

Der Beirat:

Freundschaftsklub oder Sparringspartner?

Gemütlicher Freundschaftsklub oder gute Corporate Governance, Debattierclub von Selbstdarstellern oder idealer Sparringspartner? Ob Familienunternehmen einen Beirat einführen sollen, wird kontrovers diskutiert. Die Antwort: Es kommt auf die richtige Struktur an.

VON RUDOLF BEZLER



Rudolf Bezler ist Partner, Rechtsanwalt und Notar bei der Menold Bezler Rechtsanwälte Partnerschaft mbB.

„Wer Missstände nicht klar ansprechen kann, ist ebenso fehl am Platz wie der Beirat, der nicht darum weiß, wie wichtig Anerkennung für Unternehmer und Geschäftsführer ist.“

In der Ausgestaltung eines fakultativen Beirats sind Unternehmer grundsätzlich frei. Unerlässlich ist hingegen, dessen Aufgaben klar zu definieren. Ein Beirat kann sich auf die Beratung beschränken. Genauso möglich und häufig üblich ist die Übertragung von Befugnissen vergleichbar denen eines Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft. In der Praxis findet man häufig die Konstellation, dass die Unternehmer mit einem beratenden Beirat „üben“, um dann, wenn sie gute Erfahrungen gemacht haben, dem Beirat auch Entscheidungskompetenzen zu übertragen.

Besetzung ist entscheidend

Gegenstand der Tätigkeit des Beirats sollten stets wesentliche operative Maßnahmen, Planungen, Personalmaßnahmen hinsichtlich der Geschäftsführung, operative Themen wie Rentabilität und Effizienz und die strategische Ausrichtung sowie die Investitionspolitik sein. Die Aufgaben eines Beirats in Familienunternehmen erstrecken sich auch darauf, Konflikte unter Gesellschaftern beziehungsweise zwischen diesen und Geschäftsführern zu verhindern und bei Bedarf Pattsituationen unter Gesellschaftern aufzulösen. Auch die Unternehmensnachfolge kann der Beirat begleiten.

Ob ein Beirat seiner Verantwortung gerecht wird, hängt wesentlich von seiner Besetzung ab. Der fachliche Hintergrund eines Mitglieds ist wichtig, noch wichtiger ist dessen Persönlichkeit. Ein Beirat muss unabhängig, meinungsstark und entscheidungsfreudig sein. Wenn er darüber hinaus noch über eine gewisse Empathie verfügt, ist dies hilfreich. Wie will er sich sonst in der Diskussion widerstreitender Interessen zwischen Geschäftsführung und Gesellschafter oder in der Auseinandersetzung zwischen Gesellschafterstämmen Gehör verschaffen oder gar durchsetzen? Meistert der Beirat solche Aufgaben, so macht er das Unternehmen attraktiv für Führungskräfte und auch für Banken.

Missstände müssen angesprochen werden

Woran es manchen Beiräten allerdings fehlt, ist schlicht Effizienz und Geschwindigkeit. Rasche und konzentrierte Informationen durch ein in der Regel monatliches Reporting, sind unabdingbar. Genauso notwendig ist aber auch eine knapp bemessene Reaktionszeit der Beiräte auf Anforderungen des Unternehmens. Regelmäßige Sitzungen sind zwingend, bei Bedarf auch außerordentliche Sitzungen, gegebenenfalls Telefon- oder Videokonferenzen. Wer nicht in der Lage ist, kurzfristig in gewissem Umfang zeitlich verfügbar zu sein, hat in einem Beirat nichts verloren. Und hinsichtlich der Empathie gilt Entsprechendes. Wer Missstände nicht klar ansprechen kann, ist ebenso fehl am Platz wie der Beirat, der nicht darum weiß, wie wichtig Anerkennung für Unternehmer und Geschäftsführer ist. Ein Beirat ist also dann sinnvoll, wenn er ein effizientes, mit profilierten Persönlichkeiten besetztes Team darstellt und im Unternehmen seine klar definierte Rolle ausfüllt. ■