

# Die Rolle des Beirats in der Strategiediskussion bei Familienunternehmen

ART Südwest – Stuttgart

Impulsvortrag

Dr. Felix A. Zimmermann

Stuttgart, 22. November 2021

ArMiD



# Aktuell besteht ein hoher Bedarf an Strategiediskussionen

---

Eine qualifizierte Strategiediskussion ist insbesondere jetzt notwendig, da...

- Covid 19 viele Geschäfte/Geschäftsmodelle und Strategien massiv beeinflusst hat.
- die anhaltende Digitalisierung die bisherigen Geschäftsmodelle umfassend verändert und komplett neue, mit teilweise disruptiven Charakter, entstehen lässt.
- die Bedeutung von Nachhaltigkeit (ESG) spürbar ansteigt und alle Ebenen der Strategie und des operativen Geschäftes beeinflusst.
- ein extrem dynamisches und sich schnell veränderndes Umfeld eine kontinuierliche Überprüfung der Strategie erforderlich macht.

Zur Gestaltung dieser Herausforderungen ist ein konstruktiver und regelmäßiger Dialog über die Strategie zwischen Beirat und Geschäftsführung unerlässlich.

# Herausforderungen für den Beirat in der Strategiediskussion

---

## **Unklares Selbstverständnis der Organe im Familienunternehmen im Strategieprozess**

- Aufgabenverteilung zwischen GF und Beirat nicht explizit dokumentiert
- Rolle und Mandat des Beirats im Strategieprozess nicht klar definiert

## **Fehlende Zeit und Vorbereitung für die Strategiediskussion**

- Tagesordnungen sind bereits überfrachtet
- Keine Zeit zur angemessenen Vorbereitung
- Strategiediskussion in „informellen“ Runden

## **Informationsasymmetrien zwischen Geschäftsführung, Eigentümern und Beirat**

- Tägliche und operative Branchenerfahrung/Expertenwissen vs. grundsätzlicher Geschäftserfahrung
- Unterschiedlicher Zugang zu Informationsquellen

## **Das Principal/Agent Problem**

- Divergierende Interessen/Perspektiven der unterschiedlichen Stakeholder (Eigentümer, GF und Beirat)

## **Zusammensetzung und Kompetenzausstattung des Beirates**

- Passt das derzeitige Kompetenzprofil zu den strategischen Herausforderungen?
- Sind Kompetenz und Mandat klar geregelt?

# Mögliche Lösungsansätze

---

## **Dokumentation der Aufgaben und Befugnisse des Beirats im Strategieprozess**

- Kann z. B. in den GO für den Beirat mit der Festlegung von „Zustimmungsvorbehalten“ erfolgen

## **Entkoppelung der Strategiediskussion von der „normalen“ Beiratstätigkeit**

- Einführung jährlicher Strategieklausur (z.B. 1-2 Tage)
- Regelmäßiger Austausch über Fortschritt der Umsetzung bzw. notwendiger Anpassungen der Strategie (z.B. quartalsweise)
- Beratungen im Beirat ohne die GF (z.B. nach der Klausur)

## **Veränderte Zusammensetzung des Beirats**

- Klarer Fokus auf erforderliche Kompetenz bei der Besetzung
- „Reservierung“ von Beiratssitzen für externe Experten

## **Punktuelle Hinzuziehung von Experten**

- Nutzung externer Expertise in der Strategiediskussion (Berater/Marktteilnehmer)
- Unterstützung der Beiratsmitglieder bei der Vorbereitung (Aufsichtsratsbüro)

# Fragen zur Diskussion

---

1. Ist das Mandat des Beirats hinsichtlich der Strategiediskussion klar und dokumentiert (beratend und/oder kontrollierend)?
2. Sind die Erwartungen von Eigentümern und Vorstand/Geschäftsführung an den Beirat klar ausgedrückt?
3. Ist ausreichend Zeit und Information für eine intensive und regelmäßige Diskussion vorhanden?
4. Sind die entsprechenden Kompetenzen (z.B. Digitalisierung/ESG) im Beirat vorhanden, um eine wertstiftende Diskussion zu gewährleisten?
5. Kann durch externe Experten zusätzlicher Sachverstand in die Diskussion eingebracht werden?
6. Gibt es Regeln zum Umgang mit Meinungsunterschieden?
7. Wie geht der einzelne Beirat mit bestehenden Defiziten in der Strategiediskussion in letzter Konsequenz um?

# Die Rolle des Beirats in der Strategiediskussion bei Familienunternehmen

ART Südwest – Stuttgart

Impulsvortrag

Dr. Felix A. Zimmermann

Felix.zimmermann@voikos.de

Stuttgart, 22. November 2021

ArMiD

