

Unternehmensbeirat im Mittelstand

-Kosmetik oder Sparringspartner für die Geschäftsführung-



Klaus Christians
CMR Corporate
Management
Recruiting GmbH
14.03.2014

Unternehmensbeirat im Mittelstand

-Kosmetik oder Sparringspartner für die Geschäftsführung-

Klaus Christians

Ein Beirat ist ein freiwillig geschaffenes Gremium. Es ist nicht verpflichtend und ist kein gesetzlich vorgeschriebenes Kontrollgremium wie für eine Aktiengesellschaft. Je nach Situation und Zielstellung können die Kompetenzen und Aufgaben des Beirates festgelegt werden, dies unabhängig von der Gesellschaftsform, ob für einen GmbH oder eine KG.

Der Beirat hat, wie der Name schon sagt, beratende Funktion. In besonderen Situationen kann dem Beirat aber die Befugnis übertragen werden Entscheidungen zu treffen. Dies kann individuell, je nach Unternehmen und Zielstellung, erfolgen, die mit der Rolle des Beirates und der damit verbunden Aufgabe einher geht.

Nachfolgend sollen einige Situationen dargestellt werden, in denen der Unternehmensbeirat einen wichtigen Beitrag zur Lösung von Konfliktsituationen und zur weiteren Entwicklung des Unternehmens leisten kann.

Sparringspartner der Geschäftsführung

In der Regel sollte der Beirat ein kompetenter Sparringspartner der Geschäftsleitung und der Gesellschafter sein, um strategische und konzeptionelle Fragen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen zu diskutieren und zu beraten. Entsprechende Erfahrungsschwerpunkte wie z.B. einschlägige Marketing-Kompetenz, kaufmännische Kompetenz, Führung von Familienunternehmen, Branchenkenntnis etc. bilden dabei die Basis.

Primär stellt er Fragen, er durchleuchtet, er ist auch des „Teufels Advocat“, der mit dem erhobenen Zeigefinder, er sucht nach

Sparringspartner der Geschäftsführung

Fragen stellen und zuhören

können, auf blinde Flecken

hinweisen und Risiken

aufzeigen.

Unternehmensbeirat im Mittelstand

-Kosmetik oder Sparringspartner für die Geschäftsführung-

Klaus Christians

blinden Flecken in den Konzepten und deckt Risiken in der Planung auf, dank seiner geballten Kompetenz und Erfahrung.

Die wichtigsten Fähigkeiten des Beirates sind Fragen stellen und zuhören.

Abfederung von Gesellschafterstreitigkeiten

Bei Familienunternehmen kommt es immer wieder vor, dass sich Konflikte ergeben zwischen den Gesellschafterstämmen, oder den in der Geschäftsführung tätigen Familienmitgliedern. Dies geht in der Regel zu Lasten des Unternehmens und der Mitarbeiter, auch wenn dies gerne dementiert wird. Oftmals sind diese Konflikte von einer auf die andere Generation weiter gereicht worden und die wirklichen Ursachen nicht mehr vorhanden.

Durch eine geeignete Beiratsstruktur mit kompetenten Mitgliedern können solche Situationen entschärft werden. Voraussetzung der Beirat verfügt über eine entsprechende Entscheidungskompetenz bzw. Vollmachten und keine der Familien hat eine Stimmenmehrheit im Beirat. Der Beirat agiert dann gleich einem Aufsichtsrat. Er ist in der Lage wirkliche Entscheidungen zu treffen, z.B. Bestellung eines neuen Geschäftsführers, Genehmigung von Budgetplanungen etc.. Also eine echte Aufsichts- und Kontrollinstanz, die in der Lage ist nachhaltig die Geschicke des Unternehmens zu steuern, ohne sich den meist emotionalen Konflikten der Familienstämme auszusetzen. Die Familienstämme sind Teil des Beirates, können aber nicht gemeinsam die externen Beiräte überstimmen. Die Geschäftsführung wird überwiegend freigehalten von den Auseinandersetzungen der Familien und kann sich auf ihre Aufgaben konzentrieren.

Gesellschafterstreitigkeiten

Externe Beiräte

entschärfen die Situation
und können die Diskussion
auf eine sachliche Ebene
zurückführen.

Unternehmensbeirat im Mittelstand

-Kosmetik oder Sparringspartner für die Geschäftsführung-

Klaus Christians

Einbringen externer Kompetenz aus anderen Branchen

Hinzukommt dass in Zeiten des Strukturwandels in vielen Märkten, Erfahrungen mit der Neuausrichtung von Unternehmen, sowie ihren Produkten und Dienstleistungen, von großer Bedeutung geworden ist.

Alleine das Beispiel der Verlagerung internet/online im Verlagsbereich zeigt wie schwierig dieser Wandel für eine ganze Branche ist. Es gibt kein Lehrbuch und alle sind auf Versuch und Irrtum angewiesen. Sich die Erfahrung dazu aus angrenzenden Bereichen zu holen, oder gar neu entstandenen Branchen, kann hilfreich sein und über ein entsprechendes Beiratsmandat für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. In solch einem Fall wäre die Erfahrung aus dem Bereich von Internetplattformen mit einschlägiger Erfahrung im Online-Marketing und der Kenntnis entsprechender Geschäftsmodelle sinnvoll. Die Kollegen könnten aus dem Feld Social Media Networks, Online-Handel oder Internet-Communities kommen. Vorteilhaft sind immer artverwandte Branchen, oder jene, in denen neue Geschäftsmodelle, neue Konzepte und Strukturen bereits umgesetzt wurden und erfolgreich angewendet werden. Somit können Erfahrungswerte transferiert werden und nutzbar gemacht werden.

Neben der fachlichen Kompetenz zählt auch die Persönlichkeit und Charakterstärke. Ziel ist eine unabhängige Meinung im Gremium zum Wohle des Unternehmens einzubringen, keine Selbstdarsteller, die nur eine weitere Bühne für ihr Ego finden wollen.

Die knappe Zeit ist kostbar und soll effektiv genutzt werden. Das bedingt auch eine entsprechende Vorbereitung der Sitzungen durch die Beiratsmitglieder. Auch außerhalb dieses Rahmens sollte Raum und Zeit für kurzfristige Themen zur Verfügung

Branchen-
kompetenz sichern

Beiräte können

Unternehmen den Weg zu

neuen Marktchancen und

Geschäftsmodellen

erschließen

Unternehmensbeirat im Mittelstand

-Kosmetik oder Sparringspartner für die Geschäftsführung-

Klaus Christians

stehen. Wer das nicht leisten kann sollte nicht in solch ein Gremium berufen werden oder sich zur Verfügung stellen.

Absicherung in der Nachfolgeplanung der eigenen Familienmitglieder oder bei Fremdgeschäftsführung

Eine klassische Situation für die Einrichtung eines Beirates ist der Generationswechsel im Unternehmen, sei es der Übergang auf die nächste Generation oder gar der Übergang auf eine erstmalige Fremdgeschäftsführung. Beides können sehr sensible Situationen sein. Der familieninterne Übergang wird oft unterschätzt. Die Senioren haben diese Situation zwar auch meist durchlebt, aber die Erinnerung daran wurde leider gründlich verdrängt. Das Zutrauen und Vertrauen in die jungen Nachfolger muss erst wachsen. Jede Generation macht und muss ihre Fehler und damit Erfahrungen selber machen dürfen. Darin liegt oft schon der Grundstein zu ersten Konflikten.

Der Übergang auf eine Fremdgeschäftsführung ist in der Regel eine noch sensiblere Situation. Sollen doch Fremde, also nicht Familienmitglieder, die Geschicke des Unternehmens lenken. Haben die auch die notwendige Erfahrung und das Können? Welche Messlatte ist da anzulegen und wie zu handhaben? Viele Fragen, die für die Gefahren und Ängste von Inhabern und Gesellschaftern stehen. Da verschiebt sich ein ums andere mal auch die eigene Wahrnehmung. Die Forderungen und Erwartungen an externe Kandidaten übersteigen schnell die Verhältnismäßigkeit, insbesondere wenn Gesellschafterkonflikte im Hintergrund aktiv sind.

Ein geeigneter Beirat kann den Gesellschaftern die Last abnehmen und zwischen geeigneten und ungeeigneten Nachfolgern entscheiden. Er kann ausgleichend wirken und den emotionalen Aspekt einer externen Nachfolgeregelung versachlichen.

Nachfolgeplanung

Ob mit

Fremdgeschäftsführung

von extern oder

familienintern mit der

nächsten Generation, ist

ein kompetenter Beirat ein

nachhaltiges Instrument

zur Sicherung des Bestands

des Unternehmens

Unternehmensbeirat im Mittelstand

-Kosmetik oder Sparringspartner für die Geschäftsführung-

Klaus Christians

Besetzung des Beirates

Generell sollte die Beiratstätigkeit der einzelnen Mitglieder eine zeitliche Begrenzung erfahren, um die Möglichkeit zu haben notwendige Erfahrungen und Entwicklungen in den jeweiligen Märkten auch im Beirat zu berücksichtigen und abzubilden. Die Gremien neigen nach längerer Zeit der Zusammenarbeit zum „kuscheln“. Die einzelnen Mitglieder bereiten sich nicht mehr intensiv vor, vertrauen zu sehr auf ihre schon lange zurückliegende Erfahrung und damit findet die angestrebte kritische und nachhaltige Auseinandersetzung mit den Strategien und Konzepten zum Wohle des Unternehmens nicht mehr statt. Zumindest nicht mehr mit dem notwendigen Anspruch an Qualität und Nachhaltigkeit.

Beiratsmitglieder, die nicht mehr im operativen Geschäft sind sollten nach einer gewissen Zeit aus dem Beirat freiwillig ausscheiden. Die berufliche Erfahrung der Vergangenheit hat heute in vielen Branchen nur noch eine verhältnismäßig kurze Halbwertszeit. Der turnusmäßige Austausch von Beiräten schafft so die Möglichkeit das Gremium mit der Unternehmenssituation entsprechend kompetenten Mitgliedern zu besetzen.

Auch die verschiedenen Persönlichkeiten sollen sich ergänzen und nicht sich ähneln. Diversität schafft Reibung und das führt zu kritischen Fragen. Das ist letztlich die Aufgabe des Beirates, durch kritisches Fragen Vorhaben auf Schwachpunkte abzuklopfen, Risiken aufzudecken und Chancen deutlich zu machen.

Die ideale Zusammensetzung eines Beirates in einem Familienunternehmen ist dann unabhängig und nachhaltig für das Unternehmen, wenn die Nicht-Familienmitglieder die Mehrheit haben. Also die Stimmenmehrheit bei den Externen liegt und ganz

Beiratsmitglieder

Persönlichkeit, Kompetenz,

Erfahrung und

Unabhängigkeit der

einzelnen Mitglieder

sollten sich ergänzen. je

größer die Diversität der

Merkmale, die die

Beiratsmitglieder

einbringen, desto

leistungsfähiger der Beirat.

Unternehmensbeirat im Mittelstand

-Kosmetik oder Sparringspartner für die Geschäftsführung-

Klaus Christians

wichtig, die Entscheidungen auf die es ankommt, auch vom Beirat getroffen werden und er nicht davon ausgenommen ist.

Fazit

Der Beirat ist ein sinnvolles Instrument für jene, die bereit sind sich oder ihr Unternehmen sachlicher, konstruktiver Kritik auszusetzen, um nachhaltig den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten und so den Fortbestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens zu sichern.

Der Beirat

Ein Instrument um den

Fortbestand des

Unternehmens zu sichern