



Peter Buchenau
Clarissa-Diana de Grancy *Hrsg.*

Chefsache Beirat



Martin von Hirschhausen

Zusammenfassung

Was passiert, wenn ein Familienunternehmer keine Notfallregelungen für die Zeit nach seinem Tode trifft? Die Hinterbliebenen haben das Nachsehen, ein Lebenswerk geht unter. Probesterben zu Lebzeiten hilft, im Worst Case gewappnet zu sein. Hier geht es um einen Wegweiser für den verantwortungsvollen Umgang mit Familienwerten und wie ein Beirat zeitgemäßen Mehrwert für Familienunternehmen schafft.

15.1 Veränderungen als Konstante

In Zeiten von geostrategischen Verschiebungen, Krieg in Europa, Digitalisierung, Wettbewerbern aus vermeintlich entfernten Branchen und somit zunehmender Komplexität ergibt sich die Notwendigkeit von ständigen Veränderungen jedes Unternehmens.

Wie ist die Position des Unternehmens, wie ist die Entwicklung der Branche sowie von vorhandenen und möglichen neuen Wettbewerbern, wie kann sich das Unternehmen für die Zukunft wappnen und einen Mehrwert für Kunden bieten? Dazu kann es auch auf Menschen ankommen, die von außerhalb des Unternehmens mit unterschiedlichen Erfahrungen, Kenntnissen, Spezialistenwissen, Werdegängen, Netzwerken und Persönlichkeiten kommen und mit ihren Beiträgen Mehrwerte für das Unternehmen schaffen. In strukturierter Form kann das aus einem Beirat heraus erfolgen.

M. von Hirschhausen (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: mvh@martinvonhirschhausen.com

15.2 Beiratsaufgaben nehmen zu

Bei einem Beirat geht es um die Begleitung des Unternehmens in Sonnenzeiten, vor allem aber in Schattenzeiten. Es geht um die Möglichkeit zum Mitgestalten bis hin zur teilweisen Übernahme von Verantwortung.

Einen großen Unterschied macht die Aufgabe als kontrollierender versus beratender Beirat. Geht es auch um gesetzliche Vorgaben und Haftung, um zustimmungspflichtige Geschäfte und Personalentscheidungen? Die Antworten auf diese Fragen prägen die Kultur eines Beirats und das Verhalten der einzelnen Mitglieder sehr unterschiedlich. Handelt es sich um einen ausschließlich beratenden Beirat, ist der Dialog offener, kreativer, weniger vom Recht geprägt – für die Eigentümer oft ergiebiger.

Nachfolge und Notfallplanung sollten – wenn auch oft unangenehme Themen – zumindest einmal jährlich im Beirat durchdekliniert werden. Bei angedachten Nachfolgern aus der Familie geht es um die Fragen: Traue ich einem oder mehreren Kindern zu, die operative Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen? Was passiert mit den Kindern, denen ich die Nachfolge nicht zutraue oder die diese nicht übernehmen möchten, welche Wechselwirkungen bringt das beruflich und in den Familienbeziehungen mit sich? Bei der Notfallplanung geht es um die Gestaltung des Eigentums, der Geschäftsführung und möglicher zusätzlicher Kompetenzen des Beirats; es kann auch um die möglichen Quellen für die Zahlung von wahrscheinlich anfallenden Erbschaftssteuern gehen, um den Druck oder gar Zwang zum Verkauf von Unternehmensteilen für solche Zahlungen von vornherein auszuschließen. Ich empfehle „Probesterben“ – wer und was geht, wenn nichts mehr geht?

In einem mir gut bekannten, trotz diverser Versuche ohne Beirat agierenden Unternehmen starb der Patron plötzlich. Er hatte trotz vieler Bitten durch seine Frau keine Regelungen für das Unternehmen hinterlassen, sich um die Verantwortung sowie Klärung der Rollen seiner Frau sowie seiner Kinder im bzw. zum Unternehmen und somit auch des Verhältnisses untereinander gedrückt. So blieben der Witwe und den Kindern nur die Möglichkeiten kurzfristiger Verkauf, Involvierung eines Interim-Managers oder eine Lösung aus der Familie heraus. Nach einigem Hin und Her entschied die Witwe nach Zustimmung ihrer Kinder: Ich mache es selbst, ich übernehme die Geschäftsführung. Wir stellten ihr zügig einen beratenden Beirat zur Seite – noch vor der Beerdigung ihres Mannes war die Zukunft des Unternehmens geklärt. Heute geht es dem Unternehmen besser als je zuvor, inzwischen arbeitet eine Tochter erfolgreich im Unternehmen mit. Ein Beirat früher installiert und zusammengestellt, hätte der Familie viel Kopfzerbrechen und Nerven erspart. Besser spät als nie.

Bei der langfristigen Ausrichtung und somit der Zukunft des Unternehmens geht es auch immer um die Gestaltung des Lebenswerks des Unternehmers – so sollte der Beirat regelmäßig ein gesondertes Augenmerk auf die Intention für dieses und Ausgestaltung von diesem Lebenswerk des Unternehmers richten. Dieser Blick hat mit den Werten des Unternehmers und des Unternehmens zu tun. So wird die Lebensleistung gewürdigt, das Ego des Unternehmers einbezogen und die Transformation von immateriellen und materiellen Werten in die nächste Generation mit höherer Wahrscheinlichkeit gewährleistet.

15.3 Größe und Zusammensetzung sind elementar

Was ist die ideale Größe eines Beirats für Ihr Unternehmen? Wie ist das zahlenmäßige Verhältnis im Beirat von Eigentümern und damit oft Familienmitgliedern zu externen Mitgliedern? Sind Gäste zugelassen und/oder gewünscht? Mindestens vier, maximal acht Mitglieder scheinen mir für eine effektive Beiratstätigkeit gut zu passen, mindestens vier Mal pro Jahr – in Abhängigkeit von besonderen Themen auch öfter – sollte das Gremium intensiv tagen.

Bei Familienmitgliedern reicht die Eigentümerfunktion als Qualifikationskriterium nicht aus. Vielmehr sollten Erfahrungen, Fachkenntnisse und v. a. notwendige bzw. zumindest wünschenswerte Persönlichkeitsmerkmale wie Entscheidungsstärke, Durchsetzungsfähigkeit bei möglichst gleichzeitigem Interessenausgleich, Konfliktterfahrung und -management sowie Unabhängigkeit im Urteil als Entscheidungskriterien hinzukommen. Doch wer entscheidet über solche Kriterien, wer entscheidet über die Eignetheit von einzelnen Familienmitgliedern für den Beirat? Eine Möglichkeit ist, den familienfremden Mitgliedern hier eine besondere Rolle zukommen zu lassen. Parallel soll die Qualifizierung von Eigentümer- und Beiratsnachwuchs im Blick behalten werden. Dazu kann ein Hineinwachsen in die jeweilige Verantwortung nach meiner Erfahrung durch externe Begleiter, durch Netzwerke und in einzelnen Unternehmen auch durch Gastfunktion im Beirat unterstützt werden.

Der Mix macht's – Mitglieder aus unterschiedlichen Branchen, mit unterschiedlichen Expertisen wie zum Beispiel Finanzen und Digitalisierung, mit unterschiedlichen Hintergründen, aus großen und kleinen Unternehmen, aus unterschiedlichen Entwicklungsstufen von Unternehmen wie Gründung, Wachstum oder Restrukturierung geben Mehrwerte für das Unternehmen. Nach meiner Erfahrung: Je diverser, desto besser.

Die zunehmende Komplexität und Tiefe von Fragestellungen hat in der Vergangenheit zu zunehmender Spezialisierung von Mitgliedern in Beiräten geführt. Dabei kam der Generalist zu kurz – insofern halte ich die wieder zunehmende Bedeutung von Generalisten für wichtig. Letztlich geht es doch immer wieder um das Zusammenspiel von Strategie-, Personal- und Kommunikationsfragen.

15.4 Verantwortung des einzelnen Mitglieds

Zeit, Einarbeitung, Engagement, Freude am Dienstleisten, Commitment – in einem Wort zusammengefasst: Unterstützer – das ist meine Anforderung an jedes Mitglied für eine Beiratstätigkeit. Diese Rolle unterscheidet sich deutlich von der zumeist parallelen oder vergangenen Geschäftsführerfunktion mit Gestaltungsverantwortung und -umsetzung. Die Sensibilität für diese sehr unterschiedlichen Rollen gilt es zu leben.

Das allgemeine und spezielle Wissen jedes Mitglieds einzubeziehen und für das Unternehmen zu nutzen, ist eine wesentliche Aufgabe von Eigentümern, jedes einzelnen Beiratsmitglieds und der Geschäftsführung. Eine besondere Rolle kommt dabei der

Vorsitzenden bzw. dem Vorsitzenden des Beirats zu. Die Agenda und Prioritäten sowie die Moderation sind die wesentlichen Hardfacts. Ist das Richtige und Wichtige gesagt, oder die Gefahr: Ist alles von jedem gesagt? Der Mehrwert des Gremiums wird allerdings durch die Softfacts bestimmt: Offenheit, Kreativität, Entscheidungsfindung, Entscheidungstärke, Fokus auf die Umsetzung, und – als elementares Element – der Umgang mit der Geschäftsführung. Dabei sind Nähe und Distanz, Enge und Frequenz beim Austausch, Vertraulichkeit und trotzdem Transparenz in den Beirat hinein wesentlich. Das eigene Verhalten im Gremium zu reflektieren, sich an die eigene Nase zu fassen, mit etwas Distanz auf die eigene Rolle zu schauen, führt zu einem oft leichteren Umgang miteinander und einem zusätzlichen Mehrwert für das Unternehmen.

In einem Unternehmen gab es Unstimmigkeiten zur zukünftigen Ausrichtung. Da prallten verschiedene Denkrichtungen und Erfahrungen aus dem Umgang mit Digitalisierung aufeinander. Bevor es zum großen Knall kam, regte ein im Regelfall sehr stilles Mitglied des Beirats die Involvierung eines Mediators an – und siehe: Die Unterschiede rührten wesentlich vom konfrontativen Stil der Protagonisten her, in der Sache konnte zügig ein dritter, für das Unternehmen noch besserer Weg gefunden werden. Also: Sich etwas zurücknehmen, auf die Zwischentöne achten, lösungsorientiert arbeiten, darin kann ein wesentlicher Mehrwert für das Unternehmen liegen.

15.5 Teampplay entscheidet

Ich halte aus eigenen Gremienerfahrungen heraus die Zusammenarbeit für das essenzielle Erfolgsselement für einen Beirat. Manchmal Diplomatie, manchmal Zurückhaltung, manchmal klare und unbequeme Äußerungen, manchmal Konflikte, manchmal Freude und Freunde, manchmal Sparringspartner, manchmal inhaltlicher Wettbewerb – das macht den Reiz, das macht vor allem den Mehrwert für das Unternehmen aus.

Konflikte entstehen bei der Zusammenkunft schon von zwei Personen. Unterschiedliche Erfahrungshintergründe, unterschiedliche Prägungen, unterschiedliche Meinungen und unterschiedliche Einschätzungen zur Zukunft und Ausrichtung des Unternehmens halte ich für selbstverständlich. Es kommt auf das Konfliktmanagement an. In Familienunternehmen prägt das den Familienfrieden – je nach Größe, Kultur und Tradition des Unternehmens wird der Familienbegriff neben den Eigentümern auf die verzweigte Familie, Beiräte sowie Mitarbeiter erweitert. Vertrauen – das ist die Grundlage für das Zusammenwirken für das Unternehmen und den Erfolg.

Wichtig ist auch die interne Organisation des Beirats – wer bestimmt die Agenda, wer setzt die Tonalität, wer setzt die Intensität von einzelnen Themen? Ist es der Beirat selbst, ist es sehr stark der Vorsitzende, oder ist es – wie in vielen Unternehmen – die Geschäftsführung? Meine Priorität für die Organisation der Beiratsarbeit ist die Verantwortung aller Beiratsmitglieder mit der Orchestrierung und letztlich Entscheidung durch den Vorsitzenden. Eine klare Schwerpunktsetzung pro Sitzung sowie ausreichend Zeit für Diskussionen sind zudem elementar. Eine entsprechende Vorbereitung gehört

selbstverständlich zu jeder Sitzung dazu – die Zeit mit dem Durchgehen von Präsentationen zu verbringen, ist eine Vergeudung von Ressourcen.

In einem Mandat in einem produzierenden Unternehmen habe ich leider die Erfahrung gemacht, dass einige Beiratsmitglieder die Sonnenzeiten des Unternehmens sehr wohl genossen haben, sich in den Schattenzeiten aber zurückgezogen haben – sei es gedanklich, sei es bei einem Mitglied durch Rücktritt. Solche Verhaltensweisen zu prognostizieren, ist schwer. Insofern kommt es auf den Charakter und das Engagement an, eine enge Bindung mit Eigentümern, anderen Beiratsmitgliedern und Geschäftsführung hilft. Teamplay ist gefragt.

Eine Aufgabe bleibt als Priorität immer klar: Die Personalentscheidungen. Hier Konsens und Stringenz, klare Entscheidungen und Disziplin einzufordern und zu erreichen, ist die alles entscheidende Funktion eines Beirats. Und dazu kann auch die Trennung von einzelnen Mitgliedern der Geschäftsführung, auch mal eines Mitglieds des Beirats gehören.

15.6 Ausblick: Es ist sicher, dass es unsicher bleibt

Ein Beirat ist ein Element für den Unternehmenserfolg – schon einzelne Bemerkungen oder Netzwerkinweise, einzelne Ideen oder Handreichungen können zu erhöhter Profitabilität beitragen. In der Zeit unserer schnellen Veränderungen kommt es zunehmend auf Erfahrungen, Blickwinkel und Impulse von außen an. Wohlwollend, manchmal widersprechend, auf jeden Fall unterstützend – meine Hoffnung und Erwartung ist, dass immer mehr Unternehmen einen Beirat als lohnende Investition nutzen.

Jedes Unternehmen ohne Beirat ist eine vertane Chance. Jedes Unternehmen ohne mehrwertstiftenden und somit „profitablen Beirat“ ist eine Nachlässigkeit und wird der Verantwortung der Eigentümer für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht gerecht.



Martin von Hirschhausen ist Gründer und Vorstand der Martin von Hirschhausen AG, Vermögensbegleitung für Familienunternehmen, sowie Aufsichtsrat und Beirat; über 40 Jahre Banken und Finanzen, Bankvorstand a.D., Prägung durch Team-Leistungssport.

Gemeinnütziges Engagement in Bildung, Sport und internationalen Beziehungen.