

UNNÖTIGE REIBUNGS- VERLUSTE VERMEIDEN

WARUM SICH EIN BEIRATSBÜRO AUSZAHLT

Wer einen Beirat in seinem Familienunternehmen einrichten möchte, sollte auch über das Thema Beiratsbüro nachdenken. Über die Vorzüge eines entsprechenden Backoffice sprach die Redaktion mit der Expertin Sabrina Biedenbach.

Warum ist ein eigenes Büro für die Beiratsarbeit sinnvoll?

Familienunternehmen sehen sich mit einer stetig steigenden Komplexität ihres Umfelds konfrontiert. Sie sind gefordert, sich zukunftsfähig und nachhaltig aufzustellen. Um diese großen Herausforderungen besser meistern zu können, ist die professionelle Einrichtung und Betreuung eines Beirats für viele Unternehmen von strategisch hoher Relevanz und anzuraten. Die Arbeit eines solchen Gremiums zu gestalten, es mit seinen Mitgliedern zu steuern, gelingt in der Regel nicht nebenbei. Auch kann ein Beiratsvorsitzender oder eine Beiratsvorsitzende alleine dies nur mit großem zeitlichem Aufwand leisten und in der Regel auch nur dann, wenn er oder sie über entsprechende eigene Erfahrungen verfügt. Wer hier also die notwendigen Ressourcen beziehungsweise Expertisen in Form eines Beiratsbüros an Bord hat, erhöht die Effizienz und die Wirkungskraft eines Beirats erheblich. So läuft man nicht Gefahr, dass man „im laufenden Betrieb“ feststellen muss, dass das Gremium nicht den Anforderungen genügt, die Kommunikation holprig wird,

Entscheidungen mangelhaft, nicht fundiert genug sind oder zu spät getroffen wurden. Unnötige Reibungsverluste oder ein daraus resultierender Schaden für das Unternehmen lassen sich damit verhindern.

Welche Gegenargumente hören Sie immer wieder vonseiten der Familienunternehmen?

Häufig werden die zusätzlichen Kosten ins Feld geführt oder, dass kein direkter Ergebnisbeitrag oder direkter Kundennutzen mit einem Beiratsbüro verbunden ist. Darüber hinaus haben manche Unternehmerinnen und Unternehmer die Befürchtung, unnötige Komplexität zu schaffen.

Welche Aufgaben gehören zur Arbeit eines Beiratsbüros?

Im Kern der Arbeit eines Beiratsbüros stehen die Beiratssitzungen. Die Aufgaben eines Beiratsbüros sind hier etwa die Erstellung von Tagesordnungen und der Einladungsversand, die Ausarbeitung der Sitzungsunterlagen, die Koordination mit den Einheiten, die Inhalte zuliefern – zum Beispiel die Geschäftsführung, der Finanzbereich oder die Rechtsabteilung – und die Erstellung eigener Inhalte. Darüber hinaus gehören auch die Vorbereitung von Beschlüssen, die Koordination zwischen Beiratsmitgliedern und Unternehmen, die Beschaffung zusätzlicher Informationen, die Erstellung der Protokolle der Beiratssitzungen und die Nachverfolgung der besprochenen Inhalte, die in der Regel aufwendig und zeitintensiv ist, zum Tätigkeitsprofil.

Des Weiteren leistet ein Beiratsbüro bei der Besetzung des Beirats beziehungsweise dessen Zusammensetzung wertvolle Dienste. Hier gilt es zu definieren, welche Anforderungen der Beirat erfüllen soll. In börsennotierten Unternehmen soll der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Gleiches ist bei einem Beirat eines Familienunternehmens sinnvoll und hilfreich. Aufgabe eines Beiratsbüros sollte es zudem sein, die stetige Professionalisierung und Weiterentwicklung der Arbeit des Gremiums voranzubringen und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung zu verbessern.

Welche Ressourcen sollte man für ein Backoffice einplanen?

Der Ressourcenbedarf kann sehr unterschiedlich sein. Dieser ist stark abhängig davon, ob es sich um einen beratenden oder kontrollierenden Beirat handelt beziehungsweise welche Erwartungshaltungen die Gesellschafter und anderen Stakeholder an den Beirat haben. Auch richtet sich der Ressourcenbedarf sehr stark nach der Unternehmensgröße. Befindet sich ein Unternehmen in der Krise, steht ein Generationenwechsel an, gibt es Compliance-Sachverhalte oder Übernahmeaktivitäten, so ist der Umfang der Aufgaben deutlich umfassender und komplexer. In einem ruhigeren Fahrwasser liegt die Aufgabe des Beiratsbüros hingegen vor allem darin, die Gremiensitzungen zu koordinieren. Bei der personellen Besetzung des Büros ist darauf zu achten, dass entscheidende Schlüsselqualifikationen vorhanden sind. Dazu gehört juristisches und betriebswirtschaftliches Know-how genauso wie Erfahrungswissen in der Gremienarbeit, Moderations- und Koordinationsfähigkeiten und ein Händchen für administrative Tätigkeiten sowie das Schreiben von Protokollen.

Das heißt, es ist mehr als eine Person in einem Beiratsbüro erforderlich, wenn ein Familienunternehmen das Ganze aus eigener Kraft stemmen möchte?

Richtig. Nur in den seltensten Fällen findet man jemanden, der über alle diese Fähigkeiten und die notwendige Erfahrung verfügt. Daher kann ich Familienunternehmen nur empfehlen, ergänzend eine externe Unterstützung ins Auge zu fassen. Wir vom Board Office Biedenbach arbeiten in der Regel direkt für die Beiratsvorsitzenden oder in Ergänzung zu bestehenden Ressourcen, beispielsweise mit einem internen Sekretariat, und können die im Unternehmen fehlenden Kompetenzen sehr effizient ergänzen, ohne dass umfangreiche und kostspielige Ressourcen aufgebaut werden müssen.

Wo fängt man an, wenn es darum geht, ein Backoffice einzurichten beziehungsweise entsprechende Strukturen aufzubauen?

Idealerweise sollten sich Familienunternehmen zuerst mit dem Thema Family Governance beschäftigen. Da geht es um die Erstellung von einer Reihe von formellen Dokumenten wie die Aufnahme des Beirats als Organ der Gesellschaft in die Satzung beziehungsweise in den Gesellschaftsvertrag. In einer Geschäftsordnung und einer etwaigen Kommunikationsordnung sollte zudem die Arbeit des Beirats im Detail beschrieben sein, auch wie das Miteinander mit der Geschäftsführung und den Gesellschaftern aussehen soll. Wichtig ist insbesondere, dass man sich hier frühzeitig Gedanken über die Abgrenzung der Aufgaben des Beirats zu denen der anderen Stakeholder macht – und diese anschließend zu Papier bringt. Da geht es also darum, genau zu beschreiben, wo die



Abb.: Frederik Boettcher

Sabrina Biedenbach ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der auf Gremienarbeit spezialisierten Beratungsgesellschaft Board Office Biedenbach GmbH & Co. KG. Sie ist Expertin für Corporate Governance mit langjähriger Erfahrung aus der Arbeit mit Aufsichtsräten, Beiräten, Verwaltungsräten und Vorständen von Unternehmen diverser Branchen und Größenordnungen. Auch Familienunternehmen gehören zu ihren Mandanten.

Verantwortung des einen aufhört und des anderen beginnt. Dies verhindert, dass in der Gremienpraxis Unklarheit besteht oder Fehler passieren. Bei allen juristischen Anforderungen sollte man darüber hinaus das Ziel des Beirats, nämlich für das Unternehmen einen Mehrwert zu schaffen, nicht aus den Augen verlieren und sich auch regelmäßig wieder neu danach ausrichten.

Welche Fehler gilt es im Kontext Beiratsbüro zu vermeiden?

Die Gefahr besteht immer wieder, dass sich ein Beiratsbüro von nur einem Stakeholder abhängig macht und die Balance zwischen den Interessen der verschiedenen Beteiligten nicht mehr gegeben ist. Wenn das Beiratsbüro und damit der Beirat zum Spielball divergierender Interessen der unterschiedlichen Stakeholder wird, kann das sehr negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Zudem sollte ein Beiratsbüro, in dem ja alle Fäden zusammenlaufen, nicht den Fehler machen, sich mit dem erreichten Status quo zufrieden zu geben und sich damit begnügen, diesen zu verwalten. Dazu gehört, dass das Beiratsbüro aktiv daran arbeiten muss, dass zwischen dem Beirat und den anderen Akteuren ein reger Austausch stattfindet, viel diskutiert, um die gemeinsame Sache gerungen wird und das Gremium nicht zum bloßen Reporting-Empfänger der Geschäftsleitung mutiert. ■

www.boardoffice.com

HENDRIK FUCHS