

Ein Sparringspartner für den Chef

Viele Mittelständler befinden sich im Umbruch. Experten halten Beiräte für unerlässlich in strategischen Fragen. *Von Andreas Schröder*

Digitalisierung, Internationalisierung, Nachfolgeregelung – vielen Mittelständlern fehlt nach Einschätzung von Dirk Freiland jemand, mit dem sie sich regelmäßig auf Augenhöhe über strategisch wichtige Entscheidungen austauschen können. Der 51-Jährige hat selbst zwei Unternehmen; eines ist im Bereich der Gebäudetechnik mit 80 Mitarbeitern im Großraum Stuttgart tätig. Firmenbeiräte hält er für unerlässliche Ratgeber. „Wir erarbeiten gerade selbst eine neue Führungs- und Beiratsstruktur“, sagt Freiland.

Der Manager hat vor gut zwei Jahren den Verein Beirat-BW mit Sitz in Stuttgart initiiert, der zunächst einmal bei Unternehmern „ein Bewusstsein schaffen“ will, welche Impulse ein Beirat als Kontroll- und Aufsichtsgremium geben kann.

Mehr als zwei Dutzend Wirtschaftsexperten aus verschiedenen Bereichen haben sich mittlerweile der Initiative angeschlossen. Einige von ihnen vermitteln Interessierten ihr Wissen in einem Kurs, der den zertifizierten Beirat zum Ziel hat; Vereinsmitglieder, allesamt zertifizierte Bei-

räte, können von Betrieben auch selbst engagiert werden. „Die Ausbildung zum zertifizierten Beirat bietet außer Beirat-BW in Deutschland nur noch die Börse Frankfurt an – diese Ausbildung ist allerdings eher kapitalmarktorientiert“, erläutert Freiland.

„Baden-Württemberg ist das Bundesland mit den erfolgreichsten kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland“, sagt Freiland. Einige von ihnen seien eigentümergeführt, manche in der dritten oder vierten Generation. Doch vielen dieser Unternehmen fehle es an Unterstützung durch einen qualifizierten Beirat. Der befreundete Steuerberater oder Anwalt im Firmenbeirat sei dem Unternehmer aufgrund der persönlichen Nähe oft kein angemessener Ratgeber.

Im Vergleich zu einer Aktiengesellschaft gibt es bei der GmbH, als der am meisten verbreiteten Rechtsform, erst ab 500 Mitarbeitern einen gesetzlichen Zwang für ein Kontrollgremium wie einen Aufsichtsrat oder Beirat, erläutert Freiland. „Von Banken und Kapitalgebern wird häufig, unabhängig von der Größe,

ein regelmäßiges und professionelles Reporting erwartet und ein professionelles Kontrollgremium begrüßt“, sagt er. Davon hängen beispielsweise die Kreditkonditionen ab. Aus eigenem Antrieb einen Beirat zu installieren, ohne dass dies vorgeschrieben ist, hält Freiland deshalb schon aus Gründen der Kapitalbeschaffung für ratsam: „Rechtzeitig und ohne Zwang seitens der Kapitalgeber einen fachlich versierten Beirat selbst zu installieren wirkt sich positiv auf das Rating der Finanzierer aus.“

Auf die großen Themen der kommenden Jahre wie die Digitalisierung sind viele Firmen laut einer Umfrage der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart unter Aufsichtsräten oft kaum vorbereitet. So haben laut Harald Eichsteller, Professor an der HdM und engagiert bei Beirat-BW, 70 Prozent der Befragten angegeben, dass in den von ihnen betreuten Unternehmen im Vorstand nicht genügend Digital-Know-how vorhanden sei. Ein Ergebnis der Studie besagt allerdings auch, dass es 60 Prozent der Aufsichtsräte an Digital-Kompetenz fehle.

Digitalisierung sei dabei nicht nur technisch zu verstehen, es gehe auch um zentrale Themen wie Geschäftsmodelle, Führung und Personalentwicklung.

Nicht nur wegen des Megathemas Digitalisierung hält Freiland Patriarchen, die einsame Entscheidungen trafen, für einen überkommenen Unternehmertyp. Insgesamt sei dies heute nicht mehr der Stil, Betriebe den wechselnden Anforderungen anzupassen. „Gerade jüngere Unternehmer in der zweiten und dritten Generation sind der Beiratskonstruktion gegenüber aufgeschlossener und sehen darin einen wichtigen Sparringspartner.“

Beiräte werden nach Aufwand vergütet; Freiland nennt ein Beispiel: Nimmt ein Manager an sechs Beiratssitzungen im Jahr teil und steht auch in der übrigen Zeit als Ratgeber zur Verfügung, schlagen 15 000 bis 20 000 Euro im Jahr zu Buche. Für viele Manager ist die

Vergütung laut Freiland nicht die Hauptmotivation: „Viele aktive und ehemalige Unternehmer fühlen sich geschmeichelt, in einen Beirat berufen zu werden.“



Foto: privat

„Viele fühlen sich geschmeichelt, in einen Beirat berufen zu werden.“

Dirk Freiland, Gründer des Vereins Beirat-BW