



# Der Beiratsvorsitzende in Familienunternehmen

Dirigent, Brückenbauer und Tonangeber

von **Andreas von Specht**

Familienunternehmen verbinden unternehmerische Freiheit mit besonderer Verantwortung und organisieren diese Balance über ein Zusammenspiel klar definierter Rollen und Gremien. Die Eigentümerfamilie lebt Werte und schafft langfristige Orientierung, die Geschäftsführung liefert Tempo und operative Umsetzung und zuletzt bringen Beiräte Perspektive, Erfahrung und Korrektiv. In einer solchen Konstellation wird die Rolle des Beiratsvorsitzenden häufig unterschätzt. Sie ist weit mehr als Sitzungsleitung und Formalia. In einem Umfeld, das komplexer und zugleich schnelllebiger wird, entscheidet der Vorsitzende oft darüber, ob Governance zur reinen Pflichtübung oder zum strategischen Vorteil wird.

Dabei lohnt eine Vorbemerkung: Die konkrete Ausprägung eines Aufsichtsgremiums variiert nach Rechtsform, Satzung und gelebter Praxis. Viele Beiräte haben überwiegend beratenden Charakter; mancher ist mit Zustimmungsvorbehalten ausgestattet; andere werden durch einen Gesellschafterausschuss oder Eigentüterratt ergänzt. Ungeachtet dieser Unterschiede bleibt eine Konstante: Der Vorsitzende des Gremiums prägt Schnittstellen, Erwartungen und Kultur. Und damit die Wirksamkeit des gesamten Systems.

## VOM SITZUNGSLEITER ZUM STRATEGISCHEN PARTNER

Traditionell wurde der Vorsitzende oft als Galionsfigur wahrgenommen: jemand, der Sitzungen moderiert, Ordnung hält und die Einhaltung von Prozessen sicherstellt. Diese Sicht greift heute deutlich zu kurz. Ein moderner Beiratsvorsitzende ist strategischer Partner der Geschäftsführung, vertrauenswürdiger Vermittler gegenüber der Eigentümerfamilie und aktiver Gestalter der Beiratskultur.

Der Kern der Rolle lässt sich mit einem Bild fassen: Der Beiratsvorsitzende agiert wie der Dirigent eines kleinen Streichorchesters. Die Eigentümer stehen für Langfristigkeit und Vermächtnis. Die Geschäftsführung entwickelt Strategie und operative Energie. Der Beirat sorgt für Bandbreite, Ausgewogenheit und Kalibrierung. Der Vorsitzende entscheidet, wann welcher Teil des Orchesters führt, wann ein Instrument zu hören ist und wann es schweigt. Wirksame Governance entsteht nicht dadurch, dass jemand den anderen übertönt, sondern durch behutsames Timing, Klarheit und Disziplin.



## BRÜCKEN BAUEN ZWISCHEN ZEITRÄUMEN UND GENERATIONEN

Eine zentrale Herausforderung der Unternehmensführung hat sich verschärft: Zeithorizonte verlängern und verkürzen sich gleichzeitig. Eigentümer denken in Jahrzehnten, oft generationenübergreifend. Märkte, Medien, Mitarbeiter und Regulatorik reagieren innerhalb von Tagen, manchmal Stunden. Der Beiratsvorsitzende wird zum Vermittler zwischen diesen Zeiträumen. Er unterstützt die Geschäftsführung dabei, strategische Geduld zu bewahren, wenn die Nachrichtenlage turbulent ist. Und er hilft den Eigentümern zu erkennen, wann Geschwindigkeit die einzig verantwortungsvolle Option ist.

Hinzu kommt die innere Dynamik der Eigentümerfamilie. In vielen Familienunternehmen stehen sich „NowGen“ und „NextGen“ zwar nicht unbedingt als gegensätzliche Blöcke, häufig aber mit unterschiedlicher Perspektiven auf Risiko, Identität und Zukunft gegenüber. Der Vorsitzende kann hier eine ausgleichende Brückenbauerrolle einnehmen: Er kann für Klarheit und Transparenz bei den Eigentümerprinzipien sorgen und darauf achten, dass diese Prinzipien in die Governance übersetzt werden, statt etwa operative Detailsteuerung zu befördern. Das schützt die Legitimität des Eigentums und zugleich die Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung.

## INFORMATIONSFÜLLE, UNGLEICHE VERTEILUNG, KURATIERTE ERKENNTNIS

Informationen sind heute reichlich vorhanden, aber ungleich verteilt. Vorbereitende Sitzungsunterlagen werden umfangreicher, Dashboards dichter, Updates häufiger. Gleichzeitig entstehen entscheidenden Erkenntnisse aber häufig durch vertrauensvolle Beziehungen und die Qualität der Diskussion, nicht in Abhängigkeit vom Umfang der Lektüre.

Ein leistungsstarker Beiratsvorsitzender kuratiert den Informationsfluss. Das bedeutet, mit der Geschäftsführung zu vereinbaren, welche Informationen der Beirat für Entscheidungen wirklich braucht. Nicht, um sich wohlzufühlen, sondern um wirksam zu sein. Dazu gehört eine Agenda, die die entscheidenden Fragen frühzeitig und präzise behandelt, und die sensiblen Themen - etwa zur Eigentümerstrategie, zur Dividendenpolitik oder zu Familienrollen - klar und respektvoll adressiert. In Familienunternehmen ist diese Trennschärfe besonders wichtig, um zu unterscheiden, was in den Beirat gehört und was besser in einem moderierten Familienformat geklärt wird.

## KULTUR STEUERN UND KONSTRUKTIVE SPANNUNG ZULASSEN

Der Vorsitzende steuert nicht nur die Tagesordnung, sondern auch die Kultur. Er fördert offenen Dialog, ermutigt unterschiedliche Perspektiven und sorgt dafür, dass schwierige Fragen gestellt werden können. Gerade in Familienunternehmen, in denen Loyalität und Nähe starke Kräfte sind, braucht es bewusst gepflegte Professionalität, damit Widerspruch nicht als Illoyalität missverstanden wird.

Dazu passt eine Einsicht, die in vielen leistungsfähigen Gremien sichtbar wird: Eine gesunde Grundspannung zwischen Beiratsvorsitzendem und CEO ist nicht nur tolerierbar, sondern oft notwendig. Gemeint ist keine Reibung um der Reibung willen, sondern ein produktives Gegengewicht, das Alternativen prüft, blinde Flecken reduziert und Entscheidungen robuster macht. Der Vorsitzende muss diese Spannung dosieren, in der Sache hart und im Umgang klar und fair bleiben, und zugleich die Einheit nach außen wahren.

## GLOBALE HERAUSFORDERUNGEN VERÄNDERN DIE ANFORDERUNGEN AN BEIRAT & VORSITZ

Die Grenzen des Unternehmens haben sich ausgedehnt. „Stakeholder“ sind nicht nur kommunikativ, sondern strategisch und messbar relevant. Regulatoren, Investoren, Kunden und Öffentlichkeit fordern Transparenz, ethisches Verhalten und soziale Verantwortung. Zugleich erhöhen technologischer Wandel, geopolitische Unsicherheit, Lieferkettenrisiken und die Erwartungen an Nachhaltigkeit und Vielfalt die Komplexität.



Für Familienunternehmen bedeutet das zweierlei. Erstens müssen Beiräte Kompetenzen abdecken, die früher optional waren, etwa digitale Transformation, Cyberrisiken, geopolitische Resilienz oder Nachhaltigkeitslogik. Zweitens steigt der Anspruch an den Vorsitzenden, diese Kompetenzen in eine gemeinsame Entscheidungslogik zu übersetzen. Die Kunst liegt darin, Vielfalt an Sichtweisen zu ermöglichen, ohne die Organisation in Dauerdebatten zu führen.

## EFFEKTIVE KOORDINATION IN DER PRAXIS

Ob der Beirat zum Ort produktiver Auseinandersetzung oder zur Bühne wiederkehrender Grundsatzdebatten wird, entscheidet sich an wenigen, konkreten Hebeln, die der Vorsitzende aktiv gestalten kann.

Zum einen erfordert die Beziehung zwischen Beiratsvorsitzendem und CEO eine explizite Vereinbarung. Erwartungen sollten konkret diskutiert und formuliert werden: Wie gehen wir mit Überraschungen um? Was gehört in die schriftliche Berichterstattung, was wird telefonisch geklärt? Wie lösen wir Dissens im vertraulichen Raum, und wie treten wir nach außen als Einheit auf? Wenn dieser „Vertrag“ klar ist, gewinnt der Beirat Fokus und die Geschäftsführung Selbstvertrauen.

Zum anderen ist die Architektur des Beirats zur eigenständigen Disziplin geworden. Zusammensetzung, Ausschüsse, Entscheidungsrechte und Schnittstellen müssen die Strategie spiegeln. In Familienunternehmen spielt häufig ein Eigentümerrat oder ein ähnliches Forum eine zentrale Rolle. Der Vorsitzende achtet darauf, dass die Stimme der Eigentümer präsent ist und auf Prinzipien basiert, ohne operativ zu werden. Dieser Unterschied bewahrt Geschwindigkeit und Legitimität.

Im übrigen ist Vorbereitung ein Wettbewerbsvorteil. Vorsitzende, die nicht nur die Sitzung, sondern auch den Kalender führen, schaffen Raum für reichhaltigere Debatten. Vorbereitungsunterlagen werden kürzer und prägnanter. Standortbesuche und Arbeitssitzungen ersetzen endlose Präsentationen. Kritische Entscheidungen werden vorab strukturiert, Optionen sauber formuliert, Konsequenzen transparent gemacht. Ziel ist nicht Choreografie, sondern Engagement.

Ganz wichtig: Nachfolge ist kein Ereignis, sondern ein Prozess. Das gilt für die CEO-Nachfolge, für die Beiratsbesetzung und auch für den Vorsitz selbst. Kontinuierliche Nachfolgearbeit reduziert Risiken, entpolitisiert Personalentscheidungen und stärkt die Handlungsfähigkeit in Krisen. Externe Unterstützung kann hier hilfreich sein, etwa bei Anforderungsprofilen, Kandidatenmärkten, Assessments und der Moderation von Eigentümerperspektiven, sofern Rollen und Verantwortlichkeiten klar bleiben.

## DER VORSITZENDE ALS WAHRER DES TONS

Zum Schluss ein Aspekt, der häufig unterschätzt wird: Kultur ist Governance-Kapital. Der Beiratsvorsitzende gibt häufig den Ton an. Er entscheidet, wie Meinungsverschiedenheiten aufgenommen, Misserfolge aufgearbeitet und Erfolge sichtbar gemacht werden. In einem volatilen Umfeld kann diese Kultur den stabilsten Teil des Systems bilden.

Wenn das Orchester-Trio harmoniert, kann die Geschäftsführung globale Komplexität bewältigen, ohne strategische Ausrichtung zu verlieren. Eigentümer finden sich in einer Governance wieder, die Werte schützt und zugleich Wirkung ermöglicht. Und der Beirat wird zum Ort, an dem die richtigen Fragen zur richtigen Zeit gestellt werden. Genau hier liegt die moderne Rolle des Beiratsvorsitzenden: als Dirigent, der Disziplin und Anpassungsfähigkeit verbindet und damit langfristige Wertschöpfung absichert.



## FAZIT: GOVERNANCE WIRD WIRKSAM DURCH FÜHRUNG IM VORSITZ

Der Beiratsvorsitzende ist im Familienunternehmen längst mehr als Leiter formaler Sitzungen. Er dirigiert das Zusammenspiel von Eigentümern, Geschäftsführung und Beirat und macht daraus ein belastbares Entscheidungs- und Vertrauenssystem. Seine besondere Wirkung liegt in der Brückenbauerrolle zwischen unterschiedlichen Zeithorizonten und Generationen sowie in der Fähigkeit, Informationen zu kuratieren und Diskussionen auf die entscheidenden Fragen zu fokussieren. In einer Welt technologischer, geopolitischer und gesellschaftlicher Umbrüche wird damit die Beiratsarchitektur selbst zum strategischen Instrument. Wer Wirkung maximieren will, investiert in klare Rollen, eine explizite Vertrauensvereinbarung mit der Geschäftsführung, sorgfältige Vorbereitung und kontinuierliche Nachfolgearbeit. So wird Governance nicht zur Pflicht, sondern zum Wettbewerbsvorteil.



### ANDREAS VON SPECHT

Andreas von Specht ist CEO und Chairman von AvS Advisors. In seiner Arbeit mit Familienunternehmen fokussiert er sich auf Unternehmer-Nachfolgen, die Optimierung der Corporate Governance und die Besetzung und Bewertung von Aufsichtsgremien.



**THE TRUSTED ADVISOR** sind regelmäßig erscheinende Artikel von AvS Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

Möchten Sie **THE TRUSTED ADVISOR** gerne regelmäßig und automatisch erhalten, so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an: [tta@avs-advisors.com](mailto:tta@avs-advisors.com)

Gerne können Sie unsere Artikel auch weiterempfehlen. Alle bisher veröffentlichten Artikel finden Sie auch auf unserer Internetseite unter: [www.avs-advisors.com/trustedadvisor](http://www.avs-advisors.com/trustedadvisor)

#### Office Frankfurt

Untermainkai 31  
60329 Frankfurt  
Deutschland

[frankfurt@avs-advisors.com](mailto:frankfurt@avs-advisors.com)

#### Office München

Promenadeplatz 9  
80333 München  
Deutschland

[munich@avs-advisors.com](mailto:munich@avs-advisors.com)

#### Office Berlin

Knesebeckstraße 91  
10623 Berlin  
Deutschland

[berlin@avs-advisors.com](mailto:berlin@avs-advisors.com)

#### Office Hamburg

Neuer Wall 80  
20354 Hamburg  
Deutschland

[hamburg@avs-advisors.com](mailto:hamburg@avs-advisors.com)

#### Office Genf

Quai du Mont-Blanc 29  
1201 Genf  
Schweiz

[geneva@avs-advisors.com](mailto:geneva@avs-advisors.com)

#### Office Zürich

Tödistrasse 36  
8002 Zurich  
Schweiz

[zurich@avs-advisors.com](mailto:zurich@avs-advisors.com)

#### Office Paris

7, rue Georges Ville  
75116 Paris  
Frankreich

[paris@avs-advisors.com](mailto:paris@avs-advisors.com)

#### Office London

81 83 Fulham High Street  
London, SW6 3JW  
Vereinigtes Königreich

[london@avs-advisors.com](mailto:london@avs-advisors.com)

#### Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center  
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,  
Oficina 701  
Bogotá, Kolumbien

[bogota@avs-advisors.com](mailto:bogota@avs-advisors.com)

#### Office Singapur

9 Raffles Place #24-01  
Republic Plaza Tower 1  
Singapur 048619  
Singapur

[singapore@avs-advisors.com](mailto:singapore@avs-advisors.com)