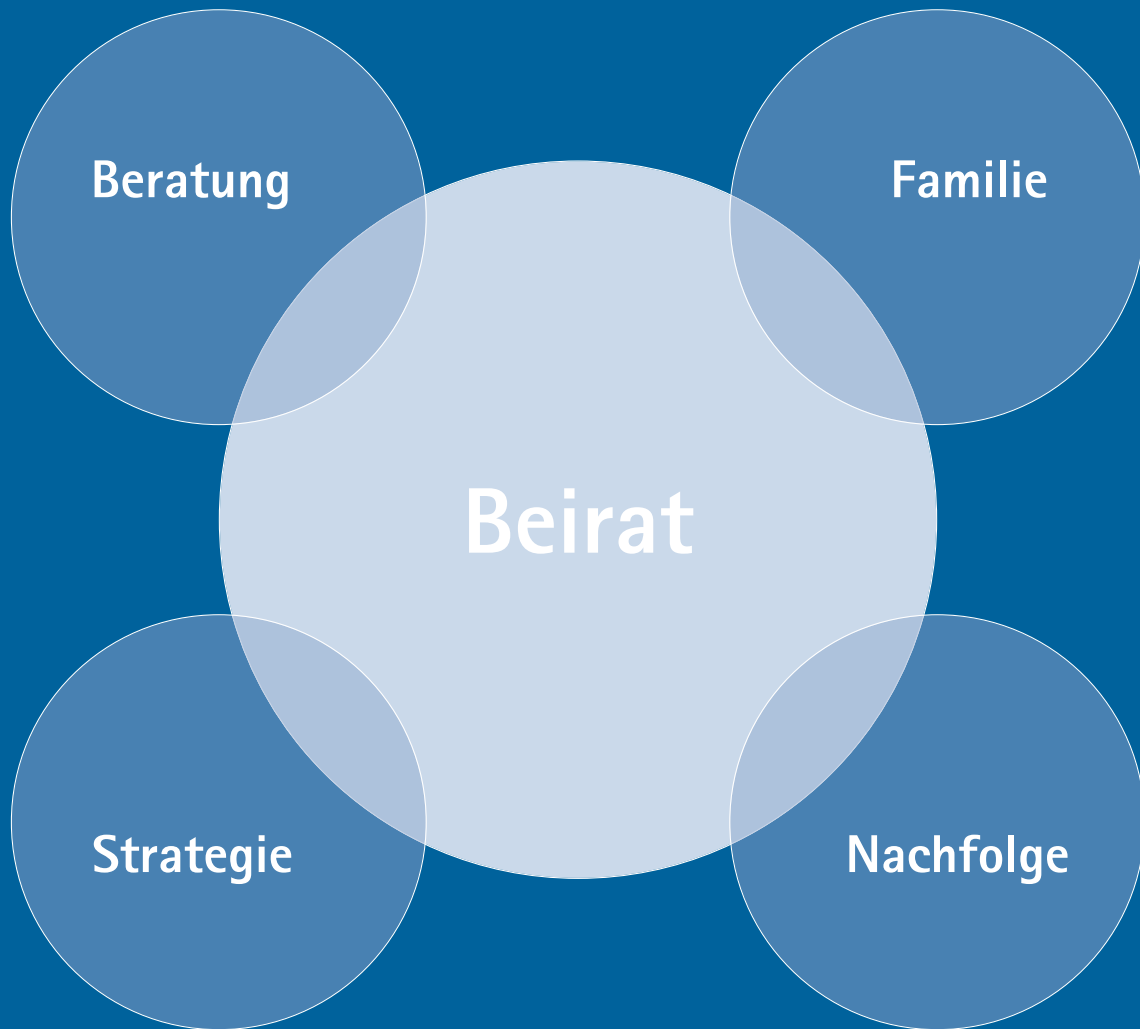


Der Beirat



Ansprechpartner zur Beiratsinitiative

Hans-Günter Trockels
Kuchenmeister GmbH
59494 Soest
Telefon: 0 29 21 78 08 700

Ralf Kersting
Olsberg Hermann Everken GmbH
59939 Olsberg
Telefon: 0 29 62 80 52 10

Michael Rammrath
IHK Arnsberg
59821 Arnsberg
Telefon: 0 29 31 87 81 72

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

wer einen Beirat installiert, sucht in der Regel Beratung in strategischen und operativen Unternehmensfragen. Im Vordergrund steht immer der Nutzen für das Unternehmen. Funktion, Art und Zusammensetzung eines Beirates bedingen sich dabei gegenseitig. Als Vermittlungs- und Schlichtungsinstrument versucht der Beirat, Interessenunterschiede und Zielkonflikte zwischen den unterschiedlichen Anteilseignern auszugleichen. Auch bei Nachfolgeregelungen rücken Rolle und Funktion eines Beirats immer stärker in den Focus. Bei einem plötzlichen Ausfall der Geschäftsführung kann eine Notgeschäftsführung durch den Beirat eine wichtige Stütze für die Gesellschafter und das Unternehmen sein.

Es besteht kein Zweifel, dass viele Unternehmer ihren Beirat als nützlich und vorteilhaft ansehen. Viele Familienunternehmen bedienen sich dieses Gremiums gerade in bewegten Zeiten. Mit einem Beirat verfügt

- der Gesellschafterkreis über ein Gremium zur Zukunftssicherung des Unternehmens
- die Geschäftsführung über ein wichtiges Resonanzgremium.

Die vorliegende Broschüre soll Unternehmen und Gesellschaftern Anregungen und Handlungshilfen bieten, sich mit der Einrichtung eines Beirates auseinanderzusetzen. Unter dem Motto „Unternehmer helfen Unternehmern“ wollen wir darüber hinaus aktiv Beiratsmitglieder mit hoher unternehmerischer Kompetenz vermitteln. Unser Angebot richtet sich an alle Unternehmen in der heimischen Region – unabhängig von ihrer Größe: Auch in einem Betrieb mit nur wenigen Mitarbeitern ist ein Beirat ein wichtiger „Sparringspartner“ für den Unternehmer, der mit wertvollem Rat zur Verfügung steht.

Ihre



Dr. Ilona Lange
Hauptgeschäftsführerin

1. Ausgewählte Beiratstätigkeiten

Der Beirat stellt ein probates Mittel dar, unternehmerische Herausforderungen besser zu bewältigen. Denn damit steht der Geschäftsführung ein Gremium von Experten langfristig als flexible Unterstützung zur Verfügung. Häufig können dem Beirat mehrere Funktionen übertragen werden. Die Aufgaben und Kompetenzen eines Beirates werden auf die inhaltlichen Anforderungen zugeschnitten, die z. B. von der Unternehmensgröße, den Eigentumsstrukturen und der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens abhängen. Auch außerhalb der Beiratssitzungen sind die Mitglieder des Beirates ideale Ansprechpartner des Unternehmers zu unterschiedlichen Themen.

1.1. Strategische und operative Beratung

Nahezu alle Beiräte übernehmen Beratungsaufgaben. Dabei bringen die Beiratsmitglieder nicht nur ihr ausgewiesenes Fachwissen, sondern auch ihre reichhaltigen Erfahrungen in die Entscheidungsprozesse ein. Der Beirat bietet der Geschäftsführung ein Forum zur kritischen Diskussion von Zukunftsvisionen und zur Entwicklung geeigneter Unternehmensstrategien.

Einzelaufgaben des Beirats können in der Sicherstellung einer nachhaltigen Unternehmensführung, der Gewährleistung der finanziellen Absicherung des Unternehmens, der Überprüfung von weitreichenden unternehmerischen Entscheidungen und der Definition von langfristigen Unternehmenszielen liegen.

Ein besonderer Aspekt der Beratungsaufgabe des Beirats ist seine Rolle als Coach oder Sparringspartner. Der Beirat tritt dann als ein unabhängiges Expertengremium mit gebündeltem Fachwissen und reichhaltigem Erfahrungsschatz auf, der das Unternehmen intern zu einer vollständigen Erklärung und überzeugenden Begründung der angestrebten Entscheidungen anregt. Diese Vorgehensweise trägt zwar zunächst nicht zu einer Erleichterung der Konsensfindung innerhalb des Unternehmens bei, beugt jedoch späteren unangenehmen Fragen bei der Außendarstellung vor und gewährleistet so die Beständigkeit der auf diesem Wege erreichten Entscheidungen.

1.2. Erweiterung des Netzwerkes

Ein wesentlicher Grund für die Einrichtung eines Beirates sind die zusätzlichen Marktchancen, die durch die Kontakte der Beiratsmitglieder entstehen können. Die größte Rolle wird zunächst der Ausbau des Kundenstamms spielen. Ein erfahrener Beirat verfügt nicht nur in diesem Bereich über ein großes Netzwerk, sondern kann auch häufig bei Fragen, die er selbst nicht beantworten kann, auf einen geeigneten Ansprechpartner verweisen. Seine Branchenkontakte erleichtern überdies die Suche nach strategischen Partnern oder Zulieferern für das Unternehmen. Bei der Erschließung neuer Märkte ist es beispielsweise sehr hilfreich, wenn eine Persönlichkeit im Beirat sitzt, die nicht nur in fachlicher Hinsicht über große Kompetenz verfügt, sondern auch mit ihren persönlichen Beziehungen dazu beitragen kann, Chancen zu erschließen.

1.3. Ausgleich unterschiedlicher Gesellschafterinteressen

Der Beirat in seiner Position als unabhängiges Expertengremium kann entscheidend dabei helfen, wichtige Entscheidungen auf Gesellschafterebene neutral voranzutreiben – insbesondere dann, wenn in Familienunternehmen Uneinigkeit unter den Gesellschaftern bzw. zwischen Gesellschaftern und der Geschäftsführung besteht. Hierdurch wird eine kontinuierliche Fortführung des operativen und strategischen Geschäfts auch in schwierigen Zeiten gewährleistet. In der Rolle eines Schiedsrichters kann der Beirat ausgleichend wirken und zur Kompromissfindung beitragen.

1.4. Unternehmensnachfolge

Die Einrichtung eines Beirats kann auch zwecks Vorbereitung des Generationenwechsels im Unternehmen erfolgen. Die Zukunftssicherung der mittelständischen Familienunternehmen stellt eine Aufgabe dar, die in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird, da aufgrund der aktuellen demographischen Trends eine Vielzahl von Unternehmensübertragungen notwendig wird.

Zur Lösung potenzieller Nachfolgeprobleme bietet sich die Einrichtung eines Beirats an, denn auf diesem Wege kann der neuen familieninternen oder -externen Geschäftsführung ein Beratungsgremium zur Seite gestellt werden, das die Phase der Übertragung des Unternehmens an den neuen Inhaber erleichtert.

2. Das rechtliche Umfeld

Die Bildung eines Beirates bzw. dessen Ausprägung ist in der Regel eine freiwillige Entscheidung des Unternehmers. Insofern besteht auch die Möglichkeit, eine auf den Einzelfall bezogene Ausgestaltung der Rechte und Pflichten eines Beirates vorzunehmen.

Grundsätzlich gilt: Ein „Aufsichtsrat“ führt Aufsicht und erteilt Rat. Der „Beirat“ konzentriert sich auf seine Tätigkeit als Ratgeber für die zu unterstützenden Personen. Welche Aufgaben die Beiratsmitglieder übernehmen, bleibt dem Unternehmen weitgehend freigestellt. Je nach Bedarf können in einer besonderen Beiratsordnung die Rechte und Pflichten des Beirates detailliert festgelegt werden.

3. Rolle und Aufgaben des Unternehmers/der Gesellschafter

Für die Gründung eines Beirates sind sachliche und objektive Gründe maßgeblich. Im Vordergrund steht die Absicht, geeignete Personen zu berufen, um sich deren Kompetenz und Sachkenntnis zu bedienen. In der Praxis wird leider häufig die Berufung von Freunden, Verwandten oder sonstigen Personen aus dem engeren Umfeld dem qualifizierten Sachverstand Externer vorgezogen. Erfahrung, Objektivität und Neutralität sind so nicht mehr gewährleistet. Auf die Berufung von Personen, deren Dienste man schon anderweitig in Anspruch nimmt, sollte man verzichten. Dazu gehören neben dem eigenen Wirtschaftsprüfer/Steuerberater und Anwalt auch Vertreter der betreuenden Kreditinstitute.

Der Entscheidung für einen Beirat folgt die Kandidatenwahl. Die Neubesetzung von Beiräten in Familienunternehmen geschieht in den meisten Fällen aufgrund einer persönlichen Beziehung oder Verbindung. Ob dieser Weg gewählt oder die Hilfe der Beiratsinitiative der IHK Arnsberg gesucht wird, ist vom Einzelfall abhängig. Ein Patentrezept gibt es nicht.

Der Unternehmer legt das Aufgaben- und Anforderungsprofil für eine Beiratstätigkeit fest. Daran muss sich die Suche orientieren. Generell sollten Persönlichkeiten berufen werden, die kompetent und finanziell unabhängig sind. Die Beiratsmitglieder dürfen nicht ihre eigenen Interessen in den Vordergrund stellen. Charakter steht vor Sachkompetenz, Loyalität zum Unternehmen, zum Unternehmer und zu den Gesellschaftern ist maßgeblich. Ein Beirat muss kritik- und konfliktfähig sein und sich seiner Verantwortung für das Unternehmen bewusst sein. Ist die Beziehung

sachlich, wird fundierte Kritik nicht als Behinderung oder Bloßstellung, sondern als konstruktives und hilfreiches Instrument interpretiert. Wie bei allen Bewerbungen ist auch bei der Auswahl der Beiratsmitglieder auf Informationen über deren bisherigen Werdegang Wert zu legen.

4. Die externe Betrachtung

Öffentlichkeit, Institutionen und Geschäftspartner werten Beiräte positiv. Vorrangig die Kreditinstitute zeigen wachsendes Interesse und beurteilen einen Beirat im Ratingverfahren positiv. Sie machen immer häufiger, vor allem in kritischen Unternehmenssituationen, die Geschäftsverbindung von der Einrichtung eines Beirates abhängig. Zu Recht gehen sie davon aus, dass ein Beirat in jedem Falle ausgleichend und beratend wirkt und wichtige Unternehmensentscheidungen absichert. Er kann vor allem bei vorschnellen oder emotional motivierten Entscheidungen versachlichend wirken.

Auch die nicht im Unternehmen aktiv eingebundenen Gesellschafter sehen den Beirat in der Regel positiv. Engagierte Gesellschafter fühlen sich durch einen Beirat eher im Unternehmen vertreten, als durch andere im Unternehmen tätige Gesellschafter.

5. Die Honorarfrage

Die Beiratstätigkeit ist kein Ehrenamt. Ein Beirat muss finanziell unabhängig sein und anspruchsvolle Arbeit leisten. Daher genügt kein „Anerkennungshonorar“ oder ein am Zeitaufwand orientierter Kostenausgleich.

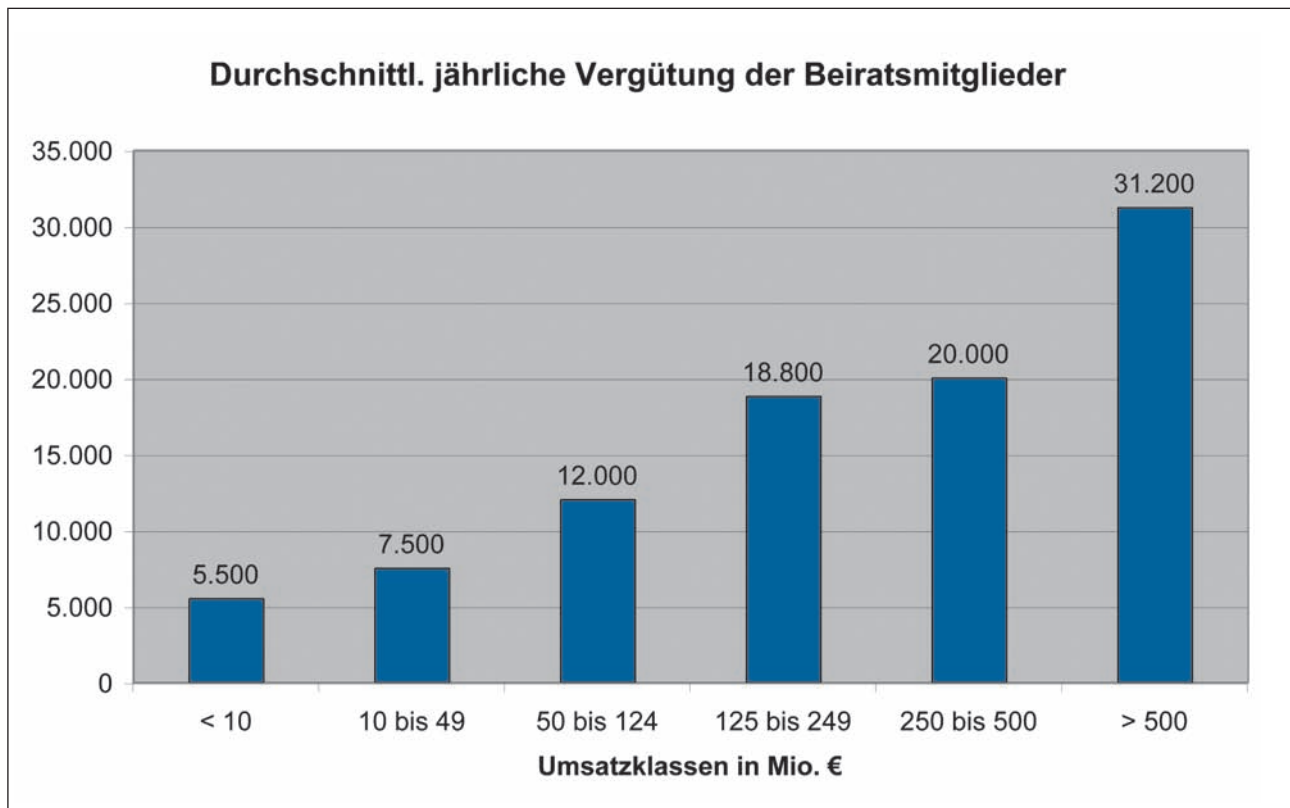
Vorschläge zur Vergütung eines Beirates sind zahlreich. Generell muss sie angemessen sein, differiert aber von Unternehmen zu Unternehmen unter Berücksichtigung verschiedener Parameter:

- Unternehmensgröße und Ertragskraft
- Branchenzugehörigkeit
- Größe und Aufgaben des Beirates
- Anzahl der jährlichen Treffen
- Verantwortung des Beirates

Steuerrechtlich wird die Vergütung eines Beiratsmitgliedes als „Einkunft aus sonstiger selbständiger Tätigkeit“ gesehen. Sie ist in voller Höhe zu versteuern und unterliegt der Umsatzsteuerpflicht. Das Unternehmen kann die ihm in Rechnung gestellte Umsatzsteuer i.d.R. als Vorsteuer geltend machen. Die Vergütung selbst kann als Betriebsausgabe angesetzt werden.

Die durchschnittliche Beiratsvergütung in Unternehmen < 500 Mio. Euro Umsatz bewegt sich in der Spanne 5 – 20 Tsd. Euro

(Quelle: Studie INTES Akademie für Familienunternehmen)



*Spezifika: Beiratsvorsitzende erhalten das 1,5 bis 3-fache der Vergütung normaler Mitglieder
86% der Unternehmen vergüten ihre Beiräte fix*

6. Fazit

Der Beirat sollte für ein Unternehmen ein zukunfts-sicherndes und hilfreiches Organ sein. Wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Beiratstätigkeit ist, dass der Beirat mit den „richtigen“ Personen besetzt wird. Diese müssen zum Unternehmen, den Gesellschaftern und der Geschäftsführung passen. Für kleinere Unternehmen ist nicht unbedingt die Einrichtung eines mehrköpfigen Beirates notwendig. Ein erfahrener „Coach“, z. B. aus dem Kreis der IHK-Seniorberater, kann auch ohne Erstellung einer formellen Beiratsordnung tätig werden, und mit dem Unternehmer wichtige Entscheidungen diskutieren.

Das Institut für Mittelstandsforschung kommt in einer Untersuchung zu dem eindeutigen Ergebnis, dass erfolgreiche Unternehmen häufiger einen Beirat haben, als weniger erfolgreiche. In vier Kategorien eingeteilt, verfügen innovative Spitzenunternehmen zu 86 Prozent über einen Beirat und akut krisen-gefährdete Betriebe nur zu 40 Prozent. Diese Zahlen sprechen für sich.

Warum einen Beirat

- Bei großen Kapitalgesellschaften ist der Aufsichtsrat als Kontroll- und Planungsgremium ein Muss. Die Bestellung eines **Beirates** in einem Familienunternehmen geschieht **freiwillig**. Nicht die Kontrolle steht im Vordergrund, sondern der Unternehmer soll bei der Ausübung seiner unternehmerischen Tätigkeit unterstützt werden.

- Es ist allein Ihre unternehmerische Entscheidung, sich wohlwollenden Rat von außen zu holen. Haben Sie keine Sorge, der Beirat ist zur absoluten **Diskretion** verpflichtet.

Verstehen Sie den Beirat als eine Einrichtung, die ausschließlich um das **Wohl Ihres Unternehmens** bemüht ist. Verinnerlichen Sie den Beirat als Teil Ihres unternehmerischen Wirkens, begreifen Sie ihn als **unternehmerischen Ratgeber und Freund** (nicht nur) in der Not, dem Sie sich stets vorbehaltlos öffnen können.

- Ein gut funktionierender Beirat kostet im Verhältnis zum potentiellen **Nutzen** nicht viel. Gebündelter Sach-/ Fachverstand, Erfahrungen aus anderen Unternehmen sowie Tätigkeiten im wirtschaftlichen Umfeld, Kontakte zu Verbänden, Interessenvertretungen nebst anderen Institutionen und Persönlichkeiten sind im Prinzip unbezahlbar.
- Der Beirat unterstützt, wenn er gefragt wird – der Beirat hinterfragt, wenn es im akuten Interesse des Unternehmens liegt. Der Beirat unterstützt Sie als Unternehmer insbesondere bei **Entscheidungen**, die von **strategischer Bedeutung** sind, wenn es z.B. um **Investitionen** in Produkte, Märkte und Maschinen geht, wenn wesentliche betriebliche **organisatorische oder personelle Veränderungen** anstehen, es um **Finanzierungen** oder die **Unternehmensnachfolge** geht.

Mit einem Beirat

- installieren Sie Fachwissen und Wohlwollen zu Gunsten Ihres Unternehmens
- vermeiden Sie mögliche Fehlentscheidungen/-entwicklungen
- vermindern Sie potenzielle Risiken, wenn es um die langfristige Ausrichtung Ihres Unternehmens geht
- stärken Sie Ihre Position im Unternehmen
- sichern Sie die Existenz des Unternehmens im Notfall
- planen Sie Nachfolgeregelungen effizient und erfolgreich
- stärken Sie professionell Ihre Verhandlungsposition gegenüber Kreditinstituten
- stärken Sie Ihre Chancen im Wettbewerb

Fazit

Für einen verantwortlich denkenden und handelnden Unternehmer sollte die Einrichtung eines Beirates ein „MUSS“ sein.

Warum sich als Beirat engagieren

Wenn SIE als Unternehmer

- Ihre Verantwortung auch außerhalb Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit wahrnehmen und sich Ihrer ganz besonderen Verantwortung für den wirtschaftlichen Wohlstand in der Region bewusst sind
- über viele Jahre Erfahrungen in der verantwortlichen Führung eines oder mehrerer Unternehmen verfügen
- auf ganz spezielle Kenntnisse aus den Bereichen Marketing/Vertrieb, Produktion/Technik, Führung/Personal, Controlling/Finanzierung, Management der Unternehmerfamilie u.v.m. zurückgreifen können
- erfolgreich den Schritt ins Ausland gewagt oder aber wieder den Rückzug angetreten haben
- über Erfahrungen zum Thema Übergabe/Nachfolge des eigenen oder eines anderen Unternehmens verfügen

dann sollten Sie überlegen, ob es nicht von großem Wert sein könnte, sich in den **Beiratspool der IHK Arnsberg** aufnehmen zu lassen.

Als Beirat werden Sie versuchen, je nach Situation und Bedarfslage eine projektbezogene oder aber zeitliche nicht begrenzte Zusammenarbeit mit dem Unternehmen aufzubauen. Sie ersetzen nicht den extern zu beauftragenden, spezialisierten Berater, sondern unterstützen den Unternehmer. Sie sind Coach, Sparringspartner, helfen bei der Entscheidungsfindung, vermitteln Kontakte, sehen sich als Problemlöser.

Die Zusammenarbeit muss stets unter dem Aspekt der Freiwilligkeit gesehen werden. Informationen des beratenden Unternehmers unterliegen der absoluten Vertraulichkeit und dürfen zu keinem Zeitpunkt an Dritte gelangen oder für eigene Zwecke des Beirates eingesetzt werden.

Die Beiratstätigkeit wird in Abstimmung beider Partner honoriert, die Einkunftserzielung darf jedoch nicht im Vordergrund stehen.

Für die IHK stehen absolute Integrität und das Schaffen einer Vertrauensbasis zwischen Menschen im Vordergrund, die in dieser Form noch nie zusammengearbeitet haben. Beiden Parteien, besser Partnern, muss klar sein, dass die Funktion des Beirates allein und ausschließlich zum Wohl des beratenden Unternehmers und seines Unternehmens eingerichtet wird.

Die Beiratsbörse der IHK versteht sich als kompetenter und vertrauensvoller Mittler sowie als Ansprechpartner für Unternehmen und potenzielle Beiräte.

Der Beirat im Familienunternehmen – Beispiele aus der Praxis



Dieter Henrici,
BJB-GmbH & Co. KG,
Arnsberg;
Präsident der IHK Arnsberg

Was führte zur Einrichtung eines Beirates bei BJB?

BJB hat bereits 1986 einen Beirat in der Erkenntnis instal-

liert, dass ein Familienunternehmen bei gleichzeitiger Führung durch die Gesellschafter einen unabhängigen geistigen Sparringspartner braucht, der eine andere Sicht einbringt, Veränderungen anmahnt oder uns in wichtigen Entscheidungen bestärkt.

Auf welche Entscheidungen nimmt Ihr Beirat Einfluss?

Wir haben eine Beiratsordnung erlassen, in der das Zusammenspiel zwischen Beirat und Unternehmen fixiert ist. Der wesentliche Satz heißt dabei: "Aufgabe des Beirates ist die Beratung der Geschäftsführung auf allen Gebieten, insbesondere in Bilanz- und Finanzfragen, der Personalpolitik, der Investitionsplanung, Marketing und Programmgestaltung und der langfristigen Unternehmensführung." In einer Reihe von Paragraphen und Sätzen ist das dann näher beschrieben. Bei der Diskussion der aktuellen Geschäftslage können sich operative Aspekte ergeben, jedoch greift der Beirat generell in das operative Geschehen im Unternehmen nicht ein. Produktpolitische Entscheidungen oder die Aufgabenfelder der Wirtschaftsprüfer sollen ebenfalls nicht berührt werden.

Erfolgt die Zusammenarbeit ausschließlich zwischen Geschäftsführung und Beirat?

Die Zusammenarbeit muss durch ein Vertrauensverhältnis geprägt sein. Zu den Beiratssitzungen selbst wird neben der Geschäftsführung die Geschäftsleitung hinzugezogen, die sich aus den Bereichen Finanzen und Verwaltung, Verkauf und Marketing, Produktion und Technik, Forschung und Entwicklung und Qualitätsmanagement zusammensetzt. Es kann aber auch sein, dass darüber hinaus leitende Mitarbeiter nach inhaltlichen Schwerpunkten mit einbezogen werden.

Was erwarten Sie von einem Beiratsvorsitzenden?

Der Beiratsvorsitzende ist in erster Linie Moderator unserer dreimal im Jahr stattfindenden Beiratssitzungen. Der Beiratsvorsitzende ist mit besonderen Kenntnissen und langer Erfahrung im Bereich der Unternehmensführung ausgestattet. Im Übrigen sind alle Beiratsmitglieder unabhängige Persönlichkeiten aus der Industrie, die bis dahin keine Verbindung zu BJB hatten. Weder Banken noch Wirtschaftsprüfer oder andere dem Unternehmen verpflichtete Persönlichkeiten arbeiten im Beirat.



Hans-Günter Trockels,
Kuchenmeister GmbH,
Soest

Sie haben den Anstoß zur IHK-Beiratsinitiative gegeben. Was waren die auslösenden Faktoren?

Der Senior-Beratungs-Service der IHK leistet seit vielen Jahren gute Arbeit bei Krisenberatungen. Die Beratung eines Beirates setzt früher an und trägt dazu bei, dass Unternehmenskrisen erst gar nicht entstehen. Einen guten Rat kann jedes Unternehmen gebrauchen, und es ist erwiesen, dass Unternehmen mit einem Beirat besser aufgestellt und erfolgreicher sind. Nach dem Vorbild der Beiratsbörse der Intes-Akademie wollen wir geeignete Beiratsmitglieder gewinnen und diese an heimische Familienunternehmen vermitteln. Die IHK Arnsberg ist die einzige Industrie- und Handelskammer in Deutschland, die ihren Mitgliedern diesen kostenlosen Service anbietet.

Nach welchen Kriterien sollten Beiratsmitglieder ausgewählt werden?

Ein Beiratsmitglied sollte in leitender Funktion in einem erfolgreichen Familienunternehmen tätig sein. Spezielle Branchenkenntnisse sind nicht immer erforderlich. Fachkenntnisse, z.B. in den Bereichen Marketing/Vertrieb, internationale Beziehungen, Produktion/Technik, Controlling/Finanzierung oder als General Manager sind wünschenswert. Erfahrungen mit der Beiratsarbeit sind hilfreich, aber nicht Voraussetzung.

In welcher Form fließen die Arbeitsergebnisse des Beirates in die Arbeit der Geschäftsführung ein?

Die Ergebnisse der Beiratssitzungen werden dokumentiert und bilden die Richtlinien für die Arbeit der Geschäftsleitung. Darüber hinaus kann in Einzelfällen eine engere Zusammenarbeit der Geschäftsführung mit einzelnen Beiratsmitgliedern sinnvoll sein. Die Arbeitsschwerpunkte hängen von den Besonderheiten des Unternehmens ab.

Welchen Stellenwert hat der Beirat in schwierigen Situationen, speziell in Familienunternehmen?

In schwierigen Situationen vermittelt der Beirat zwischen der Geschäftsführung, den Gesellschaftern und den Fremdkapital-Gebern. Ein sehr wichtiger Punkt ist die Begleitung bei der Unternehmensnachfolge. In Familienunternehmen ergeben sich häufig besondere Konstellationen, auf die ein Beirat ausgleichend wirken kann. Als neutrales Gremium kann der Beirat Sitzungen leiten und Spannungen zwischen den Parteien abbauen.



Ekkehart Hermann J. Schieffer,
Schieffer GmbH & Co. KG,
Lippstadt

Wie wurden die Mitglieder Ihres Beirates ausgewählt?

Wichtig ist die Sachkunde eines Beiratsmitglieds, denn der Beirat soll die Arbeit der Geschäfts-

führung und die im Unternehmen vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen ergänzen. Eine zu große Branchennähe sollte vermieden werden. Besonders wichtig ist die charakterliche Eignung, denn eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Beirat und Geschäftsführung kann sich nur ergeben, wenn die berühmte „Chemie“ zwischen den Beteiligten stimmt.

Sind die Informationsrechte des Beirates festgeschrieben?

Der Beirat bestimmt, welche Informationen er benötigt. Er hat Zugriff zu allen verfügbaren Unterlagen. Die Angaben werden i.d.R. von der Geschäftsführung übermittelt. Nur so kann der Beirat die ihm gestellten Aufgaben im Interesse des Unternehmens erfüllen.

Wie hoch ist die Sitzungsfrequenz und wie erfolgt die Vergütung?

Der Beirat der Schieffer GmbH & Co. tagt mindestens 4 Mal pro Jahr bzw. immer dann, wenn die Geschäftsführung aus Deutschland anreist. Die Amtszeit beträgt offiziell zwei bis drei Jahre, wird aber in persönlichen Gesprächen auf Vertrauensbasis unbestimmt verlängert. Wichtige Beschlüsse der Gesellschafterversammlung werden durch den Beirat vorbereitet. Der Beirat informiert die Gesellschafter und berät die Geschäftsführung. Die Beiratstätigkeit ist kein Ehrenamt. Die finanzielle Unabhängigkeit der Mitglieder muss jedoch anderweitig gesichert sein. Natürlich wird die Tätigkeit durch ein angemessenes Jahreshonorar anerkannt. Wichtig ist, dass qualifizierte Beiräte eine ausreichende Vergütung erhalten – sonst werden sie sich für diese Aufgabe nicht zur Verfügung stellen.

Beeinflusst der Beirat die Unabhängigkeit der Geschäftsführung?

Ein gut funktionierender Beirat macht das Unternehmen auf lange Sicht erfolgreicher und sichert somit seine Unabhängigkeit im turbulenten Marktgeschehen. Ein Einfluss auf die geschäftliche Ausrichtung ist gewollt und dient der Zielerreichung. Jedes Schieffer-Beiratsmitglied ist „Sparringspartner“ der Geschäftsführung und strategische Entscheidungen werden gemeinsam abgestimmt. Ins Tagesgeschehen greift der Beirat aber nur ganz selten ein – dies obliegt der Geschäftsführung. Die Gefahr einer „Doppel-Führung“ ist daher gering.



Hans Hansen,
h + h furniture GmbH,
Arnsberg

Sie waren das erste Unternehmen, das über die IHK einen Beirat vermittelt bekommen hat.

Wie sind Ihre Erfahrungen?

Die IHK verfolgt mit ihrer Beiratsinitiative keine kommerziellen Ziele, sondern sie will die heimischen Familienunternehmen fördern und die Region nachhaltig stärken. Besonders hat mich das Stichwort des „Sparringspartners“ gereizt, damit ich strategische Entscheidungen nicht allein treffen muss. Einen Beirat „von der Stange“ gibt es nicht. Im Rahmen persönlicher Gespräche muss geprüft werden, ob ein Kandidat auch von der Persönlichkeit her zur Unternehmenskultur passt. Unser Beirat besteht aus einem erfahrenen Berater, der als Coach wirkt und nicht nur sein Fachwissen, sondern auch seine Erfahrungen und Kontakte einbringt. Ohne zu sehr in das tägliche Geschäft eingebunden zu sein, können wir unseren Berater bei wichtigen Entscheidungen jederzeit konsultieren.

Welchen Stellenwert hat der Beirat bei der Gestaltung Ihrer Unternehmensnachfolge?

Nachfolgeregelungen erweisen sich zumeist als sehr komplex – externe Beratung ist daher wichtig! Es gilt, im Unternehmen die Kontinuität zu wahren und vorhandene Innovationspotentiale zu nutzen – gleichzeitig aber Freiräume und Kapazitäten für neue Ideen zu schaffen. Die richtigen Strategien zu finden und umzusetzen bedeutet Maßarbeit an den entscheidenden Stellen. Gerade in sensiblen Bereichen bietet ein Beirat die Möglichkeit, Tabuthemen offen anzusprechen und zu lösen.

Die Beiratstätigkeit ist kein Ehrenamt.

Wie erfolgt die Vergütung des Beirates und wie ist der rechtliche Rahmen?

Die Vergütung stellt eine Aufwandsentschädigung dar und bietet keinesfalls ausschließlich wirtschaftlichen Anreiz. Wichtiger ist vielmehr, die Wertschätzung der Beiratstätigkeit zu dokumentieren und damit die Professionalität des Beirates durch eine angemessene Vergütung zu unterstreichen.

Unser Beirat ist rein beratend tätig. Wir haben einen Vertrag geschlossen, indem die einzelnen Rechte und Pflichten niedergelegt sind. Wir müssen den Beirat mit den notwendigen Informationen versorgen, während der Beirat uns eine bestimmte Beratungsleistung schuldet. Damit liegt in aller Regel eine einfach handhabbare Konstruktion vor.

Impressum

Herausgeber: IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland
Layout und Druck: becker druck, Arnsberg



Aus dem Inhalt:

- **Ausgewählte Beiratstätigkeiten**
 - Strategische und operative Beratung
 - Erweiterung des Netzwerkes
 - Ausgleich unterschiedlicher Gesellschafterinteressen
 - Unternehmensnachfolge
- **Das rechtliche Umfeld**
- **Rolle und Aufgaben des Unternehmers/der Gesellschafter**
- **Die externe Betrachtung**
- **Die Honorarfrage**
- **Warum einen Beirat**
- **Warum sich als Beirat engagieren**
- **Der Beirat im Familienunternehmen – Beispiele aus der Praxis**