

Der Beirat im Mittelstand – Unternehmensgremium oder sinnfreies Schmuckstück?

Artikel von Ralf Strehlau und Kiala Makumbundu

Für Familiengesellschaften stellt sich häufig die Frage, ob die Installation eines Beirates nicht sinnvoll wäre, da zum Beispiel familienfremde Geschäftsführer die Geschäfte führen oder nicht alle wesentlichen Anteilseigner in der Geschäftsführung vertreten sind. So fehlt es zum Teil an Objektivität unter den Gesellschaftern sowie an einer ausreichenden, fachlichen Kontrolle oder Beratung der Geschäftsführung.

Daher möchten wir einen Überblick über einige relevante Themen rund um das Gremium „Beirat“ geben:

- Ω Welche Gründungsmotive und Beiratsfunktionen gibt es?
- Ω Welche Kompetenzen, Rechte und Pflichten kann ein Beirat haben?
- Ω Wie sollte ein Beirat zusammengestellt sein?

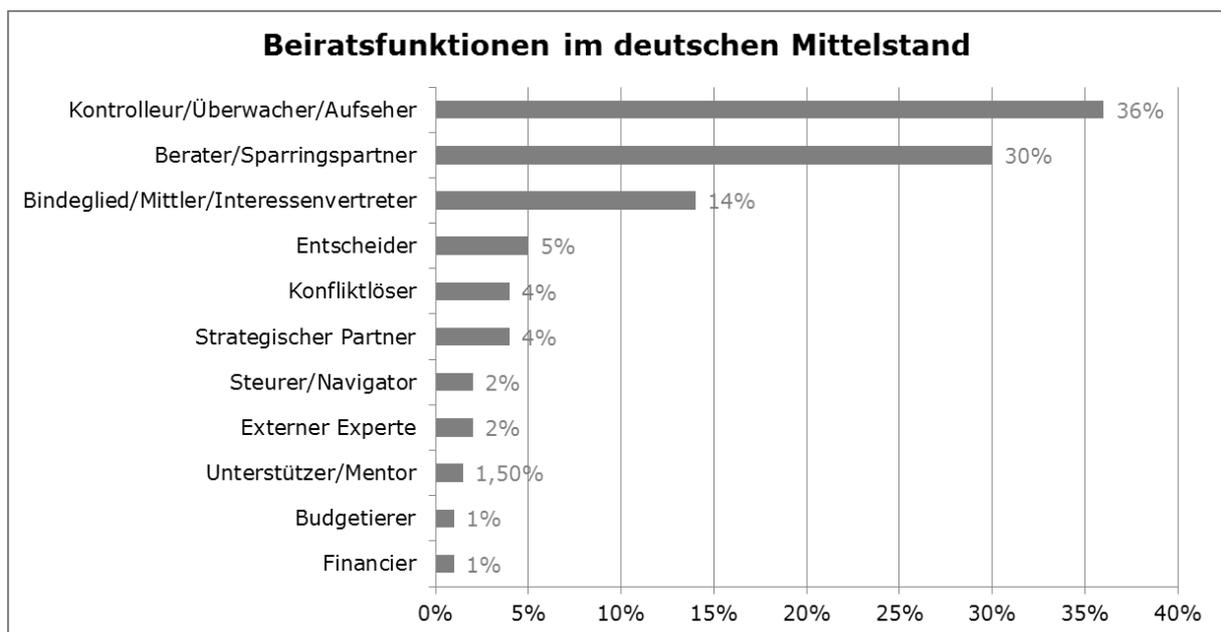
Als freiwilliges Organ soll ein Beirat die Zukunft von Familienunternehmen sichern. Im Kern sind damit folgende Ziele und Aufgaben verbunden:

- Ω Stabilisierung des Unternehmens durch
 - Versachlichung der Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung
 - Verringerung des Konfliktpotentials innerhalb des Familienunternehmens und der -gesellschafter
 - Unterstützung bei der Nachfolgeregelung sowie bei Wechsel, Ausfall oder Ausstieg des geschäftsführenden Gesellschafters/Geschäftsführers
- Ω Motor zur Weiterentwicklung
 - von Strukturen und Prozessen innerhalb der Organisation
 - durch Formulierung und Durchsetzung zukunftsfähiger Strategien
- Ω Sparringspartner zur
 - Verminderung von Fehlentscheidungen durch ständige Beratung
 - Schaffung bzw. Absicherung von Geschäftsbeziehungen und Kontakten

Aus den spezifischen Gründungsmotiven lassen sich die Funktionen eines Beirates ableiten. Soll er in geschäftlichen Belangen beraten? Soll er kontrollieren, schlichten oder sein Expertenwissen zur Verfügung stellen? Je nach Bedarf kann ein Beirat all diese Funktionen gleichzeitig oder im Rahmen eines Entwicklungsprozesses ausüben.

Beiräte mit diesen Funktionen werden als mitwirkende Beiräte bezeichnet. Im Gegensatz dazu gibt es rein repräsentative Beiräte, die primär Kontakte pflegen oder herstellen sowie das Image des Unternehmens steigern sollen. Zu diesem Zweck findet man in Beiräten dieser Art oft bekannte und angesehene Manager, Politiker oder Wissenschaftler, die ihren Bekanntheitsgrad dem Unternehmen zur Verfügung stellen.

Ein Blick in den deutschen Mittelstand zeigt jedoch, dass mitwirkende Beiräte präferiert werden:



Quelle: Deloitte (2010), S. 6.

Im deutschen Mittelstand haben Beiräte häufig eine Kontrollfunktion (36%) oder eine Beratungsfunktion (30%). Gleichwohl die zitierte Studie schon aus dem Jahr 2010 stammt, deckt sich dies mit unseren Erfahrungen. Im weiteren Verlauf konzentrieren wir uns daher auf mitwirkende Beiräte mit Kontrollfunktionen.

Mit der Einigung auf die grundsätzlichen Funktionen des Beirats ist ein erster wichtiger Schritt getan. Nun geht es darum die Ausgestaltung des Beirats zu konkretisieren und selbigen in die Organisation einzubetten.

Im Gegensatz zum Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft ist der Beirat ein freiwilliges Organ, welches in keinem Gesetz explizit definiert ist. Diese Tatsache birgt sowohl Vor- als auch Nachteile. Da es keine gesetzlich festgelegten Richtlinien gibt, kann jeder Beirat hinsichtlich seiner Aufgaben individuell an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.

Da gesetzliche Regularien nicht existieren, erfordert dies die saubere juristische Ausarbeitung einer Beiratssatzung sowie deren Implementierung in den Gesellschaftervertrag. Natürlich ist es ein großer Unterschied, wer diese Satzung erstellt bzw. erstellen lässt, denn diese Personen entscheiden letztendlich über die Macht und die Stellung des Beirats im Unternehmen. Wer wirklich Unabhängigkeit und Mitwirkung des Beirats gewährleisten will, sollte daher auf externe / objektive Unterstützung zurückgreifen.

Bei der Implementierung eines mitwirkenden Beirats ist die organschaftliche Grundlage zu empfehlen. Der Beirat wird damit ein Organ der Gesellschaft. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass Beiräten ein weites Aufgaben- und Zuständigkeitsspektrum zugewiesen werden kann, mit Ausnahme der Rechte und Kompetenzen, die zwingend bei der Geschäftsführung oder der Gesellschafterversammlung liegen:

Beispielhafte Zuständigkeiten der Gesellschafterversammlung

Grundlagenentscheidungen, wie:

- Ω Einforderung von Nachschüssen (§ 26 GmbHG)
- Ω Satzungsänderungen (§ 53 Abs. 1 GmbHG) sowie die Auflösung der Gesellschaft (§ 60 Abs. 1 GmbHG)
- Ω Kapitalerhöhungen (§ 55 ff. GmbHG) und Kapitalherabsetzungen (§ 58 ff. GmbHG)

Beispielhafte Zuständigkeiten der Geschäftsführung

- Ω Vertretung der Gesellschaft (§ 37 Abs. 2 S. 1 GmbHG)
- Ω Zuständigkeiten im Zusammenhang mit der Anmeldung zum Handelsregister (§ 78 GmbHG)
- Ω Buchführung (§ 41 GmbHG)
- Ω Stellung eines Insolvenzantrages (§ 64 Abs. 1 GmbHG)
- Ω Auskunfts- und Einsichtsrecht (§ 51a GmbHG)
- Ω Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht (§42a GmbHG)

Quelle: GmbHG 2015

Gleichwohl die Gesellschafterversammlung und die Geschäftsführung definierte Kompetenzen haben, gibt es auch viele Rechte, die dem Beirat zugestanden werden können. Um diese festzulegen, kann bei einem mitwirkenden und speziell kontrollierenden Beirat das Aktiengesetz zur Orientierung herangezogen werden, da in diesem Fall der Beirat eine hohe Vergleichbarkeit zum Aufsichtsrat aufweist.

Zentrale Rechte, die dem Beirat in der Regel zugesprochen werden, sind zum einen Einberufungsrechte (§ 110 AktG) und Informationsrechte (§ 111 AktG), zum anderen Rechte bezüglich der Vergütung (§ 113 AktG) und Entlastung (§ 120 AktG). Ebenfalls kann der Beirat einen

Katalog mit zustimmungspflichtigen Geschäftsführungsmaßnahmen aufstellen (§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG).

Mit den Rechten, die dem Beirat zukommen, gehen auch diverse Pflichten einher, welche sich aus der individuellen Ausgangssituation der Gesellschaft ergeben. Im Grunde hat jedes Mitglied ein „ehrbarer Kaufmann“ zu sein. Aus unserer Erfahrung sollten mindestens nachfolgende Pflichten festgelegt werden:

- Ω Die Besetzung, Beratung und Überwachung der Geschäftsführung
- Ω Nachhaltige Gestaltung der Unternehmensführung zur Gewährleistung des langfristigen Erfolges
- Ω Loyalität gegenüber dem Unternehmen
- Ω Einhaltung und Bewahrung der Compliance- und Integritätskultur des Unternehmens sowie von gesetzlichen Vorschriften
- Ω Wahrung der Unabhängigkeit der Interessen: der Beirat hat stets im Interesse des Unternehmens zu handeln und darf seine Position nicht zum eigenen (wirtschaftlichen) Vorteil nutzen.
- Ω Bereitstellung eines adäquaten Zeitbudgets zur Ausführung des Amtes
- Ω Informationseinholung: der Beirat steht hier im Gegensatz zum Aufsichtsrat in einer Holschuld, da er sich selbstständig Informationen über geschäftliche Belange einholen muss

Gleichwohl die Festlegung der Aufgaben und Pflichten sowie die rechtliche Klarheit von zentraler Bedeutung sind, zeigt die Praxis, dass ein Beirat nur so gut ist, wie seine einzelnen Mitglieder und das Zusammenspiel dieser Mitglieder. Der Beirat eines mittelständischen Unternehmens sollte drei bis fünf Mitglieder haben. Im Idealfall sind in einem Beirat Finanz-, Jura-, Marketing- sowie Fach- und Branchenexpertise vertreten sein. Jedes einzelne Mitglied sollte zudem folgende Kriterien erfüllen:

- Ω Managementenerfahrung
- Ω Fachliche Qualifikation
- Ω Visionäres und unternehmerisches Denken und Verhalten
- Ω Kommunikative und soziale Fähigkeiten
- Ω Branchenkenntnis

Bei der Auswahl qualifizierter Mitglieder kann man entweder auf sein eigenes Netzwerk zurückgreifen oder sich extern unterstützen lassen. In jedem Fall sollten Referenzen über die Kandidaten eingeholt werden.

Neben den Kompetenzen, Pflichten und Aufgaben eines Beirats, die in der Beiratssatzung als Teil des Gesellschaftervertrages aufzunehmen sind, müssen auch weitere Aspekte, die die Beiratstätigkeit betreffen, festgelegt werden. Von zentraler Bedeutung ist beispielsweise die Wahl des Vorsitzenden,

Sitzungshäufigkeiten sowie Einladungsfristen und Abstimmungsverfahren. Ebenfalls wichtig ist die Festlegung der Vergütung von Beiratsmitgliedern. Die Höhe und Art der Vergütung von Beiräten variieren je nach Unternehmen. In 80% der Fälle erhalten Beiräte eine fixe Vergütung, die zwischen 5.000 EUR und 20.000 EUR pro Jahr liegt.

Zuletzt sollte in der Beiratssatzung die Haftungsbestimmung bei Pflichtverletzungen geklärt werden. Bei Beiräten mit Kontrollfunktion gelten ähnliche Haftungsbestimmungen wie für einen Aufsichtsrat einer AG (§ 93 AktG). Haftungspflichtig ist das einzelne Beiratsmitglied oder mehrere Beiratsmitglieder haften gesamtschuldnerisch. Zur Absicherung von Beiräten empfehlen wir den Abschluss einer Directors- und Officersversicherung.

Aus unserer Sicht ist der Beirat ein Unternehmensgremium, das bei richtiger Ausübung einen echten Mehrwert liefert. Gerade die Beratung und Kontrolle der Geschäftsführung, die Stabilisierung der Gesellschaft und der Zugewinn an Know-how tragen zur Verringerung von Fehlentscheidungen bei und führen letztendlich zur Steigerung des Unternehmenserfolgs.

Haben Sie Fragen zur Beiratsimplementierung oder zur Optimierung von Beiratstätigkeiten? Wir beraten Sie gerne! Kontaktieren Sie uns einfach per E-Mail unter ralf.strehlau@anxo-consulting.com und kiala.makumbundu@anxo-consulting.com oder per Telefon unter: 06192 40 269 0.

ANXO. Wir verändern Ihre Welt.

Quellen:

- AktG 2015
- GmbHG 2015
- Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2010): Beiräte im Mittelstand.