

»AR1394930

Werteorientierte Beiratsarbeit in Familienunternehmen

Dr. Christoph Achenbach

In mittelständischen Familienunternehmen vernimmt man – insbesondere von der älteren Generation – häufiger den Satz „Nichts ist mehr so, wie es war“. Dieser Aussage kann man vor dem Hintergrund der permanenten Umwälzungen, Disruptionen und Innovationen durchaus zustimmen. Aber: War das nicht schon immer so? Die unternehmerischen Herausforderungen verändern sich laufend. Aber die Geschwindigkeit der Veränderungen hat deutlich zugenommen und die Zyklen sind unsteuerbar geworden.

Die Dynamik der Veränderungen auf der einen Seite und die damit verbundene wachsende Unsicherheit auf der anderen Seite haben in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen. Ursächlich hierfür ist nicht nur, aber insbesondere, die digitale Durchdringung unserer Lebens- und Arbeitsbereiche, getrieben zum einen durch eine höhere und schnellere Informationsverbreitung und zum anderen durch einen ständig wachsenden Strom von Innovationen. Aber auch die Dringlichkeit der notwendigen Veränderungen z.B. im Thema Nachhaltigkeit nimmt zu. Vielfach verkürzen sich dadurch die Lebenszyklen von bisher bewährten Geschäftsmodellen erheblich schneller. Davon sind alle Branchen und Märkte betroffen. Die Unternehmen und ihre jeweiligen Führungs- und Kontrollorgane müssen sich diesem Wandel stellen, ihn antizipieren und die damit verbundenen Herausforderungen aktiv annehmen. Das bedeutet zugleich, dass die Unternehmen ihre Geschäftsmodelle immer wieder auf notwendige Veränderungen hin überprüfen und gegebenenfalls ihre Produkt- und Dienstleistungsangebote sowie Geschäftszweige anpassen müssen.

I. Wachsende Anforderungen

Mit dieser Entwicklung steigen auch die Anforderungen an die Beiräte. Es braucht exzellente Markt- und Branchenkenntnisse, um tief in das jeweilige Geschäft und die Prozesse einsteigen und die strategische Ausrichtung eines Unternehmens vor dem Hintergrund der sich laufend ändernden Marktherausforderungen aktiv begleiten zu können. Nur so kann der Beirat seiner Funktion als Sparringspartner, Sounding Board oder Kontrollorgan gerecht werden. Gefordert sind vom Beirat strategische Kompetenz und Abstraktionsvermögen, denn es reicht nicht mehr aus, nur den eigenen Markt und die eigene Branche im Blick zu haben. Häufig sind es Innovationen, Veränderungen und Fortschritte aus ganz anderen Branchen und Disziplinen, aus denen Neues entsteht, das hohe Relevanz auch für die weitere Trag- und Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens entfalten kann. Der Beirat in Familienunternehmen muss sicherstellen, dass das Unternehmen „enkeltauglich“ aufgestellt ist und bleibt.

Des Weiteren steigen die Anforderungen an die Personal- und Führungskompetenz von Beiratsmitgliedern stark an. Dies ist zum einen bedingt dadurch, dass es immer schwieriger wird, gute Mitarbeiter und Führungskräfte am Markt zu gewinnen – Stichwort Fachkräftemangel. Zum anderen steigt damit auch die Notwendigkeit, kluge und nachhaltige Konzepte zu entwickeln, um gute Führungskräfte motiviert an Bord halten zu können. Erschwerend kommt hinzu, dass der geschilderte rasante Wandel für manche Führungskraft mit zu viel Wandel verbunden ist. Traditionen lösen sich auf, Altbekanntes und Bewährtes reicht in der Anwendung „plötzlich“ nicht mehr aus. Das kann zu erheblichen Ängsten in der Organisation führen. Diese rechtzeitig im Sinne eines Warnsignals zu erkennen, darauf abgestimmte Maßnahmen durch die Geschäftsführung initiieren zu lassen und deren Umsetzung laufend zu kontrollieren, ist ebenfalls Aufgabe des Beirats. Er muss sich dazu intensiv und regelmäßig mit der Personalarbeit, der Personalentwicklung und Stimmungslage im Unternehmen beschäftigen und die wichtigen Führungskräfte und Entscheidungsträger des Unternehmens kennen sowie deren Führungspotenziale mit den sich wandelnden Branchen und Markterfordernissen periodisch auf den Prüfstand stellen.

Und last but not least müssen die Beiräte den Willen, das Können und die Erfahrung mitbringen, in den jährlich durchzuführenden Strategiegesprächen diese zukunfts-gewandte Führungsarbeit nicht nur von der Geschäftsführung einzufordern, sondern vor allem auch selbst als Beirat Denkanstöße einzubringen, Impulsgeber und aktives Sounding Board zu sein.

II. Kriterium: Werteorientierung

Aktuell hat die Mehrzahl der mittelständischen Familienunternehmen Ziele und Werte als Vorgaben festgelegt, an denen sich das Handeln der Mitarbeiter, Führungskräfte und Gremien orientieren soll, geregelt in einer „Familiencharta“. Sie gibt die Leitplanken für die im Unternehmen gelebte Unternehmenskultur vor. Hier finden sich zum einen klare quantitative und/oder qualitative Zielsetzungen

wieder, die das Unternehmen mittel- bis langfristig erreichen will. Dies können zum Beispiel strategische Ziele, Marktziele (wie z.B. Markt- oder Produktführerschaft) oder auch bestimmte Renditeziele (wie z.B. Umsatz- oder Ergebnisziele) sein. Zum anderen werden Unternehmens- und Verhaltenswerte festgelegt wie „Glaubwürdigkeit“, „Respekt“, „Integrität“, „Vertrauen“, „Verlässlichkeit“, „Authentizität“, „soziales und nachhaltiges Wirtschaften“ und vieles andere mehr. Sie werden in aller Regel durch die Gesellschafter bzw. die Unternehmerfamilie erarbeitet. Dabei verfügt jedes Unternehmen über eine spezielle Ausprägung, indem es sich zu bestimmten Wertvorstellungen und Verhaltensregeln bekennt. Für die Erarbeitung und Festlegung gibt es keine Muster oder Blaupausen. Jedes Familienunternehmen muss die für sie passenden Werte individuell erarbeiten, abhängig u.a. von der Unternehmens- und Inhaberstruktur. Wichtig ist bei der Erarbeitung dieser Werte und der Umsetzung in entsprechende Leitlinien für die im Unternehmen handelnden Personen, dass diese Werte langfristig, d.h. auch bei sich stark verändernden Rahmenbedingungen, wie wir sie derzeit alle erleben dürfen, Bestand haben können und möglichst keinem „Werte-Modezyklus“ unterliegen. Gerade in Krisenzeiten zeigt sich die Glaubwürdigkeit von Unternehmenskultur und -werten.

» Unternehmenswerte sind ein wichtiger stabilisierender Faktor. «

Der Beirat seinerseits hat diese Werte vorzuleben, er hat darauf zu achten, dass diese Werte auch von der Geschäftsführung und den Führungskräften gelebt und ins Unternehmen hineingetragen werden. Er ist mit und für die Gesellschafter der Wächter der Unternehmenskultur, der Einhaltung der festgelegten wertebasierten Corporate Governance im Familienunternehmen. Er muss in seiner Arbeit darauf achten, dass diese Werte im Unternehmensalltag zur Anwendung und Umsetzung kommen. Dies stellt eine ganz besondere Anforderung an Beiräte in Familienunternehmen dar, denn erfahrungsgemäß legen deren Gesellschafter hierauf besonderen Wert, da es ein Teil ihrer langfristigen und nachhaltigen Unternehmens-DNA ist. Für den Fall, dass eine solche Familiencharta noch nicht erarbeitet sein sollte, sollte der Beirat unbedingt auf deren Erarbeitung durch die Familie bzw. die Gesellschafter hinwirken. Selbstverständlich müssen diese Werte dann auch in klare Leitlinien für die Geschäftspolitik umgewandelt werden. Gerade in Zeiten der ständigen Anpassungen, Veränderungen und Disruptionen sind Unternehmenswerte und die damit verknüpfte Führungskultur von entscheidender Bedeutung dafür, ob ein Unternehmen in der operativen Umsetzung wie in der strategischen Ausgestaltung nachhaltig erfolgreich ist.

III. Optimale Beiratsbesetzung

Der Beirat soll also verschiedenste Kenntnisse und Erfahrungen vereinen, damit in der Beiratsarbeit möglichst viele unternehmerische Aspekte beleuchtet werden können. Wichtig ist eine ausgewogene interdisziplinäre Zusammen-

setzung des Gremiums, die möglichst viele für das Unternehmen relevante Fachbereiche abdeckt. Im Idealfall weist jedes Beiratsmitglied Spezialkenntnisse in einem oder mehreren Fachgebieten auf. Das trägt dazu bei, dass mehrdimensional gedacht und diskutiert werden kann. Das betrifft sowohl die Besetzung mit Frauen wie Männern als auch einen guten Generationenmix. Eindeutig ist, dass Frauen in Beiratspositionen nach wie vor stark unterrepräsentiert sind und vielen Unternehmen der Einbezug weiblicher Beiratsmitglieder sehr guttun würde. Und auch ein guter Altersmix nach dem Motto „die jüngere Generation bringt neue Ansätze und kreative Ideen ein, die ältere ihre Erfahrungen und ihr langjährig erworbenes Wissen“ bietet unbestreitbare Vorteile für jede Gremiumsarbeit. Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit sind wertvoll und mehr als hilfreich, es gilt die Erfahrung: Divers aufgestellte Gremien sind erfolgreicher als zu homogene.

Darüber hinaus muss ein Beiratsmitglied eines Familienunternehmens in der Lage sein, die besondere Konstellation des Familienunternehmens zu verinnerlichen und sich mit dem Unternehmen, seinen Gesellschaftern und deren Vorstellungen einer wertorientierten Corporate Governance hundertprozentig identifizieren können. Für den nachhaltigen Erfolg der Beiratsarbeit ist es unabdingbar, dass die einzelnen Beiratsmitglieder mit demselben Wertegerüst operieren wie es die Gesellschafter bzw. die Unternehmerfamilie vorgegeben haben. Die einzelnen Beiratsmitglieder müssen aufgrund ihrer Persönlichkeit jederzeit dazu beitragen können, immer wieder den Brückenschlag zwischen Gesellschaftern, Familie, Geschäftsführung und Unternehmen positiv moderierend gestalten zu können.

IV. Fazit

In Zeiten von Krisen, Veränderungen und neuen Herausforderungen ist es wertvoll, wenn es stabilisierende Faktoren gibt. Dazu gehören Unternehmenswerte, an denen sich alle Mitarbeiter orientieren können. Eine wertebasierte Governance schafft Sicherheit sowie einen größeren wirtschaftlichen Erfolg und trägt damit dazu bei, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Der Beirat muss auf der einen Seite also sicherstellen, dass sich die Geschäftsführung um eine rechtzeitige und permanente Anpassung der Geschäftsmodelle an die sich verändernden Markt- und Umfeldbedingungen kümmert und damit dafür Sorge tragen, dass die Stabilität, Robustheit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ausgebaut wird. Zugleich soll und muss der Beirat darauf achten, dass dabei die identitätsstiftenden Werte des Unternehmens erhalten bleiben, im Unternehmensalltag aber vor allem aber auch gelebt und gepflegt werden. Der Beirat muss neben seinen originären Aufgaben der Beratung und der Kontrolle also auch Hüter der Governance, der Kultur und der im Unternehmen gelebten Werte sein. ■

Autor:

Dr. Christoph Achenbach, Gründer der BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH Köln und Mitherausgeber von „Der Aufsichtsrat“, ist Mitglied in verschiedenen nationalen und internationalen Beirats- und Aufsichtsratsgremien.

METATAGS: zeitschrift_Abl_ressort_BTR_doctype_an.SiriusID_1394908.RawID_0_angelegt_20220125.