

Wirkungsvolles Instrument

WIE BEIRÄTE EIN UNTERNEHMEN BEREICHERN

VON DR. CHRISTOPH ACHENBACH UND DR. FREDERIK GOTTSCHALCK

Ein Beirat ist ein für die meisten Familienunternehmen nicht verpflichtendes Organ, das organisatorisch zwischen Gesellschafterkreis und Geschäftsführung etabliert wird. Aber warum sollte man ein derartiges Gremium überhaupt einrichten? Zeichnet sich unternehmerisches Handeln nicht gerade durch die alleinige Verantwortung für Erfolg und Misserfolg des eigenen Geschäfts aus? Nein, denn viele Unternehmer haben erkannt, dass zwischen guter Beiratsarbeit und erfolgreicher Zukunftsgestaltung ein starker Zusammenhang besteht.

Vorbildliche Familienunternehmen verstehen ihre Beiräte als wirkungsvolles Instrument, um exzellente Führungs- und Kontrollstrukturen im Unternehmen zu etablieren und damit langfristig zum Unternehmenserfolg beizutragen. Die Erfahrung zeigt, dass leider auch der Umkehrschluss gilt: Wo wesentliche Aspekte guter Unternehmensführung missachtet werden, steht nicht selten die Existenz des Ganzen auf dem Spiel. Als Faustformel gilt: 70 Prozent aller erfolgreichen Familienunternehmen haben einen Beirat, 70 Prozent der nicht erfolgreichen Unternehmen haben hingegen keinen. Die Kernfragen zum Thema Beirat im Familienunternehmen zeigt folgende Abbildung.



VIELFÄLTIGES AUFGABENGEBIET

Die Aufgabenfelder eines Beirats sind vielfältig und lassen sich für jede unternehmerische Situation passgenau einrichten. In einer beratenden Rolle kann ein Beirat zum Beispiel Unternehmer der ersten Generation unterstützen, die in strategischen Fragen einen unternehmerisch denkenden Sparringspartner auf Augenhöhe einbeziehen möchten. Aber auch angestellte Geschäftsführer oder die nicht im operativen Geschäft selbst tätige Gesellschafterfamilie können von kompetenter und objektiver Beratung profitieren.

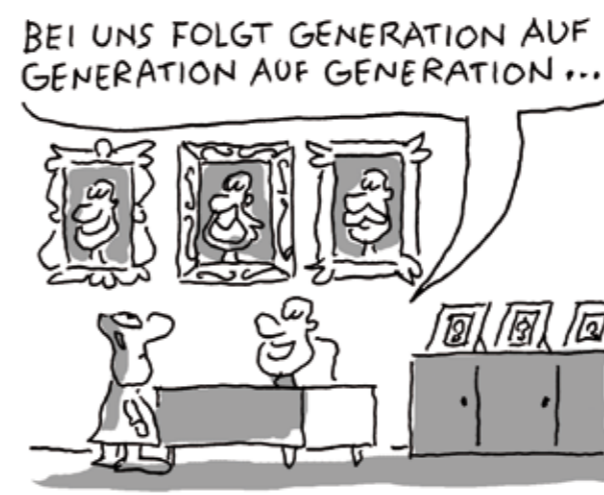
In kontrollierender Funktion wird der Beirat in vielen Fällen tätig, wenn die Unternehmens- oder Familiensituation im Zuge der Generationenfolge komplexer wird. Häufig entsteht dann im Gesellschafterkreis die Einsicht, dass familienfremde Unterstützung zur Sicherstellung der bestmöglichen Entwicklung des Unternehmens unumgänglich ist. Dies kann auch der Fall sein, wenn sich die Gesellschaftsanteile auf unterschiedliche Stämme verteilen oder die Gesellschafter nach Alter, Interessen und Ausbildung (noch) keine Gewähr für eine wirkungsvolle Kontrolle einer familienfremden Geschäftsführung bieten können. In dieser Situation gilt besonders, dass die Beiratsmitglieder nicht nur über fachliche Expertise, sondern auch über ein großes Fingerspitzengefühl verfügen müssen, um ein vernünftiges Miteinander der Akteure zu gewährleisten. Ein Beirat nimmt so oft auch eine moderierende Rolle ein.

WICHTIGER BEGLEITER BEI NOTLAGEN

Ferner lässt sich ein Beirat zusätzlich mit bestimmten Sonderaufgaben betrauen: Dazu gehört wesentlich die Begleitung der Nachfolgeregelung. Ein von Alt wie Jung akzeptierter Dritter vermag eher persönliche und fachliche Differenzen zwischen den Generationen oder auch zwischen potenziellen Nachfolgern aufzulösen. Eng verbunden mit dem Thema Nachfolge ist die Vorsorge für den Notfall. Gerade wenn der Allein- bzw. Hauptgesellschafter auch Alleingeschäftsführer ist, müssen Regeln bestehen, wie bei seinem Ausfall vorgegangen wird. Ein Beirat kann helfen, diese Planungen zu entwickeln und im Ernstfall umzusetzen. Die Historie des Gebäudereinigers GRG Services zeigt dies beispielhaft: In dem Unternehmen mit rund 2.000 Mitarbeitern bestand seit Jahrzehnten ein Beirat. Als der Senior tödlich verunglückte und seine Söhne mit 24 und 30 Jahren die Verantwortung plötzlich übernehmen mussten, stand der Beirat mit qualifiziertem Rat zur Seite und diskutierte bereits am Tag nach dem Unglück mit der Familie über das weitere Vorgehen. Die Brüder Schwarz urteilen heute: „Ohne fremde Hilfe hätten wir nicht gewusst, wie es weitergeht.“

DIE AUSWAHL DER MITGLIEDER

Grundsätzlich sollte die Entscheidung für die Einrichtung eines Beiratsgremiums bewusst und rechtzeitig erfolgen.



QUELLE: AXEL AHRENS

Die Besonderheit von Familienunternehmen.

In diesem Zusammenhang stellen sich in der Regel folgende Fragen: Warum soll ein Beirat gegründet werden, und welche Aufgaben soll er erfüllen? Welchen Nutzen soll der Beirat bringen? Welche Kompetenzen können dem Gremium übertragen werden? Wer soll dem Beirat angehören? Was kostet ein Beirat? Und schließlich, wie soll der Beirat im Unternehmen arbeiten und seine Arbeit bewertet werden?

Entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Beiratsarbeit hat die Auswahl geeigneter Mitglieder. Für jede Position im Beirat empfiehlt es sich, ein detailliertes Anforderungsprofil in persönlicher und fachlicher Hinsicht zu erstellen. Persönliche Anforderungen sind insbesondere Verständnis für Familienunternehmen, Unparteilichkeit und Fähigkeit zum Ausgleich, ohne dabei die konstruktiv-kritische Diskussion zu vernachlässigen. Bei den fachlichen Qualifikationen sollte das Gewicht auf Erfahrung, ob in der eigenen Branche oder auf einem bestimmten Fachgebiet sowie unternehmerischen Qualitäten liegen. Gerade Letztere machen ein wertvolles Beiratsmitglied aus. In der Praxis hat sich die Einbeziehung eines externen Beraters für die Suche nach den richtigen Beiratsmitgliedern bewährt, hierdurch die Gefahr zu subjektiver oder emotionaler Beurteilungen minimiert wird.

KOMMUNIKATION SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Der Rahmen für eine professionelle Arbeitsweise sollte im Beiratsstatut geregelt werden, das die Rechte und Pflichten des Gremiums umfasst. In der häufig vom Beirat selbst

bestimmten Beiratsordnung werden dann Fragen der Beschlussfassung, der Beschlussfähigkeit, Wahlen und Sitzungsturnus geklärt. Für eine gute Beiratsarbeit selbst ist die Kommunikation innerhalb des Beirats sowie mit der Geschäftsführung und den Gesellschaftern von entscheidender Bedeutung. Klare Regeln und Prozeduren halten den Informationsfluss im Gang und vermeiden Missverständnisse. Berichte der Geschäftsführung sind den Beiratsmitgliedern regelmäßig und rechtzeitig vor den Sitzungen zur Verfügung zu stellen.

Festzuhalten ist, dass Beiräte für Unternehmerfamilien in Notfällen und Krisen wertvolle Hilfe leisten können. Sie sind aber auch wichtige Sparringspartner, wenn es gilt, in guten Zeiten die richtigen Entscheidungen zu fällen oder zu unterstützen. Die besten Beiratsmitglieder sind selbst Unternehmer und können so mit dem Familienunternehmer auf Augenhöhe agieren. ■

KURZ VORGESTELLT



Dr. Christoph Achenbach (l.) ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Frederik Gottschalck ist Berater bei der „BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge“ mit Sitz in Köln. Sie beraten Unternehmer in der Konzeption von Beiratsgremien, suchen und gewinnen Persönlichkeiten für diese Beiräte. Ein weiterer Schwerpunkt ist die persönliche Begleitung von Unternehmern und Nachfolgern in allen Fragen rund um das Thema Nachfolge sowie zu Familien-Strategie und Familien-Kodex.

► WWW.BFUN-ONLINE.DE