

Der Beirat: Schlüssel für den Unternehmenserfolg



Von Edy Fischer

*Institut für Wirtschaftsberatung
Niggemann, Fischer & Partner GmbH
Zollikon / Zürich*

Vor einigen Jahren galten Beiräte in Familienunternehmen noch als «dekoratives Beiwerk». Das hat sich geändert. Beiräte sind heute ein aktives Instrument zur Führung von Familienunternehmen. Der Nutzen eines guten Beirats überwiegt bei Weitem seine Kosten. Diese Feststellung trifft selbst für Klein- und Mittelunternehmen zu.

Auf der Suche nach Antworten verlassen sich Unternehmer immer weniger allein auf ihr «Bauchgefühl». Unternehmer möchten auch nicht gern mit teuren Unternehmensberatern Problemlösungen erörtern. Immer mehr Unternehmer entscheiden sich für einen Austausch mit externen Experten. Sie zie-

hen Spezialisten anderer Branchen zu Rate und diskutieren mit unabhängigen Fachleuten, bevor Entscheidungen getroffen werden. Immer häufiger wählen Unternehmer den Beirat als eine Plattform für den offenen Austausch mit anerkannten Experten unterschiedlicher Fachrichtungen aus.

Neben der beratenden Funktion kann der Beirat auch weitergehende Funktionen übernehmen. So ist es nicht selten, dass bei Patt-Situationen im Gesellschafterkreis der Beirat entscheiden soll. Unabhängig von gesellschaftsrechtlichen Entscheidungsmöglichkeiten kann ein qualifizierter Beirat die Versachlichung emotionaler Diskussionen erleichtern.

Der Beirat sollte ein strategisches Instrument zur Sicherung der Unternehmenszukunft sein. Er hilft dabei, unternehmerisches Vermögen zu erhalten und zu mehren. Die Erwartungshaltung wird aber nur dann befriedigt, wenn der Beirat über die gebotene Qualifikation verfügt. Unternehmen müssen Beiräte mit der gleichen Umsicht suchen wie einen Geschäftsführer. Deshalb ist es bei den Überlegungen zur Einführung eines Beirats zielführend, ein Anforderungsprofil zu erstellen: Welche Aufgaben soll der Beirat übernehmen? Welche Kompetenzen sind dafür sinnvoll?

Geeignete Beiräte sollten entweder als Unternehmer im eigenen Betrieb oder als angestellte Manager langjährige Erfahrungen gesammelt haben. Nur wer die Fallstricke des täglichen Geschäfts kennt, kann die Situation anderer Unternehmen und die Leistung der Chefetage beurteilen und sinnvolle

Empfehlungen geben. Darüber hinaus sind Beiräte mit Branchenkenntnissen beliebt. Beiräte, die die Branche kennen, können eher in schwierigen Situationen mit gezielten Ratschlägen und Kontakten helfen. Setzen sich Beiräte aus Ja-Sagern zusammen, werden die Beratungsfunktionen ausgehebelt. Eine zweite unabhängige Meinung verringert die Gefahr von Unternehmensblindheit und Fehlentscheidungen. Unternehmer, die sich über den Beirat Wettbewerbsvorteile verschaffen wollen, müssen offen mit den Experten auch vertrauliche Themen diskutieren.

Darüber hinaus kommt dem Beirat eine besondere Bedeutung in Notfällen zu. Vor dem Hintergrund der Geschäftsunfähigkeit bzw. des plötzlichen Todes von Unternehmern kann es interessewährend sein, einen sogenannten «Nachfolgebeirat» zu etablieren. Solange der Unternehmer seine Geschäftsführerfunktionen wahrnimmt, kann der Beirat ausschliesslich Beratungsfunktionen übernehmen. Im Fall der Geschäftsunfähigkeit des Unternehmers kann durch die Satzung geregelt werden, dass der Beirat unter Verdrängung der Kompetenz der Gesellschafterversammlung zuständig ist z.B. für die Bestellung, Abberufung und Entlastung von Geschäftsführern sowie den Abschluss und die Kündigung von Anstellungsverträgen mit Geschäftsführern. In einer derartigen Situation kann der Beirat auch das Aufsichts- und Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung übernehmen. Die Überwachung der Geschäftsführung ist eine wesentliche Aufgabe des Beirats in Notsituationen.

Die Kosten eines Beirats sind auch für mittelständische Unternehmen vertretbar. Neben festen Vergütungen oder Sitzungsgeldern werden in der Regel die direkten Auslagen, wie z.B. Reisekosten, ersetzt.

e.fischer@ifwniggemann.ch
www.ifwniggemann.ch

Ein Beirat fragt nach, gibt Rat, setzt Impulse
und spornt Unternehmen an.