

# Der Beirat

Eine Bereicherung für Ihr Unternehmen

Rahmenbedingungen, Aufgabenspektrum und Anforderungsprofil eines Beirats

Ein Leitfaden von Hofmann Consultants Executive Search



Der Beirat – wichtiger denn je!

Seit über 30 Jahren finde ich für Unternehmen in Konsumgüterindustrie und Handel qualifizierte Führungskräfte. Im Wesentlichen habe ich meine Klienten bei der Besetzung von Positionen in Geschäftsführung oder Vorstand beraten.

Vor drei Dekaden scheuten noch die meisten Inhaber vor der Einrichtung eines Beirats zurück. Sie empfanden ein solches Gremium als Ballast, sie wollten niemandem Rechenschaft ablegen oder gar Kompetenzen abtreten. Doch die Zeiten haben sich geändert. Gerade mittelständisch geprägte Familienbetriebe erkennen heute, dass ein Beirat erheblichen Nutzen stiften kann: Er bietet Sicherheit in Krisensituationen, vermindert Reibungsverluste zwischen den Gesellschaftern und steigert durch Zuwachs an Fachwissen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Diese Publikation umreißt Rollen, Funktionen und Nutzen eines Beirats. Sie nennt die erforderlichen Rahmenbedingungen und skizziert die unterschiedlichen Anforderungsprofile von Beiratsmitgliedern, die – je nachdem ob Ihr Unternehmen einen Generationenwechsel einleiten oder weiter expandieren möchte, ob eine Krise zu bewältigen ist oder ob es in einer Post-Merger-Situation steckt – von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein können.

Bei Hofmann Consultants bieten meine Partner und ich Ihnen Lösungen aus einer Hand. Von der Gründung eines Beirats über die Kandidatenauswahl bis hin zur regelmäßigen Effizienzprüfung stehen wir an Ihrer Seite. Sie dürfen sich auf langjährige Erfahrung, profunde Expertise und ein engmaschiges Netzwerk verlassen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr  
Dieter Hofmann

## Vom Charme des Beirats

4

Wer nicht seitens des Gesetzgebers gezwungen ist, einen Aufsichtsrat zu bilden, für den ist der Beirat ein individuelles und notwendiges Steuerungsinstrument. Im Gegensatz zum Aufsichtsrat, der in ein Korsett von Vorgaben und Pflichten eingeschnürt ist, haben die Gesellschafter bei der Formierung eines Beirats großen Gestaltungsspielraum. Sie allein bestimmen die Zusammensetzung, die Aufgaben und die firmeninterne Stellung des Organs.

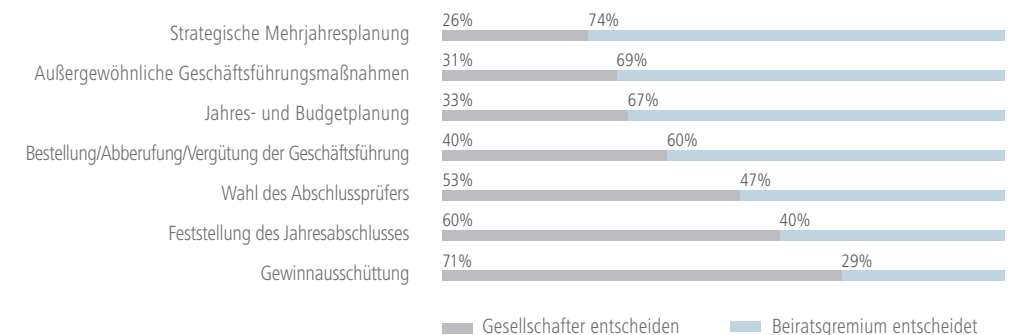
Der Charme des Beirats besteht darin, dass er über Kompetenzen verfügt, die exakt auf die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind. Wird der Beirat mit den richtigen Persönlichkeiten besetzt, die auf Augenhöhe mit den Gesellschaftern stehen, wird sich das als enormer Vorteil erweisen. Das Unternehmen gewinnt an Wissen und erweitert seine Netzwerke. Die Entscheidungsfindung wird transparenter, das Risiko von Fehlgriffen sinkt. Mit dem Beirat zieht ein Korrektiv ein, dem gegenüber Eigentümer und Geschäftsführer ihre Strategien begründen müssen. Nicht zuletzt verbessert das Vorhandensein eines Beirats fallweise die Kreditwürdigkeit, weil Banken ein Mehr an Sachverstand zu schätzen wissen. Für den Beirat steht immer das Wohl des Unternehmens im



Vordergrund. Das heißt allerdings auch: Im Einzelfall können sich Inhaber und Geschäftsführer veranlasst sehen, erhebliche Befugnisse an den Beirat abzugeben – etwa bei einer Restrukturierung, die nicht allein aus eigener Kraft in den Griff zu bekommen ist.

Viele Unternehmen beginnen erst jetzt, die Vorteile eines kompetenten Beirats zu erkennen und mittlerweile agiert auch in mehr als der Hälfte der Familienunternehmen ein Beirat. Doch der Bedarf in der richtigen Zusammensetzung ist weiterhin immens. Manche Beiräte sind hauptsächlich als Sparringspartner von Gesellschaftern und Geschäftsführung aktiv, die Mehrheit indes übt Kontrollfunktion aus und wird bei wichtigen Weichenstellungen mit einbezogen.

5



## Klare Rahmenbedingungen schaffen

6

In Phasen der Disruption, bei ständiger Anpassung oder Neuentwicklung von Businessmodellen, kann ein Beirat erfolgsentscheidend sein. Aber ein Beirat lässt sich nicht ad hoc ins Leben rufen. Gerade weil der Beirat keinen gesetzlichen Vorgaben unterliegt, muss ein Unternehmen im Vorfeld klare Rahmenbedingungen definieren. Wesentlich ist hierbei die Frage: Welches Ziel verfolgt die Gesellschaft mit der Gründung eines Beirats und welche Aufgaben soll er übernehmen?

Soll er im Rahmen der Anpassung des Geschäftsmodells an die Digitalisierung die Führungsspitze mit geeigneten Persönlichkeiten besetzen, oder steht dem Unternehmen ein Generationenwechsel bevor und es muss mit zahlreichen Anteilseignern agieren? In diesem Fall kann der Beirat die Rolle eines Mediators zwischen divergierenden Gesellschafterinteressen wahrnehmen.



7

Ist die Zielrichtung definiert, ergeben sich daraus nicht nur die Kompetenzen des Gremiums, sondern auch die rechtlichen Verhältnisse. Es braucht eine Geschäftsordnung, in der Rechte und Pflichten des Beirats festgelegt sind. Soll der Beirat Kontrollfunktionen übernehmen, müssen diese im Gesellschaftervertrag festgelegt und die Zuständigkeiten gegenüber den Eigentümern abgegrenzt werden. Dazu gehört etwa die Frage, wer die Geschäftsführung entlasten darf: Der Beirat oder die Gesellschafter?

Ebenso wichtig sind klar definierte und gut strukturierte Kommunikationswege zwischen dem Beirat und der Geschäftsführung. Es sollte ausgeschlossen werden, dass ein einzelnes Beiratsmitglied sich mit Themen, die ihm wichtig erscheinen, isoliert an die Geschäftsführung oder an ein einzelnes Mitglied des Führungsgremiums wendet.

Zu regeln sind zudem Größe und Amtszeit des Beirats, die Notwendigkeit einer Vermögens-Haftpflichtversicherung (D&O) für die Mitglieder und die Höhe der Vergütung. Diese variiert je nach Aufgabenspektrum und Qualifikation, keinesfalls aber ist die Beiratstätigkeit ein Ehrenamt. Wer seine Beiräte nicht angemessen entlohnt, darf auch keine ordentliche Arbeit erwarten.

Doch eines ist vor allem anderen entscheidend: das richtige Anforderungsprofil für den Beiratskandidaten. Dieses Thema ist so bedeutend, dass wir ihm die Seiten 12 bis 19 widmen.

# Individuelle Lösungen für jedes Unternehmen

8

Umfragen zeigen, dass die meisten Unternehmen mit der Arbeit von Beiräten und Aufsichtsräten sehr zufrieden sind. Im Fall von Beiräten dürfte das zu einem nicht unerheblichen Teil an der enormen Vielfalt von Beiratskonstruktionen liegen. Die Eigentümer können sie je nach Lage ihres Unternehmens individuell festlegen. Ändert sich die Situation, ist es möglich, die Befugnisse des Gremiums zu verändern, zu erweitern oder zu beschneiden. Je mehr Mitglieder ein Beirat hat, desto mehr Spezialwissen akkumuliert sich im Unternehmen und umso breiter werden die Einsatzgebiete. Allerdings bremst eine zu hohe Kopffzahl die Entscheidungsgeschwindigkeit. Die meisten mittelständischen Unternehmen begrenzen ihren Beirat auf nur drei bis fünf Personen, um das sinnstiftende Mehr-Augen-Prinzip nicht von endlosen Debatten zerfasern zu lassen.

Damit der Beirat auf Augenhöhe agieren und als neutrales Korrektiv wirksam werden kann, sollten ihm außer den Gesellschaftern mindestens zwei externe, unabhängige Persönlichkeiten angehören, die von subjektiven Interessen materieller oder inhaltlicher Art frei sind.



## Klassische Funktionen eines Beirats

10

### Sparringspartner und Impulsgeber

Insbesondere bei strategischen Entscheidungen wird der Beirat als Diskussionspartner von Gesellschaftern wie Geschäftsführern geschätzt. In diesem Fall kann der Beirat spezifisches Know-how einbringen, das bislang im Unternehmen nicht ausreichend vorhanden war. Dies können spezifische Branchenkenntnisse wie Informationen über Wettbewerber, neue Produkte und Services, Trends und Technologien sein, aber auch besondere Expertise zu aktuellen Themen wie z. B. Digitalisierung der Supply Chain, Make-or-Buy-Optionen oder Internationalisierung. Und selbst in Detailfragen, wie etwa bei einer neuen Imagekampagne, kann der Beirat als Sparringspartner und Impulsgeber sinnvoll eingebunden werden.

### Mediator

Im Idealfall trägt der Beirat zur deutlichen Versachlichung der Debatte und zu einem besseren Diskursklima bei. Emotionen und persönliche Interessen treten dann wie von allein stärker in den Hintergrund. Voraussetzung hierfür ist, dass der Beirat auch mit Externen besetzt ist. Finden die Gesellschafter untereinander keine Einigung oder entstehen Konflikte zwischen Inhabern und Geschäftsführung, kann der Beirat Patts auflösen oder als Vermittler und Schlichter agieren.

### Coach beim Generationenwechsel

In Familienunternehmen ist die Nachfolgeregelung oftmals eine brisante Angelegenheit. Bringt der designierte Nachfolger, den die Eltern gerne an der Führungsspitze sehen möchten, tatsächlich die nötige Managementenerfahrung und Fähigkeit mit? Reicht es aus, wenn ein Beirat dem Nachfolger eine Zeit lang zur Seite steht? Oder würde das Unternehmen mit einem externen Team besser fahren? Hier kann der Beirat im wahrsten Sinne des Wortes Ratgeber sein und sich auch an der Suche nach familienfremden Kandidaten für den Chefsessel beteiligen.

### Aufsicht

Die Kontrolle der Geschäftsführung obliegt eigentlich den Gesellschaftern. Doch manch einer ist von seiner Aufgabe überfordert oder es ziehen nicht alle gemeinsam an einem Strang. Ein Beirat, der die Eigentümer quasi treuhänderisch vertritt, bietet in dieser Situation eine sinnvolle Alternative. Die Aufsichtsrolle eines Beirats kann im Einzelfall sogar Personalentscheidungen über das Führungsgremium, die Feststellung des Jahresabschlusses sowie die Budgetplanung umfassen. Selbst die Entscheidungskompetenz über zustimmungspflichtige Geschäfte oder über die Gewinnverwendung kann einem Beirat übertragen werden.



### Notfallhelfer

Es kommt immer wieder vor, dass ein Patriarch, der sein Unternehmen alleine führt, schwer erkrankt oder unerwartet stirbt. Gut, wenn in einem solchen Fall ein Beirat existiert, dem die Geschäfte nicht fremd sind. Nicht selten kann einer der Beiräte dann, sofern es seine anderweitige operative Führungsfunktion erlaubt, die Federführung übernehmen, bis ein Nachfolger gefunden ist. Solche zeitlich befristeten Einsätze des Beirats machen auch in anderen Zusammenhängen Sinn. Etwa wenn die Firma in ein fremdes Land expandieren will und Spezialwissen braucht oder bei der tiefgreifenden Sanierung einer veralteten IT.

11

# Der richtige Mix macht's

## Wer gehört in den Beirat?

12

Die gezielte Einrichtung und Besetzung eines Beirats ist ein zentraler Erfolgsfaktor einer professionellen und nachhaltigen Unternehmensführung.

Doch hier liegt in der Praxis einiges im Argen. Familienunternehmen haben häufig nur eine unzureichende Vorstellung von einem Beirat. Sie vertrauen bei der Besetzung bevorzugt auf langjährige Weggefährten oder persönliche Empfehlungen. Das ist jedoch meist fatal, denn am Ende entscheidet so nicht die Kompetenz, sondern der Zufall.

Noch ein weiterer Umstand erschwert die optimale Besetzung: So mancher Gesellschafter, der sich aus dem Operativen heraushält, möchte dennoch im Beirat ein Mitspracherecht wahrnehmen. Rund zwei Drittel der Beiratsmitglieder in Deutschland sind selbst Miteigner. Ihnen fällt das Amt qua Erbe zu und ihre tatsächlichen Qualifikationen stehen kaum je zur Diskussion. Ein mit qualifizierten externen Mitgliedern besetzter Beirat hingegen ist frei von derartigen persönlichen Verflechtungen und bietet damit ein hervorragendes, neutrales Korrektiv.



## Das befähigt eine Persönlichkeit für eine Beiratsposition

14

### Neutralität

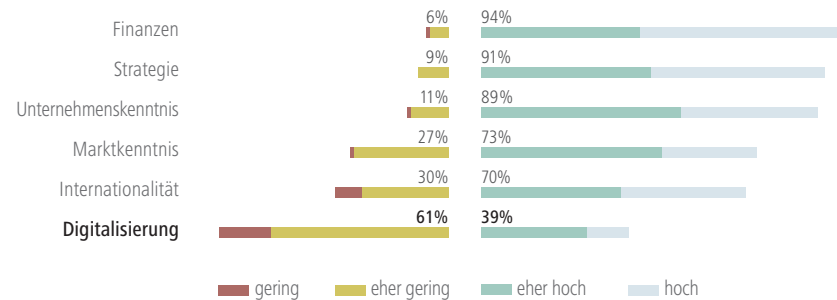
Die Neutralität eines Beirats ist entscheidend. Das erfordert mindestens ein oder zwei unabhängige Beiratsmitglieder. Diese sollten also weder zur Familie gehören noch mit einem der Gesellschafter eng verbunden sein. Das bewahrt und stärkt die Kritikfähigkeit des Gremiums und verhindert kraftzehrende Interessenkonflikte.

### Fachliche Qualifikation

Der richtige Mix eines Beirats ergibt sich aus unterschiedlichen persönlichen und fachlichen Stärken. Dabei steht ganz oben auf der Prioritätenliste die operative Erfahrung des Kandidaten, die er als Unternehmer oder Manager gesammelt hat. Die Kenntnisse von Steuerberatern, Bankern und Anwälten – bis heute geschätzte Beiratsmitglieder – kann man von Fall zu Fall zukaufen, nicht aber zum Beispiel die Erfahrung eines Handelsfachmanns, der selbst durch die Regale von Lebensmittelfilialen gegangen ist und weiß, wie Sortimente zusammengestellt und auf der Fläche präsentiert werden. Obendrein sollte es gelingen, eine Persönlichkeit zu engagieren, die sowohl im traditionellen, meist stationär ausgerichteten Geschäft als auch in der Online- und Multikanal-Welt zuhause ist. Lediglich ein „digital native“ oder „digital nerd“ zu sein, reicht als Kompetenzmerkmal bei weitem nicht aus.

### Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz ist eine Grundvoraussetzung, über die ein Beiratsmitglied unbedingt verfügen sollte. Ein Mensch ohne Fingerspitzengefühl und Zugänglichkeit ist im Beirat eine klare Fehlbesetzung. Ein Zuwachs an sozialer Kompetenz zahlt sich für das gesamte Unternehmen in mehrfacher Hinsicht aus.



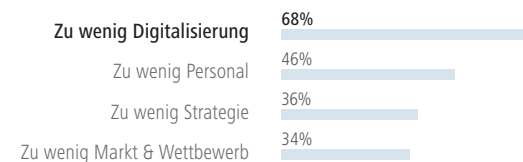
Vorhandene fachliche Kompetenzen in Aufsichtsräten Selbsteinschätzung von Aufsichtsratsmitgliedern Quelle: BCG Aufsichtsratsbefragung



### Engagement

Profilierte Kandidaten möchten ein Unternehmen bereits im Vorfeld intensiv kennenlernen. Sie wollen nicht nur mit den Gesellschaftern sprechen, sondern mit der gesamten Geschäftsführung und den bereits amtierenden Beiräten, um zu erkennen, ob und wie sie sich einbringen können. Es liegt ganz und gar in der Hand der Gesellschafter, ihrem Unternehmen mit dem richtigen Beiratskandidaten eine echte Chance zu geben.

15



Themendefizite in Aufsichtsgremien Einschätzung von Aufsichtsratsmitgliedern Quelle: BCG Aufsichtsratsbefragung

### Akuter Nachholbedarf bei Digitalkompetenz von Aufsichtsgremien

Die beiden Grafiken offenbaren unmittelbar, dass in Aufsichtsgremien die Stärken im Bereich Finanzen und Strategie einher gehen mit einer alarmierenden Schwäche im Bereich der Digitalisierung. Über 60% der in der BCG Studie befragten Aufsichtsräte gehen davon aus, dass die Digitalkompetenz in ihrem Gremium gering oder eher gering ist. Hier zeigt sich dringender Handlungsbedarf für eine Neubesetzung mit Aufsichtsratsmitgliedern von ausgewiesener Digitalkompetenz.



# Agil, vernetzt & zukunftsfähig

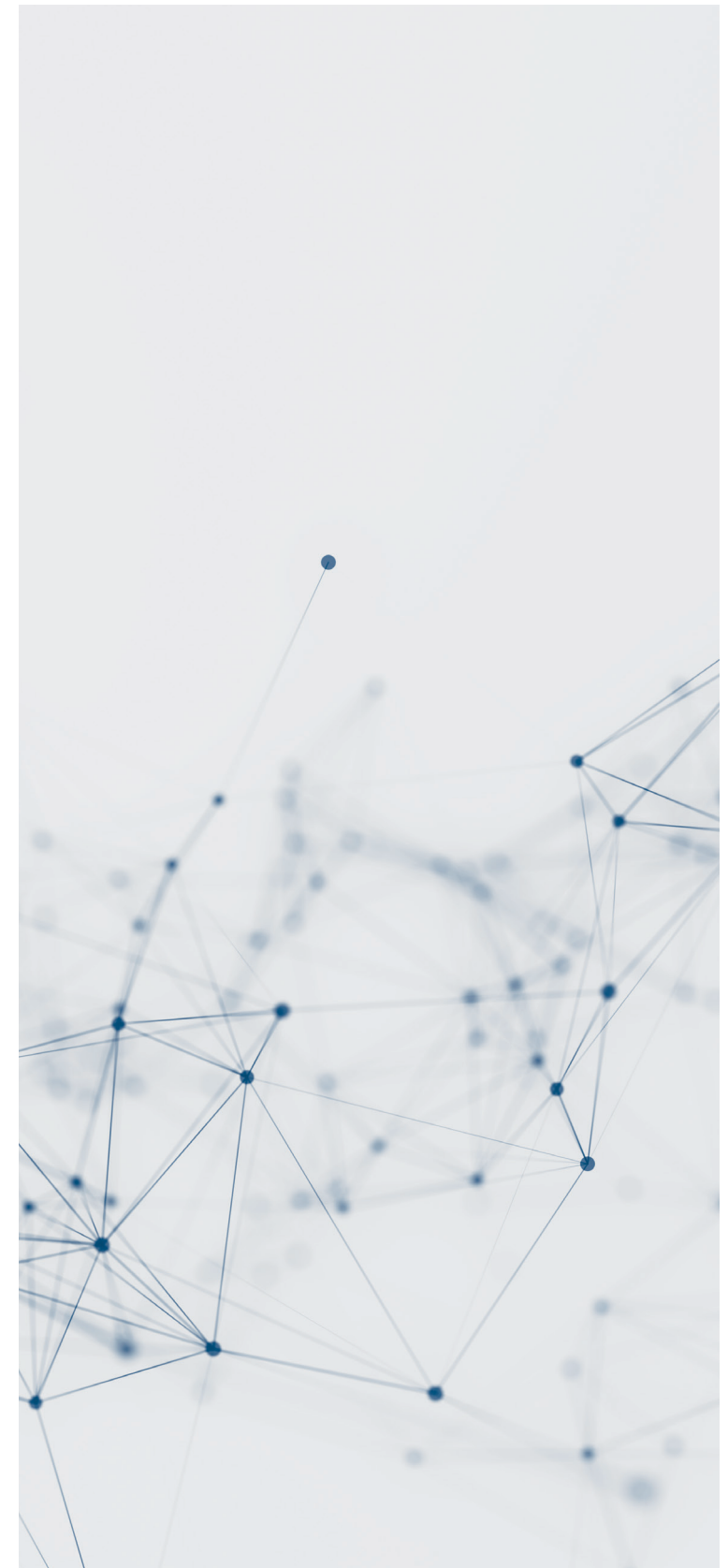
## Die Qualifikation eines Beirats

16

Unternehmen bewegen sich in zusehends komplexer werdenden Zusammenhängen. Globalisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Diversität und Integration sind die Themen, denen sich Beiräte heute widmen müssen. Es ist in diesem Kontext von elementarer Bedeutung, für potenzielle Kandidaten ein deziertes Qualifikationsprofil zu erstellen, um den Beirat nur mit den fähigsten Persönlichkeiten zu besetzen.

Zu den klassischen branchen- und unternehmensspezifischen Herausforderungen kommen schwer prognostizierbare, globale Entwicklungen und auch Krisen, auf die bewährte Lösungen keine passenden Antworten mehr geben. Gegenläufige, evolutionäre wie disruptive Entwicklungen finden zeitgleich statt und scheinen sich gegenseitig noch zu befeuern.

Ein Beirat muss diesen Herausforderungen in seiner Qualifikation gewachsen sein, soll ein Unternehmen zukunftsfähig bleiben. Das gelingt, wenn ein Beirat deutlich diverser, internationaler, flexibler, zukunftsorientierter und digitalkompetenter wird. Neben einer ausreichenden Erfahrung wird ein nach vorn gerichtetes, vernetztes Denken über Einzeldisziplinen hinaus entscheidend sein, will ein Unternehmen von seinem Beirat auch künftig profitieren.



## Krisenfestigkeit dank fachlicher Exzellenz und Erfahrung

### Globalisierung mit Agilität begegnen

Die Globalisierung führt vermehrt zu Abhängigkeit von geopolitischen Ereignissen. Sie nehmen Einfluss auf Lieferketten und Verfügbarkeiten. Das „Near- bzw. Friendshoring“ als Rückbesinnung auf lokale Produktions- und Vertriebsmöglichkeiten verlangt ebenso wie der globale Wettbewerb sinnvolle Antworten, die sich personell, produktionstechnisch, logistisch, vertriebstechnisch und finanziell vorteilhaft realisieren lassen.

Beiräte benötigen in diesem Zusammenhang ein Höchstmaß an Agilität, analytischem Scharfsinn, Transformationserfahrung, Phantasie, Augenmaß, Mut und Menschlichkeit. Nur so können sie für Eigentümer wie für Geschäftsführung und Mitarbeiter ein wertvoller Sparringspartner auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft sein.

### Technologisch souverän verfahren

Die Digitalisierung wird immer wieder und immer schneller neue Technologien hervorbringen. Cloud-Computing, Robotik, Big Data, Block Chain, Künstliche Intelligenz haben schon heute tiefgreifende Auswirkungen auf Märkte und Geschäftsmodelle aller Branchen. Der Wettbewerb zwischen einzelnen Nationen oder Tech-Konzernen zwingt die Unternehmen, sich technologisch klug aufzustellen, nutzen sie doch deren Cloud, Systeme, Plattformen und Anwendungen.

Insbesondere mittelständische Familienunternehmen stehen heute vor der Herausforderung, ihren technologischen Vorsprung mit Innovationen, Kooperationen und Netzwerken weiter ausbauen zu müssen, um im internationalen Wettbewerb ihre Marktposition nachhaltig verteidigen zu können. Dem Beirat kommt hier die anspruchsvolle Aufgabe zu, darauf hinzuwirken, dass das Top-Management nah an den technologischen Entwicklungen bleibt und diesbezüglich exzellent qualifiziert ist.

Technologische Innovationen souverän einschätzen zu können und den jeweils richtigen Weg zu wählen, ist heute für den Unternehmenserfolg grundlegend. Der Beirat sollte daher über eine hohe Digitalkompetenz, Erfahrung in Transformationsprozessen und das richtige Urteilsvermögen bezüglich der relevanten Fragestellungen des Unternehmens verfügen. Ihm obliegt, die IT-, Digitalisierungs- und KI-Themen zu regelmäßigen Tagesordnungspunkten zu machen und das Technologie-Portfolio des Unternehmens von Zeit zu Zeit kritisch auf den Prüfstand zu stellen, bis hin zum immer wichtiger werdenden Schutz vor Cyberkriminalität.



### Transformation nachhaltig gestalten

Exogene Anforderungen an Unternehmen wachsen zusehends. Die steigende politische Relevanz der Themen Klima, Umwelt & Nachhaltigkeit hat einen überaus anspruchsvollen Transformationsprozess in Gang gesetzt. Die damit einhergehende Flut neuer Gesetze, regulatorischer Vorgaben und Transparenzvorschriften verlangt allen Unternehmen die Anpassung der notwendigen Steuerungs- und Prozesselemente (Beispiel: ESG), die Bereitstellung der dafür notwendigen personellen Kapazitäten sowie entsprechendes Fachwissen ab. Das bedeutet: Unternehmen sind in ihrer Strategie und ihrem Handeln weit mehr als bisher auf die explizite Nachhaltigkeitsexpertise eines Beirats angewiesen.

So beachtlich die Vorgaben in Bezug auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz sind, Unternehmen sehen sich darüberhinaus auch mit vielfältigen anderen, nationalen wie internationalen, Regeln und Gesetzen konfrontiert. Auch damit müssen sich Beiratsgremien in ihrer Beratungs- und Kontrollfunktion mittelständischer Unternehmen zunehmend beschäftigen.

### Auf den Menschen kommt es an

In herausfordernden Zeiten bietet eine nach Alter und Geschlecht diverse und nach Know-how und Erfahrung komplementäre Zusammensetzung des Beirats einem Unternehmen große Vorteile. Dringender Nachholbedarf besteht auch vor dem Hintergrund des Mangels an Fach- und Führungskräften. Die Bereiche Auswahl, Rekrutierung, Integration und Entwicklung von Mitarbeitern sind hierbei besonders entscheidend, denn der Mensch macht immer noch den wesentlichen Unterschied.

Eine bewusste Personalplanung ist daher zwingender Bestandteil einer ausgereiften und erfolgreichen Unternehmensstrategie. Im Mittelstand ist gut beraten, wer seine bisherigen Schwerpunkte in den Beiratsbesetzungen regelmäßig überdenkt und entsprechend den Erfordernissen anpasst.

In erster Linie werden nicht Fachspezialisten gesucht sein, sondern unternehmerisch und funktional übergreifend denkende Persönlichkeiten, die profunde fachliche Expertise im Verbund mit Management- und Führungserfahrung vorweisen können. Je qualifizierter, diverser und zukunftsgerichteter ein Beirat besetzt ist, desto mehr profitiert ein Unternehmen von einer nachhaltigen und generationsfesten Beiratsarbeit.

## Das letzte Wort haben die Gesellschafter

20

Ein Fall aus der Praxis: Ein deutscher Mittelständler ist in einen Rechtsstreit verwickelt, es geht um einen zweistelligen Millionenbetrag. Die Sache spitzt sich zu, ein ehemaliger Geschäftspartner erhebt schließlich den Vorwurf der Bilanzfälschung. Gleichwohl hält es der Unternehmer nicht für nötig, seinen Beirat über die drohende Eskalation zu unterrichten. Als die Mitglieder dann auf Umwegen von dem Vorgang erfahren, legen sie – entrüstet über die mangelhafte Informationspolitik – ihre Mandate nieder.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern und Beirat setzt zwingend voraus, dass sie sich auf Augenhöhe begegnen. Das wiederum bedeutet, dass die Unternehmenseigner dem Gremium entscheidende Daten und Fakten anvertrauen müssen. Nur in diesem Fall können die Räte ihren Sachverstand überhaupt einbringen und dem Unternehmen damit Vorteile verschaffen.



Kein Zweifel, ein Beirat kann hin und wieder unbequem sein. Er kostet Geld und Zeit, er verlangt von den Inhabern, Kritik auszuhalten und ein Stück ihrer Selbstbestimmung zu teilen. Doch von einem starken Beirat profitiert ein Unternehmen nachweislich, denn er bildet ein belastbares Scharnier zwischen den Eigentümern und der Geschäftsführung.

Freilich ist auch ein Beirat nicht sakrosankt. Daher ist es sinnvoll, das Gremium in regelmäßigen Abständen per Leadership Review zu überprüfen. Stellt sich heraus, dass einzelne Mitglieder die Erwartungen nicht erfüllen oder dass Persönlichkeiten nicht miteinander harmonieren, sollten die Gesellschafter agieren und im entsprechenden Fall für eine passendere Neubesetzung sorgen.

Und auch das macht den Charme eines Beirats aus: Das letzte Wort haben immer die Unternehmenseigner.

21



**HOFMANNCONSULTANTS**  
EXECUTIVE SEARCH

Hofmann Consultants Executive Search gehört im Bereich Konsumgüter und Handel zu den europaweit führenden Personalberatungen. Insbesondere bei der Besetzung von Aufsichtsgremien und der Entwicklung von Lösungen für die Unternehmensnachfolge wird uns herausragende Expertise attestiert. Unsere Klienten sind primär Familienunternehmen, zudem börsennotierte Unternehmen und Private Equity Gesellschaften.

Führungspositionen mit geeigneten Persönlichkeiten zu besetzen, erfordert höchste Diskretion, Erfahrung, exzellente Branchenkenntnis und Fingerspitzengefühl. Geht es dabei um die Besetzung von Aufsichtsräten oder Beiräten, können wir unsere Klienten von Anfang an begleiten und alle Leistungen gebündelt aus einer Hand anbieten. Wir stehen daher nicht allein bei Gründung, Etablierung oder Neubesetzung eines Aufsichtsgremiums beratend zur Seite, sondern ebenso bei der regelmäßigen Prüfung desselben in Bezug auf Effizienz und Kompetenz. Im Brennpunkt unserer Tätigkeit steht dabei die erfolgreiche Rekrutierung der bestmöglich passenden und qualifizierten Führungspersönlichkeiten.

Unser Leistungsspektrum





## Einrichtung und Besetzung von Aufsichtsgremien. Regelung der Unternehmensnachfolge. Mit uns.

Dieter Hofmann  
Gesellschafter und Vorsitzender des Beirats

Der Beratungsschwerpunkt von Dieter Hofmann liegt im Handel. Auf kaufmännische Ausbildung und BWL-Studium folgten Stationen bei der Handelszentrale Deutscher Kaufhäuser und bei Rewe-Leibbrand. Als einer der ersten in Deutschland spezialisierte Dieter Hofmann sich ab 1978 auf Executive Search für das Handelssegment. 1985 gründete er Hofmann, Herbold und Partner, die als eine der führenden Personalberatungen für die Konsumgüterindustrie im deutschsprachigen Raum galt. Im Anschluss integrierte er diese in eine der weltweit führenden Personalberatungen. Seit 2001 ist Dieter Hofmann bei Hofmann Consultants vorwiegend für die Besetzung von Top-Handelspositionen verantwortlich und begleitet zahlreiche Familienunternehmen in den Bereichen Aufsichtsgremien und Unternehmensnachfolge.

Beratungsschwerpunkte:  
Handel  
Familienunternehmen im Handel  
Unternehmensnachfolge

Frank W. Heun  
Geschäftsführer und Gesellschafter

Die Beratungsschwerpunkte von Frank Heun liegen im Bereich Konsumgüter/Markenartikel, hier insbesondere bei FMCG, SMCG und Luxusgütern, sowie im Omni-Channel-Handel. Nach dem Studium der Mathematik und Betriebswirtschaftslehre war Frank Heun bei einem führenden Unternehmen der Konsumgüterindustrie (Food & Drinks, Home & Personal Care) beschäftigt, bevor er als Partner bei Strategieberatungen für die Marktsektoren Konsumgüter & Handel verantwortlich zeichnete. Frank Heun besitzt zudem langjährige Erfahrung als Beirat in Familienunternehmen. Er verfügt über eine markante Expertise bei der Suche nach Führungskräften mit Digitalkompetenz sowie im Bereich von Beirats- und Aufsichtsratsbesetzungen.

Beratungsschwerpunkte:  
Konsumgüter  
Digital Advisory  
Aufsichtsgremien & Unternehmensnachfolge

Robert Harich  
Geschäftsführer

Robert Harich berät Unternehmen im Bereich Konsumgüter (FMCG, SMCG) und Handel (Multichannel und Pure Player). Seine Laufbahn begann in den 80er Jahren in Deutschland und in den USA bei einer börsennotierten Markenagentur und bei einem im S&P 500 gelisteten Konsumgüterhersteller. Nach Rückkehr aus den USA war er in einer Strategie-Beratungsgesellschaft tätig. Von dort wechselte Harich zu einem Konsumgüterunternehmen der Quandt Gruppe. Als Geschäftsführer einer bedeutenden Medienholding leitete er im Anschluss mehrere Konzerngesellschaften. Zuletzt war er zehn Jahre Geschäftsführer einer bekannten Executive Search Boutique. Robert Harich verfügt über fundierte Expertise bei der Suche nach Führungskräften und Vorstandspositionen sowie bei Beirats- und Aufsichtsratsbesetzungen.

Beratungsschwerpunkte:  
Konsumgüter und Handel  
Digital Advisory  
Aufsichtsgremien & Unternehmensnachfolge

Dr. Christoph Achenbach  
Partner

Dr. Christoph Achenbach berät nach seiner langjährigen Karriere in Führungspositionen komplexer Handelsorganisationen vor allem Familienunternehmen. Seine umfassenden und tief gehenden Kenntnisse in allen Themen der Corporate Governance, Aufsichtsrats-, Beirats- und Stiftungsratsbesetzungen sowie in Fragen der Unternehmensnachfolge verleihen ihm eine übergeordnete Perspektive. Dr. Christoph Achenbach ist Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten namhafter deutscher Unternehmen und seit vielen Jahren Mitherausgeber der renommierten Fachzeitschrift „Der Aufsichtsrat“.

Beratungsschwerpunkte:  
Corporate Governance  
Unternehmensnachfolge



## HOFMANNCONSULTANTS

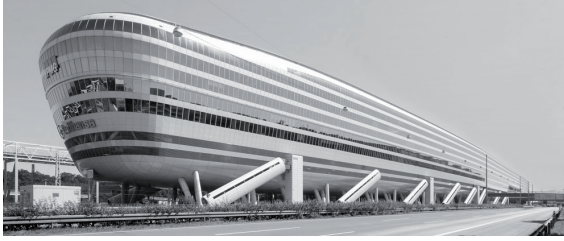
EXECUTIVE SEARCH

Erste Adresse für Handel und Konsumgüterindustrie. Für alle erfolgsrelevanten Services rund um Board- und Executive Search, bei Installation und Besetzung von Aufsichtsgremien und bei der Unternehmensnachfolge bietet Hofmann Consultants hochspezialisierte Leistungen aus einer Hand.

Alle Wege führen leicht zu uns! Unser Hauptsitz im Sqaire am Frankfurter Flughafen macht es Ihnen leicht, uns zu erreichen. Ob Sie per Flug, per Auto oder auf der Schiene anreisen, in allen Fällen müssen Sie nur noch wenige Schritte tun, um zu uns zu gelangen.

Ort für Visionen. Unser Standort in Frankfurt bietet nicht nur optimale Erreichbarkeit, sondern in mehrfacher Hinsicht echte Perspektiven. Es erwartet Sie, trotz unmittelbarer Nähe des geschäftigen Drehkreuzes Flughafen, maximale Diskretion in einer Atmosphäre zeitgemäßer Offenheit und Klarheit. Hier finden Sie Raum für Konzentration und Visionen. Inspiration bietet ein uneingeschränkter Blick über die Natur bis hin zur Frankfurter Skyline.

Wir heißen Sie bei uns willkommen.



Wir freuen uns,  
Sie kennenzulernen.

#### **Kontaktinformation**

Hofmann Consultants GmbH  
Executive Search  
THE SQUAIRE 15 West  
Am Flughafen  
D - 60549 Frankfurt am Main  
+49 69 36 50 50-0

#### **Ansprechpartner**

Frank Heun  
+49 69 36 50 50-170  
fh@hofmann-consultants.com

Robert Harich  
+49 69 36 50 50-130  
rh@hofmann-consultants.com

#### **Website**

[www.hofmann-consultants.com](http://www.hofmann-consultants.com)



Impressum

#### **Herausgeber**

Hofmann Consultants GmbH

#### **Konzept, Text & Gestaltung**

Bea Dieker

#### **Bildnachweis**

Portraits: Dominik Mentzos

Interieur: Bea Dieker

Diese Seite: Officefirst Real Estate GmbH

Seite 26, Skulptur: © Otmar Hörl, VG Bild-Kunst Bonn

Übrige: iStockphoto

Gedruckt auf umweltzertifiziertem FSC Papier

© 2023, Hofmann Consultants GmbH

Zur besseren Lesbarkeit verzichten wir auf eine genderneutrale Schreibweise. Gemeint sind selbstverständlich Menschen eines jeden Geschlechts.