

»AR1327720

# Quo vadis Beirat – weit mehr als nur ein Beratungsorgan

**Dr. Christoph Achenbach**

Die Anforderungen an Beiratsmitglieder als das entscheidende Bindeglied zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung sind im letzten Jahrzehnt nicht nur stark gewachsen, sondern auch immer vielschichtiger und anspruchsvoller geworden.

Früher hatte der Beirat vielfach eine begleitende Rolle. Wir alle kennen noch Zeiten, in denen sich der Unternehmenspatriarch mit seinem Steuerberater und seinem langjährig verbundenen Hausbanker zum Mittagessen traf. Dieser sogenannte Unternehmensbeirat traf sich zwei- bis dreimal im Jahr, dazwischen gab es jedoch nur selten Kontakt. Diese Form der Beiratsarbeit war darin begründet, dass es sich häufig noch um die Gründungsunternehmen der ersten Generation handelte, in der der Unternehmer der alleinige Entscheider war. Mit zunehmendem Alter der Unternehmen und nachwachsenden Gesellschaftergenerationen wuchs zum einen die Anzahl der Gesellschafter. Zum anderen kam es aber auch fast zwangsläufig dazu, dass die nachfolgenden Gesellschafter fachlich, aber auch räumlich nicht mehr so eng am Unternehmen sein konnten wie der Unternehmensgründer. Dadurch kommt es zunehmend zu einer immer stärkeren Kompetenzübertragung an Beiratsgremien.

Diese Entwicklung hin zu entscheidungskompetenten Beiratsgremien wird zusätzlich angetrieben durch vielfältige marktseitige Veränderungen mit zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit. Ursache hierfür sind insbesondere die rasante Technologieentwicklung und die damit verbundene fortschreitende digitale Durchdringung fast aller Unternehmensbereiche. So steigt seit einiger Zeit die Anzahl der Suchen nach Beiratskandidaten mit sogenannter „Digitalexpertise“ exponentiell. Die fachlichen Ansprüche an Beiräte steigen weiter stetig an. Gefordert werden nicht nur tiefe Marktkenntnisse, langjährige erfolgreiche Unternehmertätigkeit und strategische Kompetenz. Vor allem wird hohe Personal- und Führungskompetenz erwartet. Der Beirat soll zukunftsgerichtet gestalten, nicht nur konservierend begleiten. Er hat eine immer stärkere Lotsenfunktion und muss gemeinsam mit der Geschäftsführung sicherstellen, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt; er muss frühzeitig Warnsi-

gnale aufnehmen und darauf abgestimmte Maßnahmen anstoßen und deren Umsetzung laufend aktiv kontrollieren. Dies bedeutet eine viel ausgeprägtere Mitwirkung beim Strategieprozess und eine deutlich höhere Einflussnahme bei Personalentscheidungen auf den oberen Führungsebenen als bisher. Der Beirat muss heutzutage bereit sein, tief in das Geschäft und die Prozesse des Unternehmens einzusteigen, er muss die Kultur eines Unternehmens im Sinne der Gesellschafter mitgestalten und die strategische Ausrichtung aktiv begleiten sowie die wichtigsten Führungskräfte und Entscheidungsträger des Unternehmens kennen.

Neben den zweifellos deutlich gestiegenen fachlichen Anforderungen an die Beiratsarbeit kommt dem Beirat aber auch als Bindeglied zwischen Gesellschafter und Geschäftsführung eine immer wichtigere Rolle zu. Über regelmäßige schriftliche Berichte und Sitzungsprotokolle des Beirats hinaus, die an den Gesellschafterkreis gehen, gibt es häufig vielfältige weitere Treffen oder Telefonate zwischen Gesellschaftern und Beirat. Dabei handelt es sich nicht um eine Einbahnstraße vom Beirat hin zu den Gesellschaftern, sondern häufig wird auch viel Input vonseiten der Gesellschafter an den Beirat herangetragen. Das verlangt vom Beirat und insbesondere vom Vorsitzenden erhöhten Zeiteinsatz, aber auch Begeisterung für das Mandat. Denn neben den unbestritten wichtigen inhaltlichen Themen spielt das Menschliche eine zentrale Rolle im Zusammenwirken zwischen Beirat und Gesellschaftern. Eine auf tiefem Vertrauen basierende, persönliche Kommunikation zwischen den Mitgliedern dieser beiden Unternehmensorgane ist unabdingbar. Deshalb findet man in den Beiratsgremien von Familienunternehmen so gut wie keine Berufsaufsichtsräte. Ganz im Gegenteil: Am liebsten besetzen Gesellschafter ihre Beiratsgremien mit Unternehmern und geschäftsführenden Gesellschaftern.

Der Beirat hat somit eine umfassende und sehr vielschichtige Aufgabe als Sachverwalter fremden Vermögens. Neben der Aufgabe, das Unternehmen kurz- wie langfristig möglichst optimal im Markt zu positionieren, hat er die wichtige Rolle des Gesprächs- und Diskussionspartners für den Gesellschafterkreis wahrzunehmen. ■



**Dr. Christoph Achenbach**, Gründer der BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH Köln sowie Mitherausgeber von „Der Aufsichtsrat“.