

# Professionelle Akteure sind gefragt

## Der Beirat als „Sparringspartner“ für Familienunternehmen

Ob die Beratung der Geschäftsführung, die Formulierung von Zukunftsstrategien oder der Austausch von Erfahrungen: Ein Beirat kann gerade für Familienunternehmen ein wichtiger „Sparringspartner“ sein. Wie die Einrichtung eines solchen Gremiums funktioniert, welche Aufgaben ein Beirat übernimmt und welchen Nutzen Betriebe daraus ziehen können, das erläuterte Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt von der Unternehmensberatung Intes, der im November in der IHK zu Gast war.

Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Unternehmensformen insbesondere durch ihre dominante Inhaberschaft, die Federführung der Familie und ihrem dynastischen Willen. Doch gerade diese Struktur birgt auch Gefahren: Machtmissbrauch des Alleininhabers, Ressourcenknappheit bei jungen Betrieben, die Problematik der Nachfolge oder Interessensgegensätze zwischen tätigen und nichttätigen Inhabern können ein Familienunternehmen vor immense Herausforderungen stellen.

Deshalb, sagt Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt, sind professionelle Akteure gefragt – insbesondere in der Funktion eines Beratungsgremiums. Viele Un-

ternehmer aber scheuten sich davor, einen Beirat aufzustellen. Sie könnten keinen Nutzen für ihr Unternehmen erkennen, machten sich Sorgen, dass ein Externer Einblicke in betriebliche (oder auch familiäre) Probleme erhalte, oder befürchteten, dass ein solcher Berater Entscheidungsfindungen verlangsamt. Vorurteile, die Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt zu entkräften wusste: Ein Beirat könne insbesondere bei der Regelung der Nachfolge von Bedeutung sein und führe generell zu einer tieferen Reflexion. Als externes Aufsichtsgremium könne er zudem gerade in Konfliktsituationen neutralisierend wirken, zu fundierten Entscheidungen zwingen und auch Verantwortung übernehmen.

Dabei sollte ein Beirat weder die kritische Auseinandersetzung scheuen, noch ins direkte Tagesgeschäft eingreifen. Stattdessen sollte er die Beratung der Geschäftsführung sichern, als Sparringspartner bei Investitionsentscheidungen fungieren, gesetzte Strategien hinterfragen, Risiken erkennen, zur Vernetzung mit der Politik beitragen und sein Expertenwissen in das Familienunternehmen einbringen.

In einer Studie hat die Unternehmensberatung Intes 2009 ermittelt, welche

Qualifikationen sich Betriebe von ihren Beiräten wünschen: An erster Stelle ist dabei strategisches Wissen gefragt, aber auch Erfahrungen im Bereich Finanzen und Controlling, Kenntnisse der betriebseigenen Branche sowie anderer Branchen und im Management werden oft gewünscht.

Doch wie findet ein Unternehmen die passenden Beiratsmitglieder bzw. – in kleineren Betrieben – das Beiratsmitglied? Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt warnte vor dem Naheliegenden: Freunde sollten nur dann in das Gremium aufgenommen werden, wenn sie unparteiisch sind und über die notwendigen Qualifikationen verfügen. Selten unvoreingenommen sind eigene Anwälte, Wirtschaftsprüfer oder auch Berater des Unternehmens, da sie aufgrund ihrer Mandatsbeziehung meistens eigene Interessen verfolgen. Auch bei Vertretern von Banken oder Geschäftspartnern rät Lehmann-Tolkmitt zur Vorsicht.

Die besten Beiratsmitglieder ließen sich an ihrer Motivation erkennen: Wer Neugier an der Aufgabe zeige, Freude an der Mitgestaltung habe, sein Wissen einbringen möchte und aus seiner Tätigkeit auch eigene Lerneffekte ziehe, sei ein wertvoller Berater für jeden Betrieb, so Lehmann-Tolkmitt. Diese Kandidaten müssen gewonnen werden. Genauer hinschauen sollten Unternehmen jedoch bei denjenigen, die sich um eine Mitgliedschaft im Beirat bewerben – für sie stünde nicht selten Prestige, der eigene Vorteil und das Zusatzeinkommen im Vordergrund. Als Berater seien sie eher schwach.

Mit der Initiative „Mein Beirat“ steht die IHK Arnsberg Unternehmen auf der Suche nach einem „Sparringspartner“ unterstützend zur Seite. Die Aktion ist durch das Engagement von IHK-Vizepräsident Hans-Günter Trockels (Kuchenmeister GmbH, Soest) ins Leben gerufen worden. „Einen guten Rat kann jedes Unternehmen brauchen“, so Trockels. „Es ist erwiesen, dass Unternehmen mit einem Beirat besser aufgestellt und erfolgreicher sind.“



Mariel Kleeschulte-Vrochte (2. v. li.) und Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt (2. v. re.) mit Initiator Hans-Günter Trockels (re.) sowie den Mitgliedern der Beiratsinitiative Ekkehart Schieffer, Longa Dressler und Bernd Lepping (v. li.).

Positive Beispiele lassen sich inzwischen viele in der Region Hellweg-Sauerland finden. Zu ihnen gehört unter anderem das Unternehmen Kleeschulte GmbH & Co. KG aus Rüthen, das seit elf Jahren auf die Unterstützung durch einen Beirat setzt. „Unserer Erfahrung

nach hilft gerade in einem Familienunternehmen die sachliche Diskussion enorm, um die allgegenwärtige Emotion als Stärke zu nutzen“, sagte Mariel Kleeschulte-Vrochte während der Veranstaltung. Diese enge Zusammenarbeit habe erheblichen Anteil am

unternehmerischen Erfolg.

kontakt: **Michael Rammrath**  
Tel. 02931 878-172  
rammrath@arnsberg.ihk.de

mehr: **[www.mein-beirat.de](http://www.mein-beirat.de)**