

Guter Rat muss nicht teuer sein – Beirat!

Nach einer neueren Studie unter Mitwirkung der Otto Beisheim School of Management verfügen 52 % der Unternehmen über einen Beirat. In 70 % der erfolgreich arbeitenden GmbHs und KGs hat sich der Beirat als komplementäres Instrument der strategischen Unternehmensführung bewährt. Dabei sind die Motive zur Einrichtung eines Beirats vielschichtig.

1. Klassische Grund-Motive sind:

a) Kontrolle der Geschäftsleitung

Die Gesellschafter haben sich aus Altersgründen aus der Firma zurückgezogen, können sich nicht einigen oder haben Abstimmungsprobleme, weil ihr Kreis unüberschaubar groß ist. Die unverzichtbare Kontrolle der Geschäftsführung können die Gesellschafter dann auf den Beirat übertragen. Dieser vermag auch Berichtsaufgaben zu übernehmen, Anstöße zu geben, Zielvorgaben mit der GL zu vereinbaren, Kosten zu überprüfen usw.

b) Übernahme ungeliebter Aufgaben

Besonders in Familienunternehmen ist das Verhältnis zwischen den Gesellschaftern auf der einen Seite und Geschäftsführung und Mitarbeitern auf der anderen Seite nach oft jahrzehntelanger Zusammenarbeit dermaßen eng und familiär, dass den Gesellschaftern die Kraft und Bereitschaft fehlt, notwendige Veränderungen gegen den (Beharrungs-)willen der Mitarbeiter und womöglich sogar zu deren Lasten umzusetzen. Ein Externer in der Funktion eines Beirats, ausgestattet mit den nötigen Kompetenzen, kann die erforderlichen Maßnahmen ohne Ansehen der Person(en) um- und durchsetzen.

c) Übernahme von Zustimmungskompetenzen

Wenn und soweit wesentliche Unternehmensentscheidungen – Investitionen, Personal, Kredite, Gehälter, Eintritt/Ausscheiden von Gesellschaftern, Satzungsänderungen - unter einem Zustimmungsvorbehalt durch die Gesellschafter stehen und diese sich nicht (mehr) in der erforderlichen Weise mit dem entscheidungserheblichen Sachverhalt auseinandersetzen wollen, kann die Zustimmungskompetenz auf den Beirat übertragen werden.

d) Projektbezogene Aufgaben

Ein Beirat wird auch gern projektbezogen oder befristet installiert – etwa, um die Unternehmensnachfolge, einen Zusammenschluss oder Unternehmenskauf zu begleiten, eine neue Filiale aufzubauen, strategische Neuausrichtungen zu überprüfen oder zu verfolgen etc. Er entlastet so Gesellschafter und/oder Geschäftsführung, die oftmals mit dem Tagesgeschäft ausgelastet sind.

2. Auswahl und Qualifikation des Beirats

Die Größe des Beirats, also die Anzahl der Mitglieder, ist von der konkreten Aufgabenstellung abhängig. In mittelständischen Unternehmen wird meistens ein nur einköpfiger Beirat ausreichen, sofern denn eine entsprechend qualifizierte Person für diese Aufgabe(n) gefunden werden kann. Erwartet werden muss regelmäßig ein umfassendes unternehmerisches Verständnis auf Basis möglichst eigener operativer Erfahrungen in verschiedenen Unternehmensbereichen – Vertrieb, Marketing, Kaufmänn. Leitung und möglichst auch in der Geschäftsführung. Da die meisten Veränderungen Rechtssubjekte betreffen, können zusätzlich fundierte juristische Kenntnisse des Beirats dem Unternehmen viel Aufwand ersparen. Ein gestandener Praktiker mit Erfahrung aus verschiedenen Märkten ist in kürzester Zeit in der Lage, die Besonderheiten des jeweiligen Geschäfts zu erfassen und bei seiner Arbeit zu berücksichtigen. Das klassische Argument „Der kennt sich auf unserem speziellen Markt nicht aus!“ geht daher fehl. „Für „Jugend forscht“ ist allerdings kein Platz – schließlich muss der Funktionsinhaber mit Gesellschaftern und Geschäftsleitung auf Augenhöhe diskutieren können; das setzt ein hohes Maß persönlicher Kompetenz auf Basis praktischer Erfahrung voraus. Letztendlich muss der Beirat sich jedoch stets bewusst sein, dass er der Gesellschaft im Auftrag und nach dem Willen der Gesellschafter zu nützen hat, womit Ausrichtung und Grenzen seiner Tätigkeit gleichermaßen beschrieben sind.

3. Schuldrechtliche/organschaftliche Stellung

Die Einrichtung eines Beirats kann durch einfachen Gesellschafterbeschluss erfolgen. Dieser schnelle und unaufwendige Weg eignet sich sehr gut für Eilfälle und zum projektbezogenen „Ausprobieren“ eines Beirats. Oftmals empfehlenswert ist aber die Verankerung des Beirats im Gesellschaftsvertrag als ein Organ der Gesellschaft, wobei der Beirat satzungsmäßig mit entsprechenden Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet wird.

4. Beirat oder Berater?

Ein Beirat ist kein Unternehmensberater, auch wenn seine Tätigkeit z.T. beratender Natur ist. Anders als der Unternehmensberater, kann er sich nach der Analyse nicht auf die Präsentation eines Konzeptes zur Lösung eines bestimmten Problems beschränken – der Beirat ist und bleibt im Unternehmen und steht dafür gerade, dass der angestrebte Erfolg auch eintritt. Im Allgemeinen ist der Beirat selbst für die Realisation seiner von den Gesellschaftern freigegebenen Vorschläge zuständig oder begleitet die Umsetzung zumindest. Dementsprechend wird die Tätigkeit des Beirats oft auf Dauer – jedenfalls auf einige Jahre – angelegt. Diese Kontinuität fördert das vertrauensvolle Verhältnis zu den Gesellschaftern und der Geschäftsleitung und ermöglicht letztlich eine Bündelung der Kräfte zum Wohl des Unternehmens.

5. Kosten

Die Vergütung des Beirats sollte sich an der Größe und wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und dem Umfang und der Schwierigkeit der Aufgabe sowie an der Kompetenz des Beirats orientieren. In Einzelfällen mag sich hier eine Vergütung im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung vereinbaren lassen; regelmäßig dürfte ein qualifizierter Kandidat einen Lohn von 12.000 €/anno aufwärts erwarten. Das ist – verglichen etwa mit üblichen Beraterhonoraren – äußerst bescheiden und im Übrigen gut angelegtes Geld: Ein qualifizierter Beirat sollte dem Unternehmen sehr rasch Nutzen im Wert des Mehrfachen der eigenen Kosten bringen – und sich an diesem Anspruch messen lassen.

Copyright Ingo Philipps 2011