Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.



# Beiratsfunktionen im Mittelstand

## Fallstudie: Sieben Schritte zum erfolgreichen Beirat

Prof. Dr. Birgit Felden / Maria Wirtz*

**Die Erfahrungen aus der Beratungspraxis sind so unterschiedlich wie die Familienunternehmen und die dahinter stehenden Unternehmerfamilien selbst. Aber eines haben Unternehmen, die erfolgreich mit Beiräten arbeiten, gemeinsam: die Steigerung der Professionalität und die Kanalisierung der Emotionalität. Und deshalb ist der Einsatz von Beiräten gerade in Familienunternehmen, z. B. in der Phase eines Generationenwechsels, ein oft unterschätztes Instrument.**

### 1. Einführung

Wenn mittelständische Unternehmer und Führungskräfte auf das Thema Beirat angesprochen werden, wird oft ein sehr traditionelles Bild gezeichnet: Beiräte sind nur etwas für größere Unternehmen – das ist nach wie vor die landläufige Auffassung. Manchmal sind die Kommentare auch eher abfällig: Ruheposten für ehemalige Geschäftsführer und Senioren, Kaffeeklatsch für graumelierte Herren, die anschließend Golfen gehen … Ist ein Beirat wirklich nur eine Anstandsinstitution – oder kann es auch ein sinnvolles Gremium für mittelständische Familienunternehmen sein? Kann damit möglicherweise die Schlagkraft mittelständischer Betriebe erhöht werden? Und wenn ja – wie konkret?

### 2. Nutzenpotenzial professioneller Beiräte

Demographische Entwicklungen, anstehende Generationenwechsel, die Globalisierung der Märkte: Der deutsche Mittelstand steht seit vielen Jahren vor permanenten Veränderungen. Aus der Fülle der Herausforderungen soll exemplarisch der Generationenwechsel betrachtet werden: Nach wie vor wird noch immer nahezu die Hälfte aller Unternehmen innerhalb der Familie übergeben. Ab der zweiten Generation geht dabei oft nicht mehr „automatisch" Eigentum und Management in eine Hand. Vielfach soll das Unternehmen auf mehrere Kinder übergehen, was nicht bedeutet, dass alle auch die Geschäfte führen.

In diesen Unternehmen sind die passiven Familienmitglieder zwar (auch) Anteilseigner, verfolgen aber andere berufliche Ausrichtungen und Neigungen, was neben dem personellen Wechsel auch zu einem Strukturwandel führt, mit dem sich erstmalig neue Fragen stellen:

- Wie kann die Kontrolle der Geschäftsführung erfolgen, wenn man als Gesellschafter nicht (mehr) selbst die Marktkompetenz besitzt, sondern eher ein Kapitalgeber ist?
- Wie kann man als Gesellschafter sachliche, neutrale und „ungeschminkte" Eindrücke erhalten, um die richtigen Entscheidungen zu treffen?
- Wer ist Ansprechpartner für die Geschäftsführung, wenn verschiedene Gesellschafter vorhanden sind?
- Sprechen alle mit allen oder reicht ein Sprecher der Gesellschafter?
- Und wer trifft zeitnah unternehmerische Entscheidungen, so dass die Geschäftsführung im Tagesgeschäft handlungsfähig ist?

Bei diesen Fragestellungen kann ein Beirat wichtige Funktionen erfüllen und einen hohen praktischen Nutzen für Familienunternehmen bieten. Als Mittler zwischen Gesellschaftern und der Geschäftsführung unterstützen Beiräte eine professionelle Zusammenarbeit beider Ebenen und ersetzen eine oft „emotionale Beweisführung" durch sachliche Moderation. In der Praxis zeigt sich, dass gerade Familienmitglieder durch einen Beirat weniger „familiär-emotional" agieren, was zu schnelleren Entscheidungen führt. Mit mehreren Stämmen nehmen die Streitigkeiten zwischen den Gesellschaftern erfahrungsgemäß zu, die Willensbildung unter den Gesellschaftern wird schwieriger und Beschlüsse sind aufwändiger zu erzielen. Hier kann ein Beirat, der das Vertrauen aller Gesellschafter genießt, auch zwischen den Gesellschaftern als Schiedsrichter handeln und mitunter sogar langwierige Gerichtsverhandlungen ersparen.

Professionelle Beiräte geben den sich zurückziehenden Gesellschaftern Sicherheit durch die Kontrolle der Geschäftsführung und unterstützen die junge Generation beim Einstieg in die neuen Aufgaben. Im Beirat kann sich das neue Management mit anderen unternehmerisch denkenden und erfahrenen Persönlichkeiten austauschen. Der Beirat kann durch seinen von außen kommenden Rat Betriebsblindheit verhindern, neue Wege aufzeigen und das Risiko von Fehlentscheidungen verringern. Als Impulsgeber legt er nicht nur den Finger in die Wunde, sondern zwingt auch dazu, eigene Ideen vor anderen zu begründen, was erfolgreiche Konzepte fördert. Gute Beiräte bedeuten oft auch eine sinnvolle Erweiterung des eigenen Netzwerks des Unternehmens und sind Vermittler – nicht nur zwischen Gremien, sondern auch Türöffner zu neuen Kunden und Lieferanten.

* Prof. Dr. Birgit Felden, Lehrstuhl für Management KMU und Unternehmensnachfolge an der HWR Berlin und Vorstand der Kölner TMS Unternehmensberatung AG; Dipl.-Kffr. (FH) Maria Wirtz, Prokuristin der TMS Unternehmensberatung AG.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024 - (zcgdigital.de) - 19.04.2024 - 18:49 - (ds)

Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.



**▶ Nur wenn die Funktionen und Schnittstellen transparent und die Grenzen klar sind, kann der Beirat effizient arbeiten. ◀**

## 3. Fallbeispiel zum Beiratseinsatz in einem mittelständischen Unternehmen

Um die unter Abschn. 2 beschriebenen Leistungspotenziale möglichst umfassend auszuschöpfen, stellt sich die Frage, wie ein Beirat im Mittelstand erfolgreich eingesetzt werden kann? Dies soll in einer Abfolge von sieben Schritten nachfolgend an einem typischen Beispiel aus einem typischen Familienunternehmen verdeutlicht werden:

*Ludwig L. (im Folg. kurz: L) hat vor vielen Jahren ein Unternehmen im Sauerland gegründet, das sich früher mit der Produktion von Leuchten beschäftigte. Das Unternehmen produziert noch heute im Hochpreissegment und importiert zusätzlich Ware aus China. Aufgrund einiger Patente und unter Rückgriff auf langjährige, solide Abnehmer schreibt das Unternehmen seit vielen Jahren hervorragende Zahlen. Die drei Kinder haben sich anderweitig orientiert, sind Musiker, Lehrer und Wissenschaftler geworden und haben keine unternehmerischen Ambitionen. L möchte seine Nachfolge regeln, das Eigentum aber in der Familie halten, auch wenn alle Kinder nach seiner Aussage „keinen Schimmer von Licht" haben.*

Kann hier ein Beirat als Instrument einer professionellen Unternehmensführung helfen und wenn ja, wie?

### 3.1 Klärung der Ziele und Erwartungen von Gesellschaftern und Geschäftsleitung (Schritt 1)

In einem ersten Schritt müssen die jetzigen und künftigen Beteiligten ihre konkreten Vorstellungen abgleichen. Mit dem ehemaligen Inhaber und Geschäftsführer L, der sich gut vorstellen kann, als Beiratsvorsitzender eigentlich den Betrieb weiter zu führen, wird eine echte Beiratsarbeit nur schwer möglich sein. Gesellschafter, die den Beirat zur eleganten Durchsetzung des eigenen Willens instrumentalisieren, werden ebenfalls scheitern.

*Familie L muss also zunächst konkret klären, was sie von einem Beirat erwartet. Dies ist nicht mehr die alleinige Entscheidung von L, sondern auch der drei Kinder und seiner Ehefrau, die am Unternehmen beteiligt werden sollen.*

Nur wenn ein Beirat eine konkrete Zielsetzung der Gesellschafter für seine Arbeit erhält, wird er seine Funktion sinnvoll aufnehmen können. Diese kann beispielsweise folgende Elemente umfassen:

- Transparenzschaffung (nach außen und innen) über den Rückzug der Altgeneration auf die Gesellschafterebene,
- Vermittlung zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung,
- Verbesserung und Transparenz der Informationsflüsse,
- Einbringung neuer Impulse und Erkenntnisse von außen,
- Implementierung einer zusätzlichen (neutralen und standardisierten) Kontrolle der Geschäftsführung,
- Vermittlung zwischen den Auffassungen der Familienstämme und
- Umsatzausweitungen über Netzwerkkontakte des Beirats.

### 3.2 Transparenz der Gremienfunktionen schaffen (Schritt 2)

Neben der Klärung der Ziele muss die Unternehmerfamilie weitere Vorleistungen erbringen. Wenn statt eines Unternehmers L 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. Folgende Fragen müssen aus Sicht der Gesellschafter, der Geschäftsleitung und des Beirats beantwortet sein:

- Wer ist Mitglied (und wer nicht)?
- Worin bestehen die konkreten Aufgaben und Funktionen?
- Was darf wer in welchem Umfang und insbesondere in welcher finanziellen Höhe entscheiden?
- In welcher Form und Häufigkeit erfolgen die Informationsflüsse?
- In welchen Zeitabständen ist Zusammenarbeit erforderlich?

### 3.3 Erarbeitung des Beiratsprofils und Beiratssuche (Schritt 3)

Beiräte in Familienunternehmen stehen vor besonderen Herausforderungen. Oft ist die Vermittlung zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern wie auch unter den Familiengesellschaftern die wesentliche Aufgabe. Um zusätzliche Friktionen zu vermeiden, sind unabhängige Beiräte oberstes Gebot! Verwandte oder Beiräte, die einem Beteiligten „besonders nahe stehen", sind zu vermeiden, denn sie führen zu Ungleichgewichten und Positionskämpfen, die wenig zuträglich sind. Im Fall L haben sich die Gesellschafter daher gegen einen Kommilitonen des Sohns und Golffreunde von L entschieden, da die Nähe zu einem Gesellschafter schnell den Verdacht parteiischen Verhaltens erwecken könnte. Die Anzahl der Beiräte hängt von der Größe und Aufgabenstellung ab. In der Praxis hat sich eine ungerade Zahl von zumindest drei Beiräten bewährt.

Wichtig ist, vorab zu klären, wer welchen Part der Beiratsarbeit abdeckt. Hierfür empfiehlt es sich, im Vorfeld und unabhängig von eventuell avisierten Beiräten ein Beiratsprofil zu erarbeiten, in dem die Gesellschafter alle aus ihrer Sicht wichtigen Kompetenzen zusammenstellen. Dabei sind erfahrungsgemäß folgende Kategorien betriebsindividuell zu befüllen:

- persönliche Kompetenzen,
- fachlicher Erfahrungshorizont,
- Mittelstandskompatibilität und Erfahrung in Familienunternehmen sowie
- konkrete Aufgaben des Beirats.

In Abb. 1 auf S. 12 ist das Anforderungsprofil des Beirats der Unternehmensgruppe L dargestellt. Es zeigt, dass ein Dreierbeirat mit der Kombination Vertrieb/Technik/Kaufmann (Personal) gesucht wird. Neben der fachlichen Kompetenz ist auch die menschliche Komponente zu berücksichtigen. Vielfach braucht ein Beirat einen „Kümmerer", bei dem die Fäden zusammenlaufen und der zwischen den Gremien vermittelt. Dies ist oft der Beiratsvorsitzende, ihm kommt die größte Bedeutung zu. In Familienunternehmen ist er oft zentrale Instanz für Information und Kommunikation.

Als Pendant auf der Gesellschafterseite kann es sinnvoll sein, einen Gesellschaftersprecher zu wählen, der die Meinung des Gesellschafterkreises bündelt, so dass die Kommunikation des Beirats nicht fortwährend mit jedem Familienmitglied erfolgen muss.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024 - (zcgdigital.de) - 19.04.2024 - 18:49 - (ds)