merkur texte merkur texte merkur texte mer

DR. HANS HEROLD

DER BEIRAT ALS FÜHRUNGS-INSTRUMENT

merkur texte 2

merkur texte
Heft 2

Dr. Hans Herold

DER BEIRAT ALS FÜHRUNGS-INSTRUMENT

Beitrag über den Unternehmensbeirat der Thorhauer-Gruppe 5. November 1976

Dr. Hans Herold, geboren am 14. September 1915 in Kassel, machte 1935 das Abitur und kam anschließend zum Arbeits- und Militärdienst. Im Jahre 1937 begann seine Ausbildung zum Steuerinspektor, die er 1939 abschloß. Darauf folgten die Jahre des Wehrdienstes.

Nach seiner Rückkehr studierte Dr. Hans Herold von 1946 bis 1949 Betriebswirtschaft und promovierte 1956 zum Dr. rer. pol. neben seiner Tätigkeit als selbständiger Steuerberater, die er auch heute noch ausübt.

Seit 1975 führt Dr. Hans Herold den Vorsitz im Beirat der Unternehmensgruppe Thorhauer.

Diese Schriftenreihe wird herausgegeben von der Merkur Thorhauer Stiftung & Co KG, 60329 Frankfurt.
Umschlaggestaltung und Typografie: Uwe Daniel Seelig.
Heft 2 erschien im Januar 1977 - 3. Auflage Februar 1995.
Gedruckt auf chorfreiem Offsetpapier.

Die Gesellschaften der Thorhauergruppe, hervorgegangen aus dem Unternehmen Merkur, haben seit dem Ende des Jahres 1975 einen Beirat, der sich aus fünf Herren zusammensetzt, die weder an den Unternehmen beteiligt noch angestellt sind.

Die einjährige Tätigkeit dieses Beirates gibt Anlaß, die Überlegungen, die seiner Einsetzung zugrunde liegen, einmal darzustellen.

Sie können vielleicht einem weiteren Kreis als Anregung dienen.

Das mittelständische Unternehmen in der Rechtsform des Einzelunternehmens, der Personengesellschaft oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist gewöhnlich so gestaltet, daß Führung und Kapital in den Händen eines oder mehrerer Unternehmer vereinigt sind.

Viele dieser nach dem letzten Kriege schnell gewachsenen Unternehmen stehen in einem immer komplizierter werdenden Wirtschaftsleben vielschichtigen und neu auftretenden Problemen gegenüber.

Aufgabe der Führung des Unternehmens ist es, die Probleme richtig zu sehen, sie zu analysieren und methodisch zu bearbeiten. Das kann durch den oder die geschäftsführenden Unternehmer selbst, die Mitarbeiter oder und die juristischen, wirtschaftlichen und steuerlichen Berater erfolgen.

Die Beobachtung der Entwicklung eines Unternehmens über einen längeren Zeitraum hat gezeigt, daß Krisensituationen bezüglich der Führung eintreten können. Werden derartige Situationen nicht rechtzeitig erkannt und gemeistert, leidet die Ertragslage darunter, wodurch wiederum auf Dauer der Bestand des Unternehmens gefährdet werden kann.

Derartige Situationen treten zum Beispiel auf:

- **bei einer Änderung des Unternehmensumfanges (Mehr-Umsatz, Mehr-Beschäftigtenzahl).**
- **bei einem Führungswechsel von der alten auf die junge Generation,**
- **bei Erbfällen.**

Die erste Situation, die Ausweitung des Unternehmens.

Es wurde beobachtet, daß es je nach der Art des Unternehmens (Handels-, Produktions-,Dienstleistungsbetrieb) vom Umsatz aus gesehen Umsatzgrößen gibt, bei denen bezüglich der Führung des Unternehmens Schwierigkeiten auftreten.

Beim Erreichen oder beim Überschreiten gewisser Größen kann der bisher praktizierte Führungsstil nicht mehr beibehalten werden.

So muß zum Beispiel der Einzelunternehmer, der bis zu einer gewissen Umsatzgröße alle Fäden des Unternehmens in der Hand hatte und selbst bestimmte, irgendwann qualifizierte Mitarbeiter haben, an die er Führungsaufgaben delegiert.

Dabei kommen auf ihn selbst neue Aufgaben im Rahmen des größer gewordenen Unternehmens zu, die ihm vorbehalten bleiben.

Die zweite Situation, der Wechsel von der alten zur jungen Generation.

Hier treten sehr oft Spannungen auf, weil die Jungen im allgemeinen neue Wege gehen wollen, an die die Alten nie gedacht haben.

Die Alten sind oft anderer Ansicht. Sie haben mit ihrer Art zu führen Erfolg gehabt. Warum, so fragen sie, kann es nicht in dieser Weise weitergehen.

Die dritte Situation, der Erbfall.

Der Erbfall führt dann zu ganz üblen Situationen, wenn:

- **unter den Erben kein unternehmerisch geeigneter Nachfolger speziell für die zu übernehmende Führungsaufgabe vorhanden ist,**
- **minderjährige Kinder vorhanden sind,**
- **Kinder da sind, die die Ausbildung noch nicht vollendet haben oder denen es an der für die Führung notwendigen Erfahrung und Reife fehlt,**
- **Kinder Erben sind, die vom Unternehmen nichts wissen wollen,**
- **Kinder vorhanden sind, die in der heutigen Zeit zwar die Annehmlichkeiten des elterlichen Lebensstandards kritiklos in Anspruch nehmen, aber nicht bereit sind, die Aufgaben zu übernehmen und so zu erfüllen, wie dies von den durch das Unternehmen vorgeschrieben und gegebenen Verhältnissen erforderlich wäre.**
- **Ehefrauen da sind, die vom Unternehmen nichts verstehen.**

So ist es dann Aufgabe des oder der Unternehmer, rechtzeitig Überlegungen anzustellen, wie die Führung des Unternehmens in Gegenwart und Zukunft sichergestellt wird; dies besonders dann, wenn ein Nachkomme nicht oder in absehbarer Zeit nicht zur Verfügung steht.

Es stellt sich besonders die Frage, wie dann familienfremde Führungskräfte herangeholt, beurteilt, ausgewählt, beraten und beaufsichtigt werden, wenn der Unternehmer wegen Alters oder Gesundheitsschäden die Führung niederlegen muß oder sogar plötzlich stirbt.

In der Regel haben nicht entsprechend vorgebildete Frauen und Kinder des Unternehmers keine Vorstellungen vom betrieblichen Geschehen und können deshalb überhaupt nicht oder nur schwer unternehmerische Entscheidungen treffen.

Das Unternehmen und die dann notwendigerweise familienfremden Führungskräfte müssen aber von ihnen als den Kapitaleignern Entscheidungen verlangen.

Als Vorbild zur Lösung dieser Fragen und zur Bewältigung der beschriebenen Krisensituation kann die Verfassung der Aktiengesellschaft (AG) dienen.

Für die AG ist durch Gesetz ein Aufsichtsrat vorgeschrieben, der den Vorstand überwacht.

Seine Aufgaben lassen sich in der Form des Beirats auf das mittelständische Unternehmen übertragen, ohne daß deshalb in der Regel eine Umgestaltung der Unternehmensform notwendig wird.

Damit ist die vergleichsweise Dreiteilung der Willensbildung wie bei der AG gegeben, nämlich:

Geschäftsführung	**(Vorstand)**
Beirat	**(Aufsichtsrat)**
Gesellschafterversammlung	**(Hauptversammlung)**

Die Aufgaben und Befugnisse des Beirats lassen sich frei von beratend bis weisungsbefugt gestalten.

Die Aufgaben sollten bzw. können im wesentlichen sein:

- **Auswahl und Einsetzung geeigneter Führungskräfte, sowie deren Beratung und Kontrolle,**
- **Mittler zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern (Kapitalgebern),**
- **Beratung des geschäftsführenden Unternehmers.**

Die grundsätzlichen Überlegungen hierzu sind folgende:

Erfahrungsgemäß zwingen regelmäßige Beiratszusammenkünfte die Geschäftsführung zu einer ungeschminkten Berichterstattung über Maßnahmen der Vergangenheit und Zukunft, wie über die Situation des Unternehmens und damit zu einer Analyse von Erfolg und Mißerfolg.

Je größer der Abstand des Verständnisses des Kapitalgebers zum Geschehen innerhalb des Unternehmens wird, um so dringender wird die Notwendigkeit, daß dem Kapitalgeber Hilfe bei unternehmerischen Entscheidungen, die er mit zu treffen hat, gegeben wird.

So kann dem Beirat übertragen werden, Planungen und Wünsche der Geschäftsführung zu prüfen, zu beurteilen und sie schließlich den Kapitalgebern mit eigener Stellungnahme zur Beschlußfassung zu unterbreiten.

Ein solches Verfahren versachlicht, beseitigt Unsicherheit und verhindert Emotionen.

Der Beirat sollte sich aus erfahrenen, wirtschaftlich vom Unternehmen unabhängigen, und nicht betriebsblinden Persönlichkeiten verschiedener Branchen zusammensetzen.

Das schließt nicht aus, daß auch Familienmitglieder in dem Beirat mitwirken.

Der Auswahl der Beiratsmitglieder kommt eine entscheidende Bedeutung zu.

Alle Mitglieder sollten grundsätzlich eine unternehmerische Grundeinstellung haben und aus verschiedenen Wirtschaftszweigen kommen.

So bietet sich bei einem Dreierbeirat die Kombination Bankfachmann, Wirtschaftsberater, Branchenfachmann an.

Die schwierigste Frage ist stets, die geeigneten Persönlichkeiten zu finden, besonders wenn es darum geht, als Branchenfachmann einen Unternehmer zu bestellen.

Hier besteht die große Scheu, jemanden hineinsehen zu lassen.

Die Mitglieder des Beirats sollten zunächst für eine kurze Amtsdauer bestellt werden, um notwendige Auswechslungen kurzfristig vornehmen zu können.

Nach einer mehrmaligen Wiederwahl sollte man dann das jeweilige Mitglied für einen längeren Zeitraum wählen.

Für Neueintretende gilt jeweils das gleiche Bestellungs- und Amtsdauerverfahren.

Für ein erfolgreiches Wirken des Beirats ist deshalb eine Einarbeitungszeit erforderlich.

Die Einsetzung eines Beirates sollte nicht nur für den Notfall vorgesehen sein. Er kann dann nur verspätet oder gar nicht nützlich werden. Tritt er erst im Todesfall zusammen, muß er sofort wesentliche Entscheidungen treffen, die ihn überfordern.

Die entscheidungsnotwendigen ersten Informationen erhält er zudem noch von den Kräften, die er kontrollieren soll.

Ein frühzeitig eingesetzter Beirat hat durch seine Zusammenarbeit mit dem Unternehmer diesem Rat, Anregung, Sicherheit und schließlich wirtschaftlichen Erfolg gebracht.

Das bedingt beim Unternehmer die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und liebgewordene Gewohnheiten absoluter Geschäftsführung einzuschränken.

Empfehlenswert ist auch, wenn der Unternehmer selbst sich zum gegebenen Zeitpunkt aus der Geschäftsführung zurückzieht, in den Beirat eintritt und von diesem Sitz aus die Entwicklung weiter beobachtet und mitbestimmt.

Auf diese Weise hat er zu seinen Lebzeiten die Möglichkeit, Fehlentscheidungen zu erkennen und durch Umgestaltung zu korrigieren.