



Audit Committee Quarterly

I/2026

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



Bürokratie

»I WOULD PREFER NOT TO.«

Herman Melville



Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUARE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de www.audit-committee-institute.de

Ulrich Schmidt:
Der Beirat als Instrument der Veränderung

Der Beirat als Instrument der Veränderung

Autor: **Ulrich Schmidt**

Der Beirat ist eines der wirkungsvollsten, zugleich aber das am häufigsten unterschätzte Governance-Instrument im Mittelstand. Richtig eingesetzt und heterogen besetzt, ist er ein wichtiger Impulsgeber, der Raum für strategische Auseinandersetzung, kritische Reflexion und vorausschauende Weichenstellungen gibt; insbesondere in Phasen tiefgreifender Veränderung.

Vorausschauender Wandel bei STIHL

Als STIHL vor einigen Jahren begann, sein Geschäftsmodell konsequent in Richtung Akku-Technologie, digitale Vernetzung und Robotik zu entwickeln, war das Unternehmen weder in einer Krise noch unter akutem Handlungsdruck. Im Gegenteil: Die Marktführerschaft bei Benzin-Motorsägen war unangefochten, die Marke weltweit Inbegriff für Forstpower. Und doch fiel früh eine strategische Entscheidung, die Mut erforderte: Das Unternehmen antizipierte den Wandel der Antriebstechnik frühzeitig und trieb die Transformation zur Elektroplattform voran, bevor der Markt den klassischen Verbrenner verdrängte.

Die Bedeutung eines externen Governance-Umfelds

Ein derartiger Wandel vollzieht sich nicht geräuschlos: Die neue Welt der Zellchemie und Softwaresteuerung kollidiert mit der gewachsenen Ingenieurs-DNA des Motorenbaus. Kurze Innovationszyklen der Elektronik treffen auf die Langlebigkeit schwerer Forstgeräte. Entscheidend ist dabei weniger die rein technologische Kompetenz als die Fähigkeit, die hochemotionale Abkehr vom „Sound“ des Verbrenners hin zu leisen, smarten Systemen, strategisch auszuhalten.

In solchen Veränderungsphasen spielt das externe Governance-Umfeld eine zentrale Rolle. Unternehmen mit einem Beirat sind dabei im Vorteil. Denn egal ob Transformation,

Restrukturierung oder Sanierung: In Phasen des Wandels ist ein guter Beirat der institutionalisierte Gegenpol festgefahrener Routinen, veralteter Erfolgslogiken und historisch gewachsener Organisationen. Eine seiner zentralen Aufgaben besteht darin, das Geschäftsmodell selbst zum Gegenstand der Diskussion zu machen, in seiner aktuellen Ausprägung sowie in seiner zukünftigen Tragfähigkeit.

Unbequemer Spiegel der Geschäftsführung

Während das Management häufig tief im operativen System verankert ist, kann ein wirksamer Beirat die nötige Distanz herstellen. Er steht außerhalb der täglichen Routinen, ohne sich der Verantwortung zu entziehen. Zudem ist er kein Teil der gewachsenen Unternehmensstrukturen und gerade deshalb in der Lage, sie zu hinterfragen. Der Geschäftsführung kann er den Spiegel vorhalten und blinde Flecken aufdecken, die im Tagesgeschäft unsichtbar bleiben.

Der Beirat hilft also, Marktveränderungen nicht erst dann zu diskutieren, wenn sie schmerzhaft werden, sondern wenn sie strategisch relevant sind. Er schützt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und stellt den Status quo infrage, auch wenn dieser noch auf „Erfolg“ steht. Die zentrale Governance-Aufgabe eines Beirats lautet: Differenz sichtbar zu machen, Routinen bewusst zu irritieren und Entscheidungsräume zu öffnen, bevor sie sich unmerklich schließen.

Entscheidungsqualität durch strukturierten Widerspruch

In Phasen des Wandels sind Informationen unvollständig, Prognosen unscharf und Zielbilder umkämpft. Ein wirksamer Beirat zwingt das Management, Entscheidungen argumentativ zu durchdringen. Dabei nutzt er strukturierten Widerspruch als Methode und befähigt die Geschäfts-

Ulrich Schmidt ist Interim Executive, Managementberater, Coach und Beirat für den Mittelstand. Als CFO, CRO, Generalbevollmächtigter oder General Manager mit hoher Umsetzungsexpertise begleitet er Unternehmen bei Wertsteigerungs- und Transformationsprojekten sowie Restrukturierungen. Über seine Managementenerfahrungen schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien (www.cpt-management.net).



führung, mehrere Entscheidungsoptionen zu erhalten. Er agiert als Diskussionspartner für neue Ideen, Innovationen und alternative Zukunftsbilder: Nicht nur das IST wird geprüft, sondern auch das Mögliche. Das hilft den Verantwortlichen zu erkennen, dass Gegenargumente nicht Illoyalität bedeuten, sondern ein wichtiger Beitrag zur Erhöhung der Entscheidungsqualität darstellen.

Erfahrungswissen als Katalysator für erfolgreichen Wandel

Beiräte bündeln Erfahrung aus verschiedenen Unternehmensphasen, Branchen und Konstellationen. Diese Erfahrung wirkt nicht als Blaupause, dient dem Unternehmen aber als Referenzrahmen für ihr Vorgehen. Das Erfahrungswissen des Beirats hilft, Risiken realistisch einzuordnen, Zeitachsen korrekt zu bewerten und typische Fehlentscheidungen zu vermeiden, bevor sie teuer werden. Somit ebnet ein starker Beirat den Weg und verhindert unnötige Umwege.

Der Beirat als Übersetzer zwischen Strategie und Realität

Viele Veränderungsvorhaben scheitern weniger an mangelnder Strategie als an der Kluft zwischen Zielbild und Umsetzbarkeit. Der Beirat nimmt hier eine vermittelnde Rolle ein. Er hilft, Zielbilder in belastbare Etappen zu übersetzen und schafft damit Orientierung in komplexen Veränderungsprozessen. Gleichzeitig wirkt er disziplinierend, indem er ambitionierte Programme immer wieder an finanziellen, organisatorischen und kulturellen Realitäten spiegelt und auch unbequeme Konsequenzen nicht ausklammert.

Je nach Ausgestaltung der Satzung und der übertragenen Aufgaben kann der Beirat auch als Kommunikator gegenüber Banken, Arbeitnehmervertretern und weiteren Stakeholdern agieren, um strategische Entscheidungen zu erläutern.

Voraussetzung für eine starke Beiratsbesetzung

So wirksam ein Beirat auch sein kann: Veränderung gelingt nur, wenn ein gemeinsames Verständnis und ein klarer Wille zwischen Gesellschaftern, Beirat und Geschäftsführung bestehen. Fehlt diese gemeinsame Ausrichtung, wird der Beirat wirkungslos oder zum Machtinstrument. Beides schadet dem Unternehmen.

Voraussetzung für starke Gremienarbeit ist, dass der Beirat als strategisches Kompetenzgremium und unbequemer Sparringspartner verstanden und entsprechend besetzt wird: mit unabhängigen, unternehmerisch erfahrenen Persönlichkeiten, die unterschiedliche, für das Unternehmen relevante Perspektiven einbringen. Dazu zählen insbesondere Expertise aus der Geschäftsführung in nationalen und internationalen Märkten, fundiertes Know-how im strategischen Business Development sowie ein ausgeprägtes Technologieverständnis, vor allem im Bereich künstliche Intelligenz.

Geeignete Mitglieder gewinnt man durch ein klares Rollenverständnis, eine überzeugende Unternehmensvision und transparente Erwartungen. Damit Beiratsmitglieder im Interesse des Unternehmens handeln, braucht es klare Mandate, Regeln zu Vertraulichkeit und Interessenkonflikten. Und obwohl es immer wieder vorkommt: Alte Freunde oder Verwandte sind dafür meist nicht die richtige Besetzung, weil persönliche Nähe die notwendige Unabhängigkeit und kritische Distanz beeinträchtigen kann.

Fazit: Wirksame Beiräte entstehen aus Differenz

Ein Beirat entfaltet seine Wirkung durch seine Zusammensetzung. Gerade in Phasen des Wandels zeigt sich, dass Beiräte, die aus Familienmitgliedern oder Freunden bestehen, nicht immer für Stabilität sorgen und eher das strategische Risiko erhöhen. Nähe ersetzt keine Kompetenz, Loyalität keine Urteilskraft und Harmonie keine Zukunftsfähigkeit.

Ein wirksamer Beirat ist deshalb bewusst heterogen besetzt: mit Persönlichkeiten unterschiedlicher fachlicher Herkunft, abweichenden Erfahrungshorizonten und der Bereitschaft, auch unbequeme Positionen zu vertreten. Auch wenn es hart klingt: Entscheidend ist, dass Beiratsmitglieder dem wirtschaftlichen Wohl des Unternehmens verpflichtet sind – und nicht den Befindlichkeiten der Geschäftsführung. ←