

---

# BEIRAT SPECIAL

---



## DER BEIRAT IM FAMILIEN- UNTERNEHMEN



# Der Beirat im Familienunternehmen

Immer mehr Familienunternehmen setzen Beiräte als Sparringspartner und Kontrollgremium ein. Allerdings zeigt die Praxis, dass viele Familienunternehmen die Beiratsarbeit noch nicht mit der nötigen Konsequenz betreiben. Sie müssen jünger, digitaler und diverser werden, um neuen Entwicklungen und geänderten Anforderungen des Markts Rechnung zu tragen.

## Unsere Expertise

### Beiratseinrichtung

Ein kompetenter Beirat kann wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Aber jedes Unternehmen hat andere Herausforderungen und jede Unternehmerfamilie andere Themen. Wir helfen Ihnen, den passenden Beirat zu finden und einzurichten – mit einem strukturierten und systematischen Vorgehen. Ob Sparringspartner oder Aufsichtsorgan, Bindeglied oder Begleiter bei der Vorbereitung auf die Übergabe, ein kompetenter und verantwortungsvoller Beirat ist von unschätzbarem Wert für Ihr Unternehmen.

### Beiratsvermittlung

Seit 25 Jahren vermitteln wir kompetente Beiräte, die wesentlich am Unternehmenserfolg und der nachhaltigen Unternehmensentwicklung beteiligt sind. Unser exklusives Beiratsnetzwerk umfasst einige hundert erfolgreiche Unternehmer, führungsstarke Geschäftsführer und erfahrene Experten mit spezifischen Branchenkenntnissen sowie Kompetenzen in Digitalisierung, Finanzthemen oder Nachhaltigkeit. Wir unterstützen Sie bei der Suche nach passenden Beiratsmitgliedern und gewährleisten dabei höchste Diskretion. Kontaktieren Sie uns, um von unserem strukturierten und systematischen Vorgehen zu profitieren.

### Beiratsqualifizierung

Als oberstes Prüfungs-, Kontroll- und Beratungsgremium brauchen Beiräte und die, die es werden wollen, fundierte Kenntnisse über ihre Rechte und Pflichten, über die Rahmenbedingungen und notwendiges Werkzeug für eine effektive Beiratsarbeit.

Bei uns lernen Sie alles, was Sie für Ihre Beiratsarbeit in einem Familienunternehmen wissen müssen, von der Strategie über die Bilanzanalyse und die Personalführung bis hin zur Nachhaltigkeit.

### Beirats-Community

Andere Beiräte aus Familienunternehmen treffen, sich in entspannter Atmosphäre vertrauensvoll austauschen, netzwerken, neue Impulse aus Wissenschaft und Praxis bekommen und von den Erfahrungen anderer lernen. Darum geht es in unserer Beirats-Community.

Mitglied werden Sie automatisch als Teilnehmer unseres Beiratsprogramms. Es umfasst neben regelmäßigen Neuigkeiten rund um die Arbeit als Beirat im Familienunternehmen einen Beirats-Community-Day (2 x im Jahr) und eine Digitale Power Hour (4x im Jahr).

### Beirats-Community-Day

Auf dem Beirats-Community-Day erhalten Sie neue Ideen für Ihre Arbeit, tauschen sich mit anderen Beiräten aus und bauen Ihr Netzwerk aus. In der digitalen Power Hour vermitteln wir wertvolle Informationen rund um Aufsicht und Kontrolle von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, Trends und zentrale Entwicklungen, Best Practices und praktische Tipps zu ausgewählten Beiratsthemen.



# Unsere Angebote für Sie



intes

## WENN BEIRAT, DANN RICHTIG

Der Beirat als weitblickender Sparringspartner, wohlmeinender Aufpasser, hinterfragender Kontrolleur, objektiver Personalentscheider, als Moderator bei der Nachfolge und Schlichter bei Konflikten fungieren. Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg des Beirats ist, ihn richtig einzurichten und passend zu besetzen. In diesem Seminar geben wir Ihnen auf Basis unserer Erfahrung einen Leitfaden für gute Beiratsarbeit, u.a. zum Nutzen, Aufgaben, Anzahl der Mitglieder und deren Auswahl, Familie vs. Fremde, Ablauf der Sitzungen, Rolle des Vorsitzenden und Kosten.

**Termine und Anmeldung**



intes

## BEIRATSWERKSTATT BASIC PROGRAMM

Welche Rahmenbedingungen braucht es für eine effektive Beiratsarbeit? In diesem Basis-Lehrgang vermitteln wir Ihnen einen Einblick in die besonderen Zusammenhänge eines Familienunternehmens und die wichtigsten Fakten zum Beirat mit seiner Einbettung in die Governance-Struktur des Unternehmens. Sie lernen die Anforderungen an kompetente Beiratsmitglieder kennen, erarbeiten die wichtigsten Aufgaben des Beirats und bekommen das Rüstzeug für eine professionelle Beiratsarbeit.

**Termine und Anmeldung**



intes

## BEIRATSWERKSTATT ADVANCED PROGRAMM

Im Advanced Programm vertiefen Sie Ihr Wissen zu zentralen Bereichen der Beiratsarbeit:

- Finanzen: Bilanzen lesen und verstehen
- Strategie: Strategischen Begleitung eines Familienunternehmens
- Nachhaltigkeit: ESG: mehr als nur Regulierung
- HR: HR-Kompetenz als wichtiger und unterschätzter Erfolgsfaktor der Gremientätigkeit, Zusammenarbeit, Kommunikation und GF-Besetzung

**Termine und Anmeldung**



intes

## BEIRATS COMMUNITY-DAY

Lassen Sie sich inspirieren von Impulsen aus Wissenschaft und Praxis zu relevanten Themen für die Beiratsarbeit, tauschen Sie sich jeweils im geschützten Raum aus und erweitern Sie Ihr Netzwerk.

**Termine und Anmeldung**

**REJECTED**



# Wenn schon Beirat, dann richtig!

Zehn Expertenempfehlungen von Britta Wormuth und Dr. Alexander Koeberle-Schmid für die Konzeption, die Einrichtung, die Besetzung und den Arbeitsmodus eines Beirats- oder Aufsichtsgremiums im Familienunternehmen.

## 1. Erst das Konzept, dann die Person

Allzu häufig werden Beiräte um Personen herum gebaut, die man schon im Kopf hat. Das ist der einfachste Weg, aber nicht der gewinnbringendste. Weitsichtige Unternehmer definieren erst den Nutzen, den sie von ihrem Beirat erwarten, legen dann seine Aufgaben fest und formen ihn entsprechend aus. Sie entwickeln Anforderungsprofile für die einzelnen Beiratsmitglieder und definieren dabei fachliche und persönliche Kompetenzen, die sich an den zukünftig notwendigen

Kernkompetenzen und Herausforderungen des Unternehmens orientieren. Erst dann suchen sie die passenden Persönlichkeiten – und nicht umgekehrt.

## 2. Erwartungen klar definieren

Der Beirat soll konstruktiv den Finger in die Wunde legen, qualitativ gute Entscheidungen der Geschäftsführung sicherstellen sowie Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge einbringen. Damit das möglich ist, braucht es gut geführte Sitzungen, ein präzises Berichtswesen und kompetente Mitglieder. Was Inha-

ber und Geschäftsführung erwarten, muss klar definiert sein. Nur so wird klar, ob der Beirat letztlich zum Erfolg beiträgt. Richten Sie nur dann ein Gremium ein, wenn Sie davon zu 100 Prozent überzeugt sind. Dann werden Sie von ihm auch profitieren.

## 3. Regeln Sie die Aufgaben und Kompetenzen des Beirats sorgfältig!

Regeln Sie die Aufgaben Ihres Beirats – von beratend bis voll kontrollierend – stimmig, auch in rechtlich vertraglicher Hinsicht. Entschei-

den Sie klar, was zu den Aufgaben des Beirats zählt: die Überprüfung der Zielerreichung der Geschäftsführung, die Einhaltung der Werte, das Plausibilisieren der Unternehmensstrategie, das Hinterfragen der Zweckmäßigkeit der Strukturen und die Kontrolle der Strategieumsetzung, die Einhaltung des Budgets oder die Begleitung der Nachfolge. Ist die Familie nicht mehr in der Geschäftsführung, sollte der Beirat regelmäßig auch über Personalien entscheiden – sprich: über die Ein- und Abberufung der Geschäftsführung. Das alles gehört mindestens in eine Beiratssatzung. Einzelne, möglichst unverrückbare Aufgaben sollten sogar im Gesellschaftsvertrag festgehalten werden. Wichtig bei der Aufgabendefinition: Ändern sich die Gegebenheiten im Unternehmen und in der Familie, müssen auch der Beirat und sein Aufgabenspektrum adjustiert werden. Wichtig ist auch: Nehmen Sie Ihren Beirat ernst. Denn wirklich wertvolle Persönlichkeiten lassen sich nur gewinnen und halten, wenn Sie sie fordern und ihrem Rat Gehör schenken.

## 4. Stellen Sie höchste Ansprüche bei der Auswahl der Beiratsmitglieder!

Sind die Inhaber nicht mehr in der Geschäftsführung, sollten sie unbedingt im Beirat vertreten sein. Je mehr die operative Führung durch Familienexterne dominiert wird, desto entscheidender ist das. Dennoch hat die Qualifikation der Beiratsmitglieder oberste Priorität: Nur die qualifiziertesten Gesellschafter und Familienmitglieder sollten im Gremium vertreten sein. Es braucht persönliche Reife, fachliche Qualifikation und die Fähigkeit, gute Personalentscheidungen zu treffen. Und heute gehören auch Nachhaltigkeits- und Digitalisierungskompetenz dazu – vielleicht nicht von jedem Mitglied, aber von mindestens einem zwingend.

## 5. Keine Ja-Sager, sondern Fragensteller

Ein gutes Arbeitsklima in der Beiratsrunde, wechselseitiger Respekt und Wertschätzung sind Voraussetzungen für den Erfolgsbeitrag des Gremiums. Achten Sie aber darauf, dass Sie nicht nur auf harmoniebedürftige Persönlichkeiten setzen – denn in der konstruktiven Auseinandersetzung entstehen oft die wegweisendsten Erkenntnisse. Getreu dem Motto: Glanz entsteht nur durch Reibung.

## 6. Achten Sie auf den Mix!

Erfahrung ist nützlich im Beirat. Aber es braucht auch frischen Wind, neue Sichtweisen und die Ideen der nächsten Unternehmensgeneration. Für die oft sehr persönlichen Themen des Unternehmers – etwa die unterschiedlichen Sichtweisen zwischen Senior und Junior, Meinungsverschiedenheiten zwischen im Unternehmen tätigen und nichttätigen Gesellschaftern oder Inhaber- und Fremdgeschäftsführern – braucht es Beiratsmitglieder, die diese Welt aus eigener Erfahrung kennen und moderieren können. Dafür sind Unternehmer natürlich prädestiniert. Frauen gehören auch in jeden Beirat, vielleicht sogar in der Mehrheit, wenn die Geschäftsführung rein männlich ist. Achten Sie zudem darauf, dass der Beiratsvorsitzende ein Familienexterner ist, wenn der Geschäftsführung ein Familienmitglied vorsitzt – und umgekehrt. Auch eine gute Altersmischung ist von Vorteil: Es scheiden nicht alle gleichzeitig aus. Persönlichkeiten können schrittweise ersetzt werden.

## 7. Überprüfen Sie die Beiratsarbeit regelmäßig und verkürzen Sie die Amtszeiten!

Für jede Entwicklungsphase braucht es einen anderen Beirat. Ein bisher auf ein Produkt oder einen Markt fokussiertes Unternehmen mit Diversifikationsstrategie benötigt andere Kompetenzen im Beirat als ein stark expandierendes – ein Unternehmen im Geschäftsmodellwechsel braucht anderen Input als eines im Generationsübergang. Überprüfen Sie folglich Ihren Beirat in regelmäßigen Abständen – und verkürzen Sie die Amtszeiten,

für die Sie Ihre Beiratsmitglieder verpflichten. Nicht nur theoretisch in der Beiratssatzung, sondern auch faktisch durch bewusstes Infrastellen am Ende einer jeden Amtsperiode.

## 8. Verpflichten Sie Ihren Beirat auf Zukunftsarbeit – nicht auf Vergangenheitsschau!

Diskussionen über Bilanzen und Quartalsberichte müssen sein, könnten meist aber deutlich verkürzt werden. Sorgen Sie für ein regelmäßiges und übersichtliches Berichtswesen, verpflichten Sie Ihre Beiratsmitglieder zur Vorab-Lektüre, besprechen Sie in den Sitzungen nur noch Fragen zum Gelesenen und nutzen Sie den überwiegenden Teil der Zeit für die Gestaltung der Zukunft – für die Diskussion von strategischen Themen und neuen Geschäftsfeldideen. Besprechen Sie die Möglichkeiten von Nachhaltigkeit und Digitalisierung und widmen Sie sich den „Baustellen“ im Unternehmen, wo es nicht so läuft, wie es sollte.

## 9. Der Beirat muss Entscheidungen und Maßnahmen konsequent nachhalten.

Diskussionen führen zu einem Erkenntnisgewinn. Deshalb muss am Ende auch eine Entscheidung, mindestens eine Empfehlung des Beirats stehen. Daran schließen sich Maßnahmen an, die von der Geschäftsführung umgesetzt werden sollten. Achten Sie darauf, dass das Gremium Instrumente hat, die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen nachzuhalten. So trägt der Beirat zu profitablen Wachstum bei.

## 10. Der Beirat ist dem Unternehmen verpflichtet, nicht den Gesellschaftern.

Der Beirat ist dem Unternehmen verpflichtet – aber im Sinne der Werte- und Zielvorstellungen der Inhaber. Dazu muss er freilich über die „Inhaberstrategie“ Bescheid wissen – also die Werte- und Zielvorstellungen, Leitplanken und Bandbreiten kennen, im Rahmen derer die Inhaber ihr Unternehmen geführt und weiterentwickelt wissen möchten. Beispielsweise muss er in diesem Zusammenhang die Risikobereitschaft der Gesellschafter und deren Anspruch an gesellschaftliche und soziale Verantwortung kennen. Und wenn es eine solche gemeinsame Sichtweise im Inhaberkreis noch nicht geben sollte: Entwickeln Sie diese und involvieren Sie bei dieser Aufgabe Ihren Beirat. ●



**Britta Wormuth** ist Geschäftsführerin der INTES Akademie für Familienunternehmen. Sie begleitet Familienunternehmen seit vielen Jahren bei der Besetzung ihrer Beiräte und Aufsichtsräte.

**Dr. Alexander Koeberle-Schmid** ist Inhaberstrategieberater, Mediator (BM®) sowie Nachfolge- und Executive-Coach (PCC-ICF) bei PwC Family Governance Consulting.

Henrike Luszick

# „Wir müssen die klassische Agenda einer Beiratssitzung radikal umstellen“

Henrike Luszick ist nicht nur Gründerin und Unternehmerin, sondern engagiert sich auch als Beirätin. Mit Uwe Rittmann spricht sie darüber, was gute Beiratsarbeit ausmacht und was sich dafür ändern muss.

**Henrike, du bist jung, weiblich und gefragte Expertin in Sachen Innovation. Damit bist du genau die Person, die viele Unternehmen gerade für ihre Beiräte suchen. Du kannst dich wahrscheinlich kaum vor Anfragen für Beiratsmandate retten, oder?**

**HENRIKE LUSZICK:** Ich erhalte schon viele Anfragen, aus ganz unterschiedlichen Bereichen. Von Familienunternehmen genauso wie aus dem Private-Equity-Umfeld oder von börsennotierten Gesellschaften.

**Nach welchen Kriterien wählst du aus, ob du ein solches Mandat annimmst?**

Mir ist es extrem wichtig, dass ich einen Impact habe. Das absolute Entscheidungskriterium ist deshalb mein Wirkungsgrad, also ob ich als Beirätin wirklich signifikant Einfluss nehmen und etwas bewegen kann. Wenn ich das Gefühl habe, es wird nur eine Frau für die Quote gesucht, kommt es nicht infrage. Dann ist es den Aufwand nicht wert. Am Ende des Tages geht es bei uns allen um Opportunitätskosten. In erster Linie bin ich Gründerin und Geschäftsführerin von Bridgemaker und will neue Geschäftsmodelle aktiv gestalten. Deshalb habe ich gesagt, ich will diese Impulse in ausgewählten Situationen über eine Beiratstätig-

## ZUR PERSON

Henrike Luszick ...

... ist Gründerin und CEO von Bridgemaker, einem unabhängigen Corporate-Company-Builder. Sie hat das Unternehmen 2016 gegründet und beschäftigt heute über 140 Experten, mit denen sie Mittelständler und Konzerne bei Innovationsprojekten unterstützt. Henrike Luszick ist aktuell Mitglied im Aufsichtsrat von The Social Chain AG, einer börsennotierten Aktiengesellschaft, die E-Commerce-Produkte über eigene Social-Media-Kanäle vermarktet. 2021 hat sie zudem ein Beiratsmandat beim Familienunternehmen Henkelhausen Holding GmbH übernommen, einem Serviceunternehmen rund um Motoren und Antriebstechnik.

keit gerne geben. Klare Voraussetzung ist aber, dass ich mein Skillset und meinen Erfahrungsschatz voll einbringen kann.

**War das bei deinen bisherigen Beiratsmandaten immer der Fall?**

Ich habe ganz unterschiedliche Erfahrungen gesammelt. Ich erinnere mich an eine meiner ersten Beiratssitzungen, in der es um die Budgetplanung ging und ich nachgefragt habe, wo denn das Budget für Innovation und Neugeschäft sei. Anfangs erntete ich überraschte Blicke. Schnell sind dann aber eine große Offenheit und Wertschätzung entstanden. Bei einem anderen Mandat sind mir aber auch extrem zähe Diskussionen in Erinnerung. Da war ich immer wieder diejenige, die bei vielen Themen gesagt hat, ich würde das anders machen.

**Sparringspartner, Kontrolleur oder Antrieber: Wie siehst du grundsätzlich die Rolle eines Beirats?**

Ich will in meiner Rolle als Beirätin unterstützen, Hilfestellung leisten, Sparringspartnerin sein – und nicht nur kontrollieren, wenngleich

**bei der sich alles um Zahlen, Daten und Fakten dreht, wegzukommen?**

Ich glaube, dass wir die klassische Agenda einer solchen Sitzung radikal umstellen müssen. Es kann nicht sein, dass Themen rund um Innovation, Zukunft und Neues nur am Ende unter „Diverses“ kurz auftauchen. Damit wird das Gremium seiner Rolle als Sparringspartner und Impulsgeber nicht gerecht. Ich würde Zahlen und Reporting vorab verschicken und nur einen kurzen Slot dafür auf die Agenda setzen, in dem Fragen gestellt werden können. Am besten sogar am Ende der Sitzung, um mit frischem Wind in Zukunftsthemen zu starten. Damit das gelingt, müssen wir aber auch neue Formate und Tools finden und wegkommen von diesen Tischvorlagen, zu denen die Teilnehmenden nur ja oder nein sagen.

**Wie kann ein innovatives Format aus deiner Sicht aussehen?**

Ich bin großer Fan von Workshop-Formaten in Beiratssitzungen. Da können Design-Thinking-Ansätze einfließen, wo alle Teilnehmenden auch mal aufstehen, am Flipchart stehen,

”

**Wenn ich einen Beirat zusammenstelle, suche ich jemanden, der Impulse setzt und mich in meiner operativen Führungsrolle besser macht.“**

Henrike Luszick

das in einer börsennotierten Aktiengesellschaft natürlich auch eine wichtige Funktion ist. Was Beiratssitzungen aus meiner Sicht auf keinen Fall sein dürfen, sind Sitzungen, die die Geschäftsführung möglichst unbeschadet überstehen will – so nach dem Motto „Irgendwie muss ich da jetzt gut durchkommen mit meinen Zahlen“. Das habe ich durchaus schon erlebt, dass die Zahlen für den Beirat oder Aufsichtsrat anders dargestellt wurden. Das konterkariert den Beratungs- und Unterstützungscharakter, den das Gremium aus meiner Sicht haben sollte.

**Was macht denn für dich eine gute Beiratssitzung aus?**

Eine Beiratssitzung ist für mich gut, wenn die Mitglieder offen diskutieren und Impulse setzen. Sie ist dann erfolgreich, wenn die operative Geschäftsführung etwas mitnimmt. Im Umkehrschluss ist eine Sitzung wenig zielführend, wenn das Management nur seinen Report abliefern und versucht, den Beirat oder Aufsichtsrat zufriedenzustellen.

**Wie gelingt es denn, von dieser klassischen Beirats- oder Aufsichtsratssitzung,**

neue Geschäftsmodelle oder andere Bewertungsmethoden durchspielen – kurzum: wirklich arbeiten. Nur so gelingt es, das Know-how und die Fähigkeiten der Beiratsmitglieder voll auszuschöpfen und einfließen zu lassen. Umso wichtiger ist es, dass der Beirat mit den richtigen Personen besetzt ist.

**Welches Vorgehen bei der Besetzung des Beirats verspricht aus deiner Sicht am meisten Erfolg?**

Eine ideale Beiratsbesetzung nach dem Motto „So müsste es immer und für alle Unternehmen sein“ gibt es wahrscheinlich nicht. Die Besetzung sollte immer individuell und spezifisch erfolgen. Die Leitfrage ist vielmehr: Was sind die Kernthemen des Unternehmens? Und dann erst: Wer passt dazu? Wenn ich einen Beirat zusammenstelle, suche ich einen Sparringspartner, der mich herausfordert. Jemanden, der Impulse setzt und mich in meiner operativen Führungsrolle besser macht.

**Wie kommt man dahin?**

Indem man den Beirat und dessen Besetzung immer wieder auf den Prüfstand stellt und mutig die Frage stellt: Wenn wir das Gremium

heute nochmal gründen würden, wie würde es eigentlich aussehen? Und dann dieses Idealbild als Schablone nimmt und brutal ehrlich mit der Realität abgleicht. Das ist so wichtig, weil sich die Marktgegebenheiten und Geschäftsmodelle permanent verändern. Aber was sich meistens nicht verändert, ist die Beiratsstruktur. In der Konsequenz heißt das, dass ein Herausrotieren aus einem Beirat nötig werden kann. Das sollte nicht so negativ besetzt sein und als ein „Vom-Hof-Jagen“ empfunden werden.

**Hast du den Eindruck, dass das mit dieser Ehrlichkeit gehandhabt wird?**

Ich habe das Gefühl, dass viele Unternehmen das zwar einsehen. Die Krux liegt aber in der Exekution. Es ist schwierig, dem Steuerberater, der seit 20 Jahren im Beirat sitzt, zu sagen: „Ich brauche dich jetzt nicht mehr, weil dein Skillset nicht mehr ausreicht. Ich brauche eine jüngere Person mit Digital-Know-how, jemanden, der für Innovation steht und frischen Wind reinbringt.“ Das ist menschlich natürlich hart. Aber ich bin der Meinung, dass es nötig ist. Ich habe z.B. angeregt, dass wir nach jeder Beiratssitzung eine Art Bewertung und Reflektion vornehmen und uns ehrlich fragen: Wie gut war diese Sitzung? Nur so können wir die Dinge richtig hinterfragen und Verbesserungen ableiten. Dazu gehört für mich auch, dass die Geschäftsführung die Beiratsmitglieder bewertet und umgekehrt, im Sinne eines 360-Grad-Feedbacks.

**Bei Familienunternehmen ist die Berufung oder Abberufung von Beiräten ja häufig noch heikler. Wie siehst du zu der Frage, ob im Beirat eines Familienunternehmens auch Mitglieder der Familie sitzen sollten?**

Klar sollten die Fähigkeiten der ausschlaggebende Faktor sein. Es kann aber auch wichtig sein, jemanden dabei zu haben, der die Werte der Familie vertritt. Denn natürlich kann man ein Unternehmen mit zu viel Schnellem und Neuem auch überfordern. Es kommt auf die richtige Balance an. Wenn es ein passendes Familienmitglied gibt, wäre mein Impuls zu sagen: Wieso nicht den Beirat um einen Sitz erweitern und sowohl das Familienmitglied als auch den Digitalprofi oder die Innovationsexpertin reinholen? Dann sind es vielleicht nicht vier, sondern fünf Beiratsmitglieder. Und nicht zuletzt bin ich Verfechterin einer „Probezeit“.

**Was meinst du damit?**

Was spricht denn dagegen, erstmal eine Probe-Beirats- oder Aufsichtsratssitzung zu machen? Dann können beide Seiten schauen, wie sich das anfühlt und ob es passt. Ich biete das von mir aus immer an. So kann ich schauen, ob es für mich stimmt – und die andere Seite kann beurteilen, ob ich auch den Mehrwert liefere, den sie von mir erwartet. ●

# „Unser Schwerpunkt heißt: in die Zukunft schauen“

Unsichere Zeiten stellen Aufsichtsräte vor Herausforderungen. Neue Kompetenzen sind gefragt. Der Baukonzern Christmann & Pfeifer hat sein Gremium komplett umgestellt. Geschäftsführer Rolf Heinecke spricht mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid über die Hintergründe.

**Herr Heinecke, Ihr Unternehmen Christmann & Pfeifer hat kürzlich seinen Aufsichtsrat zur Hälfte umbesetzt – ein Projekt, das wir gemeinsam auf den Weg gebracht haben. Wie kam es dazu?**

**ROLF HEINECKE:** Unser Aufsichtsrat hat unsere Zukunftsthemen nicht mehr ganz abgebildet. Wir sind ein Unternehmen mit den anspruchsvollen Bereichen Bauen und Einrichten. Unser Erfolg ruht im Wesentlichen auf den Säulen starker Innovation und Akquisition. Vor diesem Hintergrund haben wir die Profile unserer Aufsichtsratsmitglieder analysiert. Welche Kompetenzen sind vertreten – und welche fehlen? Die sechs Aufsichtsratsmitglieder sollten auch sechs Bereiche abdecken. Wir haben den Soll- und den Ist-Zustand nebeneinandergelegt und festgestellt: Handlungsbedarf bestand nicht bei unserem Vorsitzenden, der aber mit seinem 80. Lebensjahr ausscheiden wollte. Es gab Soll-Bereiche, die, als der Aufsichtsrat eingerichtet wurde, in der Form noch gar nicht bekannt waren. Unter dem Begriff Digitalisierung verstand man damals vielleicht noch die Anschaffung einer Kugelpf-Schreibmaschine mit einer Speicherzeile. Im Einvernehmen mit allen Beteiligten haben wir daher drei von sechs Mitgliedern neu besetzt.

**Warum dieser Zeitpunkt?**

2025 stehen zwei Jubiläen an. Das Unternehmen wird 100 Jahre alt. Und ich bin dann seit 40 Jahren Geschäftsführer. Ich persönlich befinde mich also auf der Zielgeraden meines beruflichen Wirkens. Seit zwei Jahren beschäftige ich mich deshalb intensiv damit, sämtliche Vorgänge im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen.

Wenn man so lange an der Spitze eines Unternehmens steht, geschehen viele Dinge intuitiv. Deshalb durchkämmen wir jetzt systematisch alle Prozesse. Wo können wir straffen

und nachjustieren? Es geht darum, eine klare, moderne Struktur einzurichten. Dazu gehört auch die optimale Besetzung des Aufsichtsrats.

**Welche Aufgaben übernimmt der Aufsichtsrat bei Ihnen ganz konkret?**

Im Grunde übernimmt er sämtliche Aufgaben, die üblicherweise die Gesellschafter wahrnehmen. Unsere Gesellschafter haben einen sehr geringen direkten Einfluss auf das Unternehmen. Sie haben natürlich ein Mitspracherecht, wenn der Gesellschaftsvertrag geändert wird, und selbstverständlich auch bei der Besetzung des Aufsichtsrats. Ansonsten laufen sämtliche Entscheidungen – inklusive Einstellungen und

verständlich sind und er eine fundierte Entscheidungsgrundlage vorfindet. Das fehlt in mittelständischen alleineigentümergeführten Unternehmen mitunter. Und später stellt sich heraus: Handwerklich wurde das eine oder andere vergessen. Aber am wichtigsten ist für mich der Austausch mit kompetenten Menschen, die eben nicht im Unternehmen beschäftigt sind; mit Menschen, die in anderen Fakultäten unterwegs sind und ihre Expertise einbringen. Ich selbst stamme aus einem Unternehmerhaushalt. Von Kindesbeinen an habe ich diese Erfahrung mitbekommen. Heute weiß ich: Wenn mein Vater seinerzeit externe Berater gehabt hätte, hätte sich sein Unternehmen besser entwickelt.

”

**Wenn mein Vater seinerzeit externe Berater gehabt hätte, hätte sich sein Unternehmen besser entwickelt.“**

Rolf Heinecke

Entlassungen von Geschäftsführern – über den Aufsichtsrat. Das ist bewusst so gewählt. Der Aufsichtsrat kann frei entscheiden, ohne auf familiäre Belange Rücksicht nehmen zu müssen. Das ausschließlich familienextern besetzte Gremium berät die Geschäftsführung mit großer fachlicher Expertise, vor allem wenn es darum geht, tiefgreifende Veränderungen umzusetzen.

**Was ist für Sie als Geschäftsführer der größte Nutzen des Aufsichtsrats?**

Es ist sehr sinnvoll, Pläne geordnet aufs Papier zu bringen. Als Geschäftsführer bin ich gezwungen, dem Aufsichtsrat alle Vorhaben so zu präsentieren, dass sie einem Dritten

**Welche Kompetenzen sind nun im Aufsichtsrat vertreten?**

Unsere verbleibenden Mitglieder stammen aus dem Bankensektor, der Unternehmensführung und der Steuerberatung. Der neue Aufsichtsratsvorsitzende kommt wie sein Vorgänger aus der Baubranche. Denn der Bau ist nach wie vor die wichtigste Sparte unseres Unternehmens. Es handelt sich um eine ganz spezifische Branche. Den Bau muss man verstehen. Die beiden weiteren neuen Mitglieder decken aber ganz andere Bereiche ab: Eine 39-Jährige vertritt die jüngere Generation. Aus der Forschung kommend, ist sie heute in leitender Position bei einem süddeutschen Automobilkonzern und beschäftigt sich mit Prozessoptimierun-



Rolf Heinecke

Foto: Christmann + Pfeifer

gen im Produktionsbereich. Sie ist theoretisch versiert und denkt trotzdem pragmatisch. Für die Digitalisierung haben wir einen weiteren jungen Spezialisten gewinnen können.

**Wie gewinnt der Aufsichtsrat durch diese verschiedenen Persönlichkeiten?**

Unser Digitalexperte etwa hat das Geschehen extrem belebt. Er sprudelt vor Kreativität – er ist nicht eingefahren. Alle neuen Mitglieder betrachten die Dinge aus einer ganz neuen Perspektive und so gelangen wir zu neuen Ideen. Das macht die Sitzungen sehr spannend, aber auch anstrengend. Der Vorsitzende bringt natürlich seine fachliche Expertise ein, hat aber auch die schwierige Aufgabe, im Sinne der Tagesordnung „auf Spur zu bleiben“.

**Wie hat sich der Fokus des Aufsichtsrats seitdem verändert?**

Wir haben einen ganz eindeutigen Schwerpunkt gesetzt. Der heißt: in die Zukunft schauen. Natürlich spricht der Aufsichtsrat auch darüber, wie das letzte Quartal gelaufen ist. Insbesondere zwei Mitglieder sehen sich intensiv das Zahlenwerk an. Die Rückwärtsbetrachtung ist allerdings nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung für einen erfolgreichen Aufsichtsrat. In den Fokus rücken jetzt verstärkt längerfristige, strategische Themen.

**Welche strategischen Themen kamen in den ersten Sitzungen in neuer Besetzung zur Sprache?**

Natürlich setzen wir uns im Bau- wie im Einrichtungsbereich mit Marktfragen auseinander. Wohin entwickeln sich die Märkte?

Wo müssen wir Schwerpunkte setzen? Aber auch aktuelle Themen bestimmen die Sitzungen, wie bspw. die Frage: Wie beschaffen wir entsprechendes Personal? Oder das Beispiel Homeoffice, mobiles Arbeiten – hier versuchen wir, von den Erfahrungen aus anderen Unternehmen zu profitieren. Bis vor Kurzem war ich kein Freund vom Homeoffice. Ich habe immer auf „management by walking around“ gesetzt. In Zeiten der Pandemie war aber niemand da. So konnte ich die Chance erkennen, die sich uns mit dem mobilen Arbeiten bietet. Wir können den geografischen Kreis, in dem wir unsere Mitarbeiter suchen, deutlich erweitern. Seither können wir weit über Marburg, Wetzlar und Gießen hinausgehen.

**Ihre Rolle wird sich in einigen Jahren wandeln. Sie werden aus der Geschäftsführung ausscheiden, aber weiter Gesellschafter sein.**

Ich habe eine ganz klare Vorstellung. Wenn wir einen geeigneten Nachfolger für mich gefunden haben, werde ich einen absoluten Cut vollziehen. Um die Belange der Gesellschaft werde ich mich nur noch in der Rolle kümmern, die ich dann offiziell habe: als Gesellschafter. Ich

habe zu oft in den vergangenen Jahrzehnten bei Familienunternehmen feststellen müssen, dass sich Eigentümerunternehmer für unsterblich halten. Ihren Nachfolgern – eigenen Kindern wie Externen – wollen sie bis ins hohe Alter erklären, wie die Welt funktioniert. In der Regel geht das schief. Ich bin davon überzeugt, dass die Person, die demnächst auf meinem Stuhl sitzt, die Dinge völlig anders machen muss. Ich gehe auf die Siebzig zu. Irgendwann kommt der Punkt, an dem Sie sich selbst nicht mehr genug reflektieren.

**Welche Gefahren sehen Sie an diesem Punkt?**

Im schlimmsten Fall glauben Sie irgendwann, Sie seien ein gottähnliches Wesen – in meinem Fall mit Bauingenieurstudium. Das darf nicht passieren. Was ich jetzt noch tun kann, setze ich um: nämlich ein Unternehmen mit einer guten Basis und sauberen Strukturen an meinen Nachfolger zu übergeben. Ich werde einmal im Jahr auf der Gesellschafterversammlung mitbestimmen. Aber nicht im Aufsichtsrat. Ich selbst habe immer gesagt: In unserer Unternehmensstruktur gehören Gesellschafter nicht in den Aufsichtsrat. ●

## UNTERNEHMEN

### Christmann & Pfeifer GmbH & Co. KG

Die Unternehmensgruppe Christmann & Pfeifer wurde 1925 gegründet. Hauptsitz ist das mittelhessische Breidenbach bei Marburg. Der Konzern gliedert sich in die Bereiche Bauen und Einrichten. Eine Kernkompetenz ist der allgemeine Industriebau. Christmann & Pfeifer beschäftigt 850 Mitarbeitende und erzielt einen Umsatz von 130 bis 190 Mio. Euro. 2021 wurde Christmann & Pfeifer als eines der „Top 100 innovativsten Unternehmen“ ausgezeichnet.

# „Familienunternehmen bedeutet immer Ratio und Emotion gleichermaßen“



Carola Weger

Carola Weger ist stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende im Familienunternehmen Biesterfeld. Mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid spricht sie darüber, wie sich der Aufsichtsrat des Unternehmens im Laufe der Jahre verändert hat, was das Erfolgsrezept für die Zusammenarbeit mit ihrem Vater ist und wieso sie bei der Besetzung wichtiger Posten auf ihr Bauchgefühl vertraut.

**Frau Weger, die Biesterfeld-Gruppe firmiert heute als Aktiengesellschaft. Das gibt es eher selten bei Familienunternehmen. Was war der Grund, 2004 von einer GmbH & Co. KG in eine AG zu wechseln?**  
**CAROLA WEGER:** Die Gründe lagen im Unternehmerischen. Wir wollten Biesterfeld

strategisch neu aufstellen und benötigten dafür Wachstumskapital. Banken haben uns bei diesem Vorhaben sehr unterstützt, aber auch gefordert, dass wir in eine AG-Struktur kommen. Aus aktienrechtlichen Gründen haben wir dann einen Aufsichtsrat installiert.

**Ihr Vater war von Beginn an Aufsichtsratsvorsitzender. Sie sitzen seit 2009 im Aufsichtsrat. Wie kam es dazu?**

Damals wurde ein Mandat frei und mein Vater hat entschieden, mich als weiteres Familienmitglied mit reinzunehmen. Das Ziel war, noch deutlicher zu signalisieren, dass es eine nächste Generation im Unternehmen gibt. Das war eine wichtige Botschaft, auch an die Mitarbeitenden: Wir sind nicht nur ein Familienunternehmen, sondern wir haben auch eine Familie.

Als ich im Aufsichtsrat anfang, wurden noch viel Frontalunterricht gegeben und der Schwerpunkt lag auf den Zahlen und dem Controlling. Mir war das etwas zu wenig.

**Inwiefern hat sich das in der Zwischenzeit verändert?**

Unser Aufsichtsrat hat eine große Transformation durchlebt. Zum einen wurde durch meine Person der Fokus der Familie gestärkt. Zum anderen haben wir uns verjüngt, weil ich auch altersmäßig eine andere Generation darstelle. Und nicht zuletzt sind wir jetzt fachlich deutlich breiter aufgestellt.

Bei der Besetzung frei werdender Mandate legen wir heute den Fokus darauf, die für unsere zukünftig notwendig Fachkompetenz abzubilden. Wir haben im vergangenen Jahr zwei Mandate neu besetzen können. In diesem Prozess haben wir einen Digital-Experten sowie einen Spezialisten für internationalen Vertrieb und Leadership-Themen geholt. Der Aufsichtsrat wird heute vom Vorstand als Beratungsgremium aktiv genutzt. Wir sind also nicht nur Kontrolleur, sondern gehen wirklich in den Austausch und führen disruptive Diskussionen.

**Wie läuft dieser Auswahlprozess denn im Detail ab?**

Im Sparring mit einem externen Berater entsteht eine Long List, die wir gemeinsam auf eine Short List reduzieren. Im nächsten Schritt führe ich die persönlichen Gespräche; zuerst allein, dann nehme ich meinen Vater mit ins Boot. Das ist wie ein Trichter, der immer enger wird. In erster Linie muss die Expertise stimmen, aber bei der finalen Entscheidung kommen auch weiche Faktoren ins Spiel. Da ist nicht alles nur Ratio, sondern auch viel Bauchgefühl dabei. Im Gespräch mit den Kandidaten spüre ich schnell, ob die Person nur ein weiteres Mandat möchte oder intrinsisch motiviert ist, das Unternehmen voranzubringen.

**Wieso hat sich bislang noch keine Frau im Auswahlprozess durchgesetzt?**

Ich hätte wahnsinnig gern mal eine Frau an

meiner Seite. Wir haben immer Frauen auf den Long Lists, wenn wir Posten im Aufsichtsrat, Vorstand oder der Geschäftsführung besetzen. Aber mir ging Fachkompetenz immer über die Gender-Thematik. Und bislang war leider keine Frau dabei, die für uns perfekt gepasst hat. Die chemische Industrie ist sehr männerdominiert und Frauen sind rar gesät.

**Sie arbeiten sehr eng mit Ihrem Vater zusammen. Was ist Ihr Erfolgsrezept, damit das gelingt?**

In meiner Anfangszeit im Aufsichtsrat war ich sehr passiv. Ich wollte zunächst die Dynamik des Gremiums auch in der Zusammenarbeit

jüngere Schwester promoviert in diesem Bereich und hat ihr Know-how ins Unternehmen eingebracht, indem sie bspw. am Nachhaltigkeitsbericht mitgeschrieben hat.

Das gesamte Thema Innovation, Change und Transformation ist uns als Familie sehr wichtig. Vor zwei Jahren wurde die beyond ventures GmbH gegründet, die als Venture-Capital-Geber für junge Start-ups agiert. So wollen wir Innovationen in unsere Firma holen. Mir persönlich liegen die Personalthemen besonders am Herzen. Die Aspekte Kultur, Führung und Change-Prozesse, aber auch agiles und jetzt nach Corona mobiles Arbeiten sind mir enorm wichtig.

”  
**Mir ging Fachkompetenz immer über die Gender-Thematik.“**

Carola Weger

mit dem Vorstand verstehen lernen. Meinem Vater war ich anfangs oft zu schnell. Ich habe dann sehr an mir gearbeitet und wir sind auf Augenhöhe gekommen. Wir haben alle unternehmerischen und fachlichen Entscheidungen immer sehr gut beschlossen, auch wenn die Meinungen auseinandergingen.

Die Arbeit in einem Familienunternehmen bedeutet immer Ratio und Emotion gleichermaßen – im Positiven wie im Negativen. Die Sache steht bei uns aber jederzeit im Vordergrund. Wenn eine Entscheidung ansteht, dann sehen wir die Sachebene und versuchen, die Emotionen rauszunehmen.

**Wie setzen Sie als Aufsichtsrat die Themen, die der Familie am Herzen liegen?**

Ich spreche regelmäßig auch mit meinen Schwestern über die Strategie und Themen, die uns wichtig sind. Beim Thema Nachhaltigkeit stecken z.B. echte Familienexpertise und ein Wille zur Veränderung dahinter. Meine

**Neben Ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit bei der Biesterfeld AG sind Sie als Beirätin beim Pharmaunternehmen Dr. Loges tätig. Was hat Sie dazu bewegt, dieses Mandat anzunehmen?**

Ich habe einmal ein Mandat abgelehnt, weil ich gemerkt habe, dass eine Quotenfrau gesucht wird. Das bin ich nicht und das will ich auch nie sein. Im Fall von Dr. Loges war das anders: Das ist auch ein spannendes Familienunternehmen mit einer heterogenen Familienkonstellation. Es hat mich gereizt, dort mit auf die Reise zu gehen und zu unterstützen.

**Welchen Beitrag wollen Sie bei Dr. Loges leisten?**

Ich habe in meinen 14 Jahren im Aufsichtsrat bei Biesterfeld sehr viel gelernt, was Unternehmensführung betrifft. Das möchte ich gern weitergeben. Und ich bin sehr daran interessiert, selbst weiterzulernen. Es ist somit eine Win-win-Situation. ●

## UNTERNEHMEN

### Biesterfeld

Die Biesterfeld Gruppe mit Sitz in Hamburg ist seit 115 Jahren als internationales Handels- und Dienstleistungsunternehmen tätig. Die Serviceaktivitäten umfassen nicht nur die reine Chemiedistribution, sondern auch Beratungs- und Logistikservice rund um Kunststoffe, Kautschuke, Spezialchemikalien sowie den internationalen Handel mit Industrie- und Agrarchemikalien, pharmazeutischen Rohstoffen und Salzen. Mit einem jährlichen Umsatz von 1,4 Mrd. Euro und über 1.100 Mitarbeitenden ist das in Familienbesitz befindliche Unternehmen an über 40 Standorten in Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien vertreten.

# „Die Veränderungsbereitschaft ist in der Krise viel größer“

Dr. Alexander Schaeff stammt aus einer der ältesten Unternehmerfamilien Deutschlands. Er kennt die Fallstricke für Familienunternehmen aus Praxis und Theorie: Für seine Promotion hat er untersucht, woran Unternehmen scheitern. Im Interview mit Dr. Christina Müller spricht er über die häufigsten Krisenursachen – und wie sich diese überwinden lassen.

**Alexander, hohe Energiepreise, stotternde Lieferketten, Ukraine-Krieg und Fachkräftemangel: Unternehmen haben aktuell mit zahlreichen Krisen zu kämpfen. Welches dieser Probleme macht speziell Familienunternehmen am meisten zu schaffen?**

**ALEXANDER SCHAEFF:** Die größte Schwierigkeit ist die Komplexität der zusammenwirkenden Probleme. Denn Komplexitäten scheinen sich nicht zu addieren, sondern zu multiplizieren. Leider ist es nicht die Stärke von Familienunternehmen und Mittelständlern, mit komplexen Themen umzugehen.

**Die Krisen bedrohen Familienunternehmen und Mittelständler stärker als Konzerne?**

Ich mache mir um die kleineren Mittelständler definitiv die meisten Sorgen, weil sie nicht die gleichen Möglichkeiten haben, auf international attraktivere Märkte auszuweichen, wie das große Familienunternehmen und Konzerne häufig können. Die KMU werden ja dafür gefeiert, dass sie in Deutschland die meisten Arbeitsplätze schaffen, aber das behindert natürlich ihre Mobilität. Während die Konzerne ihre Hauptverwaltung nach Steuergesichtspunkten mal hierhin, mal dorthin verlagern, haben kleinere Mittelständler diese Option nicht. Die größeren Mittelständler werden in Zukunft dagegen wieder verstärkt ins Ausland drängen.

**Ein Ende der Globalisierung, wie es viele vorhersagen, siehst du demnach nicht?**

Nein, zu einer De-Globalisierung wird es nicht kommen – im Gegenteil. Wir werden anders globalisieren, und zwar jetzt erst richtig. Die Unternehmer, mit denen ich spreche, sagen alle: Wir werden unsere Komponenten nicht mehr zwischen den einzelnen Weltmärkten hin- und herschicken, also bspw. in Asien

produzieren, in Deutschland veredeln, um in Amerika zu verkaufen. Stattdessen werden sie in den Zielmärkten, in denen sie verkaufen wollen, voll integrierte Werke aufbauen. Sprich: Sie sourcen das Personal vor Ort, konstruieren die Produkte dort, haben die Lieferanten vor Ort, fertigen und verkaufen vor Ort. So machen sie sich unabhängig von einzelnen Märkten. Das ist für mich eine richtige Globalisierung.

**Ist das der Schlüssel, um in diesen turbulenten Zeiten erfolgreich zu bleiben?**

Ja, der Aufbau voll integrierter Werke in den Zielmärkten ist eines von drei Mitteln, die ich derzeit sehe, um in Krisenzeiten effektiv gegenzusteuern. Zweitens bin ich Verfechter großer Kundennähe – und nicht zuletzt ein Freund davon, gerade jetzt in Innovation zu investieren.

mit einem nicht genügend qualifizierten Management und einer schwachen Führung. Und die dritt wichtigste Krisenursache, die ich feststellen konnte, sind fehlerhaft angewendete betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente in Kombination mit nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten. Gerade in mittelgroßen Produktionsunternehmen treten zwei oder drei Krisenursachen häufig gleichzeitig auf. Die Komplexität dieser Situation überfordert die Beteiligten.

**Kannst du ein Beispiel dafür nennen?**

Nehmen wir ein produzierendes Unternehmen, das schon länger besteht. Da detailliert bspw. die Konstruktion nicht sauber, weil sie sich seit 20 Jahren darauf verlässt, dass die Jungs in der Produktion genau wissen, wie sie damit umgehen müssen. Dann gehen die Meister aus der Fertigung und der Montage in den

”

## Die De-Globalisierung wird nicht stattfinden.“

Dr. Alexander Schaeff

**Schauen wir mal auf deine Doktorarbeit: Du hast darüber promoviert, woran Unternehmen scheitern. Was hast du herausgefunden?**

Ich habe für meine Promotion insgesamt 37 endogene, also im Unternehmen selbst begründete potenzielle Krisenursachen untersucht. Der häufigste Grund für eine Krise sind demnach nicht genügend optimierte Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und – fast gleich wichtig – nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeitende. Krisenursache Nummer zwei ist nach meiner Analyse ein nicht erfolgversprechendes Geschäftsmodell in Kombination

Ruhestand – und plötzlich weiß keiner mehr, wie das zu handhaben ist. Diese Kombination aus schlechten Abläufen und nicht genügend qualifizierten Mitarbeitenden ist ganz typisch.

**Und wie finden Unternehmen aus einer solchen Krise wieder raus?**

Jeder Krise lässt sich etwas Positives abgewinnen: Die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens ist in der Krise viel größer, als wenn alles gut läuft – und zwar sowohl bei der Geschäftsführung, die im Zweifel mit geschärften Sinnen in den Markt und die Kundenschaft hineinhört, als auch bei der Belegschaft,

die in der Krise eher zu Einschnitten bereit ist. Allerdings gilt: Diejenigen, die mit ihrem Unternehmen in die Krise geraten sind, sind meist nicht in der Lage, das Problem selbst abzustellen. Sie sind also Teil des Problems und nicht der Lösung. Es braucht dann eine neutrale, knallharte Analyse von einem außenstehenden Berater, der weiß, wie man eine Krise bewältigen kann. Denn Krisenmanagement ist letztlich ein Handwerk. Leider holen sich die Unternehmen meist erst Hilfe, wenn es

**Als Familienunternehmer blickst du selbst auf eine lange Tradition zurück: Die Schaeffs sind seit 1596 unternehmerisch tätig. Wie lautet dein Rezept für erfolgreiches Unternehmertum?**

Vielleicht kann man sagen, dass es uns gelungen ist, das „Unternehmer-Gen“ zu vererben. Wir waren immer bodenständig, nie zu groß, nie zu erfolgreich und nie zu sehr von einer Branche abhängig. Die Selbstüberschätzung, die viele Unternehmen in den Abgrund ge-

nicht passt. Ein Berater muss von Anfang an passen. Denn es fehlt insbesondere in der Krise die Zeit, sich nochmal nach einem neuen umzusehen.

**Du passt den Beirat also regelmäßig an?**

Ich habe meinen Beirat jetzt das dritte Mal innerhalb der zurückliegenden fünf Jahren verändert. In der Geschäftsführung ist es ratsam, auf hohe Kontinuität zu setzen. Das hat auch meine Dissertation gezeigt. Im Beirat kann ich dagegen flexibel auf die aktuelle Situation reagieren, in der sich mein Unternehmen gerade befindet, und Expertise auch mal nur für ein oder zwei Jahre reinnehmen. Während ich aktuell vielleicht jemanden brauche, der Sanierungserfahrung hat, suche ich in der nächsten Phase – wenn die Krise überwunden ist – eher jemanden, der Know-how in der Strategieentwicklung mitbringt. ●

”

## Krisenmanagement ist ein Handwerk.“

Dr. Alexander Schaeff

schon zu spät ist. Zeit ist ein ganz wesentliches Element, weil man in der Krise nur ganz am Anfang überhaupt Maßnahmen aufsetzen und mit der Umsetzung beginnen kann. Je später, desto weniger Handlungsspielraum bleibt.

**Die Übergabe an die nächste Generation hast du bei den Top-Krisenursachen gar nicht genannt. Kann die nicht auch Auslöser für eine Krise sein?**

Der Übergabeprozess ist definitiv eine häufige Krisenursache. Ich habe diesen Aspekt bei meiner Forschung explizit ausgeklammert, habe aber eine klare Meinung dazu: Man sollte die eigenen Kinder finanziell knapp groß werden lassen. Durch Jobben oder Praktika sollen sie merken, was der Euro wert ist. Unternehmerkinder brauchen zuerst eine exzellente fachliche, theoretische und praktische Ausbildung und sollten dann nicht direkt im Familienunternehmen einsteigen, sondern Erfahrungen bei anderen Firmen sammeln. Die Anerkennung durch die Mitarbeitenden im Familienunternehmen ist deutlich größer, wenn die Nachfolger zeigen können, dass sie schon woanders Erfolge verbucht haben. Das Problem bei der Übergabe sind aus meiner Sicht viel häufiger die Senioren als die Junioren. Die Jungen sind gut ausgebildet, kommen mit neuen Ideen und dann ist es an der abgebenden Generation, das auch zuzulassen.

führt hat, konnten wir offenbar vermeiden. Wenn es zwischen den Gesellschaftern nicht funktioniert hat, haben wir uns entschieden, getrennte Wege zu gehen und nicht das Unternehmen zu gefährden. Das kann dann auch mal – wie es bei uns damals im Maschinenbereich gewesen ist – den Verkauf des Unternehmens bedeuten.

**Was machst du denn konkret, um deine heutige Holding krisenfest und zukunftssicher zu machen?**

Im Prinzip drei Maßnahmen: Erstens überprüfen wir die Geschäftsmodelle regelmäßig. Zweitens schauen wir uns die Zusammensetzung der Beteiligungen immer wieder an und richten sie, falls nötig, neu aus – trennen uns also auch von Beteiligungen, wenn es nicht mehr passt. Und das Dritte ist der Blick auf die Qualität des Beirats und Verwaltungsrats. Auch diese überprüfen wir regelmäßig und optimieren, um komplementäres Know-how reinzuholen. Einen Beirat kann man über die Zeit optimieren, wenn es erst

### ZUR PERSON

Dr. Alexander Schaeff ...

... leitete bis zum Verkauf 2001 das familieneigene Unternehmen gemeinsam mit seiner Cousine. Jetzt führt er die Schaeff Holding mit Sitz in Schwäbisch Hall und der Schweiz, die Mehrheitsanteile an insgesamt sieben Hochtechnologiefirmen im Maschinenbau in Deutschland, der Schweiz und China hält. Seit Kurzem ist der studierte Maschinenbauer auch in der Krisenberatung tätig.



Schaeff



„In stürmischen Zeiten muss der Beirat Ruhe ausstrahlen, aber auch konsequent Veränderungen einfordern“

Martina Sandrock kennt beides: Die Welt der Konzerne und die der Familienunternehmen. Im Interview spricht sie darüber, wieso Familienunternehmen gerade in der aktuellen Zeit von einem Beirat mit Konzernenerfahrung profitieren und worauf es bei der Besetzung des Gremiums ankommt.

**Martina, du hast langjährige Erfahrung als Führungskraft in Konzernen und sitzt auch im Beirat verschiedener Familienunternehmen. Ist dein Konzern-Know-how dabei hilfreich?**

**MARTINA SANDROCK:** Ganz klar: Ja. Bis vor wenigen Jahren hatten Familienunternehmer das Heft in der Hand und wussten genau, wie sie ihr Unternehmen erfolgreich steuern und diesem zu mehr Wachstum verhelfen

zukunftsicher aufzustellen. Das gelingt nur mit nachhaltigen und tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Jemand mit Konzernenerfahrung kann sich hier sehr gut in den Beirat eines Familienunternehmens einbringen und dem Unternehmen wichtige Impulse geben.

**Welche Veränderungsprozesse müssen Familienunternehmen einleiten?**

Aus meiner Erfahrung stehen Familienun-

Themen Digitalisierung und ESG strukturiert vorantreiben, 3. ein prozessgesteuertes Innovationsmanagement aufbauen, 4. ein schlagkräftiges Controlling einführen und 5. die Personalentwicklung leistungs- und marktorientiert aufstellen. In diesen fünf Bereichen haben Konzerne klassischerweise eine besondere Stärke.

**Braucht ein Beirat nicht auch zwingend Erfahrung mit Familienunternehmen?**

Natürlich muss man sich als Beirat mit dem Familienunternehmen auseinandersetzen und mit den großen Unterschieden, die es zur Konzernwelt gibt. Auch ich musste erstmal – z.T. durchaus schmerzhaft – Erfahrungen in Familienunternehmen sammeln. Aber wenn wir uns offen aufstellen und voneinander lernen wollen, dann lassen sich diese Unterschiede gut überbrücken. Und wir können uns gemeinsam weiter bringen als allein.



Martina Sandrock

Foto: ALLA, Sommermaier

„Die Hierarchie verliert an Bedeutung.“

Martina Sandrock

konnten. Seit der Corona-Krise hat sich das signifikant verändert. In diesen volatilen Zeiten wird es immer schwieriger, ein Unternehmen

ternehmen aktuell typischerweise vor fünf zentralen Aufgaben: Sie müssen 1. ihre Strategieentwicklung flexibler gestalten, 2. die

**Du hast die gewaltigen Umbrüche, vor denen Familienunternehmen aktuell stehen, bereits angesprochen. Welche Rolle spielt der Beirat bei den anstehenden Transformationsprozessen?**

Eine erste wichtige mentale Aufgabe des Beirats besteht darin, Ruhe und Bedacht auszustrahlen, dann aber auch sehr konsequent ein Veränderungsmanagement einzufordern und die Fortschritte mit KPIs und Dashboards messen zu lassen. Elementar bei diesen Veränderungsprozessen ist, dass sich die Art der Zusammenarbeit verändert. In vielen Unternehmen wurde bis vor zwei oder drei Jahren noch sehr stark in Silos gearbeitet; Meetings wurden als Zeitverschwendung verdammt. In einer komplexer werdenden Welt mit immer schwieriger zu lösenden Aufgaben wird es zunehmend wichtiger, sich funktionsübergreifend an einen Tisch zu setzen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Die Hierarchie verliert an Bedeutung; entscheidend ist, welches Profil und Know-how jemand mitbringt und welches Interesse, sich aktiv einzubringen.

**Worauf sollte ein Familienunternehmen achten, wenn es seinen Beirat neu ausrichtet oder neue Mitglieder rekrutiert?**

Das wichtigste Kriterium sind die komplementären Kompetenzen. Die Zusammenstellung des Gremiums muss strategisch geplant werden, sprich: Ich muss ein optimales Kompetenzprofil für den Beirat erstellen und auf dieser Basis die jeweiligen Positionen besetzen. Das zweite Kriterium ist, dass eine vertrauensvolle und respektvolle Zusammenarbeit innerhalb des Beirats und natürlich mit dem Familienunternehmen und mit den Gesellschaftern möglich ist. Man sollte Personen aussuchen, mit denen man auch gern arbeiten möchte. Und das dritte Kriterium ist das Engagement. Heute muss ein Beirat vorausschauend mitdenken, proaktiv Fragen stellen und ein echtes Interesse daran zeigen, Wert zu schöpfen – für das Unternehmen und für die Gesellschafter.

**Was macht das erfolgreiche Zusammenspiel zwischen Beirat und Geschäftsführung aus?**

Das A&O ist die respektvolle Zusammenarbeit. Die stellt sich aber nicht von selbst ein. Man muss daran arbeiten. Zudem finde ich es

wichtig, dass insbesondere der oder die Beiratsvorsitzende dem Familienunternehmen auch außerhalb der Sitzungen als kompetenter, vertrauensvoller Gesprächspartner zur Verfügung steht.

**Würdest du dazu raten, für jedes Schwerpunktthema – etwa Digitalisierung oder Nachhaltigkeit – ein Beiratsmitglied zu ernennen?**

Das ist absolut sinnvoll. Klar sollte in jedem Beirat eine Person sitzen, die Erfahrung im Vorsitz einer Geschäftsführung und mit anderen Beiratsmandaten mitbringt, und jemand, der einen Hintergrund als CFO und/oder Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Rechtsanwalt hat. Neben diesen beiden festen Stellen sollte die Geschäftsführung die wichtigsten Themen für das Unternehmen benennen und auf dieser Basis den Beirat besetzen. Ein Match zwischen den Ressorts der Mitglieder der obersten Führungsebene und den Kernkompetenzen der Beiratsmitglieder bietet

eine gute Orientierung. Zudem sollte Branchenexpertise vorhanden und Unabhängigkeit der externen Mitglieder gewährleistet sein.

**Viele Familienunternehmen besetzen ihre Beiräte u.a. mit Gesellschaftern und Mitgliedern der Familie, um den Einfluss der Familie geltend zu machen. Ist das sinnvoll?**

Wenn sich das ergibt, halte ich es für sehr gewinnbringend. Denn dann sitzt immer jemand mit am Tisch, der aus der Perspektive der Gesellschafter mitdenken und vermitteln kann und die Familientradition fortführt, gerade wenn der CEO oder Geschäftsführer nicht aus der Familie stammt. Essenziell ist aber, dass diese Gesellschafter die Professionalität

haben, auf Augenhöhe mit anderen Beiratsmitgliedern zu diskutieren. Darauf kann man auch die NextGen gezielt vorbereiten.

**Ich beobachte immer häufiger, dass mögliche Nachfolger im Beirat hospitieren, um das Unternehmen und die Arbeit im Beirat besser kennenzulernen. Was hältst du davon?**

Ich finde die Idee großartig. Bei ernsthaften Kandidaten ist es u.U. besser, erstmal zu experimentieren, anstatt sich gleich voll und ganz zu committen und nach einem halben Jahr festzustellen, dass es doch nicht passt. Durch ein Hospitieren nähert man sich auf unverbindliche Weise einander an. Das ist ein guter Weg, um die NextGen an das Unternehmen heranzuführen und für eine Mitarbeit zu begeistern. Und für die übrigen Beiratsmitglieder, die ja meistens doch schon etwas älter sind, ist es auch erfrischend, wenn junge Leute am Tisch sitzen und die Sichtweisen der nachrückenden Generation vertreten.

„  
Ein guter Beirat kann den Familienunternehmern die Last von den Schultern nehmen.“

Martina Sandrock

**Welchen Anspruch hast du persönlich an deine Rolle als Beirätin?**

Mir ist die engagierte Zusammenarbeit mit dem Unternehmen wichtig. Ich möchte das Unternehmen durch meine Arbeit voranbringen. Dafür setze ich meine Erfahrungen und mein Netzwerk ein und stehe als loyale und herausfordernde Persönlichkeit zur Seite. Als Vorsitzende eines Beirats sehe ich es als meine Aufgabe, die Teamarbeit zu fördern und ein gutes Vorbild für das gesamte Unternehmen zu sein. Ich hole im Übrigen enorme Motivation aus meiner Beiratstätigkeit, weil ich sehe, dass ich viel Positives bewirken und das Unternehmen weiterbringen kann.

**Allerdings ist längst nicht jedes Familienunternehmen davon überzeugt, dass es einen Beirat braucht. Mit welchem Argument würdest du hier Überzeugungsarbeit leisten?**

Ich würde sagen: Ein guter Beirat bietet große Chancen, denn das Gremium kann den Familienunternehmern Last von den Schultern nehmen. Ein guter Beirat kann mehr Sicherheit bieten bei der Zukunftsausrichtung des Unternehmens, er kann helfen, die Unternehmensnachfolge zu lösen oder Interessenskonflikte im Gesellschafterkreis zu schlichten. ●

#### ZUR PERSON

#### Martina Sandrock

... war viele Jahre in führenden Positionen in der Konsumgüterindustrie tätig, u.a. bei Unilever, Sara Lee, Iglo und Laurens Spethmann, mehr als 17 Jahre davon als Vorsitzende der Geschäftsführung. 2006 wurde sie mit dem „Mestemacher Preis Managerin des Jahres“ ausgezeichnet. Heute ist sie selbstständige Unternehmerin und hält verschiedene Mandate als Aufsichtsrätin, Beirätin und Kuratorin.

# „Der richtige Mix im Beirat ist der wichtigste Erfolgsfaktor“

Lutz Goebel spricht mit Uwe Rittmann über die gemeinsame Erfahrung bei der Beiratsarbeit und welche Schlüsse sich daraus für eine erfolgreiche Besetzung ableiten lassen.

**Du warst geschäftsführender Gesellschafter bei Henkelhausen und bist Beirat bei Stahlwille, der Commerzbank Beteiligungs AG und bei Obermark. Kam deine Arbeit als Geschäftsführer nie zu kurz?**

**LUTZ GOEBEL:** Das hat mich meine Tochter auch immer gefragt (lacht). Das Interessante an Beiratsmandaten ist doch, dass man unglaublich viel lernt. Aus den Themen, die dort präsentiert werden, von den Kollegen, mit denen man zusammensitzt. Dort bekomme ich viele tolle Ideen, die ich selbst ins eigene Unternehmen einbringen kann. Insofern ist das gut investierte Zeit.

**Bei Stahlwille, wo wir gemeinsam im Beirat sitzen, schreibt die Satzung vor, dass der Beirat neben Vertretern aus dem Gesellschafterkreis mit drei familienexternen Mitgliedern besetzt wird: Einem Gesellschaftsrechtler, einem Wirtschaftsprüfer und einem Unternehmer aus der Industrie, der auch den Vorsitz übernimmt – und das warst du viele Jahre.**

**Wie definierst du deine Rolle?**

Wichtig ist mir, dass ich für die Gesellschafter und Geschäftsführer jederzeit ansprechbar bin. Sie können mich immer anrufen und Fragen stellen – was sie auch tun. Als Beiratsvorsitzender muss ich auf den Sitzungen auch darauf achten, dass jedes Beiratsmitglied ausreichend zu Wort kommt und Ideen einbringen kann.

**Wie gelingt Dir das?**

Ich habe den Eindruck, dass wir bei Stahlwille ein Dream Team sind. Wir ergänzen uns, wir verstehen uns und wir arbeiten fruchtbar zusammen. Die Zusammensetzung ist auch deshalb so gut, weil Du und Dr. Janßen [Steuer-

”

**Es braucht Köpfe, die unabhängig sind und gefragte Expertise mitbringen.“**

Lutz Goebel

erberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt bei Ebner Stolz, Anm. der Redaktion] sehr industrienah seid und unternehmerisch denkt.

**UR: Wir haben im Beirat bei Stahlwille tatsächlich eine glückliche Konstellation: Den drei Externen stehen zwei Familiengesellschafter gegenüber, die in alle Entscheidungen involviert sind, die wir im Beirat treffen, und diese dann falls nötig dem Familienrat übersetzen. Der richtige Mix im Beirat ist für mich eigentlich der wichtigste Erfolgsfaktor.**

Das sehe ich genauso. Familie und Freunde im Beirat bringen einen nicht weiter. Es



Lutz Goebel

Foto: Arne Göttrich

braucht Köpfe, die unabhängig sind und gefragte Expertise mitbringen. Digitalisierungs-Know-how gehört für mich zum Beispiel zwingend in jeden Beirat. Früher galt: Erfahrung und Alter spielen die wichtigste Rolle. Das sehe ich heute anders.

**Erfahrung bleibt aber wichtig. Denn sie hilft dabei, Strategien kritisch zu hinterfragen. Und das muss ein Beirat dürfen: Unbequeme Fragen stellen – auch wenn er als Berater der geschäftsführenden Gesellschafter agiert. Und die Stimme des Beirats muss Gewicht haben: Wenn er bestimmte Dinge empfiehlt und der Unternehmer ihn regelmäßig überstimmt, kann man das Gremium gleich abschaffen.**

**LG:** Gleichzeitig muss sich der Beirat aber auch weiterentwickeln und mit der Strategie wachsen.

**Genau. Wir stehen vor so vielen Veränderungen und Umbrüchen. Um diese zu meistern, brauchen wir unbedingt junge Leute im Beirat. Denn sie lösen Probleme anders, als wir das vor 30 Jahren gemacht haben. Welche Alterszusammensetzung hat euer Beirat?**

Unser Beirat ist mit Mitgliedern im Alter von 62, 59 und 39 Jahren viel zu alt. Wir brauchen dringend frischen Wind in unserem Gremium. Das habe ich aber meiner Tochter überlassen. Sie hat seit 2022 meine Rolle als geschäftsführende Gesellschafterin bei Henkelhausen übernommen. ●

## PERSON

Lutz Goebel ...

... ist seit Mai 2022 Vorsitzender des Nationalen Normenkontrollrats. Zuvor war er geschäftsführender Gesellschafter der Henkelhausen GmbH & Co. KG. Lutz Goebel ist Vorsitzender des Beirats bei Stahlwille und Beiratsmitglied der Commerzbank Beteiligungs AG und bei Obermark. Von 2011 bis 2017 war er Präsident des Verbands Die Familienunternehmer.

UNTERNEHMER-STATEMENT  
MARCO BÜHLER



## Beirat, quo vadis?

Im Mittelstand kommt dem Beirat bzw. Aufsichtsrat durch die steigende Komplexität in einem globalisierten und digitalisierten Wettbewerbsumfeld zunehmend eine coachende und beratende statt einer rein kontrollierenden Rolle zu. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage: Wie sieht das Geschäftsmodell des Unternehmens in der Zukunft aus und welche Ressourcen müssen dafür aufgebaut werden? Eine vorwiegende Beschäftigung mit den Abschlüssen und Monatszahlen der vergangenen Perioden kann dabei nicht allein zielführend sein. Dadurch wandelt sich auch das Anforderungsprofil an die Beiratsmitglieder. Zum einen bedingt die notwendige stärkere thematische Auseinandersetzung einen höheren Zeitaufwand pro Mandat, mindestens das Zweifache der Sitzungstage, zum anderen eine verstärkte Absprache zwischen den verschiedenen Beiräten und der Geschäftsleitung bezüglich der Auswahl der Themen. In vielen Beiräten macht zumindest ein Mitglied mit breiter Erfahrung im Bereich der Digitalisierung und eines im Bereich Internationalisierung Sinn, da Zukunftsthemen häufig in diesen Bereichen verortet sind.“



**Marco Bühler**, Geschäftsführender Gesellschafter der Beurer Gruppe.

## Unsere Expertise

### Einrichtung von Beiräten

Ein kompetenter Beirat kann wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Wir erarbeiten mit Ihnen die Rahmenbedingungen und Strukturen, damit dies gelingt.

### Vermittlung von Kandidaten

Ob strategischer Sparringspartner für die Geschäftsführung, Bindeglied zwischen Unternehmensführung und Gesellschaftern oder Begleiter der Nachfolge: aus unserem Netzwerk potenzieller Beiräte vermitteln wir Ihnen Persönlichkeiten, die zu Ihrer Zielsetzung passen.

### Qualifizierung von Beiräten

Nur erfahrene Persönlichkeiten mit profundem Wissen können gute Beiräte sein! Bei uns lernen Beiräte alles, was sie für ihre Beiratsarbeit in einem Familienunternehmen wissen müssen, von Strategie über Bilanzanalyse bis hin zu Personalkompetenz, Digitalisierung und Nachhaltigkeit.



### Britta Wormuth

Geschäftsführung  
b.wormuth@intes-akademie.de  
Tel.: 0151/14267277

**Britta Wormuth** verantwortet als Geschäftsführerin der INTES Akademie für Familienunternehmen die Qualifizierung, Beratung, Vernetzung und Inspiration von Inhabern, Beiräten, NextGens und Geschäftsführern.

Sie nutzt ihr umfangreiches Netzwerk, um Familienunternehmen bei der Besetzung ihrer Beiräte und Aufsichtsräte zu begleiten. Ihre Motivation ist es, Familienunternehmen noch besser zu machen – gemäß ihrem Motto: „Aspire to inspire before we expire“.

Britta Wormuth war mehr als 20 Jahre als Beraterin bei PwC tätig und auf die Begleitung von inhabergeführten Unternehmen fokussiert, mit den Schwerpunkten Digitalisierung und Transformation von Familienunternehmen.



### Catharina Prym

Geschäftsführung  
c.prym@intes-akademie.de  
Tel.: 0228/854696-64/1

**Catharina Prym** ist Geschäftsführerin der INTES Akademie für Familienunternehmen und ist als „Familienflüsterin“ (Manager Magazin) eine der führenden Expertinnen für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in Deutschland, Mitteleuropa und Afrika. Sie ist verantwortlich für die strategische Neuausrichtung der INTES, die Beratung von Unternehmerfamilien und das nationale und internationale NextGen-Netzwerk.

Als Systemikerin und Mediatorin liegt ihr Beratungsschwerpunkt in der inhaberstrategischen Begleitung von Unternehmerfamilien und der Arbeit mit Familiendynamik und Konflikten. Catharina Prym verantwortet als Partnerin den Bereich Family Governance Consulting bei PwC Deutschland und ist Familienunternehmerin in 15. Generation der Prym Gruppe.