

Die optimale Besetzung des Beirats



ALPHA
ZIRKEL
The Family Entrepreneur
Network



Eine Veranstaltung von ALPHAZIRKEL,
Comites und Rodenstock-Gesellschaft für
Familienunternehmen mbH am Donnerstag,
28. April 2022 in der **Braun-Falco Galerie
GmbH**, Nymphenburger Str. 22,
80335 München

Barbara Kearney diskutiert über die
optimale Besetzung des Beirats mit:

- **Maria Dietz**

(Mitglied des Verwaltungsrats |
GFT Technologies)

- **Mark Furtwängler**

(CEO | Bühler Motor)

- **Werner Schmidbauer**

(Geschäftsführender Gesellschafter |
Schmidbauer GmbH & Co. KG)

- **Stephanie Schorp**

(Managing Partner | Comites)

Beatrice Rodenstock (Geschäftsführende Gesellschafterin | Rodenstock Gesellschaft für Familienunternehmen mbH) präsentiert nachfolgende, gemeinsam erarbeitete „Erfolgskriterien zur Besetzung des Beirats“

Erfolgskriterien zur Besetzung des Beirats

Einführung

Auf die wachsenden internen wie externen Herausforderungen können Familienunternehmen effizienter mit einem Beirat als unterstützendes Organ reagieren. Immer mehr Inhaber etablieren einen Beirat fest in ihrem Unternehmen. Er soll als Sparringspartner auf Augenhöhe dienen, der bei strategischen Entscheidungen berät und herausfordert und stellt somit ein beratendes Gremium dar, wird aber immer häufiger auch als Aufsichtsorgan eingesetzt.

Die Inhaber entscheiden, ob der Beirat die Rolle eines Sparringspartners, Kontrolleurs, Motivators, Innovators, Impulsgebers oder Unterstützers bei Personalentscheidungen und Nachfolgethemen einnimmt. Sie entscheiden, ob der Beirat zum Beschleuniger wird oder die Potenziale ungenutzt bleiben. Wir haben mit unserer Umfrage und unseren persönlichen Interviews mit Familienunternehmer:innen die Zusammensetzung und Arbeit von Inhabern in Bezug auf deren Gremien untersucht.

Unser Fazit ist, dass viele Familienunternehmen bei der Besetzung der Beiräte und der Arbeit mit ihnen noch Potenzial zum Beitrag des nachhaltigen Unternehmenserfolgs ungenutzt lassen. So zum Beispiel bei der Zusammensetzung und Auswahl der Beiratsmitglieder (vgl. Umfrageergebnisse weiter unten)

Deshalb haben wir aus unserer langjährigen Erfahrung in der Arbeit mit Familienunternehmen und der Arbeit mit und als Beiräte sowie der wissenschaftlichen Betrachtung dazu die 7 wesentlichsten Punkte zusammengefasst, wie die Professionalisierung der Beiratszusammensetzung und –arbeit in Familienunternehmen weiterentwickelt werden kann.

Erfordernisse bei der Besetzung von Beiräten/Aufsichtsgremien

① Das große Ganze betrachten

Wenn der Beirat einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg und zur Professionalisierung leisten soll, dann sollten die Gesellschafter eine übergeordnete Perspektive auf das große Ganze einnehmen und sich folgende Fragen stellen:

Bezogen auf die momentane Situation und die strategische Ausrichtung, welche Rolle soll der Beirat einnehmen? Was erwarte ich von meinem Beirat?

→ Beratend oder kontrollierend?

Dazu ist zunächst zu beantworten, ob der

Beirat für die momentane Situation des Unternehmens und die Zusammensetzung des Gesellschafterkreises und deren Rollen, eine beratende Funktion oder eine kontrollierende einnehmen soll. Entsprechend richten sich bestimmte Anforderungen an die Rollen und Kompetenzen der Beiratsmitglieder und deren Aufgaben.

→ **Mischung aus familieninternen und externen Mitgliedern?**

Infolgedessen ist auch zu beantworten, wie eine sinnvolle Mischung aus familieninternen und externen Mitgliedern aussehen soll. Je nach Situation des Unternehmens und des Gesellschafterkreises, kann eine starke Rolle der Familie/Gesellschafter im Beirat notwendig sein oder auch ein rein mit externen Mitgliedern besetztes Gremium. Was in der Vergangenheit gut funktioniert hat, muss nicht unbedingt für die Zukunft nützlich sein.

② **Bestimmung konkreter Erwartungen an Kompetenzen des Beirats**

Ausgehend vom großen Ganzen, sollten sich die Gesellschafter überlegen, welche konkreten Erwartungen sie an den Mehrwert des Beirats stellen und was genau er leisten soll. Bei der Festlegung sind auch die prägenden und gelebten Werte der Inhabergefamilie und der Unternehmensführung und deren Prinzipien zu reflektieren. Diese sollten auch von den Beiratsmitgliedern respektiert werden.

→ Ergänzende oder verstärkende Kompetenzen?

Je nachdem ist zu bestimmen, ob die Beiratsmitglieder mit ihren Kompetenzen ergänzend oder verstärkend zu den vorhandenen Kompetenzen der operativen Unternehmensführung und den zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens ausgewählt werden sollten. Die Antwort auf die Frage, welche Kernherausforderungen das Unternehmen in Zukunft auch bezogen auf strategische Ausrichtung hat, ist eine wesentliche Grundlage zur Bestimmung der notwendigen Kompetenzen.

Das heißt, das Bestimmen konkreter Kompetenzen/Anforderungen, die man braucht, richtet sich danach, welche Kompetenzen und Fähigkeiten dem Unternehmen heute und für die künftigen Herausforderungen fehlen. Folgende Kompetenzen gelten als Basiskompetenzen und sollten heute in bestimmten Ausprägungen unabdingbar vertreten sein:

- Kompetenzen und Fähigkeiten Veränderungen zu initiieren und zu managen. Dazu gehört auch alte Geschäftsmodelle und bestehende Strukturen und Systeme zu disruptieren und Neues zu gestalten.
- Die Kompetenzen die passenden technischen Methoden und Systeme für die jeweiligen Problemstellungen anzuwenden.
- Internationalität

Weitere Kompetenzen sind je nach Ausrichtung des Unternehmens festzulegen:

- **Branchenkompetenz:** je nachdem, welche Unternehmenskompetenz und -kenntnisse, ergänzend oder unterstützend, zu den bestehenden benötigt werden, sollte die Branchen- und Unternehmensexpertise best practice und state of the art sein.
- **Unternehmensführungs kompetenz:** zusätzlich zu jeglicher Fachexpertise wird in jedem Beirat auch Geschäftsführungs- oder Management- bzw. unternehmerische Kompetenz benötigt. Der unternehmerische Blick auf Themen kann bspw. in Form von Know-how in Finanzen und Controlling zusammen mit Gremienerfahrung und Inhaber/Investorenkompetenz benötigt werden.
- **Familienunternehmenskompetenz:** die Kenntnis und der Umgang mit der familienunternehmenseigenen Kultur sollte bei den Beiratsmitgliedern vorhanden sein, indem sie entweder selbst aus einem Familienunternehmen stammen oder durch Tätigkeiten in diesen, Erfahrung und Wissen dazu gesammelt haben, wie Familienunternehmen funktionieren und was sie ausmacht.

③ **Festlegung wichtiger Persönlichkeitsmerkmale der Beiratsmitglieder**

Zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen sind die für das Unternehmen und die Führung benötigten Persönlichkeitsmerkmale mindestens genauso wichtig. Bei deren Fest-

legung sind die vorhandenen und benötigten Werte der Inhaber und Unternehmensführung zu beachten. Folgende Merkmale erscheinen uns in der Zusammensetzung der Mitglieder auf jeden Fall als notwendig:

- Diversität, hier gedacht im Sinne der Varietät von Alter, Geschlecht, Nationalität und breiteren Qualifikationen wie bspw. sozialwissenschaftliche/philosophische Kenntnisse, etc.
- Kritikfähigkeit und Selbstkritik
- konfliktlösend und moderierend
- Integrativ in Bezug auf unterschiedliche Themen, Meinungen und Menschen
- Passion für das Unternehmen und dessen Weiterentwicklung
- Respektieren der Werte der Inhaberfamilie
- Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit
- Adaptivität und Flexibilität
- Resilienz

④ **Messbarkeit der Kriterien**

Immer wieder fällt auf, dass selbst bei einem ausgewogenen Anforderungsprofil an Beiratsmitglieder die Vorgehensweise bei der Auswahl der Mitglieder eher aus dem Bauch heraus getroffen wird. Um eine valide und tragfähige Entscheidung im Kreis der Entscheidungsträger treffen zu können, empfiehlt es sich gemeinsam auf die Nachvollziehbarkeit und Messbarkeit der bestimmten Kriterien zu achten. Die Kriterien sollten in ihren Ausprägungen systematisch und methodisch messbar sein.

⑤ Such- und Auswahlprozess passender Beiratsmitglieder

Auch hier empfehlen wir einen strukturierten, vorab skizzierten Prozess, der für alle Kandidaten gleich sein sollte. Anhand des vorab definierten Anforderungs-/Kriterienkatalogs kann es eine schriftliche Bewerbung der Kandidaten geben, in der die Motivation für diesen Beiratssitz klar wird. Im Anschluss gibt es persönliche Gespräche anhand eines strukturierten Leitfadens mit den vorab bestimmten Kriterien, zwischen Entscheidungsträgern (Inhaber, Beiratsvorsitzende, evtl. Unternehmensführung) und den potenziellen Kandidaten. Idealerweise können die Kandidaten aus praktischen, nachvollziehbaren und nachprüfbaren Erfahrungswelten berichten und sich so qualifizieren. Die „Auswahl“-Gespräche sollten auch politische, ethische und moralische Fragen auch aus dem gegenwärtigen Zeitgeschehen beinhalten, um das Wertegerüst und die Haltung der Kandidaten gut zu erfassen. Indem dieser Prozess mit externer objektiver Unterstützung geführt wird, können die sogenannten „blinden Flecken“ der eigenen Beurteilung vermieden, ein professionelles Vorgehen unterstützt und unangenehme Auswahlprozesse und damit verbundene Absagen delegiert werden. Experten, die seit vielen Jahrzehnten mit Auswahlprozessen und Besetzungen von Top-Positionen zu tun haben, haben u.U. mehr Routine und mehr Distanz zu Netzwerken und internen Verbindungen.

© Kompetenzbeurteilung bei familieninternen Beiratsmitgliedern

Die Auswahl familieninterner Beiratsmitglieder kann eine besondere Herausforderung bedeuten. Umso wichtiger erscheint auch hier eine transparente und für alle nachvollziehbare Vorgehensweise bei der Art ihrer Auswahl. Der objektive Blick auf die Bewertung der Kompetenzen macht den Prozess effizienter und bietet weniger Interpretationsspielraum.

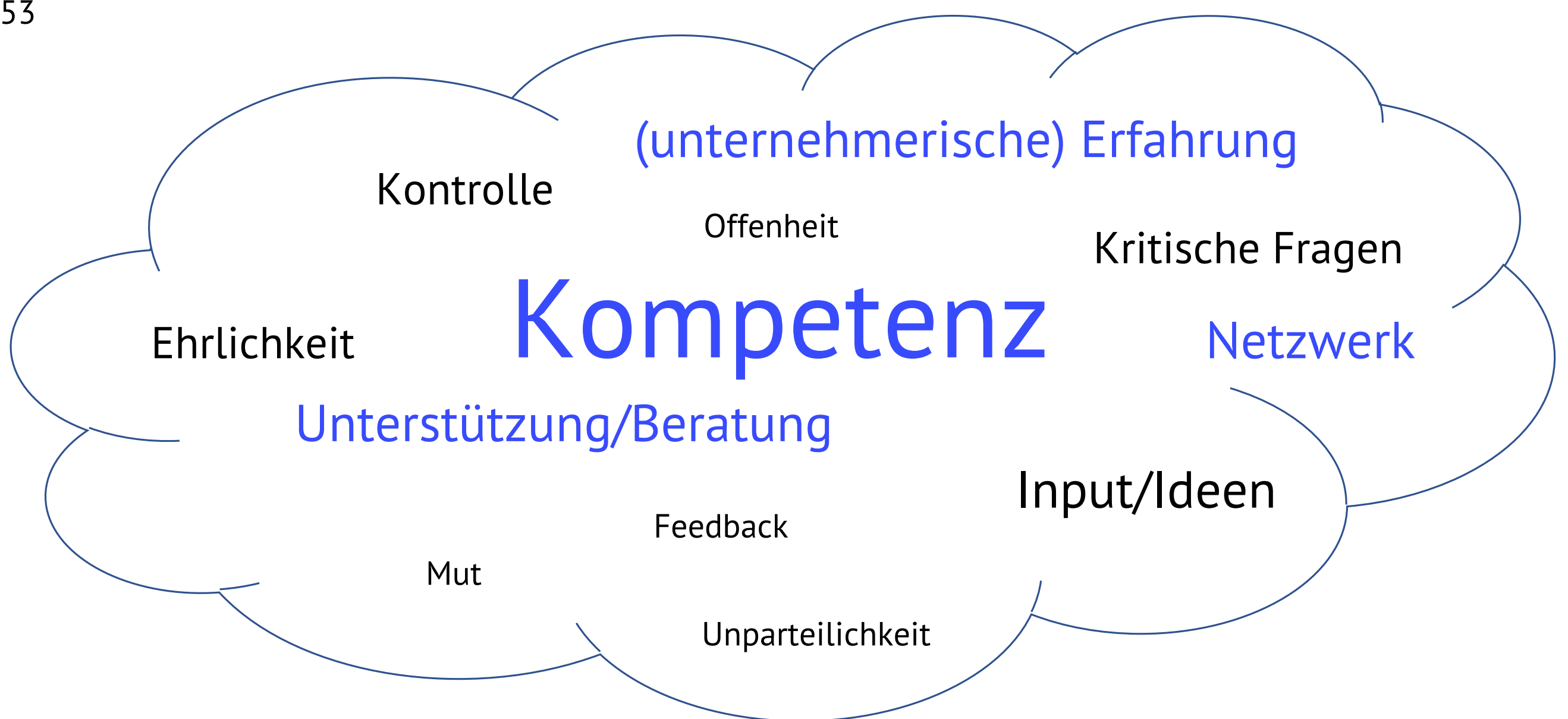
Wir empfehlen gerade bei familieninternen Beiratsmitgliedern die gleichen Kriterien wie bei familienfremden anzuwenden. Je spezifischer die Anforderungskriterien im Vorfeld ausgestaltet sind, umso besser. Das bedeutet einen Kriterienkatalog von 5–7 Muss-Kriterien aufzustellen, an denen alle gemessen werden. In der Praxis hat sich die Kombination aus fachlichen, persönlichen und familienbezogenen Kriterien, den oben genannten Punkten 2 und 3 erwiesen. Zum Beispiel Kenntnis von Familienunternehmen und Ihren Werten und Gepflogenheiten, unternehmerisches Denken und Handeln, Zukunftsorientierung und Innovationsfähigkeit, Management- und Führungsfähigkeiten, spezielle Expertise wie Personal, technische Skills, Transformations-know-how, Merger & Acquisitions, Internationalität, Optimismus, Adaptivität etc.

⑦ Formaler Rahmen: Beiratsordnung inkl. Vergütung und Altersgrenzen

Wir empfehlen grundsätzlich eine Beiratsordnung, in der sowohl die Formalitäten wie Wahlperioden, Wahlprozedere, als auch die Rollen und Verantwortlichkeiten schriftlich fixiert sind. Ebenso sollten auch die für alle Beiratsmitglieder geltenden Altersgrenzen und Vergütungen klar geregelt werden.

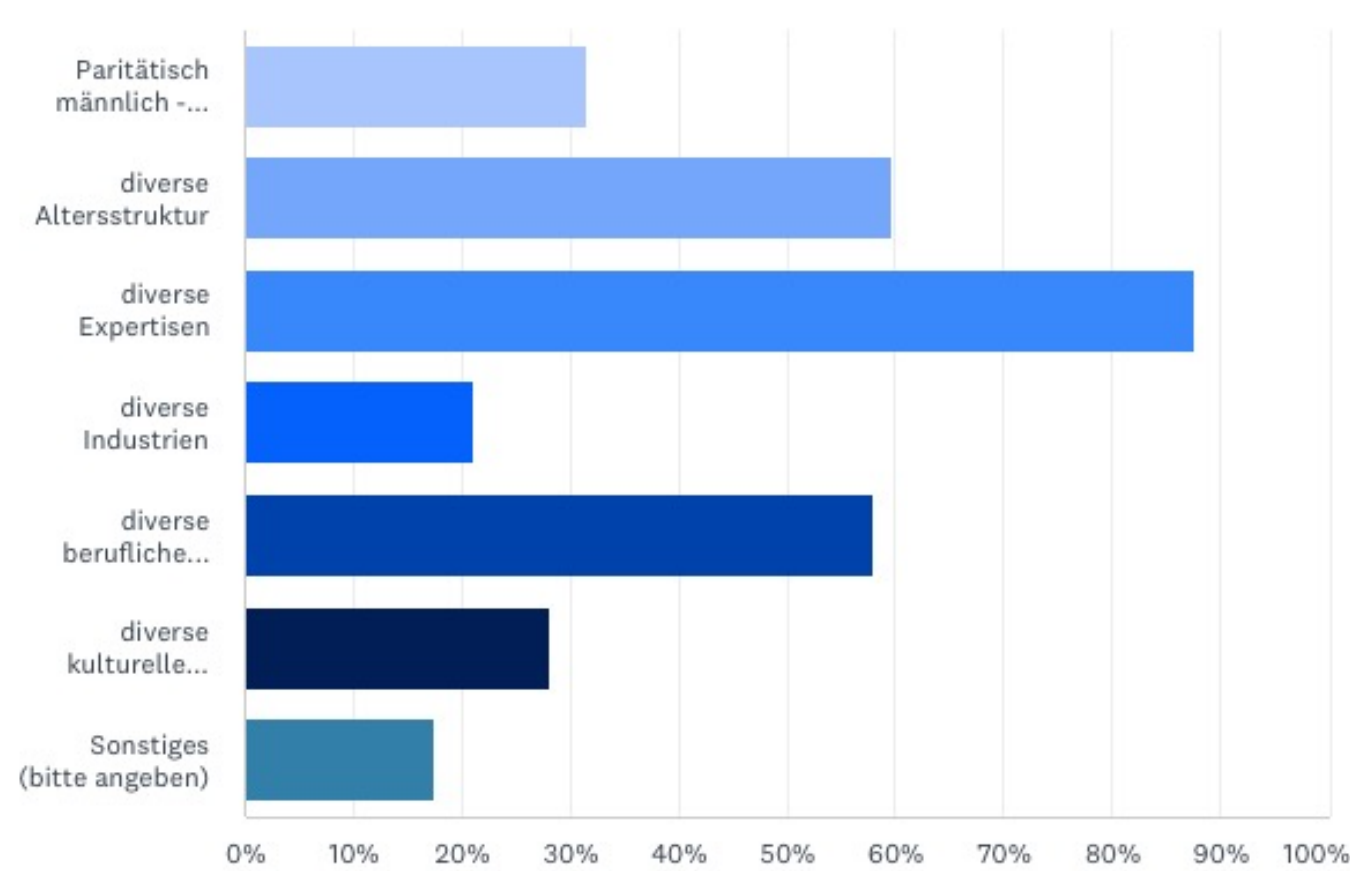
F1: Welche Erwartungen haben Sie an die Mitglieder des Beirats?

N = 53



F2: Wie sieht die optimale Zusammensetzung Ihres Beirats für die Zukunft aus?

N = 58



Sonstige: Paritätisch interne Gesellschafter – externe Mitglieder

F3: Wie viele Familienmitglieder/Gesellschafter:innen sollten im Beirat vertreten sein?

N = 58

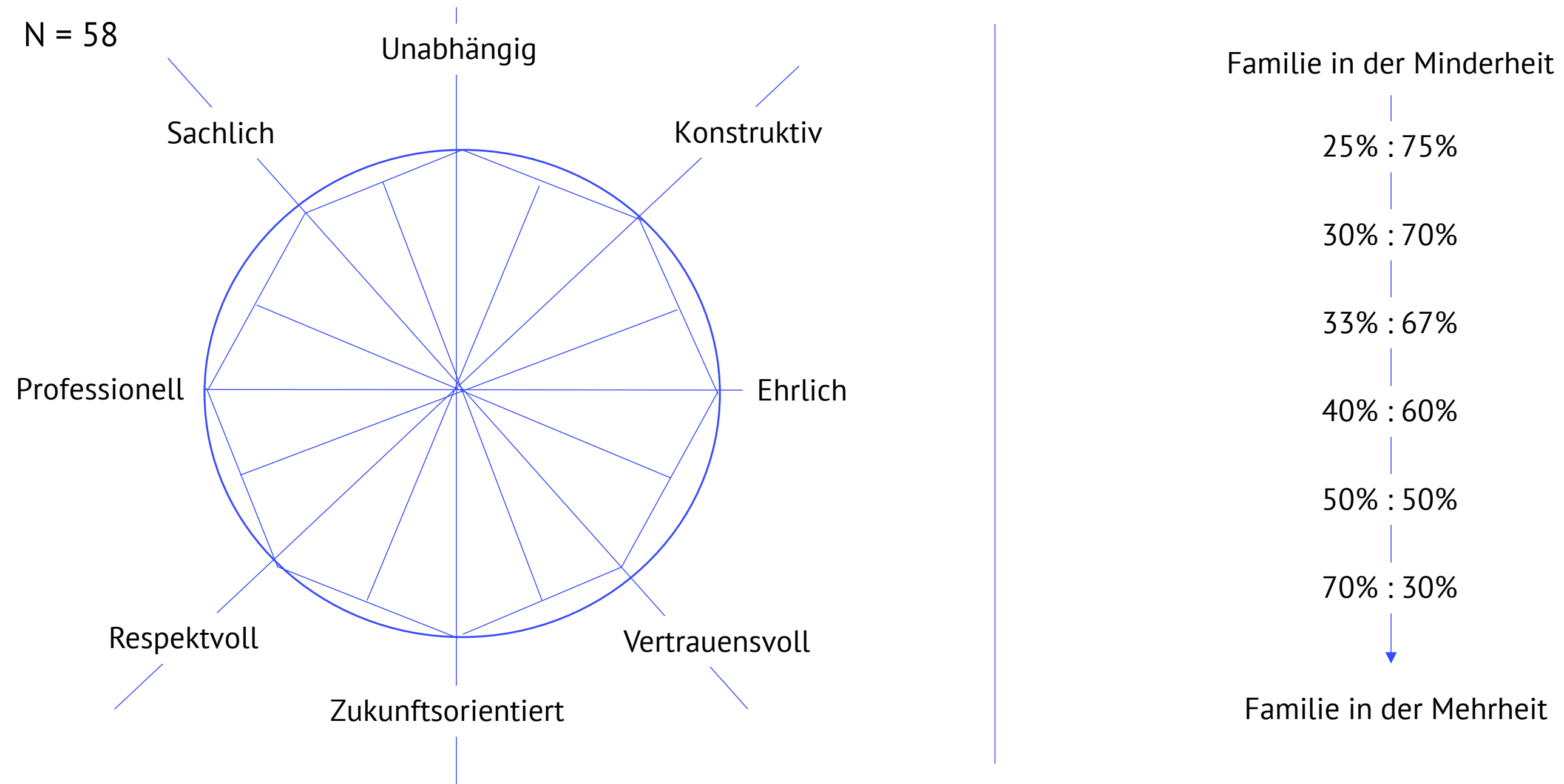
Keine ➤ Minderheit ➤ 1 - 2 ➤ Max. 20% ➤ 33% ➤ 50% ➤ So viele wie möglich

Die Antworten auf diese Frage waren sehr divers.

Es lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Befragten die Anzahl an Familienmitgliedern im Beirat von der Größe des Beirats sowie der Gesellschafter:innen Struktur abhängig machen würde.

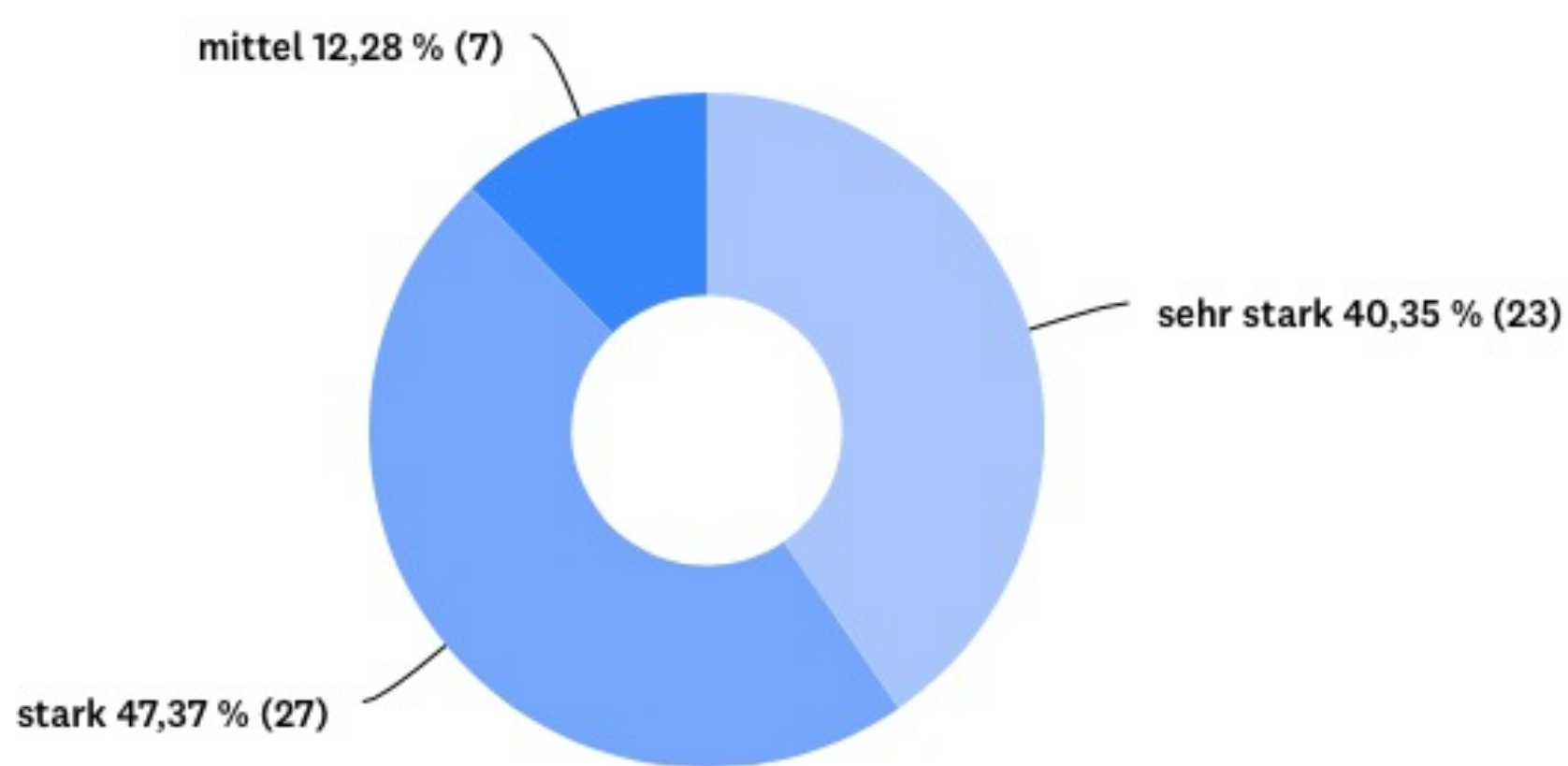
Zudem wird oft angeführt, dass die Kompetenz des Beirates der limitierende Faktor ist.

F4: Wie sollte das Verhältnis zwischen Familie und Externen im Beirat sein?



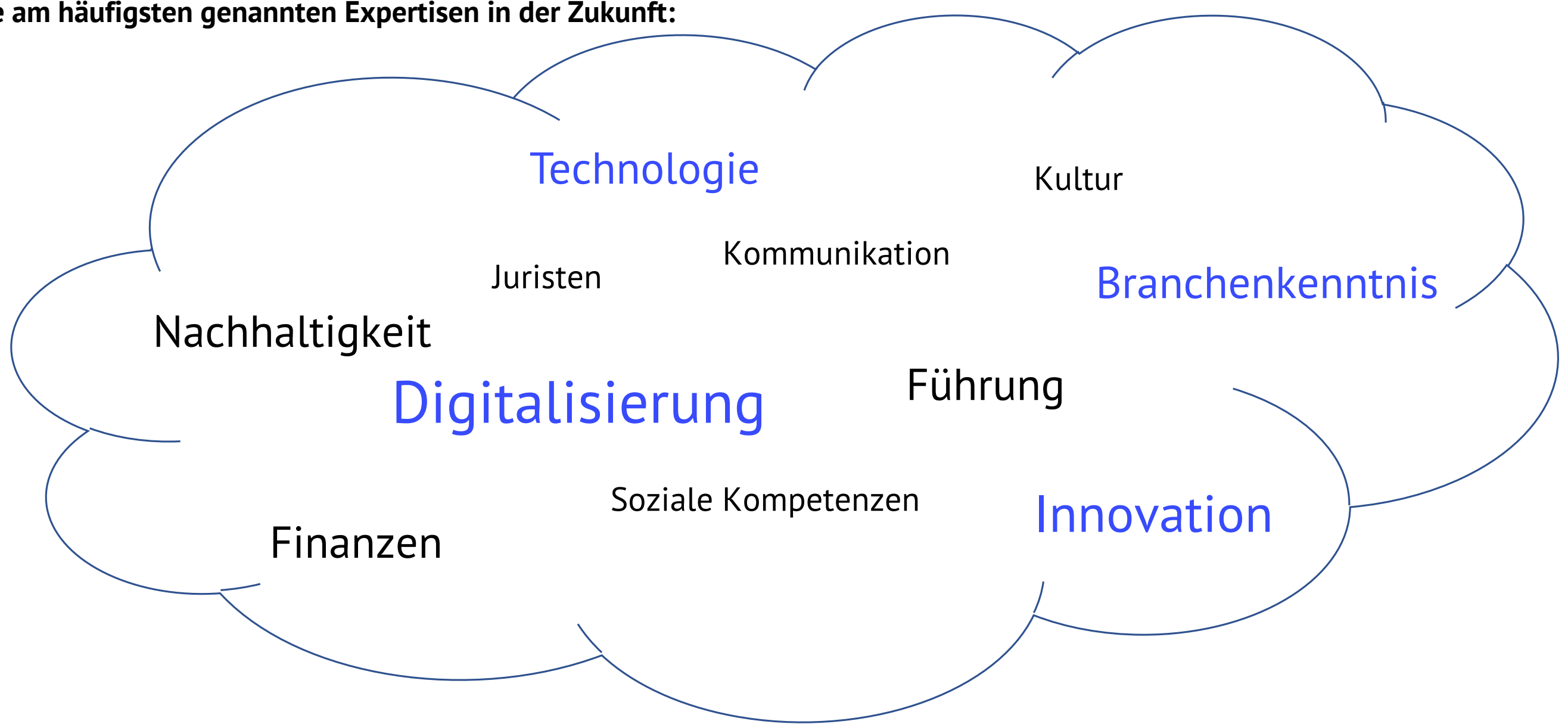
F5: Wie stark wählen Sie die Mitglieder nach Expertise aus?

N = 58
Expertise ist ein Hauptkriterium in der Auswahl der Mitglieder des Beirats.



F6: Welche Expertisen/Kompetenzen sind in der Zukunft für Ihren Beirat wichtig?

N = 55
Die am häufigsten genannten Expertisen in der Zukunft:

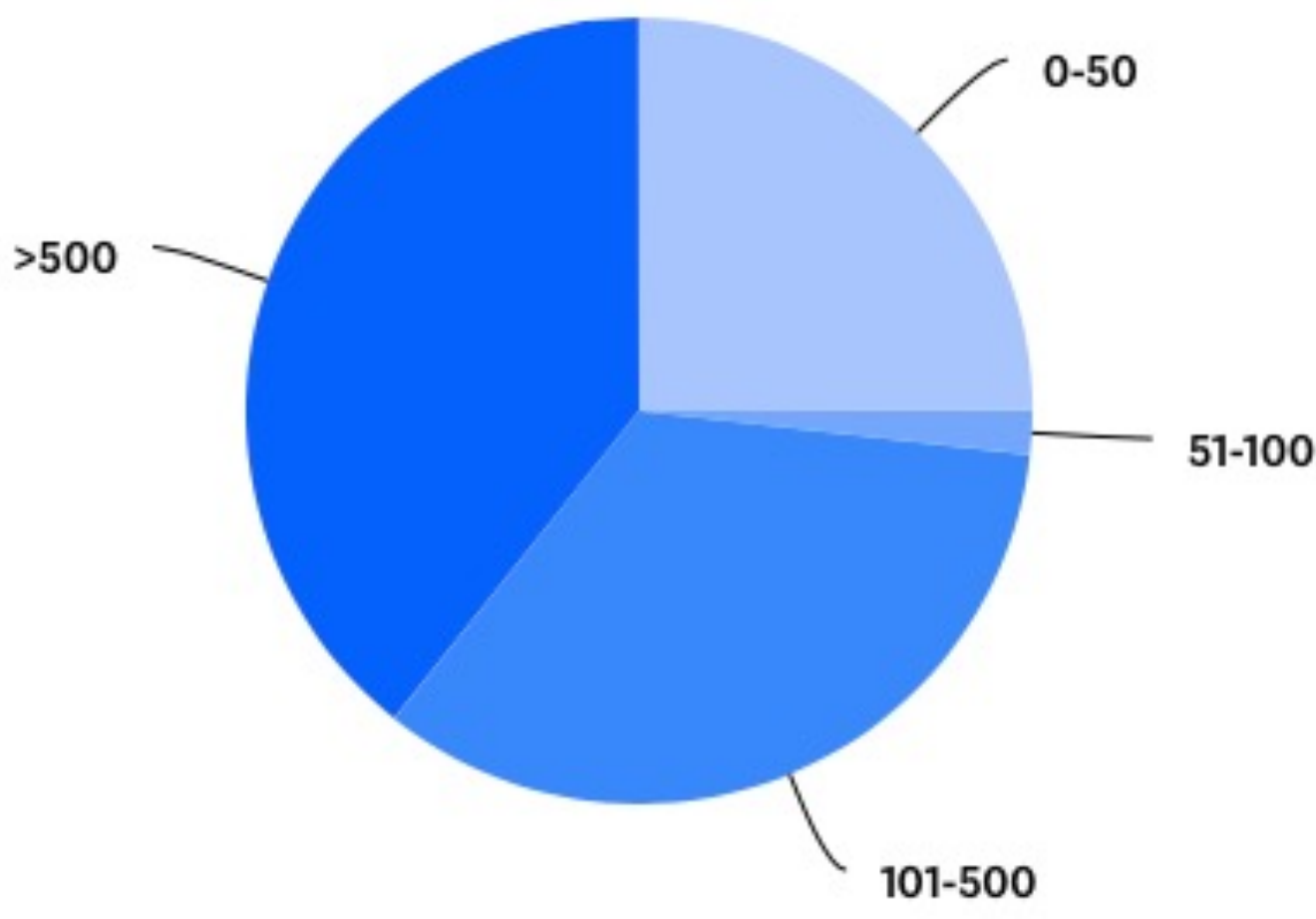


F7: Was sind 2-3 Handlungsbedarfe/Kernherausforderungen in Bezug auf die Aufgaben des Beirats für die Zukunft?



F8: Wie viele Mitarbeiter:innen hat Ihr Unternehmen?

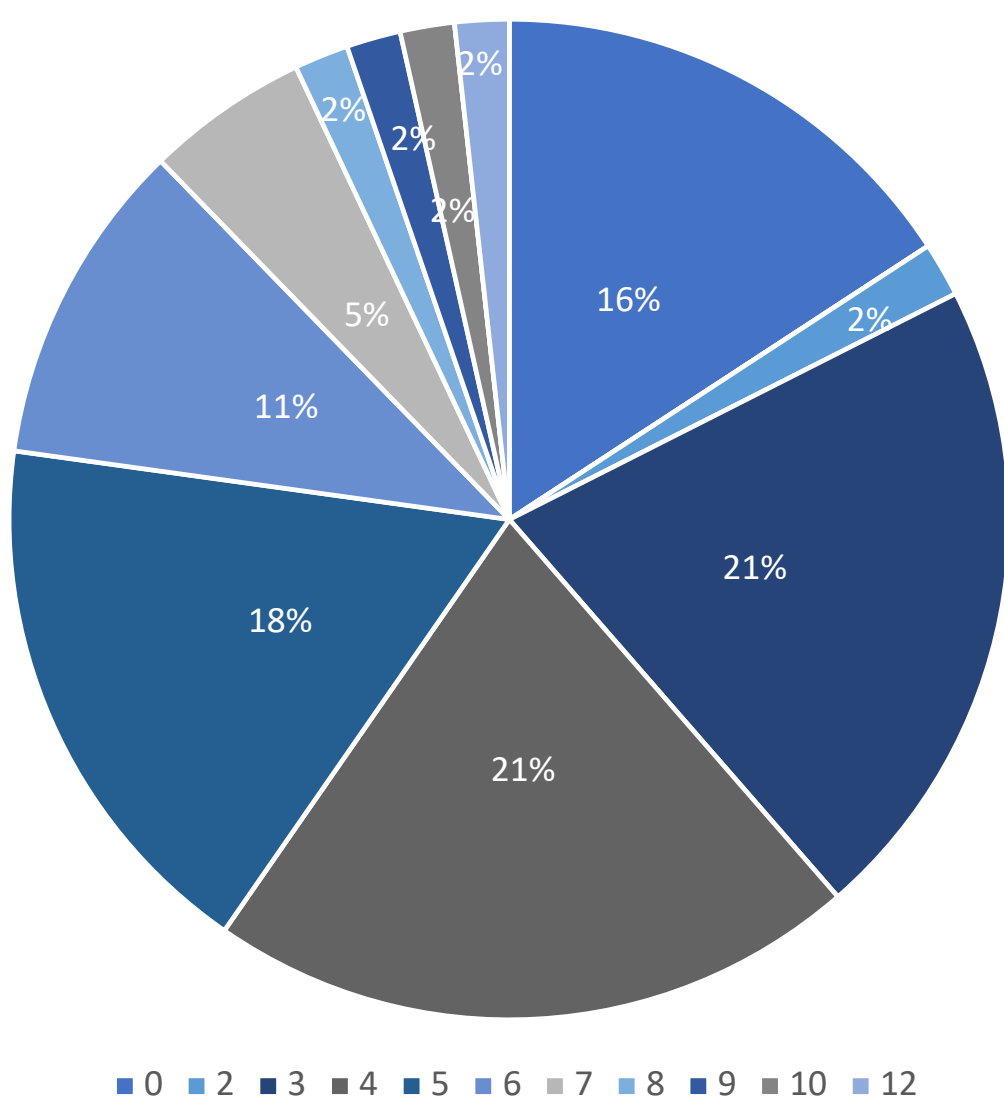
N = 57



Es haben sowohl kleinere als auch große Unternehmen an der Befragung teilgenommen.

F9: Wie viele Mitglieder hat Ihr Beirat?

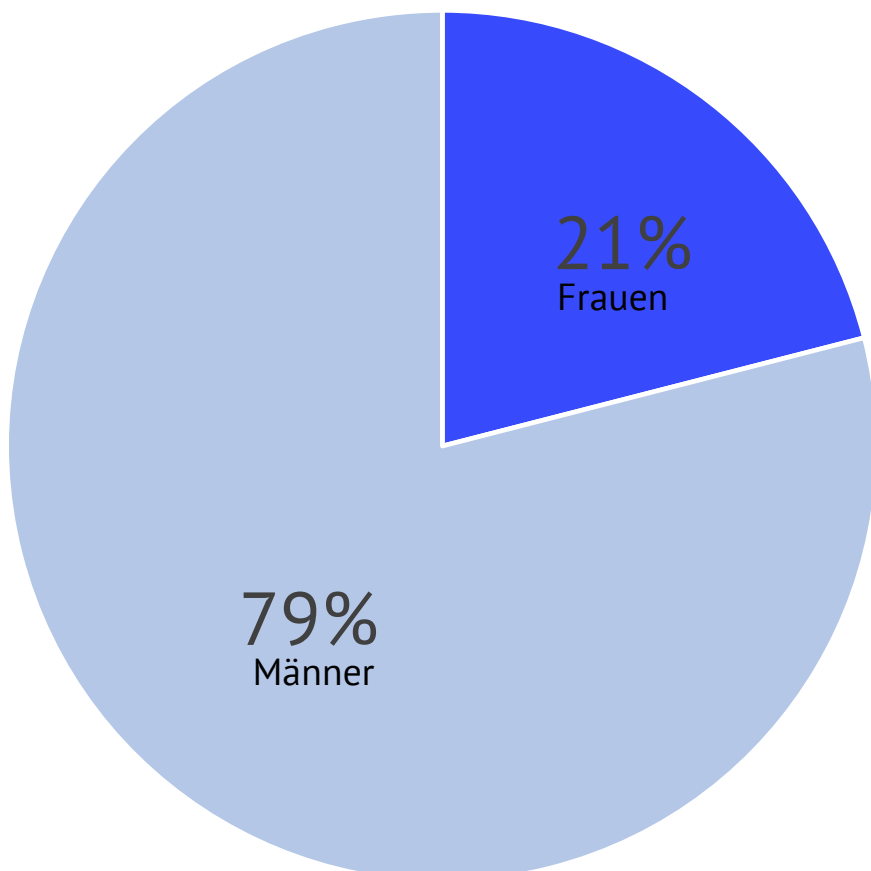
N = 58



Anzahl Mitglieder Beirat	Häufigkeit in der Umfrage
0	16%
2	2%
3	21%
4	21%
5	18%
6	11%
7	5%
8	2%
9	2%
10	2%
12	2%

F10: Wie ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen?

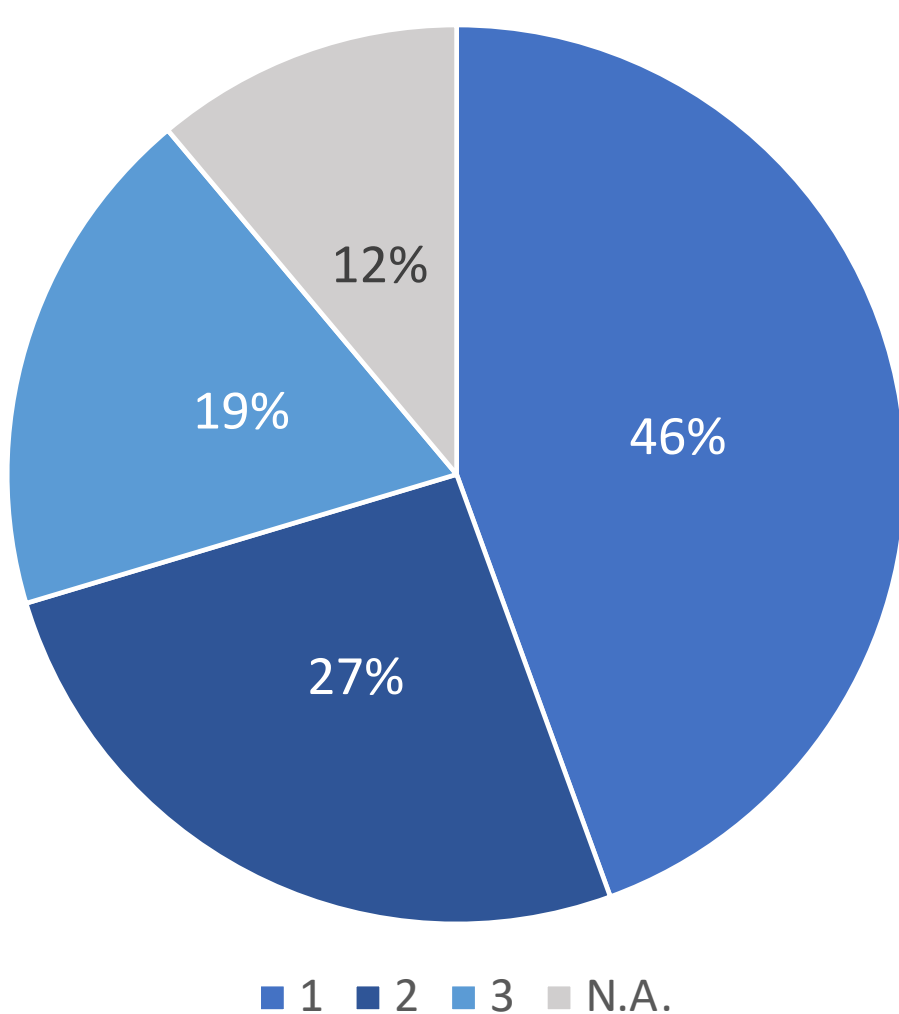
N = 53



In den Beiräten der teilnehmenden Befragten sind durchschnittlich nur rund 20% Frauen vertreten.

F11: Wie viele unterschiedliche Nationalitäten sind vertreten?

N = 54



In den Beiräten der teilnehmenden Befragten sind max. 3 verschiedene Nationalitäten vertreten, meist jedoch nur eine.



ALPHAZIRKEL GmbH

Barbara Kearney

Leadership Advisor

Digital Transformation Partner

Bavariaring 44 | 80336 München

M: +49 177 7710 444

barbara.kearney@alphazirkel.com

www.alphazirkel.de



Rodenstock –

Gesellschaft für Familienunternehmen

Beatrice Rodenstock

Geschäftsführende Gesellschafterin

Bavariaring 44 | 80336 München

T: +49 89 28673-106

F: +49 89 28673-016

M: +49 172 850 8440

br@rodenstock-gfu.de

www.rodenstock-gfu.de



Comites perfect placements GmbH

Dipl.-psych. Stephanie C. Schorp

Trusted Advisory, Executive Placement,

Executive Diagnostics

Jacobistr. 2 | 81927 München

stephanie.schorp@comites.com

M: + 49 151 55 00 66 13

<https://comites.com/persoenlichkeit-macht-karriere/>