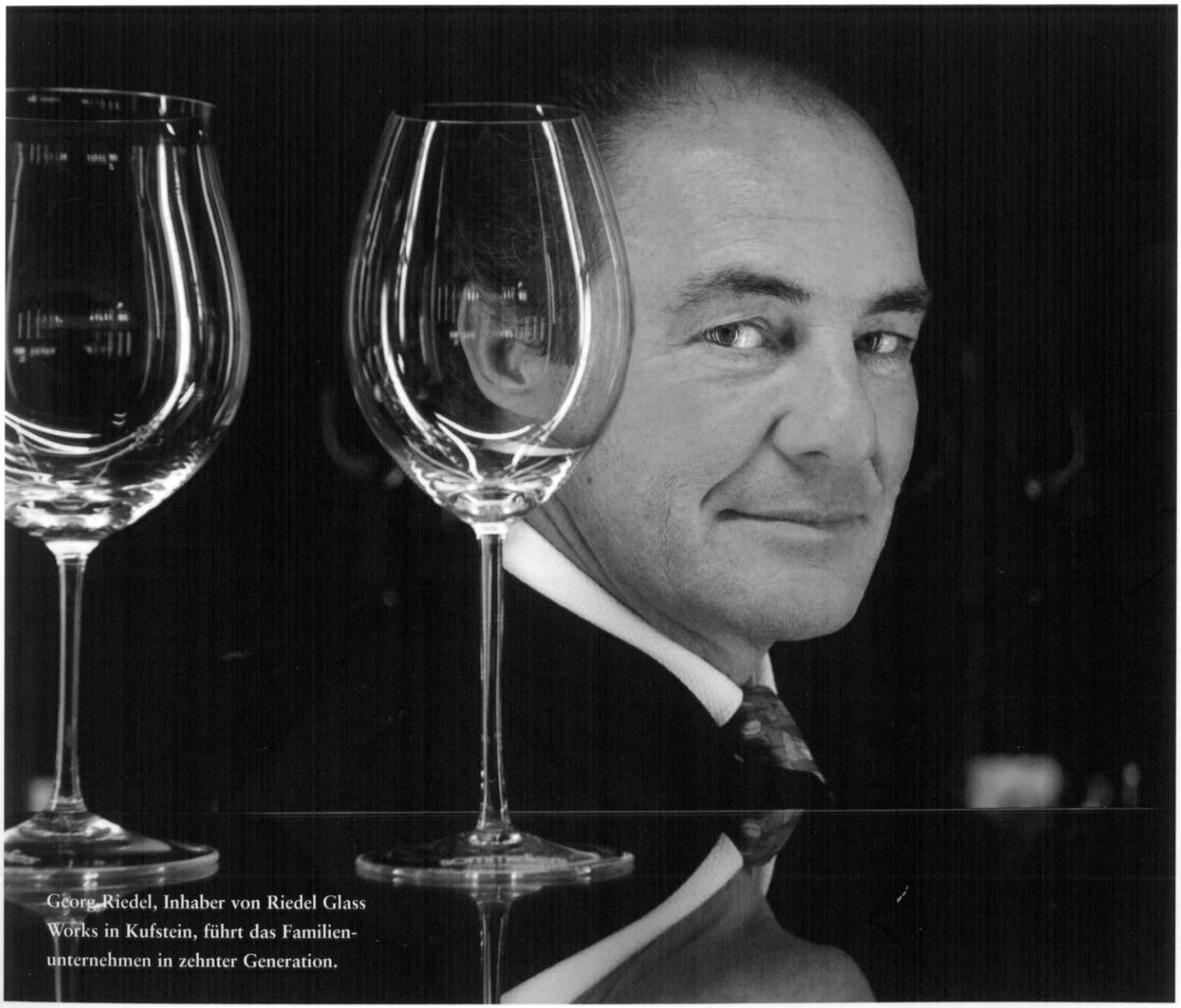
Heft 04 Dezember 2009

Euro 15,00

private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Georg Riedel, Inhaber von Riedel Glass Works in Kufstein, führt das Familienunternehmen in zehnter Generation.

Die Glas-Dynastie.

Wer mehr als 250 Jahre lang einen Wirtschaftsbereich dominiert, muss in jeder Generation sehr viel richtig gemacht haben.

Gegen den Trend.

Khalid Al Zayani gehört zu den wichtigsten Unternehmern Bahrains. Nun investiert er. Gerade heute? „Wenn nicht jetzt, wann dann?“

Kampf um Rohstoffe.

Schwellenländer brauchen dringend Rohstoffe, um zu wachsen. Investoren suchen Sachwerte. Wenn die Nachfrage steigt, klettern die Preise.

Entspannt ins Eis.

Ein Trip in die Antarktis bedeutete bisher extremen Reisestress. Jetzt gibt es eine Luftbrücke zu den Pinguinen. Die besondere Expedition.

Hilfestellung.

Befindet sich ein Unternehmen in der Krise, ist plötzlich nichts mehr eindeutig: weder der richtige Weg aus der Gefahrenzone noch die Souveränität der Geschäftsführer, noch die Loyalität der Gesellschafter. Ein Beirat kann Hilfestellung geben.

Hätte der Ackerbauer Kain seinen Bruder Abel, den Hirten, auch erschlagen, wenn den Streitenden ein familiärer Beirat zur Seite gestanden hätte?

Hätte Kain seine empfundene Benachteiligung gegenüber dem Bruder distanzierter beurteilen können, wenn ein unabhängiger, qualifizierter und als Respektsperson wahrgenommener Dritter die Vorwürfe objektiviert und einen Lösungsweg mit den Brüdern erarbeitet hätte?

Eine Antwort auf diese Fragen gibt es nicht. Aber: „Mit einem Beirat wären zumindest die Chancen zur Problemlösung deutlich gestiegen, weil er als Puffer zwischen den Konfliktparteien fungiert und so die Emotionalität aus einem Streit nehmen kann", sagt Andreas Wiedemann, Partner in der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

Die gleiche Pufferrolle hat der Beirat auch in einem Familienunternehmen: Er moderiert, er berät und – noch wenig verbreitet – er trifft auch Entscheidungen, wenn die Gesellschafter dies beschließen und entsprechende Kompetenzen an ihn abtreten. Ziel ist es, Konflikte im Gesellschafterkreis auf eine neutrale Ebene zu verlagern, sie zu objektivieren und zu besten Entscheidungen für das Unternehmen zu kommen.

Der Anlass für die Einsetzung eines Beirats kann ganz verschieden sein – entsprechend unterschiedlich sind die Aufgaben. Ist eine wirtschaftliche Schräglage – wie derzeit oft der Fall – Grund für die Beiratsgründung, liegen seine Aufgaben vor allem darin, kritische Fragen zu stellen und Antworten zu verlangen. „Um das Überleben des Unternehmens zu sichern", weiß Rudolf X. Ruter, Partner in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young in Stuttgart, „gehört jetzt alles auf den Nachhaltigkeits-Prüfstand."

„Alles", das sind die Abläufe im Unternehmen, die verwendeten Materialien, die Finanzierungsstruktur, die Qualifikation der Mitarbeiter und auch die Reputation. Eine Mammutaufgabe, die von den Geschäftsführern allein kaum zu bewältigen ist, aber mit Hilfe eines netzwerkstarken Beirats gelingen kann.

Darüber hinaus gibt es noch viele weitere Betätigungsfelder für einen Beirat. Beim Generationenwechsel fungiert er meist als Sparringspartner und vorausschauender Kontrolleur für die neuen, noch unerfahrenen Geschäftsführer. Im Streit zwischen den Gesellschaftern kann er moderieren und beraten. Und ist ein Beirat das Ergebnis strategischer Unternehmensplanung, wird er meist als „Reserve" für unternehmerische Krisen etabliert. Er tritt erst im definierten Notfall in Erscheinung.

Letzten Endes ist es die Einsicht in die so erhöhte Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens, die Gesellschafter – meist der zweiten oder dritten Generation – dazu bringt, die erforderlichen Kompetenzen an Beiräte abzutreten, die Abläufe zu formalisieren und für das Ganze auch noch Geld auszugeben.

Schließlich wollen auch Beiräte etwas verdienen, „ab rund 10 000 Euro im Jahr, abhängig von Aufgabe und Unternehmensgröße", sagt Wiedemann, der – nebenbei – Honorarprofessor an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen ist und sich seit zwölf Jahren mit der ganzheitlichen strategischen Beratung von Familienunternehmen beschäftigt. Er rät, die Bezahlung in eine fixe und eine variable Komponente in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg aufzuteilen. Losgelöst von der Vergütung solle aber immer folgende Regel gelten: „Der Beirat muss dem Unternehmen mehr bringen, als er kostet."

Die Weichen zu stellen, damit ein Beirat „gut" sein kann, ist Aufgabe der Gesellschafter. Letztlich geht es um drei übergeordnete Punkte: die Planung, die Verschriftlichung der Aufgaben und die Personenauswahl.

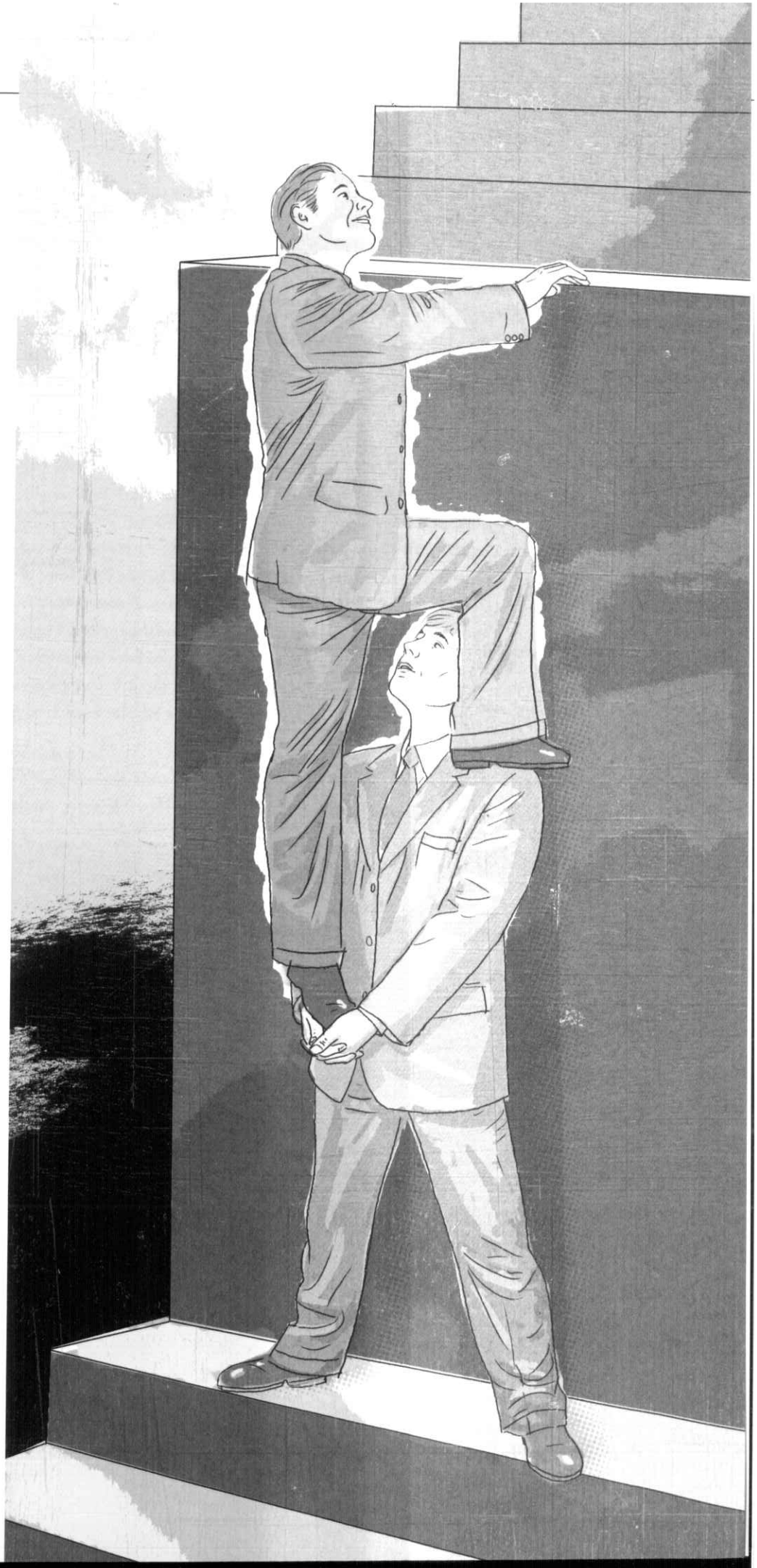
Am Beginn der Überlegungen über die Sinnhaftigkeit eines Beirats steht regelmäßig eine Situationsanalyse des Unternehmens: „Es geht dabei beispielsweise um die Stärken und Schwächen, die Unternehmens- und die Personalplanung, die Managementstrukturen, um bisherige Problemlösungsstrategien, um

Finanz- und Kapitalausstattung sowie um die strategischen Ziele des Familienunternehmens", zählt Wiedemann auf. Aus der Analyse ergeben sich die Problemfelder, deren Lösung Aufgabe des Beirats wird. Die zu ihrer Erfüllung notwendigen Rechte, die Entscheidungsfindung, die Amtsdauer und die Vergütung sollten klar definiert und in einer Beiratsverfassung verschriftlicht werden.

Dabei hat die Gesellschafterversammlung einen großen Gestaltungsfreiraum – soweit die Geschäftsordnung ihr die sogenannte Satzungsautonomie zuschreibt. Grenzen erfährt die Freiheit allerdings, wenn die Gesellschafterversammlung mehr Kompetenzen auf den Beirat übertragen will, als ihr selbst zustehen. So beispielsweise wenn gesetzlich festgelegte, weisungsfreie Aufgaben der Geschäftsführung, wie etwa die Erstellung des Jahresabschlusses in der GmbH, eingeschränkt werden sollen. Was erlaubt und was verboten ist, ist von der Rechtsform und den Rechten der Gesellschafterversammlung abhängig – „das muss im Einzelfall geprüft werden", erläutert Wiedemann.

Besonders knifflig ist die Personenauswahl. Vermittler helfen bei der Suche – je nach Unternehmensgröße kann dieser Service allerdings durchaus einen sechsstelligen Betrag ausmachen.

Rudolf X. Ruter hat für die fachlichen und menschlichen Anforderungen an einen Beirat eine eigene, goldene Regel formuliert: „Das wahrlich einzige Motiv für die Arbeit jedes einzelnen Beirats muss der gesicherte Fortbestand des Unternehmens sein." Aus dieser Regel >



lassen sich alle anderen Anforderungen ableiten: Die Beiräte müssen qualifiziert sein, unabhängig von den Gesellschaftern, frei von Interessenskonflikten und sie müssen bereit sein, in dieses Amt Zeit zu investieren. „Wer etwa seinen eigenen Bankberater oder einen Kunden in den Beirat beruft, macht einen Fehler", weiß Andreas Wiedemann.

Ebenso wie es ein Fehler sei, ausschließlich Vertraute der operativ tätigen und der stillen Gesellschafter in den Beirat zu entsenden: „Ist, im Falle eines Gesellschafterkonflikts, der Beirat der verlängerte Arm der Interessen der Gesellschafterversammlung, wird das Problem verlagert, aber nicht gelöst", sagt er.

Auch das Zeitbudget der Beiräte ist von hoher Relevanz. Kommt ein Beirat mehrmals unvorbereitet in die Sitzung, kann er objektiv gesehen noch so qualifiziert sein – der richtige Mann für diesen Job ist er nicht.

Damit sind die Anforderungen an die Beiräte klar. Doch wie kann es gelingen, dass sich beispielsweise im Streit befindliche Geschäftsführer und Gesellschafter auf die auszuwählenden Personen einigen? Wird nicht jeder Personalvorschlag der einen Seite durch die andere als parteiisch wahrgenommen?

„Doch, das ist manchmal so", sagt Ruter. Die Lösung kann dann nur ein Kompromiss sein, etwa indem jede Seite einen Vertreter in den Beirat entsendet und der Rest aus unabhängigen Personen besteht. Sieht jede Seite ihre Interessen vertreten, wird meist auch die Neutralität der anderen Beiräte leichter akzeptiert. Das gilt insbesondere dann, wenn sie aus dem Netzwerk externer Berater stammen, von Branchenverbänden oder einer IHK vorgeschlagen wurden oder in Forschungseinrichtungen wie dem Fraunhofer- oder dem Goethe-Institut arbeiten.

Eine letzte Frage bleibt noch offen: Könnten nicht die Beiräte im Zeitablauf ihre Neutralität verlieren und damit ihre Funktion als Moderator zwischen den Interessengruppen einbüßen?

„Deshalb muss es laut Beiratssatzung schwierig, aber möglich sein, sich von einzelnen Beiräten zu trennen", meint Ruter. Ein Beirat sei kein Allheilmittel und keine Wunderwaffe, „aber richtig eingesetzt, ist er eine tolle Chance." □

Text: Yvonne Döbler

Wie der Beirat Familienunternehmen helfen kann – drei Praxisbeispiele.

01. Krisenmanagement

Wie gut eine Krise gemeistert wird, hängt wesentlich von den handelnden Personen ab. „In kritischen Situationen sind die persönlichen Anforderungen an die Beiräte besonders hoch", sagt Rudolf X. Ruter. Neben unternehmerischen Fähigkeiten müssen sie auch Kreativität beweisen, um Gewohntes infrage zu stellen. Sie müssen fähig sein, berechtigte Kritik zu üben und entgegenzunehmen und Konflikte konstruktiv zu lösen. Weitere Anforderungen sind Wahrnehmungs- und Durchsetzungsstärke: „Standfestigkeit und diplomatisches Geschick helfen wesentlich, das Interesse des Unternehmens gegen innerfamiliären Zwist zu verteidigen", sagt Ruter – und zählt weiter auf: „Scharfsinn beim Erkennen von Schlüsselpersonen, Fähigkeit zum Aufbau von Beziehungen, Ergebnisorientierung, analytisches Denkvermögen, Leumund, Vertrauen und eine hohe Motivation zur Krisenbewältigung."

02. Unterstützung junger Gesellschafter

„Ist es die Aufgabe des Beirats, eine noch unerfahrene Geschäftsführung in einem von Innovationen lebenden Unternehmen zu unterstützen und zu kontrollieren, sollten mindestens drei unterschiedliche Qualifikationen im Beirat vertreten sein", erklärt Andreas Wiedemann. Ein erfahrener, möglichst gut vernetzter Unternehmer für den Vorsitz. Ein vom Unternehmen unabhängiger Finanzexperte, der Alternativen aufzeigen kann. Und ein junger Vertreter aus der Forschung.

03. Nachfolge

Zwei Gründer wollen die Nachfolge vom Schwiegersohn des einen Seniors und dem Sohn des anderen Seniors antreten lassen. Beide Nachfolger sind im Unternehmen tätig und wissen von den Plänen der Altvorderen. Problem: Die Seniorchefs vollziehen den Übergang nicht. Nach drei Jahren schwelender Unzufriedenheit einigen sie sich auf die Einrichtung eines Beirats, dem auch die Senioren später angehören sollen. Dessen Aufgabenstellung: 1. Sicherstellung eines stufenweisen Ausstiegs der Seniorchefs aus der Geschäftsleitung. 2. Beratung und Überwachung der Nachfolger mit dem Schwerpunkt, Sparringspartner zu sein. 3. Bestellung und Abberufung zukünftiger Geschäftsführer. 4. Ausgleich von potenziellen Spannungen zwischen den beiden Gesellschafterstämmen.

// Literatur: Rudolf X. Ruter/ Prof. Dr. Roderich C. Thümmel: Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen, 2. Auflage, 2009, Richard Boorberg Verlag, Stuttgart

Prof. Dr. Andreas Wiedemann: Der Beirat im Familienunternehmen. Eine Fallstudie, 1. Auflage 2009, Heft 12 der Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie, Stuttgart.

Illustration: Tom Cool