

»AR1410324

Beirat in Familienunternehmen: Was war und was kommt auf uns zu?

Dr. Christoph Achenbach

Rund zehn Jahre als Mitherausgeber von „Der Aufsichtsrat“ sind ein willkommener Anlass für einen Rückblick, vor allem aber Ausblick auf die Beiratsarbeit in mittelständischen Familienunternehmen. Was hat sich verändert und wo liegen die großen Herausforderungen der Zukunft?

I. Rückblick

Betrachtet man die vergangenen ein bis zwei Jahrzehnte, so lassen sich folgende maßgebliche Veränderungen in der Beiratsarbeit feststellen:

- In immer mehr mittelständischen Familienunternehmen gibt es einen Beirat;
- wir sehen einen starken Wandel von rein beratenden hin zu entscheidungskompetenten Gremien;
- die Auswahl und Besetzung der Gremien erfolgt auf immer professionellere Art hin zu Gremien mit exzellenten externen Unternehmerpersönlichkeiten;
- vor dem Hintergrund der Herausforderungen durch die Digitalisierung und durch KI ist die Unwucht in der Altersstruktur überraschend; die unter 40-Jährigen sind deutlich unterrepräsentiert;
- es steigt, wenn auch (zu) langsam, die Zahl der Beiratsgremien mit weiblichen Mitgliedern;
- der Arbeitsaufwand (gemessen an der Anzahl der Sitzungen pro Geschäftsjahr) ist enorm gestiegen. Die Sitzungsrhythmen werden nicht mehr definiert von der Laune eines Alleingeschafters Typ Patriarch, sondern leiten sich vielmehr ab aus den Notwendigkeiten des Unternehmensalltags und aus den vielfältigen strategischen Herausforderungen;
- es lässt sich eine deutliche Professionalisierung in der Sitzungskultur und -arbeit (Usus sind eine rechtzeitig verschickte Sitzungseinladung mit einer beigefügten Tagesordnung und aussagefähigen Unterlagen, das Anfertigen eines Sitzungsprotokolls, das Nachhalten von gefassten Beschlüssen und Entscheidungen u.a.m) feststellen;
- eine Vergütung der Beiratsmitglieder ist Standard geworden, auch für familieninterne Beiratsmitglieder, allerdings eher zu niedrig gemessen an der Verantwortung und am Zeitaufwand;
- auffallend ist die in den Beiratsgremien zu schwach ausgeprägte digitale Kompetenz. Diese Feststellung korreliert im Übrigen mit dem recht hohen Altersdurchschnitt in deutschen Beiratsgremien;
- bemerkenswert ist ferner, dass bei der Auswahl von Beiratsmitgliedern HR-Kompetenz unterproportional nachgefragt wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die auf lange Sicht zu beobachtenden Veränderungen in der Beiratsarbeit durchweg positiver Art waren und zu einer erheblich professionelleren Arbeit geführt haben. Die entscheidende Frage ist aber, reicht das Erreichte auch für die Zukunft aus? Die Frage lässt sich nur mit dem Blick auf die anstehenden Herausforderungen beantworten.

II. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

Die letzten beiden Jahrzehnte sind durch eine Reihe von schweren Krisen geprägt worden, die in ihrer Dimension wohl nur von den wenigsten rechtzeitig erkannt worden sind. Solche Krisen wird es auch weiterhin geben und sie sind wahrscheinlich auch zukünftig nur schwer prognostizierbar. Abseits solcher Krisen und neben den branchen- und unternehmensspezifischen Herausforderungen kann man aber eine ganze Reihe von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen festmachen, die die Anforderungen an die Beiratsarbeit des nächsten Jahrzehnts auf ein neues Level werden steigen lassen. Die aus meiner Sicht Entscheidenden sind:

1. Globalisierung

Die Globalisierung wandelt sich grundlegend und wird damit weiterhin gravierende Auswirkungen auf Lieferketten und Lieferverfügbarkeit in vielen Branchen haben. Das liegt zum einen an den zunehmenden geopolitischen Risiken, zum anderen aber insbesondere an den Abschottungstendenzen vieler Länder verbunden mit dem Streben nach mehr nationaler Autonomie. Dies führt dazu, dass Unternehmen versuchen werden, ihre Lieferketten lokaler aufzustellen (Stichwort: „Near- bzw. Friendshoring“).

2. Exogene Einflüsse und Regularien

Exogene Einflüsse auf die Unternehmen durch notwendig werdende marktseitige Veränderungen und Trends oder durch gesetzlich vorgeschriebene Anforderungen und harte Regularien nehmen deutlich zu. Beispiele sind hier die neuen Anforderungen durch die zu erreichenden Klimaziele. Es gibt inzwischen eine Flut an Gesetzen und Transparenzvorschriften (Stichworte: „Green Deal“, die „Dekarbonisierung“, das „Lieferkettengesetz“ und die

„ESG-Standards“). Das zwischenzeitlich erhöhte EU-Klimaziel für 2030 hat zur Folge, dass auf alle Unternehmen auch in Deutschland aufgrund der weiter steigenden gesetzlichen Anforderungen und politischen Erwartungen ein anspruchsvoller Transformationsprozess zukommt. Je nach Branche werden sich die Anforderungen an die erforderlichen Maßnahmen natürlich unterscheiden. Und es ist sicherlich auch damit zu rechnen, dass sich die seit 2017 bestehende Verpflichtung für börsennotierte Unternehmen in Europa, regelmäßige Nachhaltigkeitsberichte anzufertigen, über kurz oder lang auch für die nicht börsennotierten Unternehmen und damit auch für mittelständische Familienunternehmen (so soll die CSRD-Richtlinie ab 2024 auch für Unternehmen mit mehr als 40 Mio. € Umsatz und mehr als 250 Mitarbeitern bzw. einer Bilanzsumme von mindestens 20 Mio. € gelten) Gültigkeit bekommen wird. Der Kreis der damit berichtspflichtig werdenden Unternehmen wird drastisch wachsen. Kreditzusagen und -konditionen werden immer mehr an den Grad der Nachhaltigkeit in den Unternehmen gekoppelt sein. Unternehmen werden es sich also zukünftig nicht mehr leisten können, das Thema ESG zu vernachlässigen.

3. Tech-Wettbewerb

Auch der „Tech-Wettbewerb“ zwischen USA, China und Europa wird nicht nachlassen, ganz im Gegenteil. Es ist zu vermuten, dass die USA und China, aber auch andere Staaten ihre technologische Entkoppelung weiter vorantreiben werden. Dazu kommt, dass dieser Wettbewerb nicht nur zwischen den Staaten, sondern auch zwischen und mit den Technologiekonzernen stattfindet. Dies wird nicht ohne Auswirkungen auf die Unternehmen bleiben, die in irgendeiner Form mit diesen Technologiekonzernen verbunden sind, weil sie deren Cloud, Systeme oder Plattformen nutzen. Darüber hinaus ist es für viele mittelständische Familienunternehmen ein Muss, ihren technologischen Vorsprung über Innovationen weiter auszubauen, um im internationalen Wettbewerb ihre Marktposition nachhaltig verteidigen zu können.

4. Cyberkriminalität

Die Kosten für die Schädigung und den Ausfall von Informations- oder Produktionssystemen durch gestohlene und verschlüsselte Daten sind heute schon hoch, aber es ist vorherzusehen, dass die Risiken durch exponentiell ansteigende Cyberkriminalität national wie international für alle Unternehmen weiter steigen werden.

5. Technologische Innovationen und Digitalisierung

Digitalisierung und Innovationen nehmen in einer nie gesehenen Geschwindigkeit zu. Die zunehmende Kraft von Technologie und Künstlicher Intelligenz wird die Märkte und Geschäftsmodelle nahezu aller Branchen immer schneller und radikaler verändern. Dies zeigen uns die aktuellen Themen wie Cloud-Computing, Robotik, Big Data, Block Chain u.a. Dabei werden Kooperationen und Netzwerke sowie Plattformen an Bedeutung gewinnen, denn nur darüber wird es gerade kleineren und mittel-

ständischen Familienunternehmen gelingen können, mit der Veränderungs- und Innovationsdynamik Schritt halten zu können.

6. Führungskräfte-mangel

Der sich seit Jahren durch alle Branchen ziehende Fach- und Führungskräfte-mangel wird allen Vorhersagen nach spürbar zunehmen. Eine Herkulesaufgabe auch für mittelständische Familienbetriebe.

III. Die Beiratsarbeit von morgen und übermorgen

Die Aufgaben wie Budgetgenehmigung/-kontrolle, Überwachung des internen Revisions- und Risikomanagementsystems, Abschlussprüfung u.a.m. gehören selbstverständlich weiterhin zur klassischen Beiratsarbeit. Neben diesen und der Beratung und Kontrolle mit Blick auf das angestammte operative Geschäft muss der Blick aber immer mehr geschärft auf die strategischen Herausforderungen gerichtet sein. Dazu sollte sich das Beiratsgremium zumindest einmal jährlich intensiv mit den mittel- bis langfristigen Herausforderungen, Veränderungen und sich abzeichnenden disruptiven Umbrüchen sowie den strategischen Weichenstellungen für das Unternehmen beschäftigen. Dabei müssen in den nächsten Jahren folgende Themen ganz besonders im Fokus stehen:

1. IT, Digitalisierung und KI

Der Beirat sollte darauf achten, dass IT-, Digitalisierungs- und KI-Themen regelmäßige Tagesordnungspunkte sind. Denn es werden im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der KI auch in der Zukunft immer wieder neue Technologien entstehen. Es gilt, disruptive und evolutionäre Innovationsthemen als Wachstumstreiber im Auge zu behalten, um deren Anwendbarkeit auf die eigene Branche regelmäßig zu prüfen. Insoweit ist es angeraten, das Technologie-Portfolio des Unternehmens immer wieder kritisch auf den Prüfstand zu stellen. Der Beirat kann auch unterstützen, indem er seine eigenen Erfahrungen mit Transformationsprozessen einbringt. Alle diese Aufgaben stellen einen hohen Anspruch an das Urteilsvermögen und an die Fähigkeit der Beiräte, die Geschäftsführung als Sparringspartner begleiten zu können. Der Beirat sollte ferner darauf achten, dass das Top-Management bezüglich dieser Themen exzellent besetzt und immer nah an den technologischen Entwicklungen ist.

2. ESG und Klimaschutz

Die Verfolgung und Einhaltung von Kriterien aus den Bereichen Environmental, Klima- und Umweltschutz, Social und Governance (ESG) werden auch für die zukünftige Beiratsarbeit von immer stärkerer Bedeutung werden. Alle Unternehmen müssen innerhalb weniger Jahre einen anspruchsvollen und im Zweifel aufwendigen Transformationsprozess bewältigen, um die Klimaziele erfüllen zu können. Im Hinblick auf die Zielerreichung in Sachen Nachhaltigkeit müssen die Unternehmen die notwendigen Steuerungs- und Prozesselemente im Unternehmen ver-

ankern, die dafür notwendigen personellen Kapazitäten und das Fachwissen schaffen, kurzum: ihre Strategie und ihr Handeln danach ausrichten. Nachhaltigkeitsexpertise im Beirat wird somit ein Muss.

3. Personalarbeit und -entwicklung

Die bei der Beiratssuche und -besetzung festzustellende niedrige Relevanz von HR-Kompetenz ist bei dem vorherrschenden Fach- und Führungskräfteemangel problematisch. In vielen Beiratsgremien mittelständischer Unternehmen wird die Personal- und Führungskräfteentwicklung in den Sitzungen zu wenig systematisch und zu unregelmäßig behandelt. Dieses Thema gehört aber zu jeder ausgereiften und erfolgreichen Unternehmensstrategie. Es gilt die gleichermaßen einfache wie überzeugende Formel: „Menschen machen den wesentlichen Unterschied im Geschäft.“

4. Regulatorische Vorgaben

Gesetze und regulatorische Vorgaben in Bezug auf die Nachhaltigkeit und den Umweltschutz sind beachtlich, aber auch die vielfältigen nationalen wie internationalen Regeln und Gesetze aus anderen Bereichen, die die Unternehmen betreffen. Auch damit müssen sich Beiratsgremien in ihrer Beratungs- und Kontrollfunktion mittelständischer Unternehmen zunehmend beschäftigen.

5. Managementexpertise und Erfahrung

Erfahrungen im Risikomanagement, in der Antizipation von Risiken, in der Szenariotechnik, im Transformations- und Change-Management gepaart mit hoher Fachexpertise und Berufserfahrung werden zum MUST eines Kompetenzprofils eines jeden Beirats werden. Das Denken über den Tellerrand, das vernetzte Denken, das Verbinden und das Ineinandergreifen der unterschiedlichsten Disziplinen wird stärker gefordert sein. Es gilt einen aufgeschlossenen, ja neugierigen Blick auf Neues und auf die Veränderungen und die sich daraus ergebenden Chancen zu haben, Entscheidungen unter Unsicherheit treffen und eine hohe Problemlösungskompetenz in die Beiratsarbeit einbringen zu können.

6. Schnellere Aktions- und Reaktionszeiten

Es scheint so, als würde stetiger Wandel immer öfter von harten disruptiven Brüchen mit zum Teil überlappenden Wirkungen abgelöst werden. Dies erfordert von den Beiräten eine höhere Geschwindigkeit und Flexibilität im Handeln und in den Entscheidungsprozessen.

7. Diversität in der Beiratsbesetzung

In einer nach Alter und Geschlecht diversen und nach Know-how und Erfahrung komplementären Zusammensetzung des Beirats wird in diesen Zeiten der radikalen und scharfen Disruptionen noch deutlich stärker als bisher eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Beiratsarbeit gesehen werden.

Es braucht in Zukunft also zum einen mehr jüngere Mitglieder und mehr Diversität in den Beiratsgremien.

Dringender Nachholbedarf besteht in den Beiratsgremien zukünftig aber auch in einer breiteren Abdeckung der Fachthemen. Das betrifft zum einen die Digital- und KI-Kompetenz, zum anderen die HR-Kompetenz. Der Mittelstand sollte seine bisherigen Schwerpunkte in den Beiratsbesetzungen überdenken und anpassen. In erster Linie werden nicht so sehr die Spezialisten gesucht sein, sondern fachlich breit aufgestellte Unternehmerpersönlichkeiten mit unterschiedlichstem vertieften Fach-Know-how sowie großer Management- und Führungserfahrung.

8. Anpassung der Beiratsvergütung

Die Vergütung der Beiratsarbeit in mittelständischen Familienunternehmen muss die geschilderten Anforderungen an die Beiratsarbeit, die wachsende Verantwortung, die notwendigerweise steigende Kompetenz der Beiratsmitglieder, den wachsenden Zeitaufwand für die Beiratsarbeit und auch die Haftungsrisiken angemessen abbilden. Hier gibt es vielfach im deutschen Mittelstand noch Nachholbedarf.

IV. Fazit

Beiratsmitglieder werden in Zukunft viel mehr Wissen und Expertise mitbringen müssen, um die Herausforderungen für ihre Unternehmen meistern zu können.

Der Blick der Beiräte muss mehr nach vorne und nicht in den Rückspiegel gerichtet sein. Es braucht einen permanent wachen Blick der Gremiumsmitglieder auf Veränderungen und die damit verbundenen Risiken und Chancen. Das bedeutet, dass bei zukünftigen Beiratsbesetzungen von den Gesellschaftern Sorge dafür getragen werden muss, dass das Kompetenzprofil der Beiräte über das branchenbezogene Fachwissen, über die juristischen und finanzwirtschaftlichen Kompetenzen hinausgeht. Umgekehrt gilt es aber auch den Bogen bezüglich der an den Beirat gestellten Erwartungen nicht zu überspannen. Die Geschäftsführung ist es, die im Rahmen ihrer strategischen Arbeiten das eigene Geschäftsmodell regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen hat und konkrete Handlungsempfehlungen und Maßnahmen auf- und umzusetzen hat. Es ist deshalb bei allen anstehenden Herausforderungen an die zukünftige Beiratsarbeit immer auf die klare Abgrenzung der Beiratsarbeit zur operativen und strategischen Verantwortung des Managements zu achten. ■



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