



Gebt dem Beirat eine Chance

EIN KOMMENTAR VON
MARKUS BAUMANNS

⋮ Die Organisation ächzt. Vor der Beiratssitzung herrscht Ausnahmezustand in der Chefetage. Die Zulieferer für die Materialschlacht rotieren, pflücken Zahlen auseinander, setzen sie neu zusammen. PowerPoint-Präsentationen werden unter Aufbietung aller grafischen Kompetenz erstellt und erleben 17 Korrekturschleifen. Am Tag X ist auf den Fluren hektische Betriebsamkeit angesagt. In der Sitzung lassen wohlmeinende Fragen und kluge Ratschläge die Geschäftsführung innerlich die Augen rollen. „Die haben ja keine Ahnung, was uns wirklich beschäftigt.“ Stehen Aufwand und Ertrag von Beiratssitzungen eigentlich in angemessenem Verhältnis?

Ein starker Beirat eines Familienunternehmens spielt beim Generationenübergang eine wichtige Rolle als Verwalter des obersten Interesses: des Wohls des Unternehmens. Bei Streitfragen in der Geschäftsführung ist der Beirat die letzte Instanz. Es gibt zustimmungspflichtige Themen und die wichtigste Frage: Wer steht an der Spitze des Unternehmens?

Jenseits dieser formalen Zuständigkeiten ist er wertvoll, wenn er das Unternehmen gut kennt und nicht nur viermal im Jahr für fünf Stunden einfliegt. So sollten einzelne Beiratsmitglieder im Rahmen von intensiven Workshops mit Geschäftsführung und Führungskräften die Unternehmensstrategie erarbeiten. Andere entwickeln mit Führungskräften das Führungsverständnis oder mit Mitarbeitern die Werte, die das Unternehmen prägen. Weitere bringen ihre Expertise beim Innovationsprozess ein.

Den Hausjuristen, langjährigen Wirtschaftsprüfer oder Vertreter der Hausbank im Beirat zu haben ist ein Auslaufmodell. Stattdessen besteht er aus einer bunten Mischung aus Branchenkenntnis, Führungsexpertise, Querköpfen, Alter, Geschlecht und Nationalität – in der Regel für maximal eine Amtsperiode. So wird ein Beirat zu einem loyalen Moderator und externen Mitdiskutanten auf höchstem Niveau; zu einem konstruktiven Ausnahmezustand, der das Unternehmen fordert und weiterbringt.