

Der Beirat - ein hervorragendes Instrument für den Erhalt und Ausbau von erfolgreichen Familienunternehmen

Mittelständische Unternehmer und Führungskräfte auf das Thema Beirat angesprochen, zeichnen oft ein sehr traditionelles Bild: Aufsichtsräte sind Pflichtprogramm in Aktiengesellschaften und Beiräte nur etwas für große Unternehmen. Doch tatsächlich ist der Beirat in Familienunternehmen, z. B. in der Phase eines Generationswechsels ein unterschätztes Instrument.

Ab der zweiten Generation gehen nicht mehr „automatisch“ Eigentum und Management in eine Hand. In vielen Unternehmen sind einzelne Familienmitglieder aufgrund anderer beruflicher Ausrichtungen lediglich Anteilseigner, was neben dem personellen Wechsel auch zu einem Strukturwandel führt.

Was kann ein Beirat in dieser Situation leisten?

Professionelle Beiräte geben den sich zurückziehenden Gesellschaftern Sicherheit durch die Kontrolle der (externen) Geschäftsführung und unterstützen die junge Generation beim Einstieg in die neuen Aufgaben. Der Beirat kann durch seinen von außen kommenden Rat neue Wege aufzeigen und das Risiko von Fehlentscheidungen verringern. Als Impulsgeber zwingt er auch dazu, neue Ideen zu begründen, was erfolgreiche Konzepte fördert. Gute Beiräte sind Vermittler – nicht nur zwischen Gremien, sondern auch Türöffner zu neuen Kunden und Lieferanten.

Wie kann ein Beirat erfolgreich implementiert werden?

Um einen erfolgreichen Beirat zu implementieren müssen acht Erfolgsfaktoren beachtet werden:

Klärung der Ziele und Erwartungen: In einem ersten Schritt müssen die jetzigen und künftigen Beteiligten klären, was sie von einem Beirat erwarten. Nur wenn ein Beirat ein konkretes Ziel der Gesellschafter für seine Arbeit erhält, wird er seine Funktion sinnvoll aufnehmen können.

Transparenz der Gremienfunktionen: Wenn statt eines Unternehmers künftig drei Gesellschafter, eine Geschäftsführung und ein Beirat ein Unternehmen führen sollen, muss diese Zusammenarbeit geplant und durch eine klare Gremienstruktur abgebildet werden. Nur wenn die Funktionen und Schnittstellen transparent und die Grenzen klar sind, kann der Beirat effizient arbeiten.

Erarbeitung Beiratsprofil und Beiratsstruktur: Beiräte in Familienunternehmen stehen vor besonderen Herausforderungen. Hierfür ist ein passgenaues Profil zu erarbeiten. Verwandte oder Beiräte, die einem Beteiligten „besonders nahe stehen“ sind zu vermeiden.

Vorbereitung der Beiratssuche: Ist das Anforderungsprofil mit der Geschäftsleitung diskutiert und von den Gesellschaftern verabschiedet, beginnt die systematische Suche nach den passenden Personen. Wie groß der Anteil familienfremder Dritte ist, oder ob der Beirat mehrheitlich aus Gesellschaftern bestehen muss, ist in der Beiratsordnung bzw. im Gesellschaftsvertrag zu regeln.

Auswahl der Bewerber durch persönliche Interviews

Zentrales Instrument für die Auswahl des Beirats sind persönliche Interviews, die entweder durch einen Externen, der regelmäßig solche Gespräche führt oder einen Gesellschafter geführt werden. Die in Frage kommenden Kandidaten sollten dann in einer zweiten Interviewrunde allen Gesellschaftern vorgestellt werden.

Rechtsfragen bei der Beiratseinführung: Anders als bei der Aktiengesellschaft, bei der ein Beirat gesetzlich vorgeschrieben ist, sind Beiräte in anderen Rechtsformen freiwilliger Natur. Der rechtliche Aufwand zur Errichtung eines Beirats hängt von dessen Aufgaben ab. Ein Beirat, der nur beratend tätig werden soll, wird durch einen Vertrag zwischen der Gesellschaft mit den einzelnen Beiratsmitgliedern errichtet. Ein kontrollierender Beirat hingegen muss im Gesellschaftsvertrag verankert sein.

Information und Einführung der Beiräte: Ein erstes Informationspaket sollte das Unternehmen in Form eines aktuellen Businessplans vorstellen. Diese Informationen sind Basiswissen für einen Beirat, um die Rolle als unternehmerischer Sparringspartner auch ausüben zu können und aktuelle Zahlen im Kontext der Unternehmensstrategie beurteilen zu können. Dabei gilt „weniger ist mehr“.

Pilotjahr einplanen: Nicht nur der Beirat muss sich in seine neuen Aufgaben einarbeiten, auch das Unternehmen muss sich auf einen aktiven Beirat einstellen, was zunächst oftmals mit mehr Arbeit verbunden scheint, weil die Informationen zumeist nicht für Externe aufbereitet sind. Daher sollte das erste Beiratsjahr idealerweise ein Pilotjahr sein, in dem Unternehmen und Beirat zusammen finden, bevor im zweiten Jahr alles in professionellen Bahnen laufen kann.

Ein Fazit

Beiräte sind nicht nur etwas für große Unternehmen – ganz im Gegenteil. Bei sorgsamer Vorbereitung, Klarheit über die Aufgaben und Transparenz der Gremien kann ein kompetenter Beirat gerade in mittelständischen Familienunternehmen vieles bewirken: Als zusätzlicher Erfahrungsgeber, als Vermittler zwischen Familienwelt und Geschäftswelt, als Sparringspartner bei der Begleitung von Wachstum ist ein Beirat ein hervorragendes Instrument für den Erhalt und Ausbau von erfolgreichen Familienunternehmen.