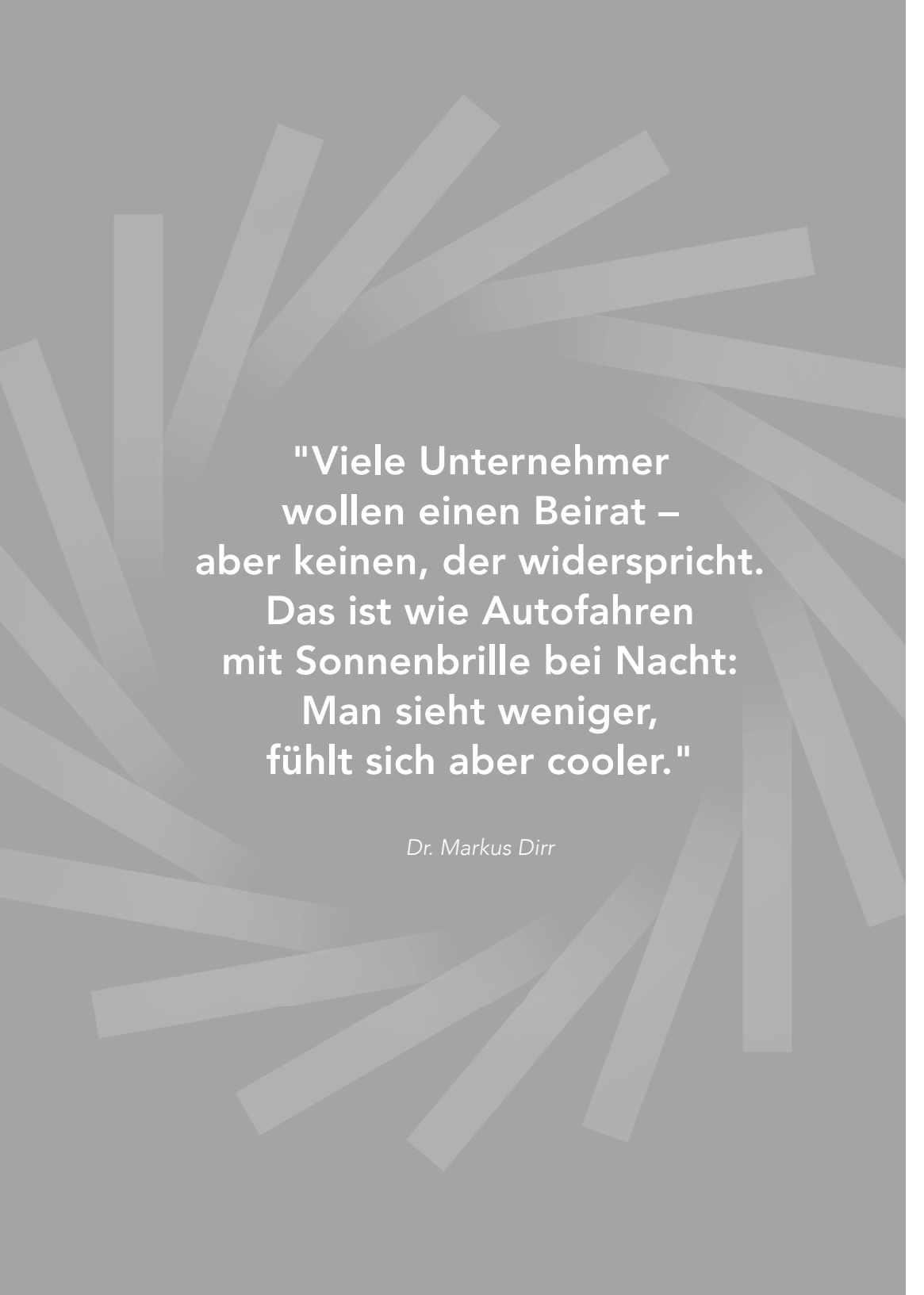


The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from the center, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

**"Viele Unternehmer
wollen einen Beirat –
aber keinen, der widerspricht.
Das ist wie Autofahren
mit Sonnenbrille bei Nacht:
Man sieht weniger,
fühlt sich aber cooler."**

Dr. Markus Dirr

03

Beirat als Sparringspartner:

Wie Geschäftsführung, Gesellschafter und Beirat effektiv zusammenarbeiten

Ralph Jacoby

Zertifizierter Beirat und Aufsichtsrat sowie Begleiter von Familienunternehmen

1. Die Herausforderung: Zwischen Kontrolle und strategischer Partnerschaft

Vorab zu mir und meiner persönlichen Erfahrung:

Ich habe in meiner Zeit als Mitglied des Vorstands eines börsennotierten Familienunternehmens mit familiärem Hintergrund zehn Jahre lang die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu vielen wichtigen Themen erlebt.

Während dieser Zeit haben wir das Automobilunternehmen nach einem Management Buy-out von 200 in Deutschland auf europaweit über 3.000 Mitarbeiter entwickelt, und das mit einem gleichzeitig stetig positiven Konzernergebnis.

Mit dieser Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit einem prominent besetzten Aufsichtsrat habe ich für mich verinnerlicht, was erfolversprechend sein kann, aber auch was ich anders machen würde.

Dies setze ich nun seit rund zwanzig Jahren Gremienarbeit um und habe in dieser Zeit an drei Aufsichtsräten und neun Beiräten teilgenommen. Dabei fungiere ich als Mitglied oder Vorsitzender immer in Familienunternehmen verschiedener Branchen.

Auch die Gesellschafterkonstellationen für meine Mandate waren immer unterschiedlich. Vom Alleingesellschafter und Vorsitzenden der Geschäftsführung, über mehrere Gesellschafter in einem Family Office bis hin zur Familie, die die junge Generation in das Gesellschaftergremium oder sogar in die Geschäftsführung berief.

Die Größenordnungen der Unternehmen reichen von 20 bis zu 500 Mio. € Jahresumsatz sowie von 150 bis 4.500 Mitarbeitern.

Interessanterweise haben alle diese Unternehmen und ihre Gesellschafter über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren ein nachhaltiges qualitatives und quantitatives Wachstum bei Umsatz und Ergebnis angestrebt und umsatzseitig nahezu in allen Fällen erreicht. Etwa drei Viertel erzielten dies auch bei der Profitabilität und konnten eine Verdoppelung ihrer gesamten Größenordnung vermelden.

Dies führe ich nicht nur auf das mittelstandstypische Unternehmertum und eine klare strategische Fokussierung, gepaart mit einer pragmatischen Umsetzung zurück, sondern ebenso auf die effektive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Beirat, Gesellschaftern und Geschäftsführung.

Dass dabei im Idealfall meist intensive und konstruktive Diskussionen in und zwischen den Gruppen vorangingen, ist für mich ein Ausdruck des unvermeidlichen Ringens um die beste Lösung, wenn es um weichenstellende Zukunftsentscheidungen für ein Unternehmen und seine Zukunft geht.

Meine Haltung zum Beirat aus der Praxis

Stellen Sie sich vor, Ihr Familienunternehmen steht vor einer wegweisenden Entscheidung: eine strategische Neuausrichtung, eine größere Investition, die Erschließung eines neuen Marktes oder die Besetzung einer Schlüsselposition. In solchen Momenten zeigt sich, ob der Beirat lediglich ein Kontrollgremium ist oder ein echter strategischer Partner.

Für Eigentümer stellt sich die Frage: Wie kann ich den Beirat nutzen, um schwierige Entscheidungen abzusichern und gleichzeitig meine Gestaltungsfreiheit bewahren? Oft herrscht Unsicherheit darüber, wie viel Einfluss man dem Beirat einräumen sollte und wie man ihn als Verbündeten gewinnt, ohne die Kontrolle zu verlieren.

Für Nachfolger ist der Beirat häufig eine zusätzliche Hürde: Sie müssen nicht nur die Familie, sondern auch erfahrene Externe von ihren Ideen überzeugen. Gleichzeitig bietet ein kompetenter Beirat die Chance, wichtige Mentoren zu gewinnen und die eigene Glaubwürdigkeit zu stärken.

Für externe Geschäftsführer kann der Beirat sowohl Fluch als auch Segen

sein. Einerseits ein zusätzliches Gremium, das überzeugt werden muss, andererseits ein wertvoller Rückhalt bei schwierigen Entscheidungen gegenüber der Eigentümerfamilie.

Die Realität zeigt: Ein Beirat ist weit mehr als ein reines Kontrollgremium. Er entwickelt sich zunehmend zu einem unverzichtbaren **strategischen Sparringspartner**, der wertvolle Impulse gibt, kritische Fragen stellt und dabei hilft, die bestmögliche Strategie für das Unternehmen zu finden.

2. Strategische Partnerschaft statt Kontrolle: Die neue Rolle des Beirats

Der moderne Beirat in Familienunternehmen übernimmt eine unternehmerische und mitgestaltende Funktion, die die reine Kontrolle und Überwachung sinnvoll ergänzt. Geschäftsführungen nutzen zunehmend bewusst die Synergien und Erfahrungen des Beirats und seiner Mitglieder für strategische Optionen.

Diese Entwicklung bringt drei entscheidende Vorteile:

1. **Unabhängige Außensicht:** Der Beirat durchbricht eingefahrene Denkmuster und zeigt strategische Optionen auf
2. **Glaubwürdigkeit:** Beiratsentscheidungen genießen bei Gesellschaftern aufgrund ihrer externen und unabhängigen Perspektive oft höhere Akzeptanz als Geschäftsführungsvorschläge
3. **Risikominimierung:** Wichtige Entscheidungen werden durch externe Expertise abgesichert

Wenn der Beirat zum strategischen Erfolgsfaktor wird

Beispiel 1: Produktdiversifizierung gegen Gesellschafterwiderstand

Die Situation: Ein traditionsreicher Schuhhersteller mit Produktion in Deutschland und Südeuropa erkannte den auslaufenden Lebenszyklus seiner klassischen Produktpalette. Die Geschäftsführung wollte durch neue Produkte und Dienstleistungen jüngere Käuferschichten gewinnen.

Der Konflikt: Die Gesellschafter waren stolz auf ihre „klassischen“ Produkte und standen Veränderungen kritisch gegenüber. Sie sahen primär die Risiken neuer Produkte und Kundengruppen.