesten Stand zu bringen, sondern sich auch die „weichen“ Faktoren wie Führung anzusehen. Dem Beirat, als direkt der Geschäftsführung zugeordnetem Organ, kommt damit eine verstärkte Bedeutung zu. Für die Ausgestaltung der Beiratsarbeit bedeutet dies eine generelle Notwendigkeit zur Professionalisierung (bzgl. Organisation und vor allem Besetzung), mehr noch aber ein Umdenken hinsichtlich der Funktionen und Aufgaben dieses Organs. Umdenken bedeutet dabei nicht unbedingt eine vollkommene Abkehr von bisherigen Inhalten der Beiratsarbeit. Beratung und Kontrolle sind nach wie vor Dreh- und Angelpunkt der Überlegungen (nicht zuletzt, da diese Oberbegriffe so allgemein sind). Im Mittelpunkt dieser Arbeit stand vielmehr die Frage, welche (alten und ggf. neuen) Aufgabengebiete der Beirat im Rahmen dieser Grundfunktionen bewältigen kann.

Die dargestellten Aufgaben des Beirates sind nicht trennscharf insofern als das sie einander bedingen oder ineinander übergehen (können). Gleichwohl ist gerade die sorgfältige Bewusstmachung der einzelnen Aufgaben und ihrer unterschiedlichen Ansätze von hoher Bedeutung. Ein Ausblenden dieser, sicher zum Teil sehr feinen, Unterschiede führt unweigerlich zur bloßen Generalzuweisung von Beratungs- und Kontrollaufgaben, und stellt den Beirat und seine Mitglieder damit vor eine fast unlösbare, da schlecht spezifizierte und in ihren Ausmaßen letztlich nicht ausreichend abgegrenzte Aufgabenvielfalt. Ein Blankoauftrag, der den Beirat für alle anfallenden Probleme im Familienunternehmen zuständig erklärt, mag vordergründig ein Maximalmaß an Flexibilität und Individualität ermöglichen. Tatsächlich zeugt ein derart unspezifischer Auftrag jedoch vielmehr von der mangelnden Auseinandersetzung mit dem Instrument Beirat und seinen Möglichkeiten und Grenzen. Die genaue Selbstanalyse dessen, was im Familienunternehmen oder von den Beteiligten tatsächlich benötigt wird, stellt den ersten wichtigen Schritt zur Einsetzung eines Beirates dar.

Tabelle 7 fasst die wesentlichen, in dieser Arbeit dargestellten Aufgaben noch einmal überblicksartig zusammen.

Aufgabe	Betroffene / Beteiligte <sup>1289</sup>	Problemstellung	Rolle des Beirates
Väterlicher Freund	Erben (insb. Unternehmerkinder)	Unternehmerkindern steht im Familienunternehmen kein geeigneter Gesprächspartner zur Verfügung. Gleichzeitig sind nicht nur sachliche, sondern vor allem auch persönliche Fragestellungen und Schwierigkeiten von großer Bedeutung.	Beirat steht dem Erben oder noch jungen Unternehmer als Ansprechpartner zur Seite und gibt insbesondere auch in persönlichen Fragen Hilfestellung.  Ziel ist die Begleitung des Erben insbesondere in der ersten Zeit nach der Übergabe.
Sparringspartner	Unternehmer Geschäftsführer	Der Unternehmer ist auf der einen Seite (als zentrale Person im Unternehmen) stark ins operative Geschäft eingebunden. Dadurch bleibt wenig Zeit für strategische oder übergreifende Überlegungen. Ebenso findet er keine Gesprächspartner, die seine Ideen kritisch überprüfen.	Beirat stellt auf der einen Seite Zusatzwissen und seine Erfahrungen zur Verfügung. Auf der anderen Seite agiert er als „devil's advocat“ in Bezug auf die Entscheidungen des Unternehmers.  Ziel ist Verbesserung der (strategischen) Entscheidungen des Unternehmers.
Nachfolgeregelung	Unternehmer Nachfolger (Familie)	Nachfolgeregelung gehört zu den wichtigsten Bereichen für Familienunternehmen und stellt ebenso eine Daueraufgabe wie eine potenzielle Hürde dar. Familienmitglieder sind oftmals nicht in der Lage, das mannigfaltige Netz aus Emotionen und Fakten auseinander zu halten.	Beirat agiert als Initiator und Begleiter der Nachfolge. Ferner können Nachfolger in den Beirat aufgenommen werden.  Ziel ist die Erarbeitung und Umsetzung eines tragfähigen Nachfolgeplans sowie die Begleitung der Betroffenen während dieses Prozesses.
Familienstrategie	Familie	Familie ist definitorischer Bestandteil des Familienunternehmens. Allzu oft wird ihr Anteil am Familienunternehmen jedoch dem „natürlichen Lauf der Dinge“ überlassen. Gerade in älteren Unternehmen ist daher ein Zusammenhalt (und damit ein wichtiger Faktor für das Familienunternehmen) nicht mehr gegeben.	Beirat als Initiator und Prozessbegleiter zur Erstellung von vorausschauenden und konfliktvermeidenden Vereinbarungen zwischen den Familienmitgliedern.  Ziel ist die Harmonisierung der Familienbeziehungen.
Ausgleich	(Familien-) Gesellschafter	Mit zunehmender Größe des Gesellschafterkreises werden die emotionale Distanz vergrößert sowie divergierende Interessen deutlicher.	Beirat als neutraler Ansprechpartner, der als dritte Instanz Konflikte (endgültig) entscheidet oder vermittelt.  Ziel ist die Bewältigung akuter Probleme ohne Einschaltung von Gerichten..
Konflikt-	Familienmit-	Aufgrund der definitorischen Ver-	Beirat weist als Initiator auf

<sup>1289</sup> Gemeint sind hier die hauptsächlich resp. direkt betroffenen Personen, wenngleich gerade im Familienunternehmen die Trennung zwischen den einzelnen Sphären resp. Personen und damit ihre Beteiligung nicht immer getrennt werden können.

management	glieder	wobenheit insbesondere von Familie und Unternehmen ist im Familienunternehmen mit einer erhöhten Konfliktanfälligkeit zu rechnen. Dennoch zählt das Konfliktmanagement noch immer zu einem wenig beachteten Themengebiet.	notwendige Punkte hin und ist im Konfliktfall für Einhaltung der Regeln zuständig.  Ziel ist die Erstellung eines langfristigen und vorausschauend angelegten Konzeptes zum Umgang mit Konflikten.
Wissensmanagement	Geschäftsführung Unter Umständen weitere Stakeholder	Als Teil der Wissensgesellschaft wird es auch für Familienunternehmen zur Notwendigkeit, sich mit Wissensprozessen zu befassen. Insbesondere die Geheimhaltung (nach innen wie außen) steht dem im Familienunternehmen entgegen.  Gefordert sind letztlich nicht nur akute Ratschläge für aktuelle Probleme und Fragen, sondern die grundsätzliche Hinterfragung des Umgangs mit Wissen, der Entscheidungsfindung etc.	Als Gremium mit Wissensträgern stellt der Beirat ein Element des organisationalen Wissensmanagements dar. Gleichzeitig macht er Kommunikations- und Lernprozesse im Unternehmen bewusst.  Ziel ist die Erstellung eines langfristig angelegten Konzeptes zur Verbesserung von Wissensaustausch und -erwerb im Unternehmen sowie mit externen Partnern.
Corporate Governance	Geschäftsführung	Corporate Governance war lange Zeit als Schlagwort vornehmlich im Zusammenhang mit Aktiengesellschaften ein Thema. Immer mehr wird eine Übertragung auf Familienunternehmen thematisiert und gefordert. Familienunternehmen sind bisher jedoch nur unvollständig auf dieses Thema vorbereitet, Corporate Governance-Strukturen nur gering ausgeprägt.	Beirat als neutrales und übergeordnetes Organ zur Etablierung von Corporate Governance-Strukturen sowie gleichzeitig erster Indikator für die Umsetzung solcher Strukturen.  Ziel ist die Schaffung von Transparenz und Professionalität im Familienunternehmen
Interorganisationale Verbindungen	Geschäftsführung	Aufgrund zunehmende Komplexität des wirtschaftlichen Umfeldes und der Entscheidungsprozesse wird die Verbindung zu externen Partnern wird für Familienunternehmen immer wichtiger.	Beiratsorgan als Möglichkeit, Personen aus anderen Unternehmen mit dem Familienunternehmen zu verbinden.  Ziel ist die Schaffung interorganisationaler Verbindungen bspw. zur Legitimation.

*Tabelle 7: Zusammenfassung der Aufgaben des Beirates.*

Ohne eine Klärung der Bedarfe und eine entsprechende Zielkommunikation mit den (potenziellen) Beiratsmitgliedern verliert der Beirat an Nutzen resp. kann diesen gar nicht erst entwickeln.

Beiräte in Familienunternehmen sind ein Thema, welches Theorie und Praxis seit mehreren Jahrzehnten beschäftigt. Doch trotz dieses vermeintlich langen Zeitraumes werden Beiräte und ihre Arbeit nach wie vor in eng gesetzten Kategorien abgehandelt. Dass diese Vorgehensweise eher zur Perpetuierung des Vergangenen führt, konnte unter Rückbezug auf die unterschiedlichen Beiratsquellen dargelegt werden. Tatsächlich bietet dieses Organ jedoch weiterführende Möglichkeiten, die eine Weiterentwicklung ermöglichen und befürworten. Dies betrifft zum einen, wenn auch in geringerem Maße, die organisatorischen Aspekte und die Besetzung. Zum anderen aber insbesondere die Funktionen und Aufgaben des Beirates. Hier zeigen sich vielfältige Ansatzmöglichkeiten. Die vorliegende Arbeit hat mehrere solcher Ansatzpunkte, unter Rückgriff auf die so betitelten Vergleichsorgane sowie die allgemeine Literatur zum Familienunternehmen, aufgezeigt und die mögliche Beteiligung des Beirates hierbei dargelegt. Es wäre wünschenswert, diese Aspekte sowohl theoretisch als auch empirisch weiter zu untersuchen, um dem Beirat – und damit den Beiratsunternehmen – eine zukunftsgerichtete Perspektive aufzuzeigen.

## Literaturverzeichnis

### A

- Abshagen**, H. U. (2004): Aufsichtsrat und Beirat. Die praktische Arbeit. Freiburg u. a. 2004.
- Adams**, A. F./S. L. **True**/R. D. **Winsor** (2002): Corporate America's Search für the "Right" Direction: Outlook and Opportunities for Family Firms. In: FBR, Vol. 15, Nr. 4, December 2002, S. 269-276.
- Albach**, H. (1983): Strategien zur Sicherung der Zukunft mittelständischer Unternehmen. Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (Hrsg.), Vortrag am 8.11.1983, Bonn 1983.
- Albach**, H. (2000): Nachfolgeregelung im Mittelstand – ein Praxistest. In: Betriebsberater, 55 (2000) 16, S. 781-786.
- Albach**, H./W. **Freund** (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität: Chancen, Risiken, Maßnahmen. Gütersloh 1989.
- Allanson**, S. (1985): Interne Beratung – Strukturen, Formen, Arbeitsweisen. Gais, 1985.
- Alteheld**, M. (2001): Strategische Planung – Nur etwas für Konzerne oder auch den Mittelstand? In: Technische Mitteilungen, 94 (2001) 2, S. 82-83.
- Alten**, W./R. **Weiß** (2000): Neue Wege für das Management von KMU – Kompetenzentwicklung durch Beratung, Weiterbildung und Kooperation. In: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme, Potentiale, empirische Analysen, hrsg. v. N. Kailer/G. Walger. Wien 2000. S. 80-90.
- Anbuhl**, S./A. **Müller-Heydenreich** (2000): Neue Unternehmer gesucht! Generationswechsel in mittelständischen Familienunternehmen. In: Wirtschaftspsychologie, 7. Jg., Heft 4/2000, S. 8-20.
- Anderson**, A. R./S. L. **Jack**/S. D. **Dodd** (2005): The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. In: FBR, Vol. 18, Nr. 2, June 2005, S. 135-154.
- Armbrüster**, T./A. **Kieser** (2001): Unternehmensberatung – Analysen einer Wachstumsbranche. In: DBW, 61 (2001) 6, S. 688-709.
- Aronoff**, C. E. (1998): Megatrends in Family Business. In: FBR, Vol. 11, No. 3, September 1998, S. 181-185.
- Aronoff**, C. E. **et al.** (Hrsg.) (1996): Family Business Sourcebook II. Georgia 1996.
- Aronoff**, C. E./J. L. **Ward** (1996): Family Business Governance: Maximizing family and business potential. 3. Aufl., Marietta, GA, 1996.



**Aronoff, C. E./J. L. Ward** (2000): More than Family: Non-Family Executives in the Family Business. O.O. 2000.

**Ayres, G. R.** (1998): Rough Corporate Justice. In: FBR, Vol. 11, No. 2, June 1998, S. 91-106.

## **B**

**Baecker, D.** (2000): Mut zur Offenheit bei menschlichen Motiven. In: Unternehmer-Magazin, 4 (2000), S. 14-16.

**Baker, K. G./K. K. Wiseman** (1998): Leadership, Legacy, and Emotional Process in Family Business. In: FBR, Vol. 11, No. 3, September 1998, S. 207-213.

**Balsler, H.** (Hrsg.) (2002): Die Aktiengesellschaft: umfassende Erläuterungen, Beispiele und Musterexemplare für die Rechtspraxis. 4., erg. u. aktualisierte Aufl., Freiburg im Breisgau [u. a.] 2002.

**Barbier, H. D./F. Krause-Brewer** (Hrsg.) (1988): Die Person hinter dem Produkt. 2., überarb. Auflage, Bonn-Bad Godesberg 1988.

**Barney, J. B.** (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. In: Journal of Management, 27 (2001), S. 643-650.

**Barney, J. B.** (2001a): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17. Jg., H. 1, 2001, S. 99-120.

**Barney, J. B./M. H. Hansen** (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage. In: Strategic Management Journal, Vol. 15 (1994), S. 175-190.

**Barney, J./M. Wright/D. J. Ketchen, Jr.** (2001): The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. In: Journal of Management, 27 (2001), S. 625-641.

**Barth, P.** (1971): Der Beirat – Managementinstrument für mittlere Unternehmen. In: Die Aussprache, 21 (1971), S. 23-24.

**Baus, K.** (2003): Die Familienstrategie. Wiesbaden 2003.

**Bea, F. X./S. Scheurer/D. Gutwein** (1996): Institutionalisierung der Kontrolle bei der GmbH durch einen Beirat. In: Der Betrieb, 49 (1996) 24, S. 1193-1198.

**Bechtle, C.** (1983): Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung. Reihe "OIKOS", Studien zur Ökonomie, Band 15, hrsg. von Stephan M. Hess Frankfurt am Main 1983.

**Beehr, T. A./J. A. Drexler/S. Faulkner** (1997): Working in small family businesses:

empirical comparisons to non-family businesses. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 18, 1997, S. 297-312.

**Berger, R.** (2003): Perspektiven zur Branchenentwicklung in der Unternehmensberatung. In: OE, 3/2003, S. 65-67.

**Bernhardt, W.** (1995): Aufsichtsrat – die schönste Nebensache der Welt? In: ZHR, 159 (1995), S. 310-321.

**Bickel, W.** (1988): Die Unternehmensberatung mittelständischer Unternehmen durch Kreditinstitute. Bergisch Gladbach 1988.

**Bierach, B.** (1997): Beiräte. Das Ende der Jasager. In: Wirtschaftswoche, Nr. 046, 1997, S. 199-204.

**Biffar, O. D.** (1998): Die Erfahrungen eines mittelständischen Unternehmers mit einem Beirat. In: Institut für Mittelstandsforschung der Uni Mannheim (1998): Beiräte in mittelständischen Unternehmen. 4. Fachtagung am 18.06.1998 Bericht Nr. 35; Mannheim 1998, S. 23-33.

**Binz, M. K./M. H. Sorg** (2003): Die GmbH & Co. KG. München 2003.

**Bird, B. et al.** (2002): Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. In: FBR, Vol. 15, Nr. 4, December 2002, S. 337-350.

**Birley, S.** (2001): Owner-manager attitudes to family and business issues: a 16 country study. In: Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol. 26, Nr. 2, 2001, S. 63-76.

**Birley, S.** (2002): Attitudes of Owner-Managers' Children towards Family and Business Issues. In: Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol. 26, Nr. 3, 2002, S. 5-20.

**Blessing, D./V. Bach** (2000): Wissensmanagement in Beratungsunternehmen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 69. Jg., H. 5, S. 268-276.

**Blunck, Th.** (1993): Funktionen und Gestaltungen institutionalisierter interner Beratungsleistungen. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1409, Bern u. a. 1993.

**Bokelmann, B.** (2002): Vorstand und Aufsichtsrat. In: Balsler, H. (Hrsg.) (2002): Die Aktiengesellschaft: umfassende Erläuterungen, Beispiele und Musterexemplare für die Rechtspraxis. 4., erg. u. aktualisierte Aufl., Freiburg im Breisgau [u. a.] 2002, Kapitel IV, S. 116-135.

**Boles, J. S.** (1996): Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family-Operated Businesses. In: FBR, Vol. 9, No. 1, Spring 1996, S. 61-74.

**Born, A.** (1992): Beratungsunternehmung, Organisation der. In: Handwörterbuch Organisation (HWO)125, hrsg. v. E. Frese, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 329-340.

- Breuer, R.-E.** (2003): Corporate Governance. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 1/2003, 72. Jg., S. 42-45.
- Breuninger, H.** (1998): Der Generationswechsel in Familienunternehmen aus psychologischer Sicht. In: Hennerkes, B.-H./R. Kirchdörfer (Hrsg.) (1998): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie. 2., neubearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Köln u. a. 1998; § 36, S. 752-767.
- Brill, P.** (1995): Diagnosis of a Family-Owned Business. In: Psychiatric Annals, Vol. 25, No. 4, April 1995, S. 251-255.
- Brodbeck, H.** (1998): Strategie. In: Erfolg und kleinen und mittleren Unternehmen: ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU, hrsg. v. I. Sattes u. a., 2., bearb. Aufl., Zürich 1998, S. 31-48.
- Brokaw, L.** (1996): Why Family Businesses Are Best. In: Family business sourcebook II, hrsg. v. C. E. Aronoff et al., Georgia 1996, S. 19-23.
- Brower, H. H./F. D. Schoorman/H. H. Tan** (2000): A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. In: Leadership Quarterly, 11 (2), 2000, S. 227-250.
- Brown, F. H.** (1998): The „Softer Side“ of Consulting to Business-Owning Families: Understanding Our Clients and Ourselves. In: FBR, Vol. 11, No. 3, September 1998, S. 193-205.
- Bullinger, H.-J.** (Hrsg.) (1996): Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte. Stuttgart 1996.
- Burmann, C.** (2002): Wissensmanagement als Determinante des Unternehmenswertes. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 71. Jg., H. 6, 2002, S. 334-341.
- Bussiek, J.** (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen. 2., durchges. Aufl., München/Wien 1996.
- Bussiek, J.** (2000): Unternehmenspolitik und Führung. In: Management in KMU: Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Hrsg. v. J. H. Pichler/H. J. Pleitner/K.-H. Schmidt, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Bern u. a. 2000, S. 43-67.
- Buth, A. K./M. Hermanns** (1996): Unternehmenspolitische Erwägungen zum Beirat in der GmbH und der KG. In: Deutsches Steuerrecht, 34 (1996) 15, S. 597-602.

## C

- Carlock, R. S./J. L. Ward** (2001): Strategic Planning for the Family Business. New York 2001.
- Chrisman, J. J./J. H. Chua/P. Sharma** (1998): Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. In: FBR, Vol. 11, No. 1, March 1998, S. 19-34.
- Chua, J. H./J. J. Chrisman/P. Sharma** (1999): Defining the family business by behavior. In: Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol. 23, Nr. 4, 1999, S. 19-39.
- Chua, J. H./J. J. Chrisman/P. Sharma** (2003): Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. In: FBR, Vol. 16, T. 2, March 2003, S. 89-108.
- Chrisman, J. J./J. H. Chua/P. Sharma** (2005): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. In: Entrepreneurship, Theorie and Practice, Vol. 29, Nr. 5, September 2005, S. 555-576.
- Chua, J. H./J. J. Chrisman/L. P. Steier** (2003): Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. In: FBR, Vol. 27, No. 4, Summer 2003, S. 331-338.
- Chrisman, J. J./J. H. Chua/L. Steier** (2005): Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 25, Nr. 3, 2005, S. 237-247.
- Ciampa, D./M. Watkins** (2000): Das Dilemma des designierten Thronerben. In: Harvard Business Manager, 3/2000, S. 9-18.
- Clausen, C. P./N. Bröcker** (2002): Der Corporate Governance-Kodex aus der Perspektive der kleinen und mittleren Börsen-AG. In: Der Betrieb, H. 23, 2002, S. 1199-1206.
- Cole, P. M.** (1997): Women in Family Business. In: FBR, Vol. 10, No. 4, December 1997, S. 353-371.
- Cosier, R. A./M. Harvey** (1998): The hidden strength in family business: functional conflict. In: FBR, Vol. 11, Nr. 1, March 1998, S. 75-79.

## D

- Davis, P. S./P. D. Harveston** (1998): The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective. In: Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol. 22, Nr. 3, 1998, S. 31-53.
- Delmar, F.** (1996): Zum Risiko-Management des Unternehmers. In: Internationales Gewerbearchiv, Vol. 44, Nr. 1, 1996, S. 16-30.

- Deutsche Bank** (1999): Megatrends und Mittelstand. Perspektiven bis 2010. Frankfurt am Main 1999.
- Dieter, B.** (1994): Erfahrungen mit Firmenbeiräten in mittelständischen Unternehmungen. In: Die mittelständische Familienunternehmung: Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren, hrsg. v. H. H. Hinterhuber, Frankfurt am Main u. a. 1994, S. 63-69.
- Diez, W./E. John/O. Rechenauer/K. D. Weber** (1990): Familienunternehmen sichern und weiterentwickeln. Eschborn 1990.
- Domayer, E./G. Vater** (1995): Das Familienunternehmen. Chancen und Risiken. In: Veränderungen in Organisationen: Management und Beratung, hrsg. v. R. Grossmann, Wiesbaden, 1995, S. 149-170.
- Donckels, R.** (2000): From shareholder to stakeholder value: the real challenge for family businesses. In: Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte, hrsg. v. H. J. Pleitner/W. Weber, St. Gallen 2000, S. 303-314.
- Donckels, R./F. Frohlich** (1991): Are family businesses really different? European experience from STRATOS. In: FBR, Vol. 4, S. 149-160.
- Donckels, R./J. Lambrecht** (1999): The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western world? In: FBR, Vol. 12, Nr. 2, June 1999, S. 171-188.
- Donnelley, R. G.** (1996): The Family Business. In: Family business sourcebook II, hrsg. v. C. E. Aronoff et al., Georgia 1996, S. 4-18.
- Dörner, D.** (2000): Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer im Lichte des KonTraG. In: Der Betrieb, 3 (2000), 53. Jg., S. 101-105.
- Dörner, D.** (2005): Wie gestalte ich die Beiratsarbeit? In: Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen, hrsg. v. A. Nagel, Wiesbaden 2005, S. 137-152.
- Dörner, D. u. a. (Hrsg.)** (2000): Praxis des Risikomanagements. Stuttgart 2000.
- Dörner, D./D. Wader** (2003): Ausstrahlung des Kodex auf den Mittelstand. In: Deutscher Corporate Governance Kodex. Hrsg. v. N. Pfitzer/P. Oser, Stuttgart 2003, S. 355-369.
- Dunn, B.** (1999): The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owing Families during Transitions. In: FBR, Vol. 12, No. 1, March 1999, S. 41-60.
- Dyer, J. H./H. Singh** (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. In: Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, No. 4, S. 660-679.
- Dyer, W. G.** (2003): The Family: The Missing Variable in Organizational Research. In: Entrepreneurship, Theory and Practice, Summer 2003, Vol. 27, Nr. 4, 2003, S. 401-

416.

**Dyer, W. G./W. Handler** (1994): Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. In: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 19, Nr. 1, 1994, S. 71-84.

**Dyer, W. G./M. Sánchez** (1998): Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in *Family Business Review* 1988-1997. In: *FBR*, Vol. 11, No. 4, December 1998, S. 287-295.

## E

**Elfgen, R. u. a.** (1985): Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung. Stuttgart 1985.

**Ehrhardt, O./E. Nowak** (2003): Private Kontrollrenten in deutschen Familienunternehmen. In: *DBW* 63 (2003) 4, S. 363-377.

**Eidemüller-Jucknat, M.** (1998): Psychologische Beratung bei der Lösung von Nachfolgeproblemen in Familienunternehmen. Institut für Mittelstandsforschung, Nr. 34, Universität Mannheim, 1998.

**Eisenhardt, K. M.** (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 4, 1989, S. 532-550.

**Eisenhardt, K. M.** (1991): Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. In: *Academy of Management Review*, Vol. 16, Nr. 3, 1991, S. 620-627.

**Eisenhardt, K. M.** (2000): Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism. In: *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 2000, S. 703-705.

**Evans, R.** (1995): Life after succession in the family business: is it really the end of problems? In: *FBR*, Vol. 8, Nr. 1, Spring 1995, S. 3-16.

## F

**Fallgatter, M.** (2001): Unternehmer und ihre Besonderheiten in der wissenschaftlichen Diskussion – Erklärungsbeiträge funktionaler und positiver Unternehmertheorien. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71 (2001) 10, S. 1217-1235.

**Filbeck, G./L.L. Smith** (1997): Team Building and Conflict Management: Strategies for

Familiy Businesses. In: FBR, Vol. 10, No. 4, December 1997, S. 339-352.

- Finkenrath, R.** (1981): Unternehmerberater und Firmenbeirat in der mittelständischen Wirtschaft. In: Rationalisierung, 32 (1981) 6, S. 157-159.
- Fischer, H. P.** (1991): Von der Herausforderung, das Verlernen und Umlernen zu organisieren. In: Die lernende Organisation, hrsg. v. T. Sattelberger, Wiesbaden 1991, S. 229-244.
- Fischer, H. R./A. Retzer** (2001): „Das Geschäft war von Anfang an das zentrale Familienereignis ... das Unternehmen darf nicht zum Spielball der Familie werden.“ In: Familiendynamik, 2001, Jg. 26, Nr. 3, S. 302-323.
- Fischer, L./G. Wiswede** (Hrsg.) (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 2002.
- Fischetti, M.** (Hrsg.) (1999): Building Strong Family Teams. Philadelphia 1999.
- Fitzgerald, M. A./G. Muske** (2002): Copreneurs: An Exploration and Comparison to Other Family Businesses. In: FBR, Vol 15, Nr. 3, March 2002, S. 1-16.
- Freund, W.** (2000): Familieninterne Unternehmensnachfolge: Erfolgs- und Risikofaktoren. Wiesbaden 2000.
- Fritz, W./J. Effenberger** (1998): Strategische Unternehmensberatung. In: DBW, 58 (1998) 1, S. 103-118
- Füglistaller, U.** (2000): Informationsmanagement. In: Management in KMU: Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Hrsg. v. J. H. Pichler/H. J. Pleitner/K.-H. Schmidt, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Bern u. a. 2000, S. 209-239.
- Füglistaller, U./I. Zwick** (1996): Das Konzept der Erfahrungsaustauschgruppen bei Klein- und Mittelunternehmen. Eine empirische Studie über Vorgehensweise, Nutzen und Grenzen. In: Internationales Gewerbearchiv, Vol. 44, Nr. 3, 1996, S. 151-165.

## G

- Gattaz, Y.** (2000): Die weltweite Rehabilitierung eigentümergeführter Unternehmen. (Teil 1) In: Unternehmer-Magazin, 1-2 (2000), S. 22-25.
- Gattaz, Y.** (2000a): Die weltweite Rehabilitierung eigentümergeführter Unternehmen. (Teil 2) In: Unternehmer-Magazin, 3 (2000), S. 24 -28.
- Gaugler, E.** (1984): Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen. In: Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, hrsg. v. H. Albach/Th. Held, Stuttgart 1984, S. 557-573.

- Gaugler, E.** (1998): Beiräte in mittelständischen Unternehmen. 4. Fachtagung des Instituts für Mittelstandsforschung, Uni Mannheim, Mannheim 1998, S. 11-22.
- Gaugler, E./W. Heimbürger** (1984): Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen. Mannheim 1984.
- Gerke-Holzhäuer, F.** (1996): Generationswechsel in Familienunternehmen: psychologische Aspekte des Führungswechsels. Wiesbaden 1996.
- Gernoth, J. P.** (2001): Die Überwachungspflichten des Aufsichtsrats im Hinblick auf das Risiko-Management und die daraus resultierenden Haftungsfolgen für den Aufsichtsrat. In: Deutsches Steuerrecht, 8/2001, S. 299-309.
- Gersick, K. E. et al.** (1997): Generation to Generation. Boston 1997.
- Gersick, K. E. et al.** (1999): Stages and transitions: managing change in the family business. In: FBR, Vol. 12, Nr. 4, 1999, December S. 287-298.
- Gnyawali, D. R./R. Madhavan** (2001): Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. In: Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 3, S. 431-445.
- Goldberg, S. D.** (1996): Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. In: FBR, Vol. 9, No. 2, Summer 1996, S. 185-197.
- Greenhaus, J. H./N. J. Beutell** (1985): Sources of conflict between work and family roles. In: Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, Nr. 1, S. 76-88.
- Grossfeld, B./K. Brondics** (1987): Die Stellung des fakultativen Aufsichtsrates (Beirat) in der Gesellschaft mit beschränkter Haftung und in der GmbH & Co. KG. In: Die Aktiengesellschaft, 32 (1987) 10, S. 293-309.
- Grossmann, R.** (1995): Veränderungen in Organisationen: Management und Beratung, Wiesbaden, 1995.
- Grote, F.** (1995): Anlegerschutz bei der Publikums-KG durch Einrichtung eines Beirats. Berlin 1995.
- Grüner, H.** (2001): Mittelständische Unternehmen als Akteure in der Wissensgesellschaft. In: Internationales Gewerbearchiv, 2001, o. J. S. 120-135.
- Gubitta, P./M. Gianecchini** (2002): Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs. In: FBR, Vol. 15, No. 4, December 2002, S. 277-298.
- Gulbrandsen, T.** (2005): Flexibility in Norwegian Family-Owned Enterprises. In: FBR, Vol. 18, Nr. 1, March 2005, S. 57-76.
- Güldenbergh, St./H. Helting** (2004): Wissensmanagement falsch verstanden? In: DBW, 64. Jg., H. 5, 2004, S. 523-537.



## H

- Haack, H.** (1993): Der Beirat der GmbH & Co. KG. In: Betriebsberater, 23 (1993), S. 1607-1611.
- Hahti, A./R. P. Bagozzi** (1994): Die strategische Orientierung von Klein- und Mittelunternehmen: Die Auswirkung von Manager-Werthaltungen auf Strategie und Leistung. In: Internationales Gewerbearchiv, J. 42, N. 3, 1994, S. 158-174.
- Habbershon, T. G./M. L. Williams** (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: FBR, Vol. 12, No. 1, March 1999, S. 1-25.
- Hagenmeyer, U.** (2004): Integre Unternehmensberatung. Professioneller Rat jenseits rein betriebswirtschaftlicher Logik. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, hrsg. v. Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Band 36; Bern u. a. 2004.
- Hall, R.** (1992): The strategic analysis of intangible resources. In: Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, S. 135-144.
- Hamel, G./C. K. Prahalad** (1989): Strategic Intent. In: Harvard Business Review, May-June 1989, 67. Jg., H. 3, S. 63-76.
- Hamel, G./C. K. Prahalad** (1993): Strategy as Stretch and Leverage. In: Harvard Business Review, March-April 1993, 71. Jg., H. 2, S. 75-84.
- Hamer, E.** (1990): Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken. Landsberg 1990.
- Hammer, R. M./H. H. Hinterhuber** (1994): Die Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmungen als Problem der strategischen Unternehmensführung. In: Die mittelständische Familienunternehmung: Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren. Hrsg. v. H. H. Hinterhuber u. a., Frankfurt am Main u. a. 1994. S. 1-25.
- Härer, R.-D.** (1991): Erscheinungsformen und Kompetenzen des Beirats in der GmbH. Frankfurt am Main u. a. 1991.
- Harvey, M.** (1998): The hidden strength of family business: functional conflict. In: FBR, Vol. 11, Nr. 1, March 1998, S. 75-79.
- Harvey, M./R. E. Evans** (1994): Family business and multiple levels of conflict. In: Family Business Review, Vol.7, Nr. 4, Winter 1994, S. 331-348.
- Haunschild, P. R./C. M. Beckman** (1998): When do interlocks matter? Alternate sources of information and interlock influence. In: Administrative Science Quarterly, 43 (1998), S. 815-844.
- Haynes, J. M./T. M. Usdin** (1997): Resolving Family Business Disputes Through Mediation.

In: FBR, Vol. 10, Nr. 2, 1997, S. 115-121.

- Heidinger, M.** (1988): Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Aufsichtsrat und Beirat der GmbH.
- Heinecke, H. J./R. Wimmer** (1995): Über die Chancen von morgen wird heute entschieden. Strategieentwicklung – eine Organisation lernt für ihre Zukunft. In: Organisationsentwicklung, 14. Jg., 1995, Nr. 4, S. 4-19.
- Heinze, T.** (2004): Dynamics in the German system of corporate governance? Empirical findings regarding interlocking directorates. In: Economy and Society, Vol. 33, No. 2, May 2004, S. 218-238.
- Helm, R.** (2003): Vergütungsstrukturen des Aufsichtsrats mittelständischer, nicht börsennotierter Aktiengesellschaften. In: Der Betrieb, Heft 51/52, 2003, S. 2718-2723.
- Hennerkes, B.-H.** (1998): Familienunternehmen sichern und optimieren. Frankfurt am Main 1998.
- Hennerkes, B.-H.** (1998a): Das Familienunternehmen. Eine Einführung in die Problemfelder. In: Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, hrsg. v. B.-H. Hennerkes, 2., neubearb. und wesentlich erw. Aufl., Köln u.a. 1998, § 1, S. 1-32.
- Hennerkes, B.-H.** (1999): Persönliche Empfehlungen für Familienunternehmen. In: Erfolgsmodell Mittelstand. 12 Unternehmer geben Einblicke in ihre Denken und Handeln, hrsg. v. B.-H. Hennerkes/C. Pleister, Wiesbaden 1999, S. 21-46.
- Hennerkes, B.-H.** (2000): Streitkultur und Kraft zum Konsens. In: Unternehmer-Magazin, 4 (2000), S. 10-12.
- Hennerkes, B.-H.** (2002): Corporate Governance und Familienunternehmen. In: Corporate Governance, hrsg. v. M. Nippa/K. Petzhold/W. Kürsten, Heidelberg 2002, S. 105-118.
- Hennerkes, B.-H./M. K. Binz/P. May** (1987): Die Steuerungsfunktion des Beirates in der Familiengesellschaft. In: Der Betrieb, 9 (1987), S. 469-475.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer** (Hrsg.) (1998): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, 2., neubearb. und wesentlich erw. Aufl., Köln u. a. 1998.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz** (1996): Strategien zur Regelung der Unternehmensnachfolge. In: Neue Organisationsformen im Unternehmen, hrsg. v. H.-J. Bullinger/H. J. Warnecke; Heidelberg 1996, S. 225-239.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz** (2001): Die Zeit der Patriarchen ist endgültig vorbei. In: Handelsblatt, Nr. 205 vom 24.10.01, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz** (2001a): Frühwarnsystem schützt vor bösen

- Überraschungen. In: Handelsblatt, Nr. 210 vom 31.10.01, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2001b):** Vermeidbarer Eigner-Streit kann Unternehmen zerstören. In: Handelsblatt, Nr. 215 vom 7.11.01, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2001c):** Vermögensverwaltung darf nicht zum Abenteuer werden. In: Handelsblatt, Nr. 220 vom 14.11.01, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2001d):** „Family Office“ hilft bei der stetigen Vermehrung des Vermögens. In: Handelsblatt, Nr. 225 vom 21.11.01, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2001e):** Verzicht auf PR-Arbeit kann in die Katastrophe führen. In: Handelsblatt, Nr. 230 vom 28.11.01, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2001f):** Nachfolgeplanung erfordert viel Fingerspitzengefühl. In: Handelsblatt, Nr. 235 vom 5.11.01, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2001g):** Beirat hält Unternehmen in Schwung. In: Handelsblatt, Nr. 240 vom 12.12.01, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2001h):** Von der Old Economy lernen heißt siegen lernen. In: Handelsblatt, Nr. 245 vom 19.12.01, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2002):** Mitarbeiterbeteiligung steigert die Produktivität. In: Handelsblatt, Nr. 1 vom 2.1.02, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2002a):** Auch ein Unternehmen muss zur Vorsorgeuntersuchung. In: Handelsblatt, Nr. 26 vom 6.2.02, S. R3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2002b):** Wandel der Bankenbeziehungen fordert Kreativität heraus. In: Handelsblatt, Nr. 41 vom 27.2.02, S. R3.
- Hennerkes, B. H./R. Kirhdörfer/R. Lorz (2002c):** Senior muss dem Junior stets den Rücken freihalten. In: Handelsblatt vom 6.3.2002, S. R 3.
- Hennerkes, B.-H./R. Kirhdörfer/R. Lorz/A. Meyer (2002):** Analyse des Führungspotenzials bietet auch Töchtern eine Chance. In: Handelsblatt, Nr. 31 vom 13.1.02, S. R3.
- Henze, H. (2000):** Leitungsverantwortung des Vorstands – Überwachungspflicht des Aufsichtsrats. In: Betriebsberater, 55. Jg., Heft 5, 2000, S. 209-216.
- Higgins, M. C./K. E. Kram (2001):** Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. In: Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, S. 264 – 288.
- Hilker, T. H. (2001):** Das Buddenbrook-Syndrom. Ursachen des Niedergangs von Familienunternehmen. In: Familiendynamik, 26. J., 2001, S. 338-358.
- Hilse, H./R. Wimmer (2001):** Führung in Familienunternehmen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 70 (2001) 1, S. 20-28.

**Hinterhuber, H. H.** (Hrsg.) (1994): Die mittelständische Familienunternehmung: Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren, hrsg. v., Frankfurt am Main u. a. 1994.

**Hinterhuber, H. H./K. Minrath** (1991): Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung. In: Betriebsberater, 18 (1991), S. 1201-1210.

**Hinterhuber, H. H./R. Minrath** (1994): Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung: Ein Beitrag aus unternehmerischer Sicht. In: Die mittelständische Familienunternehmung: Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren, hrsg. v. H. H. Hinterhuber, Frankfurt am Main u. a. 1994, S. 71-99.

**Hirn, W./H. Neukirchen** (2002): Die 50 Mächtigsten der deutschen Wirtschaft. In: Manager-Magazin, 32. Jg., 2002, H. 10, S. 60-91.

**Hofbauer, P.** (1996): Die Kompetenzen des (GmbH-)Beirats. Köln 1996.

**Hoffmann, D./P. Preu** (2003): Aufsichtsrat. München 2003.

**Hoffmann, W./S. Hlawacek** (1991): Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, hrsg. v. M. Hofmann, Heidelberg 1991, S. 403-436.

**Hofmann, M.** (1991): Tiefenpsychologische Aspekte der Berater/Klienten-Beziehung. In: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, hrsg. v. M. Hofmann, Heidelberg 1991, S. 217-246.

**Hölters, W.** (1979): Der Beirat der GmbH und GmbH & Co. KG. Köln 1979.

**Huber, H.** (2004): Der Beirat. Köln 2004.

**Hult, G. T. M.** (2003): An Integration of Thoughts on Knowledge Management. In: Decision Science, Vol. 34, Nr. 2, Spring 2003, S. 189-195.

## **I**

**Ibrahim, A. B./K. Soufani/J. Lam** (2001): A study of succession in a family firm. In: FBR, Vol. 14, Nr. 3, September 2001, S. 245-258.

**Iliou, Ch.** (2004): Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Berlin 2004.

**Institut für Mittelstandsforschung Mannheim** (1998): Beiräte in mittelständischen Unternehmen. 4. Fachtagung des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim am 18. Juni 1998. Mannheim 1998.

**Institut für Mittelstandsforschung Bonn** (2001): Unternehmensnachfolge in Deutschland. Bonn 2001.

**Institut für Rechtswissenschaft der Universität Hohenheim** (1995): Beiräte in mittelständischen Unternehmen. Dokumentation der Vortragsveranstaltung vom 27. April 1995 Institut für Rechtswissenschaft der Universität Hohenheim, 1995.

## **J**

**Jaeger, G.** (1998): Gekauftes Wissen. In: Maschinenmarkt, 104 (1998) 13, S. 44-45.

**James, H. S.** (1999): What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships. In: FBR, Vol. 12, No. 1, March 1999, S. 61-71.

**Jehn, K.A.** (1997): A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. In: Administrative Science Quarterly, 42 (1997), S. 530-557.

**Jenner, T.** (2003): Erfolg als Ursache von Misserfolg – Hintergründe und Ansätze zur Überwindung eines Paradoxons im strategischen Management. In: In: DBW, 63 (2003) 2, S. 203-219.

**Jeschke, D./R. Kirchdörfer/R. Lorz** (Hrsg.) (2000): Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, München 2000.

**Jeschke, D./A. Wiedemann** (2000): Vergütung von Aufsichts- und Beiräten. Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte sachgerechter Vergütungsstrukturen. In: Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, hrsg. v. D. Jeschke/R. Kirchdörfer/R. Lorz, Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, München 2000, S. 257-276.

**Jeuschede, G.** (1995): Gedanken zur optimalen Führung des Familienunternehmens. In: Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, hrsg. v. B.-H. Hennerkes, Köln u. a. 1995; S. 263-283.

**Jeuschede, G.** (1998): Suchen, Auswählen, Gewinnen und Halten des Fremdgeschäftsführers. In: Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie. Hrsg. v. B.-H. Hennerkes/R. Kirchdörfer, 2., neubearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Köln u. a. 1998; § 37, S. 768-778.

**Jeuschede, G.** (2000): Zusammensetzung, Anforderungen, Auswahl und Gewinnung von Beiräten und Aufsichtsräten. In: Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, hrsg. v. D. Jeschke/R. Kirchdörfer/R. Lorz, Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, München 2000, S. 277-292.

**Johnson, P.** (2004): Shared thinking and interaction in the family business boardroom. In:

## K

- Kahle, E.** (2000): Strategischer Wissenstransfer als Erfolgsfaktor bei KMU. In: Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte, hrsg. v. H. J. Pleitner/W. Weber, St. Gallen 2000, S. 459-470.
- Kailer, N.** (1999): Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen: empirische Ergebnisse aus Österreich, Deutschland und der Schweiz. In: Internationales Gewerbearchiv, J. 47, Nr. 4, 1999, S. 221-236.
- Kailer, N.** (2000): Weiterbildung und Beratung in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase: Problemfelder und Entwicklungen. In: Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte, hrsg. v. H. J. Pleitner/W. Weber, St. Gallen 2000, S. 471-480.
- Kailer, N./J. Mugler** (Hrsg.) (1998): Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen: Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungsperspektiven. Wien 1998.
- Kailer, N./J. Scheff** (1999): Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized enterprises (SMEs) and training, consulting and research institutions. In: Journal of European Industrial Training, Vol. 23, Nr. 6/7, 1999, S. 319-328.
- Kailer, N./J. Scheff** (2000): Beratung als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen und Unternehmensberatern. In: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme, Potentiale, empirische Analysen, hrsg. v. N. Kailer/G. Walger. Wien 2000, S. 45-70.
- Kailer, N./G. Walger** (Hrsg.) (2000): Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme, Potentiale, empirische Analysen. Wien. 2000.
- Kailer, N./R. Merker** (2000): Kompetenzbarrieren und -defizite in der Beratung von Klein- und Mittelbetrieben. In: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme, Potentiale, empirische Analysen, hrsg. v. N. Kailer/G. Walger. Wien 2000. S. 258-276.
- Kamper-Jasper, I. P.** (1998): Unternehmen, Identität und Familie. Aspekte psychoanalytischer Beratung. In: Psychoanalyse im sozialen Feld. Hrsg. A. v. Eckes-Lapp/J. Körner, Gießen 1998, S. 167-193.
- Karofsky, P. et al.** (2001): Work-family conflict and emotional well-being in American family Businesses. In: FBR, Vol. 14, Nr. 4, December 2001, S. 313-324.
- Katenkamp, O.** (2003): Quo vadis Wissensmanagement? In: Arbeit, H. 1, Jg. 12 (2003), S.

16-35.

- Kaye, K.** (1991): Penetrating the Cycle of Sustained Conflict. In: FBR, Vol. 4, Nr. 1, Summer 1991, S. 21-44.
- Kaye, K.** (1997): Caveat Emptor. In: FBR, Vol. 10, No. 2, Summer 1997, S. 127-129.
- Kayser, G./F. Wallau** (2002): Industrial family businesses in Germany – situation and future. In: FBR, Vol. 15, Nr. 2, 2002, S. 111-118.
- Keller, M.** (2002): Nachfolgeregelung/Merger & Acquisitions. In: Gründungsmanagement – Fallstudien, hrsg. v. Frank, H., München 2002, S. 189-208.
- Kellermanns, F. W./K. A. Eddleston** (2004): Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. In: Entrepreneurship, Theory and Practice, Spring 2004, Vol. 28, Nr. 3, S. 209-228.
- Kelly, L. M./N. Athanassiou/W. F. Crittenden** (2000): Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm. In: Entrepreneurship, Theory and Practice, Winter 2000, S. 27-42.
- Kenis, P./D. Knoke** (2002): How organizational field networks shape interorganizational tie-formation rates. In: Academy of Management Review, 2002, Vol. 27, No. 2, S. 275-293.
- Kerkhoff, E./K. Ballarini/D. Keese** (2004): Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Karlsruhe 2004.
- Kersting, A./I. P. Kamper-Jasper** (2002): Die systemische Beratung interpersoneller Konflikte in Familienunternehmen. In: Psychotherapeut, 47/2002, S. 83-89.
- Kets de Vries, M. F. R.** (1996): The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. In: Family business sourcebook II, hrsg. v. C. E. Aronoff et al., Georgia 1996; S. 312-323.
- Kets de Vries, M.** (1996a): Family Business: Human Dilemmas in the family firm. O.O. 1996.
- Kieser, A.** (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: DBW, 56 (1996) 1, S. 21-39.
- King, A. W./C. P. Zeithaml** (2003): Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework. In: Strategic Management Journal, 24 (2003), S. 763-772.
- Kirchdörfer, R./R. Kögel** (2000): Corporate Governance und Familienunternehmen – Die Kontrolle des Managements durch Eigner und Aufsichtsratsorgane in deutschen Familienunternehmen. In: Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, hrsg. v. D. Jeschke/R. Kirchdörfer/R. Lorz, Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, München 2000, S. 221-244.
- KirchererF** (1987): Die Rolle von Firmenbeiräten. In: Jahrbuch für Betriebswirte 1987,

hrsg. v. W. Kresse/N. Leuz/W. Rössle, Stuttgart 1987, S. 83-89.

- Klaus, H.** (1988): Die Rolle des Beirates bei der Führung von Mittelbetrieben. Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 884, Frankfurt a. M. 1988.
- Klaus, H.** (1990): Der Firmenbeirat in der Praxis. In: Jahrbuch für Betriebswirte, 1990, Nr. 15, hrsg. v. W. Kresse, Stuttgart 1990, S. 338-347.
- Klaus, H.** (1991): Der Firmenbeirat in der Praxis. Seine Einbindung in die Führung mittlerer Betriebe. Stuttgart 1991.
- Klein, L.** (2002): Corporate Consulting: Eine systemische Evaluation interner Beratung. Heidelberg 2002.
- Klein, S.** (2000): Familienunternehmen. Wiesbaden 2000.
- Klimecki, R. G.** (1999): Wissensmanagement – Wege zur ‚intelligenten Organisation‘. Diskussionsbeitrag Dezember 1999, Nr. 30, Konstanz 1999.
- Klimecki, R. G./M. Thomae** (1997): Organisationales Lernen. Eine Bestandsaufnahme der Forschung. Nr. 18, Konstanz 1997.
- Klimecki, R. G./M. Thomae** (2000): Interne Netzwerke zur Entwicklung organisationalen Wissens. In: Personal, 11/2000, S. 588-590.
- Klughardt, B.** (1994): Psychologie der Nachfolgeplanung im Familienunternehmen – theoretische und praktische Aspekte. In: Die mittelständische Familienunternehmung: Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren. Hrsg. v. H. H. Hinterhuber u. a., Frankfurt am Main u. a., 1994, S. 101-123.
- Königswieser, R./S. Artho/J. Gebhardt** (2004): Blick in den erlauchten Kreis. Eine Studie über die Aufsichtsrats- bzw. Verwaltungsratspraxis. In: Organisationsentwicklung, 1/2004, S. 4-13.
- Kormann, H.** (1971): Typen der Unternehmensberatung und ihre Stellung im Entscheidungsprozeß der Unternehmensleitung. In: Probleme der Unternehmensführung, hrsg. v. H. Koller/H.-P. Kicherer, München 1971.
- Kornblum, U.** (2000): Rechtstatsächliches. In: Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, hrsg. v. D. Jeschke/R. Kirchdörfer/R. Lorz, Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, München 2000, S. 293-299.
- Kossek, E. E./C. Ozeki** (1998): Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior – human resources research. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 83, Nr. 2, 1998, S. 139-149.
- Krebs, M./R. Rock** (1994): Unternehmensnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In: Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Hrsg. v. J. Sydow/A. Windeler, Opladen 1994, S.



322-345.

**Kubr, M.** (1986): Management consulting: A guide to the profession. 2. (revised) edition, Geneva 1986.

**Kück, M.** (1996): Zur Problematik der externen Unternehmensnachfolge – Zehn Thesen. In: Internationales Gewerbearchiv, J. 44, Nr. 4, 1996, S. 251-264.

## L

**Lachnit, L./St. Müller** (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen. In: Der Betrieb, 46 (1993) 28, 1993, S. 1381-1386.

**Landsberg, I.** (1999): Develop a dream, and resolve a conflict. In: Building strong family teams, hrsg. v. M. Fischetti, Philadelphia 1999, S. 20-22.

**Lauterburg, C.** (2004): Drum prüfe, wer sich ewig bindet. In: Organisationsentwicklung, 2/2004, S. 20-29.

**Leach, P./T. Bogod** (2003): Guide to the family business. 3rd edition. London 2003.

**Leimbach, A.** (1991): Unternehmensübernahmen im Wege des Management-Buy-Outs in der Bundesrepublik: Besonderheiten, Chancen und Risiken. In: Zeitschrift für betriebliche Forschung, 43 (1991) 5, S. 450-464.

**Leon-Guerrero, A. Y./J. E. McCann III/J. D. Haley** (1998): A Study of Practice Utilization in Family Businesses. In: FBR, Vol. 11, Nr. 2, June 1998, S. 107-120.

**Levinson, H.** (1996): Conflicts that plague family businesses. In: Family business sourcebook II, hrsg. v. C. E. Aronoff et al., Georgia 1996; S. 378-387.

**Litz, R. A.** (1995): The Family Business: Toward Definitional Clarity. In: FBR, Vol. 8, No. 2, Summer 1995, S. 71-81.

**Loose, A./J. Sydow** (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Hrsg. v. J. Sydow/A. Windeler, Opladen 1994, S. 160-193.

**Lübbe, H.** (1999): Sachverstand und ein wenig Diplomatie. In: Unternehmer-Magazin, 3 (1999), S. 28-29.

**Luhmann, N.** (1995): Sich im Undurchschaubaren bewegen. Zur Veränderungsdynamik hochentwickelter Gesellschaften. In: Veränderungen in Organisationen: Management und Beratung, hrsg. v. R. Grossmann, Wiesbaden 1995, S. 9-18.

**Lutter, M.** (1984): Information und Vertraulichkeit im Aufsichtsrat. 2. Aufl., Köln u.a. 1984.

- Lutter, M.** (2001): Der Aufsichtsrat: Kontrolleur oder Mit-Unternehmer? In: *Entrepreneurial Spirits* (2001), S. 225-235.
- Lutter, M./G. Krieger** (2002): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats. 4., völlig Neubearb. und erw. Aufl., Köln 2002.
- Luttermann, C.** (2003): Unabhängige Bilanzexperten in Aufsichtsrat und Beirat. In: *Betriebsberater*, 58. Jg., H. 15, 2003, S. 745-750.
- Lutz, D./M. App** (1994): Der Beirat im mittelständischen Unternehmen. In: *Betrieb und Wirtschaft*, 48 (1994) 17, S. 611-612.

## M

- Malik, F.** (2002): Die Neue Corporate Governance. 3., erweiterte Aufl., Frankfurt am Main 2002.
- Malik, F.** (2004): Falsche Frage, falsche Logik. In: *IO new management*, Jg. 74, Nr. 5, 2004, S. 30-34.
- Martens, K.-P.** (1982): Der Beirat in der Kommanditgesellschaft auf Aktien. In: *Die Aktiengesellschaft*, 27 (1982) 5, S. 113-122.
- Martin, H. F.** (2001): Is Family Governance an Oxymoron? In: *FBR*, Vol. 14, No. 2, June 2001, S. 91-96.
- May, P.** (1998): Der Beirat im Familienunternehmen. Köln u. a. 1998.
- May, P.** (1998a): Der Beirat im Familienunternehmen – Wie gut kann er werden? Wie kann er gut werden? –. In: *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie*, hrsg. v. B.-H. Hennerkes, 2., Neubearb. und wesentlich erw. Aufl., Köln u. a. 1998, § 15, S. 359-374.
- May, P.** (1998b): Die Geschichte vom Aufstieg und Fall der Familie Max Müller – Nachdenkliches und Nachdenkenswertes zum Thema Familienunternehmen. In: *Familienunternehmer heute: Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen*. Hrsg. v. M. Miller et al., Wiesbaden 1998, S. 31-42.
- May, P./G. Sieger** (2000): Der Beirat im Familienunternehmen zwischen Beratung, Kontrolle, Ausgleich und Personalfindung – Eine kritische Bestandsaufnahme –. In: *Planung, Finanzierung und Kontrolle in Familienunternehmen: Festschrift für Prof. Dr. B.-H. Hennerkes*, hrsg. v. D. Jeschke, München 2000, S. 245-255.
- May, P./G. Rieder/T. Brose** (2002): Empirische Untersuchung über Beiräte in deutschen Familienunternehmen. Bonn 2002.
- McConaughy, D. L.** (2000): Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled

- Form: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. In: FBR, Vol. 13, No. 2, June 2000, S. 121-132.
- McDonald, M. L./J. D. Westphal** (2003): Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. In: Administrative Science Quarterly, 48 (2003), S. 1-32.
- Metzger, J. A.** (2001): Arbeit und Familie – Individualisierung im Quadrat. In: Familiendynamik, 2001, Jg. 26, Nr. 3, S. 212-225.
- Meyer, A.** (1999): „Als wär's ein Stück von mir“ – Die emotionale Seite der Unternehmensnachfolge. In: Organisationsentwicklung, 4/1999, S. 36-43.
- Meyer, A.** (2001): Kooperative Führung statt väterlicher Fürsorge. In: Personalführung, 6 (2001), S. 66-71.
- Meyer, J.-A.** (2000): Bekanntheit und Einsatz von Innovationsmethoden in jungen KMU. In: Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte, hrsg. v. H. J. Pleitner/W. Weber, St. Gallen 2000, S. 155-168.
- Miller, D.** (1994): What Happens After Success: The Perils of Excellence. In: Journal of Management Studies, Vol. 31, No. 3, 1994, S. 325-358.
- Miller, D./M.-J. Chen** (1994): Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 39, 1994, S. 1-23.
- Miller, M. et al.** (Hrsg.) (1998): Familienunternehmer heute: Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen. Wiesbaden 1998.
- Mittelsten Scheid, J.** (1985): Gedanken zum Familienunternehmen. Stuttgart 1985.
- Mizruchi, M. S.** (1996): What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. In: Annual Review of Sociology, Vol. 22, 1996, S. 271-298.
- Morck, R./B. Yeung** (2003): Agency Problems in Large Family Business Groups. In: Entrepreneurship, Theory and Practice, Summer 2003, Vol. 27, Nr. 4, S. 367-382.
- Mugler, J.** (1991): Unternehmensberatung für Klein- und Mittelunternehmen. In: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, hrsg. v. M. Hofmann, Heidelberg 1991, S. 371-401.
- Mühlbauer, St.** (1988): Audi- Auf vier Rädern ins Ziel. In: Die Person hinter dem Produkt, hrsg. v. H. D. Barbier/F. Krause-Brewer, 2., überarb. Auflage, Bonn-Bad Godesberg 1988, S. 11-19.
- Mühlebach, C.** (2004): Familiness als Wettbewerbsvorteil. Bern u. a. 2004.
- Munser, R. K.** (2001): Prozessorientierte Strukturierung der internen Unternehmens-

beratung. In: IO Management, 4 (2001), S. 38 -47.

**Murray, B.** (2003): The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. In: FBR, Vol. 16, T. 1, March 2003, S. 17-32.

**Mustakallio, M./E. Autio/S. A Zahra** (2002): Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. In: FBR, Vol. 15, No. 3, September 2002, S. 205-222.

## N

**Nagel, R./M. Oswald/R. Wimmer** (2001): AROMA – Zwei Familien und ein Unternehmen suchen ihre Zukunft. Zur Zukunftssicherung in Familienunternehmen. In: Familiendynamik, 2001, 26. J., S. 403-424.

**Nauer, E./M. J. Frank** (1995): Wertschöpfung durch Beratung im Wandel der Zeit. In: Unternehmensberatung und Management, hrsg. v. A. C. Wohlgemuth/Ch. Treichler, Zürich 1995, S. 39-53.

**Neuberger, O.** (2002): Führen und führen lassen. 6., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart 2002.

**Neumann, R.** (2000): Die Organisation als Ordnung des Wissens. Wiesbaden 2000.

**Nicholson, L./A. R. Anderson** (2005): News and Nuances of the Entrepreneurial Myth and Metaphor: Linguistic Games in Entrepreneurial Sense-Making and Sense-Giving. I: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Nr. 2, March 2005, S. 153-172.

**Nicolai, A. T.** (2003): Versteckte Kreisläufe in der Managementliteratur. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 5/2003 (72. Jg.), S. 272-278.

**Nippa, M./K. Petzhold/W. Kürsten** (Hrsg.) (2002): Corporate Governance. Heidelberg 2002.

**Nonaka, I.** (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, Vol. 5, No.1, 1994, S. 14-37.

**Nordqvist, M.** (2005): Familiness in Top Management Teams: Commentary on Ensley and Pearson's „An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Potency, and Concesus“. In: Entrepreneurship Theory and Practice, May 2005, S. 285-291.

## O

- o. V.** (1999): Unterstützung vom Rat der Weisen. In: Markt und Mittelstand – Das Unternehmermagazin, 2 (1999), S. 36-39.
- o. V.** (2004): „Freiwillige Selbstentmachtung“. Die Besonderheiten der Corporate Governance in Familienunternehmen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), Montag, 19. April 2004, Nr. 91, S. 20.
- o.V.** (2002): Der Beirat als Sparringspartner für den Unternehmer. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), Nr. 29, 4.02.02, S. 22.
- O'Hagan, S./M.B. Green** (2002): Interlocking Directorates: An Example of Tacit Knowledge Transfer. In: Urban Geography, Vol. 23, No. 2, 2002, S. 154-179.
- Oefinger, Th.** (1986): Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und externe Berater. Augsburg 1986.
- Oesterheld, N.** (1998): Beirat in Familienunternehmen. Eine Untersuchung zur Effizienz des Beirates in Krisensituationen unter besonderer Berücksichtigung des unternehmensfremden Einflusses. Rostock 1998.
- Oesterheld, N.** (2002): Beirat in Familienunternehmen: eine Untersuchung zur Effizienz des Beirates in Krisensituationen unter besonderer Berücksichtigung des unternehmensfremden Einflusses. 2. Aufl., Frankfurt am Main, 2002.
- Oesterle, M.-J.** (2003): Entscheidungsfindung im Vorstand großer deutscher Aktiengesellschaften. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 4/2003, 72. Jg., S. 199-208.
- Oesterle, M.-J./D. Krause** (2004): Leitungsorganisation des Vorstands in deutschen Aktiengesellschaften. In: WiST, Heft 5, Mai 2004, S. 272-277.
- Ohlhausen, P./M. Rüger/P. Grote** (2000): Wissensmanagement heute – Untersuchungsergebnisse bei deutschen Unternehmen. In: Wissensmanagement, H. 3, 2000, S. 55-59.
- Ornstein, M. D.** (1982): Interlocking directorates in Canada: Evidence from replacement patterns. In: Social Networks, 4 (1982), S. 3-25.
- Ornstein, M. D.** (1980): Assessing the meaning of corporate interlocks: Canadian evidence. In: Social Science Research, 9 (1980), S. 287-306.
- Ostrowski, U.** (1965): Der Beirat als Führungsinstrument für mittlere Betriebe. In: Der Betrieb, 43 (1965), S. 1569-1570.

## P

- Papendiek, U./Th. Werres** (2003): Die Wachtmeister. In: Manager-Magazin, 33. Jg., 2003, H. 6, S. 8-10.
- Pappi, F. U.** (1992): Personelle Verflechtungen. In: Handwörterbuch Organisation (HWO), E. Frese (Hrsg.), 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1962-1977.
- Peltzer, M.** (2000): Beirat und familienfremdes Management in der Familiengesellschaft. In: Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag, hrsg. v. P. Hommelhoff, Köln 2000, S. 93-109.
- Pentzlin, K.** (1976): Die Zukunft des Familienunternehmens. Düsseldorf/Wien 1976.
- Pfeffer, J./R. I. Sutton** (1999): Knowing „what“ to do is not enough: turning knowledge into action. In: California Management Review, Vol. 42, No. 1, Fall 1999, S. 83-108.
- Pfitzer, N./P. Oser** (Hrsg.) (2003): Deutscher Corporate Governance Kodex. Stuttgart 2003.
- Pfitzer, N./U. Höreth** (2003): Aufsichtsrat. In: Deutscher Corporate Governance Kodex, hrsg. v. Pfitzer, N./P. Oser, Stuttgart 2003, S. 135-177
- Pichler, J. H./H. J. Pleitner/K.-H. Schmidt** (Hrsg.) (2000): Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Bern u. a. 2000.
- Pleitner, H. J.** (1984): Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers: wiss. Tagung d. Verb. d. Hochschullehrer. In: Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, hrsg. v. H. Albach/Th. Held, Stuttgart 1984, S. 511-522.
- Potthoff, E./K. Trescher** (2001): Das Aufsichtsratsmitglied: ein Handbuch der Aufgaben, Rechte und Pflichten. 5., überarb. Aufl., Stuttgart 2001.
- Preissler, H./H. Roehl/P. Seemann** (1997): Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements. In: Organisationsentwicklung, 16. Jg., 1997, Nr. 2, S. 4-16.
- Priddat, B. P.** (1998): Familien & Unternehmen: zwei konfligierende Welten. In: Familienunternehmer heute: Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen. Hrsg. v. M. Miller et al., Wiesbaden 1998, S. 11-17.
- Pümpin, C./J. Prange** (1991): Management der Unternehmensentwicklung. Frankfurt am Main 1991.

## Q

**Quack, K.** (1994): Zur „Globalwahl“ von Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner. In: Festschrift für Heinz Rowedder, hrsg. v. G. Pfeffer, München 1994, S. 387-397.

**Quermann, D.** (2004): Führungsorganisation in Familienunternehmungen. Eine explorative Studie. Köln 2004.

## R

**Rechenauer, O./W. Diez** (1981): Der Firmenbeirat. Ein Fachgremium zur Sicherung des Unternehmens. Eschborn 1981.

**Rechenauer, O./E. John** (1994): Der Firmenbeirat im Familienunternehmen. In: Die mittelständische Familienunternehmung: Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren, hrsg. v. H. H. Hinterhuber, Frankfurt am Main u. a. 1994, S. 47-62.

**Regnet, E.** (2001): Konflikte in Organisationen. 2., überarbeitete Auflage, Göttingen 2001.

**Reich, I.** (2001): Mittelstand bildet das Rückgrat der Wirtschaft. In: Handelsblatt, Nr. 205 vom 24.10.01, S. 15.

**Richter, H.** (1998): Förderung lernender KMU durch Kooperationsverbände und Netzwerke. In: Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen, hrsg. v. N. Kailer/J. Mugler, Wien 1998. S. 383-421.

**Richter, M.** (1979): Der Einsatz von Beratern in Problemlösungsprozessen. In: Betriebliche Forschung und Praxis, 2 (1979), S. 127-143.

**Richter, W./W. Freund** (1990): Beiratstätigkeit in mittelständischen Unternehmen. Stuttgart 1990.

**Rieder, G.** (2002): Der Beirat im Familienunternehmen: Ballast oder Erfolgsgarant? Jeder Beirat ist nur so gut wie seine Mitglieder. In: Sparkassen Zeitung v. 8.02.2002, Nr.6, S. B8.

**Rieger, E./S. Sandmaier/D. Keese** (2003): Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen. FBS (Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e. V.) Schriftreihe Band 60. Mannheim 2003.

**Rosenbauer, C. C.** (1994): Strategische Einflussfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus. Hallstadt 1994.

**Rowedder, H.** (1990): Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), 2., neubearb. Aufl., München 1990.

- Rühli, E.** (1994): Die Resource-based View of Strategy. In: Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung (Knut Bleicher zum 65. Geburtstag), hrsg. v. P. Gomez, Wiesbaden 1994. (Nachdruck 1995)
- Ruhwedel, P./R. Epstein** (2003): Eine empirische Analyse der Strukturen und Prozesse in den Aufsichtsräten deutscher Aktiengesellschaften. In: Betriebsberater, 58. Jg., Heft 3, 15 Januar 2003, S. 161-166.
- Ruter, R. X.** (1994): Der Beirat als Instrument des Ausgleichs struktureller Schwächen in mittelständischen Familienunternehmen. Stuttgart u. a. 1994.
- Ruter, R. X.** (1995): Garantie für eine kluge Nachfolgeregelung. In: Industrieanzeiger, 45 (1995), S. 18-20.
- Ruter, R. X./R. C. Thümmel** (1994): Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen. Stuttgart u. a. 1994.
- Rüttler, M.** (1998): Führung des Familienunternehmens – Betriebswirtschaftliche Defizite im Familienunternehmen.. In: Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie. Hrsg. v. B.-H. Hennerkes/R. Kirchdörfer, 2., neubearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Köln u. a. 1998, § 11, S. 255-285.

## S

- Sabherwal, R./I. Becerra-Fernandez** (2003): An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels. In: Decision Science, Vol. 34, Nr. 2, Spring 2003, S. 225-260.
- Sattelberger, T.** (1991): Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In: Die lernende Organisation, hrsg. v. T. Sattelberger, Wiesbaden 1991, S. 11-55.
- Sattes, I./H. Brodbeck/H.-C. Lang/H. Domeisen** (Hrsg.) (1998): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU. 2., bearb. Aufl., Zürich 1998.
- Schauwet, Ch./S. Wettach** (2003): Durch die Hintertür. In: Wirtschaftswoche, o. Jg., 2003, H. 26, S. 66-68.
- Schein, E. H.** (1969): Process Consultation: its role in organization development. Reading (Mass.) 1969.
- Schein, E. H.** (1995): Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung den grünen Raum zu betreten. In: Organisationsentwicklung, 14. Jg., 1995, Nr. 3, S. 4-13.



- Schick, H.** (2002): Theorieprobleme des Wissensmanagements. In: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., H. 3, 2002, S. 433-458.
- Schiffer, K. J./C. J. Peters** (1996): Der Beirat in mittelständischen Unternehmen. Frankfurt am Main 1996.
- Schiffer, K. J./C. J. Peters** (1996a): Der Beirat in mittelständischen Unternehmen. Betriebswirtschaftlicher Nutzen, wesentliche Erfolgsfaktoren, Errichtung. In: Betriebswirtschaft, 1-2 (1996), S. 44-48.
- Schmidt, J.** (1997): Eigentum und Strategisches Management: eine systemtheoretische Perspektive für die mittelständische Familienunternehmung. Teil 1: Grundlagenforschung, Wiesbaden 1997.
- Schmidt, L./N. Brandt/F. Ahlers** (2000): Inhouse-Consulting in der betrieblichen Praxis. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 69. Jg., H. 5, S. 260-267.
- Schneider, U. H.** (1973): Das Verhältnis von obligatorischem Aufsichtsrat und Beirat bei der GmbH. In: Betriebsberater, 32 (1973), S. 1464-1470.
- Schoorman, F. D./M. H. Bazerman/R. S. Atkin** (1981): Interlocking directorates: A strategy for reducing environmental uncertainty. In: Academy of Management Review, 6 (1981) 2, S. 243-251.
- Schreyögg, G.** (2001): Wissen, Wissenschaftstheorie und Wissensmanagement. Oder: Wie die Wissenschaftstheorie die Praxis einholt. In: Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden, hrsg. v. G. Schreyögg, Berlin 2001, S. 3-18.
- Schreyögg, G./D. Geiger** (2003): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! In: DBW, 63 (2003) 1, S. 7-22.
- Schreyögg, G./H. Papenheimer-Tockhorn** (1995): Dient der Aufsichtsrat dem Aufbau zwischen-betrieblicher Kooperationsbeziehungen? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65 (1995) 2, S. 205-229.
- Schuster, R.** (1988): Opel – Vom Kuhstall zur Weltfirma. In: Barbier, H. D./F. Krause-Brewer (Hrsg.) (1988): Die Person hinter dem Produkt. 2., überarb. Auflage, Bonn-Bad Godesberg 1988, S. 32-41.
- Schwass, J.** (1997): Fallstricke für Familienunternehmen. In: Organisationsentwicklung, 16. Jg., 1997, Nr. 2, S. 36-41.
- Seeger, H.-G./H. Goede** (1992): Berater(n), Auswahl und Einsatz von. In: Handwörterbuch Organisation (HWO), hrsg. v. E. Frese, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 318-328.
- Senge, P. M.** (1990): The Leader's New Work: Building Learning Organizations. In: Sloan Management Review, 32. Jg., H. 1, S. 7-23.
- Sharma, P./J. J. Chrisman/J. H. Chua** (1997): Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. In: FBR, Vol. 10, No. 1, Spring

1997, S. 1-35.

- Sharma, P./J. J. Chrisman/J. H. Chua** (2003): Succession planning as planned behavior: some empirical results. In: *FBR*, Vol. 16, Nr. 1, March 2003, S. 1-16.
- Sharma, P. et al.** (2001): Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. In: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 25, Nr. 3, 2001, S. 17-36.
- Shepherd, D. A./A. Zacharakis** (2000): Structuring family business succession: an analysis of the future leader's decision making. In: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 24, Nr. 4, 2000, S. 25-40.
- Sieber, E. H.** (1959): Führungsprobleme mittlerer Betriebe. In: *Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration. Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Heft 10, Berlin 1959, S. 76-77.
- Sigle, A.** (1994): Zur Psychologie der Familiengesellschaft. In: *Festschrift für Heinz Rowedder*, hrsg. v. G. Pfeffer, München 1994, S. 459-476.
- Sigle, A.** (2000): Für Familiengesellschaften auf dem Prüfstand: Die börsennotierte Aktiengesellschaft. In: *Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag*, hrsg. v. P. Hommelhoff, Köln 2000.
- Simon, F. B.** (1999): Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: *Soziale Systeme*, J. 5, Nr. 1, 1999, S.181-200.
- Simon, F. B.** (1999b): Familien, Unternehmen und Familienunternehmen. In: *Organisationsentwicklung*, 4/1999, S. 16-23.
- Simon, F. B.** (2000): Grenzfunktionen der Familie. In: *System Familie*, (2000) 13, S. 140-148.
- Simon, F. B.** (2001): Von der Familie zur Organisation. Die Entwicklung der European Family Therapy Association (EFTA). In: *Familiendynamik*, 2001, 26. J., S. 425-431.
- Simon, F. B.** (2001a): Geld oder Liebe – Familien und ihre Unternehmen. (Editorial) In: *Familiendynamik*, 26. Jg., 2001, S. 333-337.
- Simon, F. B.** (2001b): Die Familie des Familienunternehmens. In: *Familiendynamik*, 2001, 26. J., S. 358-377.
- Simon, F. B./Nicolai, A. T.** (2000): Menschliches im Mittelpunkt halten. In: *Unternehmer-Magazin*, 4 (2000), S. 20-21.
- Simsa, P.** (1988): Daimler & Benz – Die Automobil-Pioniere. In: *Die Person hinter dem Produkt Barbier*, hrsg. v. H. D. Barbier/F. Krause-Brewer, 2., überarb. Auflage, Bonn-Bad Godesberg 1988, S. 20-31.
- Sirmon, D. G./M. A. Hitt** (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. In: *Entrepreneurship, Theorie*

and Practice, Vol. 27, Nr. 4, 2003, S. 339-358.

- Smyrnios, K. X. et al.** (2003): Work-family conflict: a study of American and Australian family businesses. In: FBR, Vol. 16, Nr.1, December 2003, S. 35-52.
- Smyrnios, K./G. Tanewski/C. Romano** (1998): Development of a Measure of the Characteristics of Family Business. In: FBR, Vol. 11, No. 1, March 1998, S. 49-60.
- Sonquist, J. A./T. Koenig** (1975): Interlocking directorates in the top U.S. corporations: A graph theory approach. In: The Insurgent Sociologist, 5 (1975), S. 196-229.
- Sorenson, R. L.** (1999): Conflict management strategies used in successful family businesses. In: FBR, Vol. 12, Nr.2, June 1999, S. 133-146.
- Sorenson, R. L.** (2000): Planung for Family and Financial Success in Family Business. In: FBR, Vol. 13, No. 2, June 2000, S. 133-142.
- Sorenson, R. L.** (2001): Führungsstil und Führungspraxis – Beitrag zum Erfolg in Familie und Betrieb. In: Internationales Gewerbearchiv, 2001, J. 49, N. 4, S. 237-256.
- Spender, J.-C./R. M. Grant** (1996): Knowledge and the firm: overview. In: Strategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue), 1996, S. 5-9.
- Stata, R.** (1989): Organizational Learning – The Key to Management Innovation. In: Sloan Management Review, 30. Jg., H. 3, 1989, S. 63-74.
- Stavrou, E. T.** (1998): A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm. In: FBR, Vol. 11, No. 2, June 1998, S. 135-142.
- Stearns, L. B./M S. Mizruchi** (1986): Broken-tie reconstitution and the functions of interorganizational interlocks: A reexamination. In: Administrative Science Quarterly, 31 (1986), S. 522-538.
- Steier, L.** (2001): Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. In: FBR, Vol. 14, Nr. 4, 2001, S. 353-368.
- Steilmann, K.** (1998): Durch Leistung zum Erfolg im Familienunternehmen. In: Familienunternehmer heute: Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen. Hrsg. v. M. Miller et al., Wiesbaden 1998, S. 53-57.
- Steinmann, H./H. Müller/H. Klaus** (1982): Die Rolle des Beirates bei der Führung von Mittelbetrieben: Ergebnisse einer empirischen Pilotstudie und Forschungsperspektiven, Nürnberg 1982.
- Stephan, P.** (2002): Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen. Wiesbaden 2002.
- Sudhoff, H.** (2005): Familienunternehmen. 2., völlig neu bearbeitete Auflage, München 2005.
- Sydow, J.** (1991): On the Management of Strategic Networks. Arbeitspapier Nr. 67/91.

Berlin 1991.

**Sydow, J./A. Windeler** (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, hrsg. v. Sydow, J./A. Windeler Opladen 1994, S. 1-21.

## **T**

**Tagiuri, R./J. Davis** (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. In: FBR, Vol. 9, No. 2, Summer 1996, S. 199-208.

**Terberger, D.** (1998): Konfliktmanagement in Familienunternehmen. St. Gallen 1998.

**Theisen, M. R.** (1999): Zusammensetzung und Struktur der Vergütungen für den Aufsichtsrat nach dem KonTraG. In: Der Betrieb, 33 (1999) 52, S. 1665-1672.

**Theisen, M. R.** (2002): Der neue Aufsichtsrat – ein Fabelwesen? In: Mitbestimmung, 6/2002, S. 34-37.

**Theuvsen, L.** (1994): Interne Beratung: Konzept, Organisation, Effizienz. Wiesbaden 1994.

**Thümmel, R. C.** (1994): Einrichtung des Beirates und organisatorischer Rahmen für seine Tätigkeit. Stuttgart u. a. 1994

**Thümmel, R. C.** (1995): Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzverlagerung auf Beiräte in der Personengesellschaft und in der GmbH. In: Der Betrieb, 49 (1995), S. 2461-2465.

**Turner, G.** (1996): Der Beirat als fakultatives Organ im sog. Ein-Kammer-System. In: Der Betrieb, 32 (1996), S. 1609-1610.

**Turner, G.** (2000): Beiräte in Familiengesellschaften. In: Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag, hrsg. v. P. Hommelhoff, Köln 2000, S. 111-127.

## **U**

**Upton, N./E.J. Teal/J. T. Felan** (2002): Strategie und Planung in rasch wachsenden Familienunternehmen. In: Internationales Gewerbearchiv, J. 50, N. 2, 2002, S. 71-89.

## V

- Vago, M.** (1998): Multiple Roles in Serving Families in Business. In: FBR, Vol. 11, No.3, September 1998, S. 261-266.
- Van der Heyden, L./C. Blondel/R. S. Carlock** (2005): Fair Process: Striving for Justice in Family Business. In: FBR, Vol. 18, Nr. 1, March 2005, S. 1-21.
- Vilaseca, A.** (2002): The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. In: FBR, Vol. 15, Nr. 4, 2002, S. 299-320.
- Vinton, K. L.** (1998): Nepotism: An Interdisciplinary Model. In: FBR, Vol. 11, No. 4, November 1998, S. 297-303.
- Vogelsang, G.** (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung. Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Köln 1992.
- Vogler, M.** (1990): Die Aufgaben des Beirates im Familienunternehmen unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte. Bergisch Gladbach, Köln 1990.
- Vollmer, L.** (1995): Die gesellschaftsrechtliche Einbindung von unternehmensleitenden Beiräten in die Organisationsstruktur mittelständischer Gesellschaften. In: Beiräte in mittelständischen Unternehmen, Dokumentation zur Vortragsveranstaltung vom 27. April 1995 Institut für Rechtswissenschaft der Uni Hohenheim, Hohenheim 1995, S. 31-51.
- von Krogh, G./M. Köhne** (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung, 52. Jg., 1998, Heft 5/6, S. 235-252.
- von Moos, A.** (1998): Die Herausforderungen für Familienunternehmen zur Jahrtausendwende. In: Familienunternehmer heute: Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen. Hrsg. v. M. Miller et al., Wiesbaden 1998, S. 167-174.
- von Treuberg, H. Graf/A. Zitzmann** (2003): Präambel. In: Deutscher Corporate Governance Kodex, hrsg. v. N. Pfitzer/P. Oser, Stuttgart 2003, S. 19-35.
- Voormann, V.** (1981): Der Beirat im Gesellschaftsrecht. Köln u. a. 1981.
- Voormann, V.** (1990): Der Beirat im Gesellschaftsrecht. 2., überarb. u. erg. Aufl., Köln u. a. 1990.

## W

- Walgenbach, P.** (2000): Das Konzept der Vertrauensorganisation. In: DBW, 60 (2000) 6, S. 707-720.
- Walger, G./Chr. Scheller** (2000): Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme – Potentiale – empirische Analysen. Hrsg. v. N. Kailer/G. Walger, Wien. 2000, S. 11-42.
- Wall, J. A./R. R. Callister** (1995): Conflict and Its Management. In: Journal of Management, 1995, Vol. 21, Nr. 3, S. 515-558.
- Wälzholz, E.** (2003): Der Beirat im mittelständischen Unternehmen – Chancen, Grenzen und Probleme. In: Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht 13/2003, S. 511-517.
- Wälzholz, E.** (2005): Unternehmensbeiräte als Mittel der Unternehmensführung, Beratung und Kontrolle. In: Familienunternehmen, hrsg. v. Sudhoff, H., 2., völlig neu bearbeitete Auflage, München 2005, § 15, S. 390-406.
- Wälzholz, E.** (2005a): Streitvermeidung in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen, hrsg. v. Sudhoff, H., 2., völlig neu bearbeitete Auflage, München 2005, § 16, S. 407-413..
- Wambach, M./Th. Kirchner** (2002): Unternehmensrating: Weit reichende Konsequenzen für mittelständische Unternehmen und für Wirtschaftsprüfer. In: Beratungsbeirat, 57. Jg., H. 8, 2002, S. 400-405.
- Ward, J. L.** (1987): Keeping The Family Business Healthy. O.O. 1987.
- Ward, J. L.** (1997): Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. In: FBR, Vol. 10, Nr. 4, December 1997, S. 323-337.
- Ward, J. L.** (1999): Ownership and management. In: Building strong family teams, hrsg. v. M. Fischetti, Philadelphia 1999, S. 113-116.
- Ward, J. L.** (2004): Perpetuating the Family Business. San Francisco 2004.
- Ward, J. L./C. E. Aronoff** (1996): Trust Gives You The Advantage. In: Family business sourcebook II, hrsg. v. C. E. Aronoff et al., Georgia 1996; S. 24-25.
- Ward, J./C. Dolan** (1998): Defining and Describing Family Business Owership Configurations. In: FBR, Vol. 11, No. 4, December 1998, S.305-310.
- Watermann, L. O.** (1999): Die Management-Holding für große Familienunternehmen: ein Führungs- und Organisationskonzept. Wiesbaden 1999.
- Weick, K. E.** (1979): The Social Psychology of Organizing. Reading (Mass.) 1979.
- Weimar, R./K.-P. Grote** (1996): Der Beirat in der GmbH – Voraussetzungen, Einrichtung, Einsatzmöglichkeiten. In: Die Information über Steuer und Wirtschaft, 16 (1996), S.

500-502.

- Westhead, P./M. Cowling** (1998): Family firm research: the need for a methodological rethink. In: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 23, Nr. 1, 1998, S. 31-56.
- Westhead, P./M. Cowling/C. Howorth** (2001): The development of family companies: management and ownership imperatives. In: *FBR*, Vol. 14, Nr. 4, 2001, S. 369-385.
- Westphal, J. D./M.-D. L. Seidel/K. J. Stewart** (2001): Second-order imitation: uncovering latent effects of board network ties. In: *Administrative Science Quarterly*, 46 (2001), S. 717-747.
- Weyer, J.** (2000): Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*, hrsg. v. Weyer, J. München/Wien/Oldenbourg 2000, S. 1-34.
- Whiteside, M. F./F. H. Brown** (1996): Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? In: *Family business sourcebook II*, hrsg. v. C. E. Aronoff et al., Georgia 1996; S. 35-43.
- Wick, V.** (2000): *Mittelständische Unternehmen und ihre Berater*. St. Gallen 2000.
- Wicks, A. C./S. L. Berman/T. M. Jones** (1999): The structure of optimal trust: moral and strategic implications. In: *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr. 1, 1999, S. 99-116.
- Wieczorek, B.** (1998): Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen: Instrument zur Zukunftssicherung. In: *Familienunternehmen heute*, hrsg. v. M. Miller et al., Wiesbaden (1998), S. 117-142.
- Wicklung, J./D. Shepherd** (2003): Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. In: *Strategic Management Journal*, 24. Jg., 2003, S. 1307-1314.
- Willke, H.** (2001): *Systemisches Wissensmanagement*. 2., neubearb. Aufl., Stuttgart 2001.
- Wimmer, R.** (1998): Die besondere Unternehmenskultur von Familienunternehmen – Erfolgsfaktor oder Bürde? In: *Familienunternehmer heute: Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen*. Hrsg. v. M. Miller et al., Wiesbaden 1998, S. 59-64.
- Wimmer, R.** (1999): Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: *Soziale Systeme*, J. 5, Nr. 1, 1999, S. 159-180.
- Wimmer, R. et al.** (1996): *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden 1996.
- Windau, P. von/M. Schumacher** (1996): *Strategien für Sieger: Erfolgsgeheimnisse mittelständischer Unternehmen*. Frankfurt/Main 1996.
- Winkler, Chr.** (2005): Das Unternehmen im Spannungsfeld der Familie. In: *Familien-*

unternehmen, hrsg. v. H. Sudhoff, 2., völlig neu bearbeitete Auflage, München 2005, § 5, S. 84-89.

**Winter, M. et al.** (1998): Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches. In: FBR, Vol. 11, No. 3, September 1998, S. 239-252.

**Winter, St.** (2002): Lenze bietet den Großen im Maschinenbau die Stirn. In: Handelsblatt, Nr. 1 vom 2.1.02, S. 13.

**Wohlgemuth, A. C.** (1995): Professionelle Unternehmensberatung. Eine zukunftsorientierte Dienstleistung. In: Unternehmensberatung und Management, hrsg. v. A. C. Wohlgemuth/Ch. Treichler, Zürich 1995, S. 11-38.

**Wössner, M.** (1998): Familienunternehmen – Charakteristika und typische Problemfelder. In: Familienunternehmer heute: Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen. Hrsg. v. M. Miller et al., Wiesbaden 1998, S. 19-23.

**Wurche, S.** (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, hrsg. v. Sydow, J./A. Windeler, Opladen 1994, S. 142-159.

## Z

**Zahn, E./J. Greschner** (1996): Strategische Erneuerung durch organisationales Lernen. In: Lernende Organisationen, Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, hrsg. v. H.-J. Bullinger, Stuttgart 1996, S. 41-74.

**Zanger, C.** (2002): Kompetenzen in KMU-Netzwerken. In: Umbruch der Welt – KMU vor Höhenflug oder Absturz? Hrsg. v. H. J. Pleitner/W. Weber, St. Gallen 2002.

**Zdral, W.** (1990): Rat von ratlosen Ratgebern. In: Industriemagazin, März 1990, S. 107-114.

**Ziegler, A.** (1995): Beratung beim Wort genommen. Vom Sinn der Beratung. In: Unternehmensberatung und Management, hrsg. v. A. C. Wohlgemuth/Ch. Treichler, Zürich 1995, S. 55-65.

**Ziegler, R.** (1984): Das Netz der Personen- und Kapitalverflechtungen deutscher und österreichischer Wirtschaftsunternehmen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 36, 1984, S. 557-584.

**Zimmek, R. V.** (1992): Der Beirat ist kein „Frühstücksgremium“. In: Köpfe jagen, hrsg. v. K. Gazdar, Wiesbaden 1992, S. 94-97.



## **Verzeichnis der Internetquellen**

**Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)** (2005): Online im Internet: <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/index.html> (Stand 12.02.06).

**Governance Kodex für Familienunternehmen** (2004): Online im Internet: <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de> (Stand 5.03.06).

**IfM Bonn**: Online im Internet: [http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge\\_abb1.htm](http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge_abb1.htm) (Stand 3.03.06).

**IfM Bonn**: Online im Internet: [http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge\\_abb2.htm](http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge_abb2.htm) (Stand 3.03.06).

**IfM Bonn**: Online im Internet: [http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge\\_abb3.htm](http://www.ifm-bonn.de/ergebnis/nachfolge_abb3.htm) (Stand 3.03.06).

**IfM Bonn**: Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org> (Stand 4.01.06).

**MittelstandPlus** (2004a): Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/beiratshaftung.pdf> (Stand 22.11.04).

**MittelstandPlus** (2004b): Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/verguetungsstudie.pdf> (Stand 22.11.04).

**MittelstandPlus** (2004c): Online im Internet: <http://www.mittelstand-plus.de/html/download/beiratsreader.pdf> (Stand 1.10.05)