

Beiräte in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Vom Strategie-Controlling über Business-Pläne bis zum Familienmanagement

Generationskonflikt zwischen Vater und Sohn, Streit ums Geld zwischen aktivem Inhaber und gewinnorientierten Teilhabern, Angst vor Fehlentscheidungen oder unerträglicher Druck durch die wachsende Konkurrenz?

Die Liste der Fälle, in denen sich Unternehmer kontinuierliche Unterstützung rund um ihr operatives Geschäft wünschen und deshalb einen Beirat einrichten, ist lang. Seine Aufgaben reichen von der Strategiefindung, Controlling über die Business-Pläne bis zum Familienmanagement, denn gerade in eigentümergeführten Unternehmen und Familienbetrieben ist häufig ein sachlicher und unparteiischer Schiedsrichter zwischen den divergierenden Parteien erforderlich.

Außerdem sind Einzelkämpfer in der Regel keine Universal-Genies. Ein Naturwissenschaftler ist nicht immer ein guter Betriebswirt, ein exzellenter Techniker hat nicht immer den besten Blick für die Finanzen, und ein begnadeter Handwerker ist nicht automatisch ein begnadeterstratege. Hier liegt es nahe, das eigene Wissen gezielt zu ergänzen und wahlweise Know-how aus Spezialgebieten wie Finanzen und Controlling, Marketing und Vertrieb, Produktion und Logistik oder strategisches Management „einzukaufen“.

***Einzelkämpfer
sind in der Regel
keine Universal-
Genies ...***

Dabei versteht man unter einem Beirat ein externes Organ, das neben die Gesellschafter und die Geschäftsführung tritt und das Unternehmen mit kontinuierlichem Rat verstärkt. Der Aufwand ist im Vergleich zum Nutzen minimal. Die Bestellung eines Beirats ist freiwillig, und die Wieder-Abberufung ohne große Formalitäten jeder Zeit möglich. Außerdem wird generell zwischen einem rein beratenden Gremium und einer Kontroll- bzw. Überwachungs-Funktion unterschieden. Beides ist denkbar und wird, bevor der Beirat seine Arbeit aufnimmt, in einer entsprechenden Geschäftsordnung schriftlich festgelegt.

Der Einsatz eines Beirats ist in kleinen Unternehmen genau so wichtig und hilfreich wie in Großbetrieben. In einem kleinen Unternehmen beschränkt man sich oft aus Kostengründen auf die Installation eines Allein-Beirats (Einzelperson). In Mittelbetrieben gibt es häufig ein Team von drei oder fünf Mitgliedern mit unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten. Zudem wird häufig ein Beirats-Vorsitzender gewählt.

Hoch qualifizierte Sparringspartner mit konstruktiven Diensten

In der Regel tagt der Beirat rund vier Mal pro Jahr. Und auch die detaillierte Vorbereitung der Sitzungen trägt zur Selbstdisziplin bei: Es gilt, die Gedanken zu sortieren, Zahlen aufzubereiten und interne Prozesse für Außenstehende schlüssig abzubilden. Beiräte leisten dabei als hoch qualifizierte Sparringspartner konstruktive Dienste und können den Blick über die Betriebs-Routine hinaus auf die allgemeine Marktentwicklung lenken, helfen neue Trends aufzuspüren und eine innovative Perspektive bei der Führung des Betriebs zu gewinnen. Je nach Definition ihrer Aufgabe wirken sie auch unterstützend bei der Profilierung gegenüber Kunden und der Kreditwürdigkeit bei der Bank.

Darüber hinaus kann der Beirat sogar im Notfall eine vorübergehend absichernde Rolle einnehmen, wenn beispielsweise der Inhaber über einen längeren Zeitraum krank ist oder es ein vorübergehendes Nachfolgeproblem gibt.

Neue Netzwerke für neue Unternehmensziele

Beirats-Mitglieder sind vom Typ her erfahrene Unternehmerpersönlichkeiten, zu deren Kernkompetenzen strategische Stärken zählen sollten. Je nach individuellem Bedarf und der Größe des Gremiums sollten zudem spezielle fachliche Qualifikationen bei der Auswahl der Beiräte eine Rolle spielen. Hier gilt es auch neue Unternehmensziele zu berücksichtigen wie beispielsweise den Aufbau neuer Geschäftsfelder im Ausland oder in Nischenmärkten. Bei letzterem können gezielt ausgesuchte Beiräte sogar dazu beitragen, neue Netzwerke zu erschließen und spezifische Erfahrungen und Marktkenntnisse für neue Unternehmens-Ziele einzubringen.

Vorteile eines Beirats (je nach Aufgaben-Definition):

- Kompetenz-Gewinn
- Zeit- und Image-Gewinn
- Leistungssteigerung
- Strategische Absicherung
- Bessere Marktkenntnis
- Neue Netzwerke
- Qualifizierte Diskussions-Partner
- Schlichtung bei Interessenskonflikten
- Kontinuität im Notfall
- Motivation und Inspiration

Unrealistische Ideen über Bord werfen – ausgetretene Wege in Frage stellen

Vordenker und Querdenker:

„Wo liegt unsere größte Schwäche – wo unsere profitabelste Leistung?“

„Warum geht es bei den Mitbewerbern aufwärts?“ „Wo liegt unsere größte Schwäche - wo unsere profitabelste Leistung?“ „Müssen wir zukaufen oder umstrukturieren?“ „Gewinne ausschütten oder Investitionen tätigen?“

Es gibt keine Frage, die ein Beiratsmitglied nicht stellen darf oder sogar stellen muss: Und gerade in konjunkturschwachen Zeiten ist es doppelt wichtig, Ziele zu definieren, Betriebsabläufe und Prozesse gegen den Strich zu kämmen und die Strategie zu hinterfragen und durch qualifizierten Rat abzusichern. Die neutrale Perspektive von oben ist jetzt doppelt hilfreich. Beiratsmitglieder sind gleichermaßen Vordenker und Querdenker, die sich nicht scheuen, unrealistische Ideen über Bord zu werfen und ausgetretene Wege in Frage zu stellen.

Die Chemie muss stimmen

Die Zusammenarbeit mit einem Beirat ist folglich mehr als eine Geschäftsbeziehung. Sie ist absolute Vertrauenssache, bei der die zwischenmenschliche Chemie stimmen muss. Erfahrene, entscheidungsfreudige und kritische Mahner sind als Beirats-Persönlichkeiten gefragt. Sie finden auf Grund ihres Fachwissens, ihrer Unabhängigkeit und Integrität auch dort den Mut, ihren Standpunkt zu vertreten, wo ein Mitarbeiter des eigenen Unternehmens vermutlich um seinen Job bangen würde oder ein Vertreter der Hausbank insbesondere die Interessen seines Geldinstitutes im Hinterkopf hätte.

Die Tätigkeit des Beirats wird durch ein Jahres-Honorar zuzüglich der Reisekosten und möglicher Fremdkosten abgegolten. Die Honorar-Höhe liegt zwischen 10.000 und 25.000 Euro und steht in Relation zur Größe des Unternehmens. Beirats-Vorsitzende erhalten oft noch einen Zuschlag in Höhe von bis zu 100 Prozent.

Kriterien für Beiräte:

- Erfahrene Unternehmer-Persönlichkeit
- Exzellente Reputation
- Hohe Fachkompetenz
- (Wirtschaftliche) Unabhängigkeit
- Hohes Engagement
- Diskussionsfreude
- Ca. 40 bis 70 Jahre

Dienstleister mit bereits bestehendem Beratervertrag, Vertreter der Hausbank und auch Wirtschaftsprüfer sollten generell keine

Beiratsmitglieder werden. Außerdem dürfte die Berufung von Alt-Inhabern und Familienmitgliedern nicht in jedem Fall ratsam sein. Auch ein zu hohes Alter, Personen, die auch für Mitbewerber tätig sind und Zeitgenossen, denen die konstruktive Kritikfähigkeit fehlt, sind als Beiräte nicht empfehlenswert.

Aber wie findet man einen Einzelbeirat bzw. ein Gremium, das aus mehreren Mitgliedern besteht? Denkbar ist die Vermittlung über Headhunter oder auf Grund von Empfehlungen aus dem geschäftlichen Umfeld (Kollegen, Bank, Berufsverbände, Kammern etc.). Auch das Beziehungsnetz von Bekannten und Geschäftsfreunden kommt als Referenz in Frage.

Wer Rückfragen zu dieser Information hat, an ausführlicheren Hintergrundinformationen oder an einem unverbindlichen Gespräch rund um die Bestellung eines Beirats interessiert ist, kann sich zudem direkt an den Autor Wolfgang Jung wenden:

Wolfgang Jung
- Management auf Zeit -
Herzogstr. 61
63263 Neu-Isenburg
Telefon 06102 / 77 07 00
Fax 06102 / 77 07 01
e-mail JungWolfgang@t-online.de

Wolfgang Jung (59 Jahre) war sieben Jahre Verkaufsleiter und über 20 Jahre als Alleingeschäftsführer aktiv. Er ist seit 1996 als Interims-Manager tätig. Herr Jung ist als Beirat auf die Themen Marketing und Vertrieb sowie Finanzen fokussiert.

Unter der obigen Kontaktadresse erhalten Sie darüber hinaus auch ein kostenloses Muster einer Beirats-Satzung sowie weitere Literatur-Hinweise zum Thema Beiräte in mittelständischen Unternehmen.