

VON HANS SCHLIPAT

Evaluation der Beiratsarbeit in Familienunternehmen

Beiräte sind kein Selbstzweck – nur wenn Unternehmen von der Arbeit ihres Beirats profitieren, macht dieses zusätzliche Investment in Zeit und Geld Sinn. Die Ernsthaftigkeit, mit der ein Beirat institutionalisiert wird, die Klarheit der Zielsetzung, die Eindeutigkeit der Spielregeln und Befugnisse sowie die Besetzungsqualität bilden dabei den Rahmen für eine erfolgreiche Beiratstätigkeit. In der weitestgehenden Form gemeinsamer Willensbildung und -durchsetzung ist der Beirat aktives Organ und Teil der erweiterten Unternehmensleitung, neben der operativen Geschäftsführung. In der schwächsten Form ist er ein »gelittener, situativer Ratgeber«, ein Feigenblatt für den Auftraggeber. Abhängig von dieser spezifischen Zielsetzung sowie den Befugnissen des Beirates ist auch der Evaluationsprozess auszugestalten. Die Feigenblattsituation wird keine formalisierte Bewertungsroutine benötigen. Erwartungen und (Be)wertungen werden hier unter den handelnden Personen situativ ausgetauscht. Auf der anderen Seite ist die institutionalisierte Beirats-Organisation sinnvollerweise eingebunden in eine konstruktiv-wohlwollend kritische Feedbackkultur und auch deren wesentlicher Bestandteil.

Insbesondere beraterseitig werden in jüngster Zeit Überlegungen forciert, die Bewertung der Beiratsbesetzung und -tätigkeit in das Risikoprofil des Unternehmens aufzunehmen. Hinsichtlich der Inhalte einer Bewertung der Beirats- oder Aufsichtsratsqualität gibt es jedoch auch für börsennotierte Unternehmen bislang keine verbindlichen Vorgaben. Die Art und Weise der vorgesehenen Effizienzprüfung kann frei gestaltet werden. In Anlehnung an Checklisten und Fragebögen haben sich Kriterienkataloge mit diesen Blöcken etabliert:

- Qualifikation der Beirats-Mitglieder
- Organisation der Beirats-Arbeit
- Zusammenarbeit von Beirat, Geschäftsführung und Gesellschaftern
- operative und strategische Steuerung des Geschäftes

Diese Kriterien werden ggf. feingegliedert und mit einem Punktebewertungs- oder Schulnotensystem messbar gemacht.

Im Rahmen unserer RM-Governance Rating Systematik schlagen wir – je nach Zielsetzung der Beiratstätigkeit – ein gestuftes Vorgehen mit differenzierter Bewertungskomplexität vor. In der einfachsten Ausgestaltung bewertet der Beirats-Vorsitzende im Rahmen einer Selbstevaluation die Arbeit des Gremiums und diskutiert seine »(Be)«wertungen mit den Mitgliedern. In der Ausbaustufe bewerten alle Mitglieder strukturiert die Arbeit des Gremiums und diskutieren unter Moderation des Vorsitzenden die Erkenntnisse. Die wei-

teren Stufen beziehen die systematische Fremdevaluation der Beirats-Tätigkeit ein, zunächst durch die operative Geschäftsführung, dann durch die Gesellschafter. Letztlich kann eine externe Instanz in den Bewertungsprozess eingebunden werden, um die Neutralität und Methodensicherheit sowie den Vergleich mit der besten Praxis anderer Unternehmen zu gewährleisten.

Feedbacks zwischen den unterschiedlichen Gruppen (Beirat, Gesellschafter und Management) benötigen ein großes Maß an Fingerspitzengefühl, aber auch Klarheit in der Kommunikation und Zielsetzung. Richtig angewandt sind sie ein mächtiges Instrument kritisch-konsensualer Unternehmensführung. Eine externe Moderation ist hier oftmals hilfreich. Die Erfahrung zeigt, dass eine jährliche strukturierte Selbstevaluation in Verbindung mit einer dreijährlichen durch einen externen Experten begleiteten Fremdevaluation ein erfolgversprechendes Vorgehensmodell für die Bewertung der Beirats-Arbeit ist. Beiräte können so – genau wie das operative Management – ihre Beiträge zur langfristigen Entwicklung und Leistungsfähigkeit des beratenen Unternehmens sinnvoll reflektieren und beurteilen.

Der Zustand eines Unternehmens und seine Perspektiven sind der ultimative Spiegel für den Erfolg der Beiratstätigkeit. Wobei Unternehmenserfolge nicht unbedingt, nachhaltige Unternehmensdefizite jedoch fast immer mit der Qualität der Beirats-Arbeit verbunden sind. Ein qualifiziertes Management kann auch ohne kompetenten Beirat erfolgreich sein, ein schwaches Management muss hingegen durch ein kompetentes Beratungsorgan rechtzeitig unterstützt oder verändert werden.

FAZIT: Gute Unternehmensführung lebt von offenen, wohlwollend-kritischen Feedbacks in und zwischen den Gremien sowie ihrer jeweiligen Mitglieder. Scorecards und andere Formalinstrumente haben sich eher nicht bewährt, sofern sie technisch-formal angewandt werden. Teilstrukturierte und offene Dialoge, in denen das Lernen aus der Vergangenheit zur besseren Bewältigung der künftigen Herausforderungen im Mittelpunkt steht, sind hingegen eine wesentliche Stärke inhabergeführter Unternehmen und Ausdruck ihrer nur schwer zu kopierenden Führungs- und Leistungskultur.

Dr. Hans Schlipat ist Managing Partner der Rochus Mummert Executive Consultants GmbH.

Kontakt: Hans.Schlipat@RochusMummert.com