

Beiräte im Mittelstand



Beiräte im Mittelstand

Inhaltsverzeichnis

3	Vorwort
4	Forschungsmethoden
5	Beiräte im Mittelstand: Spannungsfelder
6	I. Aufsichtsrat und Beirat sind nicht dasselbe
6	Unterschiede zwischen Aufsichtsrat und Beirat
8	Einfluss der Besitz- und Leitungsstruktur auf den Beirat
8	Mittelständische Unternehmenstypen
9	Studienteilnehmer
10	Mögliche Interessenkonflikte
12	II. Ein guter Beirat steigert den Unternehmenserfolg
12	Beiratsarbeit und gesteigerter Unternehmenserfolg
14	Zufriedenheit, Effizienz und Effektivität
15	Durchführung und Vorteilhaftigkeit von Effizienzprüfungen
16	III. Nicht jeder eignet sich zum Mitglied eines Beirats
16	Aktuelle Besetzung von Beiräten
17	Anforderungsprofil des „idealen Beirats“
18	Gezielte Ansprache geeigneter Kandidaten
19	IV. Aufgaben des Beirats – zwischen Wunsch und Wirklichkeit
19	Aufgaben und Funktionen von Beiräten in der Praxis
20	Organisation und Formalisierung der Beiratstätigkeit
21	V. Guter Rat ist teuer – was nichts kostet, ist nichts wert
21	Notwendigkeit einer Beiratsvergütung
21	Gestaltung einer adäquaten Beiratsvergütung
23	VI. Zusammenfassung
24	Anhang A – Informationen zur Datenerhebung

Vorwort

Mittelstand – das Rückgrat der Wirtschaft

Es hieße „Eulen nach Athen tragen“, wollte man noch viele Worte über die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstands verlieren. Mittelständische Unternehmen sind die wahren Champions der deutschen Wirtschaft und vieler anderer entwickelter Volkswirtschaften rund um den Globus. Sie unterscheiden sich von Großunternehmen durch eigenständige Geschäftsmodelle, schlankere Strukturen und eine besondere Kultur. Viele strategische Fragestellungen müssen anders beantwortet werden als bei den ökonomischen Riesen. Mittelständler besetzen häufig Nischen und sind dabei nicht selten Weltmarktführer oder befinden sich in der weltweiten Spitzengruppe. Internationalität ist keine Zukunftsvision, sondern gelebter Alltag. Innovation kommt aus dem mittelständischen Praxislabor. Mittelständische Unternehmer kennen ihre Kunden persönlich und sind außergewöhnlich flexibel. Flache Hierarchien sind für sie der kürzeste Weg zum Erfolg. Private Eigentumsverhältnisse und visionäre Führungspersönlichkeiten stellen den direkten Bezug zwischen Zukunftsorientierung und Risikoausgleich her.

Erfolgsfaktorenforschung für den Mittelstand

Der Mittelstand hat eine eigenständige Problemlandkarte und eigenständige Erfolgsfaktoren, die empirisch zu überprüfen und in ihrer Entwicklung zu beobachten sind. Deloitte möchte die Forschung zu diesen speziellen Belangen vorantreiben und unterstreicht auch damit seinen Anspruch als Partner des Mittelstands. So entstand im Jahre 2007 das wissenschaftlich unabhängige Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Das Institut erforscht die bedeutsamen Erfolgsfaktoren im Mittelstand mit dem Ziel, Einsichten in die Megatrends von morgen zu gewinnen. Dies kommt den mittelständischen Unternehmen direkt zugute. Die For-

schungsergebnisse bilden die Grundlage der Studienseerie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“. Darin bringen wir nicht zuletzt das Denken der Praxis auf den Prüfstand der wissenschaftlichen Forschung.

Nach den ersten drei Bänden „Talente für den Mittelstand“ (05/2008), „Unternehmensführung und Controlling“ (09/2008) und „Die Zukunft des CFO im Mittelstand“ (11/2009) widmet sich der vorliegende vierte Band der Reihe nun einem weiteren Erfolgsfaktor, der aus unserer Sicht nicht nur vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen eine ganz besondere Rolle einnimmt: Beiräte im Mittelstand.

Aus der Praxis wissen wir, dass gut funktionierenden Beiräten im Mittelstand eine besondere Bedeutung für Bestandsicherung und Unternehmenserfolg zukommt. Anhand der Ergebnisse und Daten aus dem Forschungsprojekt „Bedeutung von Aufsichtsräten und Beiräten in mittelständischen Unternehmen“ des Deloitte Mittelstandsinstituts untersuchen wir im Folgenden einige Spannungsfelder und beleuchten, wie zukünftige Entwicklungen in die richtigen Bahnen gelenkt werden können.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!



Jürgen Reker
Leiter Deloitte Mittelstandsprogramm

Forschungsmethoden

Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition und Forschungsmethoden

Für das Forschungsobjekt „Mittelstand“ gibt es vielfältige Abgrenzungsmerkmale. Häufig wird, beispielsweise in Medien und Politik, nicht unterschieden zwischen Kleingewerbetreibenden und mittelständischen Unternehmen. So hat die Europäische Union im Jahre 2003 Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bis zu 50 Mio. Euro Jahresumsatz als „Mittlere Unternehmen“ definiert. Eine große Anzahl typisch mittelständischer Unternehmen in Deutschland mit deutlich mehr Beschäftigten und höherem Jahresumsatz wird damit nicht erfasst. Aus Forschungsgesichtspunkten und aufgrund ihrer Relevanz für die anwendungsorientierte Mittelstandsforschung definiert das Deloitte Mittelstandsinstitut eigen- tümergeführte Unternehmen und managementgeführte Unternehmen mit Eigentümerinfluss ab einer Umsatzgröße von etwa 50 Mio. Euro und einer Mitarbeiterzahl von bis zu 3.000 Mitarbeitern als mittelständische Unternehmen.

Fragebögen

Aufsichtsräte und Beiräte bilden ein wichtiges Element der Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen. Um Einflussfaktoren, Implementierung und Spezifika dieser Gremien im Mittelstand zu untersuchen, wurde im Rahmen des Deloitte Mittelstandsinstituts eine großzahlige empirische Fragebogenerhebung zu den genannten Themenbereichen durchgeführt. Das große Interesse der Unternehmenspraxis an dieser Fragestellung lässt sich am Rücklauf von 206 verwertbaren Fragebögen (Rücklaufquote 17,2 Prozent) erkennen. Jedoch haben nicht alle Unternehmen den Fragebogen vollständig beantwortet.

Persönliche Experteninterviews

Um die Erkenntnisse der Fragebogenaktion einer kritischen Überprüfung (Triangulation) aus der Unternehmenspraxis zu unterziehen, wurden im Rahmen des Deloitte Mittelstandsinstituts mehrstündige persönliche Experteninterviews mit vier mittelständischen Unternehmern sowie zwei Beratern (Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Unternehmensberater) geführt. Die Interviews orientierten sich an Leitfäden, welche offene und geschlossene Fragen miteinander kombinierten.

Beiräte im Mittelstand: Spannungsfelder

In der Öffentlichkeit wird häufig über Aufsichtsräte und Beiräte diskutiert. Nicht immer ist allen klar, dass diese beiden Gremien deutlich voneinander abgegrenzt werden müssen. Während Aufsichtsräte vor allem in Kapitalgesellschaften als Instrument der Unternehmensüberwachung auftreten, ist der Beirat ein unternehmerisches Organ, das vor allem in familiengeführten mittelständischen Unternehmen anzufinden ist. Die Rolle des Beirats für ein mittelständisches Unternehmen ist somit eine andere als die des rechtlich vorgeschriebenen Aufsichtsrats in Großunternehmen. Um dies zu veranschaulichen, stellen wir im Folgenden häufig zu hörende Aussagen aus der Unternehmenspraxis vor dem Hintergrund der Ergebnisse und Daten des Deloitte Mittelstandsinstituts auf den Prüfstand.

Was ist ein Beirat?

Aufsichtsräte und Beiräte werden in der öffentlichen Wahrnehmung häufig synonym verwendet. Neben den rechtlichen Grundlagen der Etablierung dieser Gremien unterscheiden sie sich jedoch auch deutlich in Rollen und Funktionen. Im ersten Kapitel dieser Studie untersuchen wir die Unterschiede zwischen Aufsichtsräten und Beiräten und zeigen, dass situative Einflüsse das Rollenverständnis des Beirats prägen.

Welchen Beitrag leistet er zum Unternehmenserfolg?

Finanzkrise, Internationalisierung, Nachfolge – mittelständische Unternehmen sehen sich wachsenden internen und externen Herausforderungen gegenüber, die den Unternehmenserfolg und somit den nachhaltigen Unternehmensbestand bestimmen. Das zweite Kapitel stellt mögliche Erfolgsbeiträge des Beirats in mittelständischen Unternehmen dar.

Ist Beirat gleich Beirat?

Alleine die Etablierung eines Beirats reicht bei Weitem nicht aus. Eine besondere Bedeutung kommt der konkreten Besetzung und somit dem Kompetenzprofil des Beirats zu. Was Letzterem entspricht, ob es einen optimalen Beirat gibt und wie ihn man findet, wird im dritten Kapitel dargestellt.

Wie sollte die konkrete Arbeit eines Beirats aussehen?

Damit der Beirat die ihm zugeschriebenen Funktionen erfüllen kann, ist eine Formalisierung der Aktivitäten notwendig. Neben einem festgelegten Aufgabenkatalog sollte auch die dezidierte Gestaltung des Beirats in Bezug auf Größe, Stimmrechte und die Position des Vorsitzenden festgelegt sein. Welche konkreten Schritte dazu nötig sind, beschreibt Kapitel IV.

Welche Vergütung ist für einen Beirat angemessen?

In der Praxis wird die Position eines Beirats noch zu häufig als Ehrenamt verstanden. Nach unternehmerischem Verständnis ist der moderne Beirat ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung, für das man nur bei hinreichender Vergütung sowie dem Angebot weiterer Anreize geeignete Mitglieder findet. Welche Vergütung für einen Beirat angemessen ist und wie sich die Bestandteile konkret zusammensetzen, diskutieren wir in Kapitel V.

I. Aufsichtsrat und Beirat sind nicht dasselbe

Aufsichtsräte in Kapitalgesellschaften und Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen sind nicht dasselbe. In der Praxis werden die Begriffe „Aufsichtsrat“ und „Beirat“ jedoch häufig synonym verwendet. Hinzu kommt eine Vielzahl nicht näher definierter Termini wie „Familienrat“, „Ältestenrat“, „Gesellschafterausschuss“ oder „Verwaltungsrat“. Das folgende Kapitel widmet sich der Abgrenzung von Begriff und Konzept des Beirats, den wir im Folgenden als ein neben dem Leitungsgremium (Vorstand/Geschäftsführung) stehendes, freiwillig etabliertes Gremium verstehen.

Unterschiede zwischen Aufsichtsrat und Beirat

In großen Unternehmen, vor allem Aktiengesellschaften und mitbestimmten GmbHs, existiert neben dem Vorstand, der die Geschäfte des Unternehmens alleinverantwortlich führt, zusätzlich ein Aufsichtsgremium, der Aufsichtsrat. Diesem kommen vor allem die folgenden beiden Aufgaben zu:

- Als Überwacher ist der Aufsichtsrat gemäß § 111 AktG verpflichtet, den Vorstand in seiner Funktionsweise zu überwachen. Er tut dies vor allem im Interesse der Unternehmenseigentümer bzw. Gesellschafter.
- Als Mittler vertritt er gemäß § 111 Absatz 2 Satz 3 AktG die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand, er ernennt Vorstände und kann diese auch abberufen. Über zustimmungspflichtige Geschäfte nimmt der Aufsichtsrat Einfluss auf Geschäftsführungsmaßnahmen.

Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats unterliegen in Deutschland gesetzlichen Regelungen. Für alle Aktiengesellschaften sowie große GmbHs ab 500 Mitarbeiter ist die Einrichtung eines verpflichtenden Auf-

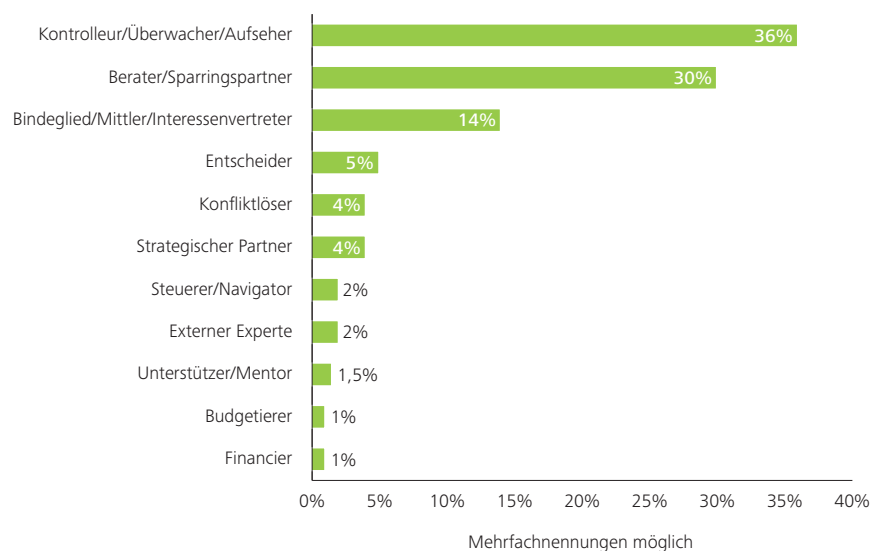
sichtsrats vorgesehen. Für die meisten mittelständischen Unternehmen in der hier verfolgten Definition stellt sich diese Thematik nicht. Hier kommt dem Beirat eine andere Bedeutung zu. Dieser ist in keinem Gesetz explizit als Organ definiert und kann unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens freiwillig als zusätzliches Gremium gebildet werden. Unterschiede ergeben sich im Hinblick auf die rechtliche Anbindungsform des Beirats:

- Als schuldrechtlicher Beirat existiert keine gesellschaftsrechtliche Verankerung als Gremium bzw. Organ. Grundlage der Beiratsarbeit sind dann individuelle Geschäftsbesorgungsverträge zwischen Gesellschaft und Beiratsmitglied.
- Als gesellschaftsrechtlicher Beirat ist der Beirat der Satzung der Gesellschaft (Gesellschaftsvertrag) angegliedert.

Die rechtliche Ausgestaltung des Beirats hat auch Auswirkungen auf dessen Funktionen. Anders als der Aufsichtsrat, der primär Überwachungsfunktionen übernimmt, liegt der Fokus des Beirats aufgrund der freiwilligen Einrichtung neben der Kontrolle des operativen Geschäfts vor allem im Bereich der Beratung aus unternehmerischer Perspektive. Dies erscheint auch deshalb sinnvoll, da in großen Unternehmen eine Kontrolle der (Fremd-)Geschäftsführung notwendig sein kann. In mittelständischen Unternehmen steht die Beratung der Geschäftsführung und der Gesellschafter im Vordergrund.

Nach Aussagen der für diese Studie befragten Unternehmensvertreter haben vor allem drei Rollen eine hohe Bedeutung (siehe Abb. 1).

Abb. 1 – Rollen des mittelständischen Beirats



Die meisten Befragten sehen ein balanciertes Rollenprofil aus Kontrolleur/Überwacher/Aufseher und Berater/Sparringspartner. Etwas weniger häufig, aber dennoch wichtig ist die Rolle des Bindeglieds/Mittlers/Interessenvertreters.

Die Bedeutung des Beirats in der heutigen Unternehmenspraxis sollte nicht unterschätzt werden. Die Zunahme der Wichtigkeit des Beirats kann auch damit

belegt werden, dass immer mehr Unternehmen ein solches Gremium etablieren. Die Analyse der Antworten zeigt, dass 57 Prozent der befragten Unternehmen einen Beirat aufweisen oder für die nahe Zukunft die Einrichtung eines Beirats planen (siehe Abb. 2).

Gleichzeitig sehen 78 Prozent eine hohe oder sehr hohe Bedeutung des Beirats für die Unternehmensführung (siehe Abb. 3).

Abb. 2 – Etablierung von Beiräten im Mittelstand

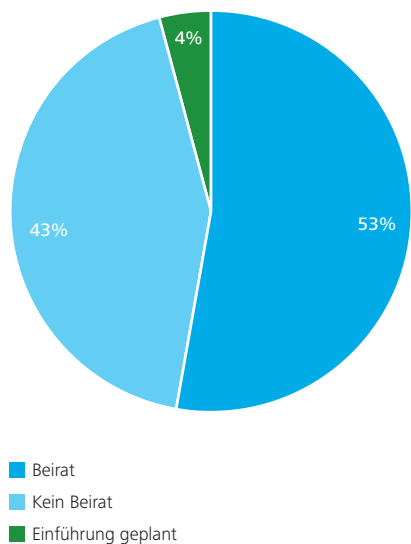
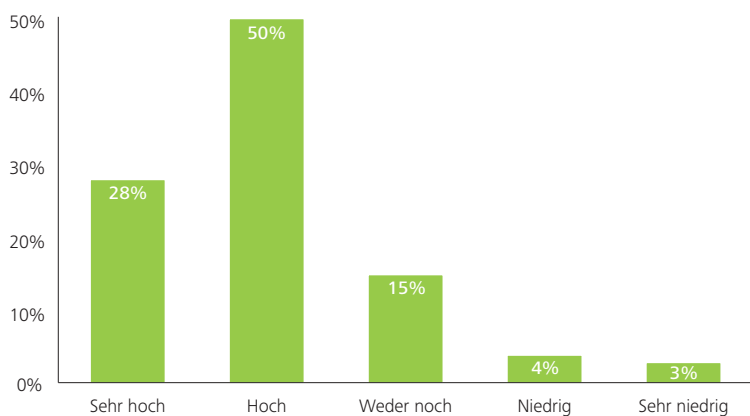


Abb. 3 – Bedeutung des Beirats für die Unternehmensführung



Einfluss der Besitz- und Leitungsstruktur auf den Beirat

Jedoch ist die Ausprägung der Rolle des Beirats gerade im Mittelstand stark abhängig von den strukturellen Gegebenheiten des Unternehmens. Eigentümergeführte Unternehmen stellen andere Anforderungen an den Beirat als der fremdgeführte Mittelstand. Auch die Besitzstruktur beeinflusst seine Rolle: je größer der Anteil an Fremdbesitz, desto stärker der Fokus auf Überwachung und Kontrolle.

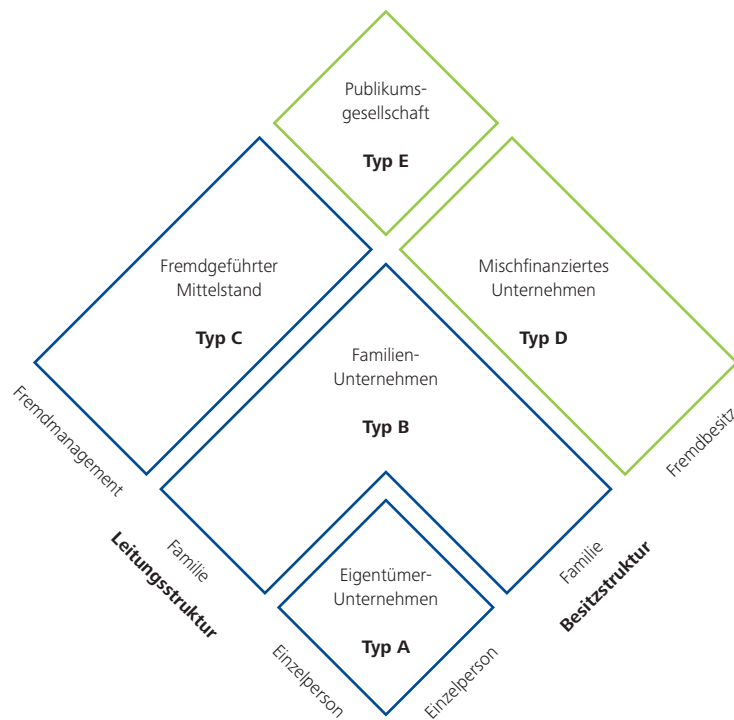
Mittelständische Unternehmenstypen

Zur Einordnung der spezifischen Anforderungen an den Beirat können fünf Typen mittelständischer Unternehmen unterschieden werden (siehe Abb. 4).

Bei Eigentümer-Unternehmen (A) können sowohl Besitz als auch Leitung einer Einzelperson zugeordnet werden. Auch in Familienunternehmen (B) ist immer ein Familienmitglied oberster Entscheidungsträger – selbst dann, wenn Fremdmanagement in der Geschäftsführung etabliert ist. Der fremdgeführte Mittelstand (C) zeichnet sich dadurch aus, dass sich diese Unternehmen zum Großteil im Besitz einer Einzelperson oder Familie befinden, während die Leitung durch ein angestelltes Management erfolgt.

Darüber hinaus ist sowohl bei Familienunternehmen als auch im fremdgeführten Mittelstand noch zu differieren, in welchem Ausmaß externe Kapitalbeteiligungen bestehen: So unterscheiden sich mischfinanzierte Unternehmen (D) und Publikumsgesellschaften (E).

Abb. 4 – Unternehmenstypen des Mittelstands



Quelle: Becker, W./Ulrich, P.: Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38. Jg., Nr. 1, S. 5.

Abhängig von der Besitz- und Leitungsstruktur ergeben sich in mittelständischen Unternehmen unterschiedliche Anforderungen an Existenz und Rollenverständnis von Beiräten. So kann es für die Unternehmerfamilie durchaus notwendig sein, angestellte Manager (fremdgeführter Mittelstand, Typ C) stärker zu überwachen und zu kontrollieren. Außerdem zeigt sich, dass mit steigendem Einfluss von Fremdführung oder Fremdfinanzierung in einem Unternehmen (Typ D und E) auch die Bedeutung der Weitergabe von Informationen an die nun nicht mehr familieninternen Anteilseigner zunimmt. Der Beirat nimmt hier die häufig konfliktbehaftete Mittlerfunktion zwischen Geschäftsführung/Vorstand und Gesellschaftern ein.

Eigentümer-Manager (Typ A und B) verlassen sich – so die Aussage der befragten Experten – häufiger auch auf ihr Gefühl. Sie sehen in einem Beirat keinen externen Kontrolleur, sondern einen vertrauenswürdigen Partner auf Augenhöhe, von dem sie sich Impulse für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens erhoffen. Hier gilt das Prinzip: Unternehmer beraten Unternehmer.

Die Erfahrung zeigt aber auch, dass der Beirat als Gremium in Familienunternehmen stark von den Interessen der Familie abhängig ist. Hier spielt der Beirat seine Rolle als Mittelsmann zwischen Unternehmens- und Familieninteressen. So berät er nicht nur die Familie in der operativen Leitung des Unternehmens, sondern vermittelt auch aktiv im Falle von Interessenkonflikten innerhalb der Familie. Daraus leitet sich eine besondere Vertrauensstellung ab, die dem Beirat im Rahmen der Family Governance, der Leitung und Organisation der Unternehmerfamilie, zukommt.

Eine Sonderstellung nimmt der Beirat als Problembeirat in Krisenzeiten ein, z.B. im Zuge der Begleitung der Unternehmensnachfolge. So kann die Etablierung eines

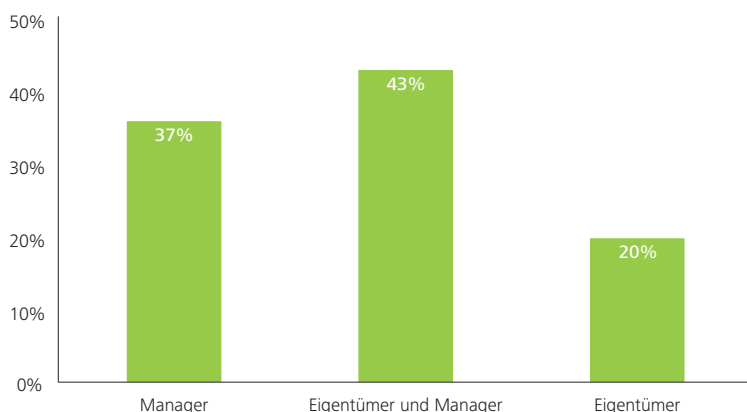
Als Problembeirat kann der Beirat Probleme lösen und kritische Unternehmensphasen begleiten. Im Rahmen der Unternehmensnachfolge ist er wie kein anderer Akteur prädestiniert für die Moderation des Prozesses.

Beirats ein geeignetes Instrument der Erleichterung der Nachfolge sein. Einige in der Studie befragte Senior-Familienunternehmer gaben an, zu Zeiten der Unternehmensnachfolge einen Beirat etabliert zu haben, in den sie sich dann zurückgezogen hätten. Falls kein adäquater familieninterner Nachfolger gefunden werden kann, steht der Beirat als Sachverständiger mit Erfahrung und Verständnis für die mittelständischen Besonderheiten parat, der bei der Suche geeigneter externer Kandidaten behilflich sein und diesen Prozess moderieren kann. Durch die Beteiligung des Senior-Familienunternehmers im Beirat wird Letzterem der Ausstieg aus dem Unternehmen erleichtert. Zugleich bleibt die unternehmerische Kontinuität, eine große Stärke des Mittelstands, erhalten.

Studienteilnehmer

Unter den Teilnehmern dieser Studie herrscht hinsichtlich der Leitungsstruktur eine relative Gleichverteilung zwischen rein managergeführten (Typen C und E) sowie mischgeführten (Typen B und D) Unternehmen. Eigentümergeführten Unternehmen (Typ A) kommt nur eine untergeordnete Bedeutung zu (siehe Abb. 5).

Abb. 5 – Leitungsstruktur der befragten Unternehmen



Der Beirat steht zwischen Gesellschafter und Geschäftsführung und muss die Interessen dieser beiden Gruppen im Sinne des Unternehmens harmonisieren.

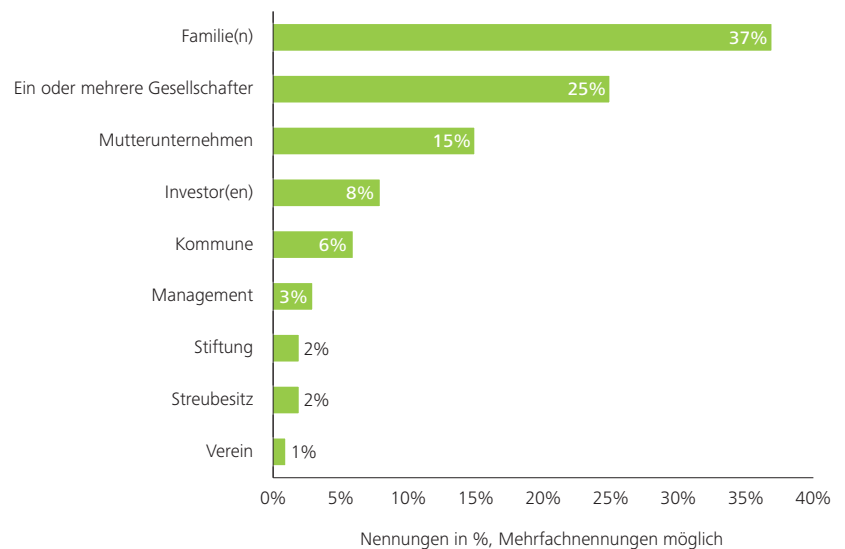
Die Anteilseignerstruktur der befragten Unternehmen ist von Familien sowie Einzelgesellschaftern bestimmt. Diese beiden Gruppen machen kumuliert alleine 62 Prozent der vertretenen Anteilseigner aus (siehe Abb. 6).

Mögliche Interessenkonflikte

Vor dem Hintergrund der engen Zusammenarbeit von Eigentümer, Unternehmensleiter und Beirat im Mittelstand überrascht es nicht, dass die Besitz- und Leitungsstruktur sowohl von den befragten Unternehmen als auch den befragten Experten in Bezug auf die Entwicklung der Rolle des Beirats als wichtigster Einflussfaktor angeführt wird.

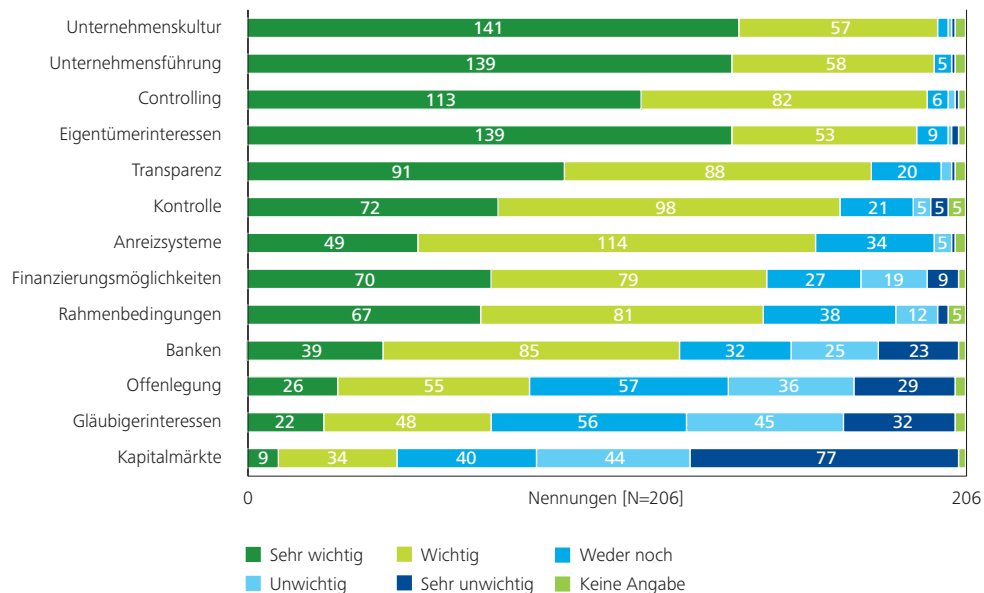
Der Beirat ist in einem Spannungsfeld zwischen Eigentümern und Geschäftsführung positioniert. Ihm kommt die Aufgabe zu, die Interessen dieser beiden Gruppen zu moderieren, zu harmonisieren und ggf. im Sinne der Unternehmensinteressen einzugreifen. Als Sparringspartner für Familie und Geschäftsführung füllt der Beirat etwaige Kompetenzvakancen aus und ermöglicht es, eine nachhaltig gute Unternehmensführung (Corporate Governance) sicherzustellen.

Abb. 6 – Anteilseignerstruktur der befragten Unternehmen



Ein Gang an die Börse, der Einstieg eines Finanzinvestors oder ein Wechsel in Familie oder Geschäftsführung schaffen für den Beirat vollkommen neue Rahmenbedingungen. So müssen Beiräte in Unternehmen, deren Börsengang bevorsteht, wesentlich näher an den Anforderungen an Aufsichtsräte in kapitalmarktorientierten Großunternehmen ausgerichtet sein als unternehmerische Beiräte in kleineren Familienunternehmen. Analysiert man die von den Befragten als wichtig empfundenen Themenbereiche der Unternehmensführung, wird die Bedeutung des Beirats an dieser Stelle deutlich. Wie Abb. 7 zeigt, legen die befragten Unternehmen Wert auf eine einheitliche Unternehmenskultur, eine qualitativ hochwertige Unternehmensführung, gutes Controlling, die Berücksichtigung der Eigentümerinteressen, gesteigerte Transparenz und ein ausgewogenes Maß an Kontrolle. In all diesen Bereichen kann ein gut funktionierender Beirat unterstützen. Wie dies geht, zeigt der folgende Abschnitt.

Abb. 7 – Wichtige Führungsaspekte der befragten Unternehmen



II. Ein guter Beirat steigert den Unternehmenserfolg

Als wichtiges Unternehmensgremium ist der Beirat für Bestandssicherung und Unternehmenserfolg von hoher Bedeutung. Er muss aktiv darauf hinwirken, Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation fortzuentwickeln, Strategien zukunftsfähig zu machen und den wachsenden, an ihn gestellten Anforderungen mit einer verbesserten Funktionserfüllung zu begegnen. Der Mittlerfunktion zwischen Unternehmen und Familie kommt hier eine besondere Bedeutung zu.

Für die Analyse des Beirats als Erfolgsfaktor können zwei Perspektiven unterschieden werden:

- Aus einer Makroperspektive ist die Verbindung von Beiratsarbeit und gesteigertem Unternehmenserfolg zu analysieren.
- Aus einer Mikroperspektive steht der Erfolg der Beiratsarbeit im Vordergrund. Hier interessieren Zufriedenheit mit der Beiratsarbeit, Effizienz und Effektivität der verrichteten Funktionen.

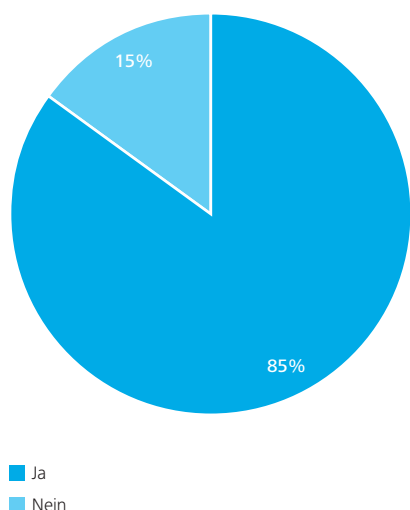
Beiratsarbeit und gesteigerter Unternehmenserfolg

In einer offenen Frage sehen 85 Prozent der Unternehmen einen positiven Zusammenhang zwischen guter Beiratsarbeit und gesteigertem Unternehmenserfolg (siehe Abb. 8).

Der Erfolgsbeitrag des Beirats lässt sich in verschiedenen Kategorien messen. Zum einen steigert der Beirat den Unternehmenserfolg indirekt dadurch, dass Kapitalgeber – vor allem Banken – im Rahmen der Kreditvergabe verbesserte Konditionen für die Unternehmen anbieten, die einen funktionsfähigen Beirat etabliert haben.

Zudem lassen sich auch direkte Erfolgswirkungen der Beiratsarbeit erkennen. Diese werden von den Befragten auf mehrere Aspekte zurückgeführt (siehe Abb. 9): Zunächst sehen sie eine Steigerung der Entscheidungsqualität durch externe Empfehlungen und Handlungsanweisungen. Zudem könne der Beirat durch seine Tä-

Abb. 8 – Zusammenhang von Beiratsarbeit und gesteigertem Unternehmenserfolg

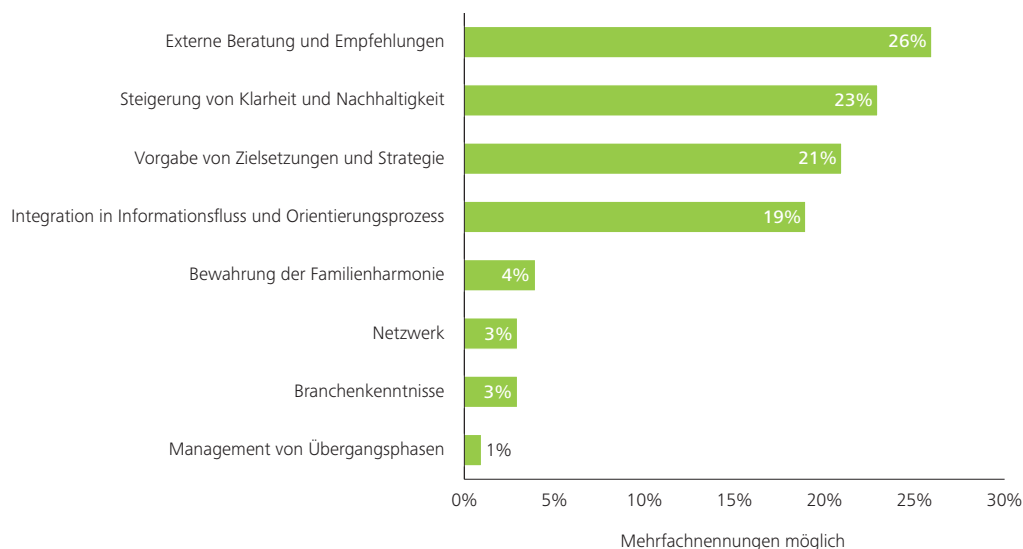


tigkeit die Klarheit (Transparenz) und Nachhaltigkeit des Handelns erhöhen. Durch Vorgabe von Strategien und Zielen für die Unternehmensführung wird die Zielorientierung des gesamten Unternehmens im Hinblick auf die unternehmerischen Oberziele „Sicherung der Überlebensfähigkeit“, „Wert- und Werteorientierung“ sowie „Erhalt als Familienunternehmen“ sichergestellt. Durch eine hohe Integration in den Informationsfluss und den Orientierungsprozess steigt das Vertrauen zwischen den handelnden Akteuren, Informationsasymmetrien werden abgebaut.

Neben den direkt erfolgssteigernden Wirkungen verweisen die befragten Experten vor allem auf die Risikopräventionswirkung des Beirats. Auch wenn dieser den Erfolg des Unternehmens mitunter nur mäßig steigert, bietet die Existenz eines gut funktionierenden Beirats doch eine gewisse Sicherheit vor Unternehmenskrisen (siehe Abb. 9).

Kreditgeber honorieren die Etablierung und gute Funktionsweise eines Beirats mit verbesserten Fremdkapitalkosten. Auch Eigenkapitalinvestoren zahlen für mittelständische Unternehmen mit Beirat eine Prämie.

Abb. 9 – Positive Wirkungen der Beiratsarbeit auf den Unternehmenserfolg



Diejenigen, die eine erfolgssteigernde Wirkung der Beiratsarbeit verneinen, verweisen darauf, dass der Beirat zu weit vom operativen Geschäft entfernt sei. Letztlich werde der Unternehmenserfolg nur durch das Management wirklich determiniert. Zudem wurde in mehreren Fällen ein zu passives und opportunistisches Gremium bemängelt, das Entscheidungen der operativen Entscheidungsträger lediglich „durchwinke“.

Zufriedenheit, Effizienz und Effektivität

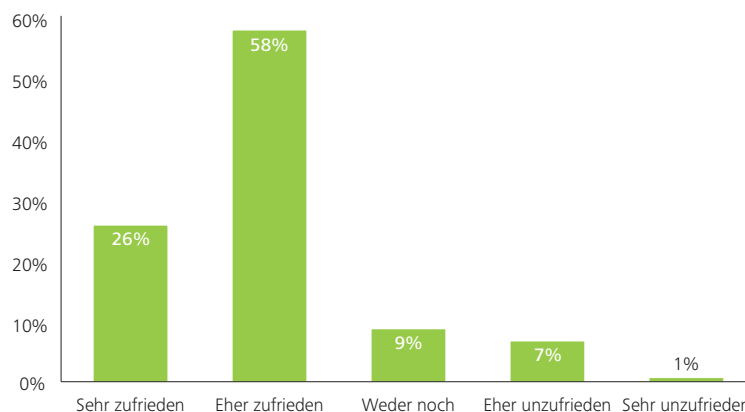
In der Mikroperspektive stehen nicht nur die direkte Steigerung des Unternehmenserfolgs, sondern auch die Zufriedenheit mit der Beiratsarbeit sowie die Betrachtung von Effizienz und Effektivität der jeweiligen Gremien im Vordergrund. Nur wenn die operativen Entscheidungsträger mit der Arbeit des Beirats zufrieden sind, kann sich eine für das Gesamtunternehmen positive Arbeitsatmosphäre entfalten. Die befragten Unternehmen bewerten die Zufriedenheit mit der Arbeit ihrer Beiräte generell als relativ hoch (siehe Abb. 10).

Ähnliches gilt für die Einschätzung der Effizienz und Effektivität der Beiratsarbeit. Unter Effizienz wurde in der vorliegenden Studie die Input-Output-Relation, unter Effektivität der Zielerreichungsgrad verstanden. Somit sind 64% der Antwortenden mit der Effizienz und 63 Prozent der Antwortenden mit der Effektivität ihres Beirats eher zufrieden oder zufrieden.

Interessant erscheint an dieser Stelle, dass Manager die Beiräte in ihren Unternehmen deutlich schlechter bewerten als Eigentümer. Auf einer Skala von „1 = sehr zufrieden“ bis „5 = sehr unzufrieden“ geben sie ihren Beiräten im Hinblick auf Effizienz und Effektivität schlechtere Noten als die korrespondierenden Eigentümer. Auf die Zufriedenheit wirkt sich diese Einschätzung nicht aus.

Die befragten Experten stimmen mit den befragten Unternehmensvertretern nicht in allen Punkten überein. Auch sie machen die Einschätzung der Zielerreichung von den an Beiräte gestellten Anforderungen abhängig. Allerdings kritisieren sie neben der mangelhaften Besetzung der Gremien (siehe Kapitel III) vor allem, dass in den Unternehmen keine Überprüfung der Beiratsarbeit stattfindet.

Abb. 10 – Einschätzung der Zufriedenheit mit der Beiratsarbeit



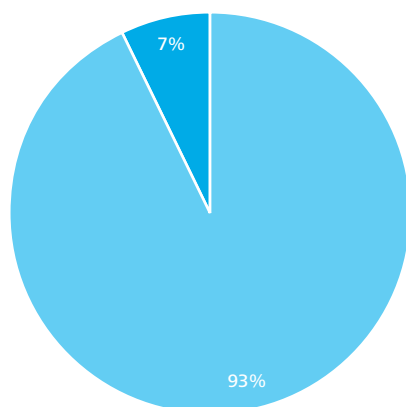
Durchführung und Vorteilhaftigkeit von Effizienzprüfungen

Grundlage der Steuerung von Aktivitäten sollte stets die Messung sein. Dies kennen wir aus Bereichen wie z.B. dem Controlling oder der strategischen Unternehmensführung, in deren Rahmen auf Basis der Bestandsaufnahme von Ist-Zuständen Zukunftsszenarien entworfen und Wege dorthin mit konkreten Strategien und operativen Maßnahmen verbunden werden.

Die Befunde der Studie haben gezeigt, dass im Hinblick auf Zufriedenheit, Effizienz, Effektivität und Unternehmenserfolg noch Nachholbedarfe in mittelständischen Unternehmen bestehen. Umso erstaunlicher erscheint die Tatsache, dass nur in 7 Prozent der befragten Unternehmen eine informelle oder formelle Überprüfung der Beiratsarbeit stattfindet (siehe Abb. 11).

Auch nach den Gründen für eine Bewertung oder Nicht-Bewertung der Beiratsarbeit im Unternehmen wurde gezielt gefragt. Erstaunlich viele Teilnehmer äußern hier die Meinung, die Bewertung der Arbeit sei eine interessante Frage, über die bisher explizit noch nicht nachgedacht worden sei. Zudem fehle Wissen bzgl. möglicher Formen der Bewertung der Beiratsarbeit.

Abb. 11 – Bewertung der Beiratsarbeit



■ Ja
■ Nein

In einer offenen Frage hatten die Studienteilnehmer die Möglichkeit, anzugeben, ob die Arbeit von Beiräten bewertet werden sollte, und falls ja, in welcher Form. Hier waren sieben Nennungen für eine Bewertung und 63 Nennungen gegen die Bewertung zu verzeichnen. Auf der Seite der Befürworter wurden vor allem jährliche Effizienzprüfungen sowie Corporate-Governance-Indizes genannt. Auf der Seite der ablehnenden Nennungen ließen sich zwei Cluster feststellen. Zum einen sind die Antworten anzuführen, die eine Bewertung der Arbeit von Aufsichtsgremien für nicht sinnvoll halten, da diese Bewertung bereits implizit durch die Gesellschafter durchgeführt werde. Zum anderen gibt es Nennungen, die zwar eine Bewertung prinzipiell für sinnvoll halten, aber auf mangelhaftes Wissen im Unternehmen in Hinblick auf mögliche Bewertungsformen verweisen.

Von den befragten Experten wird die Effizienzprüfung des Beirats befürwortet, als geeignete Periodizität wurde der jährliche Turnus genannt. In der Praxis hat sich die Bewertung der Beiratstätigkeit im Rahmen einer Beirats-Scorecard bewährt. Hierbei handelt es sich um eine modifizierte Form der Balanced Scorecard (zur Balanced Scorecard vgl. die Deloitte-Studie „Unternehmensführung und Controlling“, S. 21), wobei die Betrachtungsebenen an die Aufgaben eines Beirats zu adaptieren sind. Mit dieser modifizierten Form der Balanced Scorecard kann die Aufmerksamkeit der Beiratsmitglieder auf die Erfüllung ihrer wesentlichen Funktionen in Beratung, Kontrolle/Überwachung und Leitung gelenkt werden.

III. Nicht jeder eignet sich zum Mitglied eines Beirats

Die Besetzung des Beirats sollte die Kenntnisse von Unternehmern und Funktionsfachleuten bündeln. Die Unabhängigkeit von der Familie muss gegeben sein.

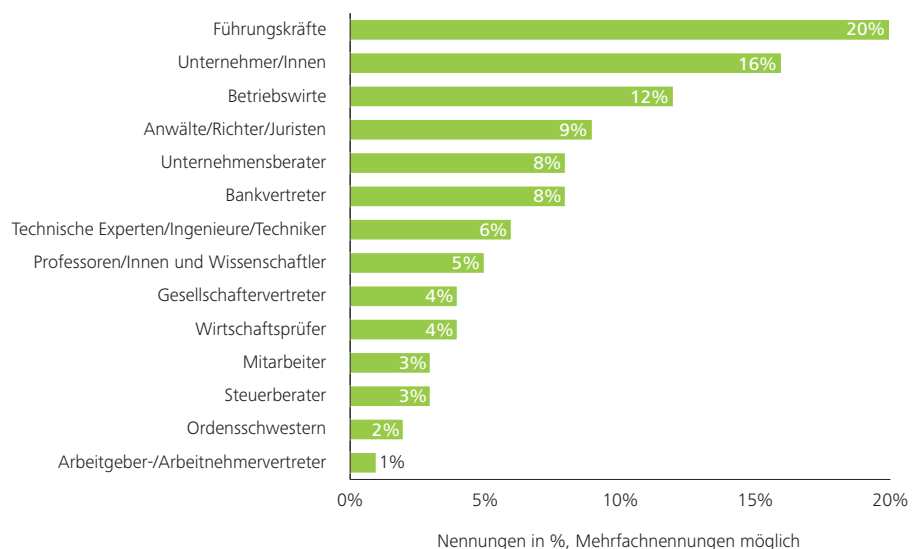
Die Etablierung eines Beirats alleine reicht zur Bestandsicherung und Steigerung des Unternehmenserfolgs nicht aus. Immer wieder wird in Theorie und Praxis Kritik an der personellen Besetzung der Beiräte geübt. Dies hängt mit der bereits diskutierten Rollenzuweisung an Beiräte zusammen. Werden von diesen unternehmerische Impulse gefordert, sollten im Beirat vor allem unternehmerische Kompetenzen vertreten sein. Sinnvoll ist es, zudem Funktionsfachleute (z.B. Produktionsleiter, Marketingverantwortliche) zu gewinnen. Externe Berater allerdings können jederzeit gegen Entgelt in Anspruch genommen werden. Nicht selten bedarf es im Mittelstand spezifischer Branchen-, Länder- oder Funktionskenntnisse. Diese können gezielt im Rahmen der (Neu-) Besetzung eines Beirats gesucht werden.

Aktuelle Besetzung von Beiräten

Die Beiräte der befragten Unternehmen setzen sich zu 14 Prozent aus Familienmitgliedern und zu 86 Prozent aus externen Personen zusammen. Letztere haben in 78 Prozent der Fälle den Vorsitz im Gremium inne, das eine durchschnittliche Mitgliederzahl von 4,0 aufweist.

Wie die Besetzung der Beiräte (siehe Abb. 12) zeigt, sind vor allem Führungskräfte anderer Unternehmen, Unternehmer/-innen, Betriebswirte sowie Anwälte/Richter/Juristen vertreten. In einem Beirat sollten nach Möglichkeit keine Anwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater vertreten sein, da diese Spezialisten – wie bereits erläutert – auch außerhalb des Beirats konsultiert werden können. Im Rahmen des Beirats geht es um eine intime unternehmerische Beratung des mittelständischen Unternehmens. Folglich müssen die im Beirat vertretenen Personen den an sie gestellten höchsten Anforderungen genügen. Immerhin ist der Beirat ein neben Geschäftsführung und Gesellschaftern auf Ebene der höchsten Unternehmensleitung angesiedeltes unternehmerisches Gremium.

Abb. 12 – Zusammensetzung der Beiräte in der Befragung



Anforderungsprofil des „idealen Beirats“

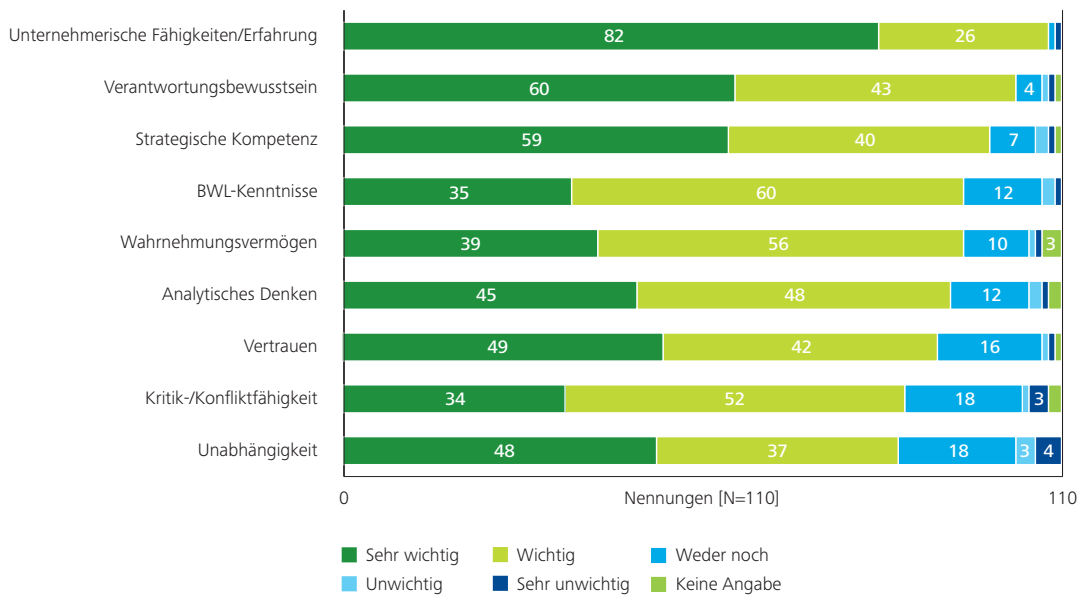
Um die an den Beirat gestellten Anforderungen erfüllen zu können, ist auf ein Gesamtportfolio an Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften zu achten, das in einem „optimalen Beirat“ vertreten sein muss. Die Untersuchungsteilnehmer sind sich ebenso wie die befragten Experten einig, dass es den einen „idealen Beirat“ nicht gibt. Vielmehr hängt die optimale Besetzung vornehmlich von den Bedürfnissen des Unternehmens und der Familie ab. Gleichwohl lässt sich ein Anforderungskatalog von Eigenschaftsmerkmalen aufstellen, die in einem Beirat in hoher Konzentration vertreten sein sollten (siehe Abb. 13).

Unternehmerische Fähigkeiten und Erfahrungen, Verantwortungsbewusstsein, strategische Kompetenz und betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden als besonders wichtig empfunden. Auch Wahrnehmungsvermögen, analytisches Denken, Vertrauen sowie Kritik- und Konfliktfähigkeit sind für eine Beratungstätigkeit „auf Augenhöhe“ wichtig. Besondere Bedeutung kommt der Unabhängigkeit des Beirats vor allem von der Familie zu.

Früher wurden Beiratsmitglieder zu häufig nur nach ihrer persönlichen Nähe zur Unternehmerfamilie ausgewählt. Diese Vorgehensweise konterkariert jedoch den prinzipiellen Nutzen des Beirats als unabhängigen Berater des Unternehmers beispielsweise in strategischen Fragestellungen.

Auch wenn es den „idealen Beirat“ nicht gibt, lassen sich unternehmerische Fähigkeiten, Verantwortungsbewusstsein, strategische Kompetenz und betriebswirtschaftliche Kenntnisse als wichtige Eigenschaften von Beiratsmitgliedern identifizieren.

Abb. 13 – Wichtige Eigenschaftsmerkmale im Rahmen der Beiratsbesetzung



Weitere aufgeführte Eigenschaftsmerkmale (siehe Abb. 14) umfassen Zielstrebigkeit, Motivation und Kreativität. Wichtig ist, dass nicht jedes individuelle Beiratsmitglied alle Eigenschaften besitzen muss. In der Summe sollten die Eigenschaften jedoch in hinreichender Ausprägung im Beirat vertreten sein.

Kompetenzlücken sehen die Befragungsteilnehmer in den eigenen Unternehmen vor allem in Bezug auf unternehmensbezogene Kenntnisse, strategische Kompetenz, betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung.

Gezielte Ansprache geeigneter Kandidaten

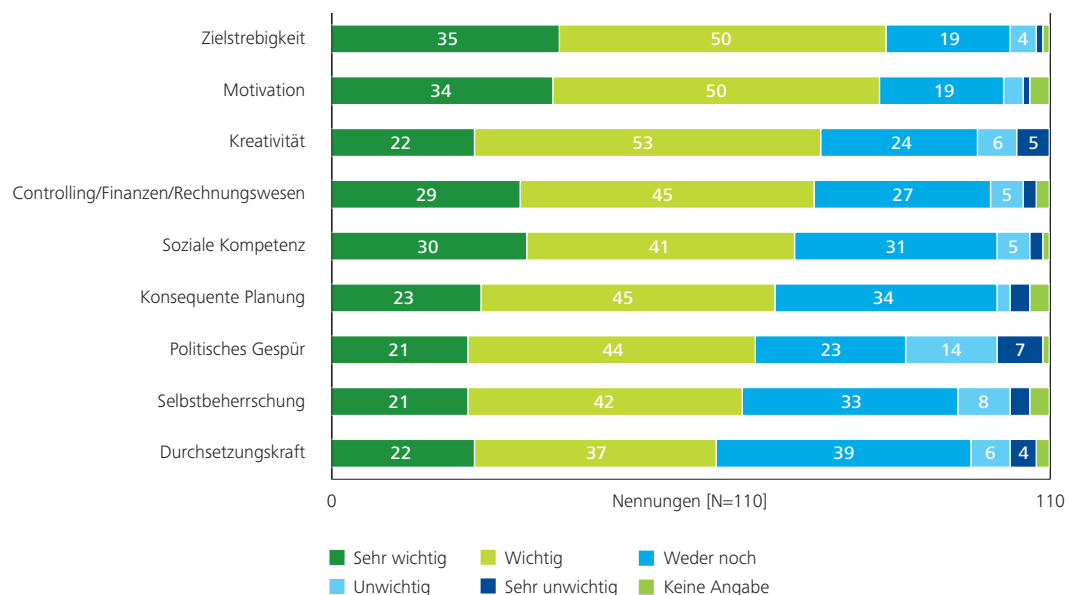
Hat ein mittelständisches Unternehmen einen konkreten Bedarf an Beiratsmitgliedern identifiziert, gestaltet sich die Suche nach geeigneten Kandidaten meist schwierig. Zwar gibt es zahlreiche Interessenten an einer Beiratstätigkeit, da diese Position Einfluss sowie ein gutes Netzwerk in Aussicht stellt. Auf der anderen Seite mangelt es den wirklich geeigneten potenziellen Beiräten zwar nicht an Anfragen, jedoch an Zeit. Mittelständische Unternehmen konkurrieren hier um Personen, denen unter Umständen auch vermeintlich finanziell lukrativere Aufsichtsratsposten in Großunternehmen angeboten werden. Wichtig erscheint es an dieser Stelle, potenziellen Beiräten und Aufsichtsräten die jeweiligen Vorteile der Tätigkeit im Unternehmen zu vermitteln. Dies werden wir in Kapitel V aufgreifen.

Gerade im Mittelstand haben es Beiratsmitglieder besonders schwer. Meist ist die Informationsaufbereitung im Unternehmen schlechter und auch die Gesellschafter bzw. Mitglieder der Unternehmerfamilie sind nicht immer bereit, einen starken Beirat zuzulassen. Auch vor diesem Hintergrund sagt man dem Mittelstand Schwierigkeiten nach, Mitglieder für seine Beiräte zu finden.

Auf diesen Themenkomplex angesprochen, gaben nur 5 Prozent der Befragten an, Probleme im Hinblick auf die Gewinnung geeigneter Kandidaten für den eigenen Beirat zu sehen. Hier sahen die Unternehmen vor allem die vorhandenen guten Kontakte sowie die gute Reputation des Unternehmens als Vorteil im Rahmen der Findung potenzieller Mitglieder von Beiräten. Die Unternehmen, die Probleme bekundeten, verwiesen auf die bereits thematisierte mangelnde „Passgenauigkeit“ potenzieller Kandidaten.

Auf Basis einer Bestandsaufnahme des eigenen Beirats sollten mittelständische Unternehmen – ggf. unter Zuhilfenahme externer Sachverständiger – Kompetenzlücken im Beirat identifizieren und beheben. Hierfür eignen sich neben dem eigenen Netzwerk auch Unternehmensverbände sowie Kontakte zu Hochschulen.

Abb. 14 – Weitere Eigenschaftsmerkmale im Rahmen der Beiratsbesetzung



IV. Aufgaben des Beirats – zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Viele der bisher angesprochenen Themenbereiche – Rollenverständnis, Funktionen, Effizienz und Probleme in der Gewinnung geeigneter Beiratsmitglieder – hängen mit der zugleich größten Stärke und größten Schwäche des Konstrukts „Beirat“ zusammen: der fehlenden rechtlichen Regulierung. Zwar bietet diese Situation dem Mittelstand enorme unternehmerische Freiheiten, die auch genutzt werden sollten. Gleichzeitig fehlt es mittelständischen Unternehmen jedoch an Richtlinien, wie die Arbeit eines Beirats konkret organisiert werden sollte. Wie wir gezeigt haben, stellt der Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften aufgrund des abweichenden Rollenprofils nicht immer ein geeignetes Vorbild dar.

Aufgaben und Funktionen von Beiräten in der Praxis

In der Praxis haben sich für den typischen Beirat drei Aufgabenbereiche herausgebildet:

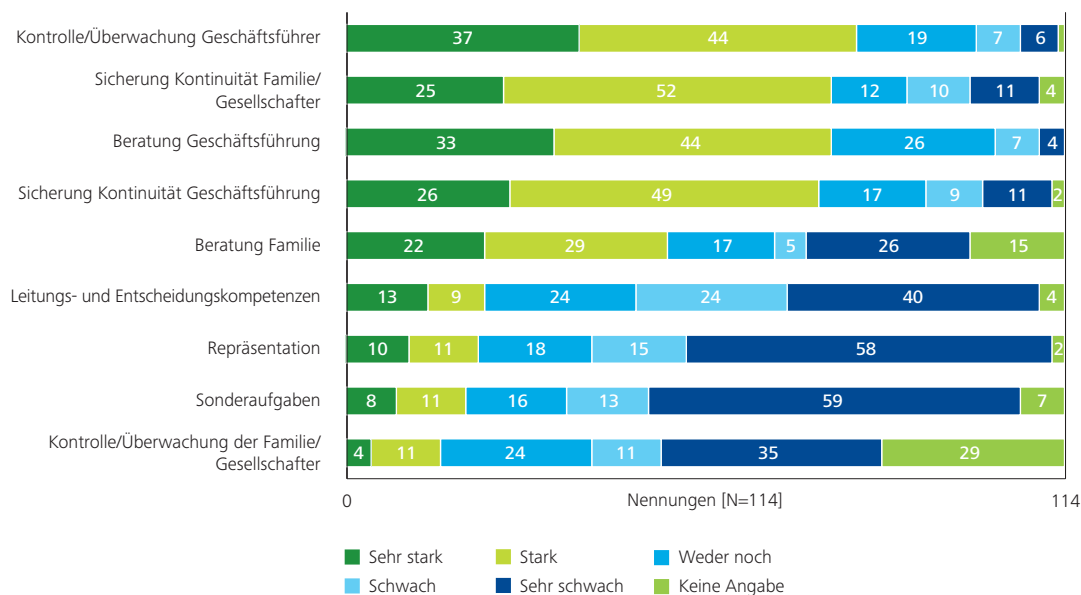
- In einer Beratungsfunktion berät der Beirat die Geschäftsführung. Zudem kann die Beratung auch auf die Unternehmerfamilie ausgeweitet werden.
- In einer Kontrollfunktion überwacht der Beirat – ähnlich dem Aufsichtsrat in Großunternehmen – die Geschäftsführung. Dies kann für größere, oftmals managergeführte Unternehmen angebracht sein.

- In einer Leitungsfunktion kann der Beirat in unterstützender Weise mit Kompetenzen ausgestattet und somit an der Geschäftsführung beteiligt werden, bspw. über zustimmungspflichtige Geschäfte.

Ein gut funktionierender Beirat vereint Aufgaben und Funktionen aus den drei genannten Gebieten mit weiteren, einzelfallbezogen anfallenden Aktivitäten wie z.B. repräsentativen Aufgaben. Der Beirat sollte jedoch stets ein aktives, kein rein rezeptives Gremium sein. Er darf der Geschäftsführung in kritischen Fragestellungen jedoch jederzeit widersprechen, da nur durch Kritik belastbare Entscheidungen herbeigeführt werden können.

Wie Abb. 15 zeigt, sehen die befragten Unternehmen neben der Überwachung der Geschäftsführung auch die Sicherung der Kontinuität und somit der Nachhaltigkeit des Familieninteresses als wichtiges Aufgabengebiet für den Beirat. Werden dem Beirat in beschränkterem Ausmaß Beratungsaufgaben für die Familie zuteil, sind sich sowohl Unternehmen als auch Experten einig, dass der Beirat im Regelfall die Gesellschafter bzw. Familie überwachen oder kontrollieren sollte. Auch repräsentative Aufgaben sowie Sonderaufgaben (bspw. Verhandlungen mit Banken) sollten nicht Aufgabe des Beirats, sondern der Geschäftsführung sein.

Abb. 15 – Aufgaben und Funktionen des Beirats



In der Studie sprechen eigentümergeführte Unternehmen dem Beirat ein größeres Funktionsspektrum zu, als dies managergeführte Unternehmen tun.

Organisation und Formalisierung der Beiratstätigkeit

Neben der Frage, welchen Aufgabenkatalog ein guter Beirat erfüllen sollte, sind auch die Aspekte Organisation und Formalisierung der Tätigkeit in der Praxis große Problemfelder.

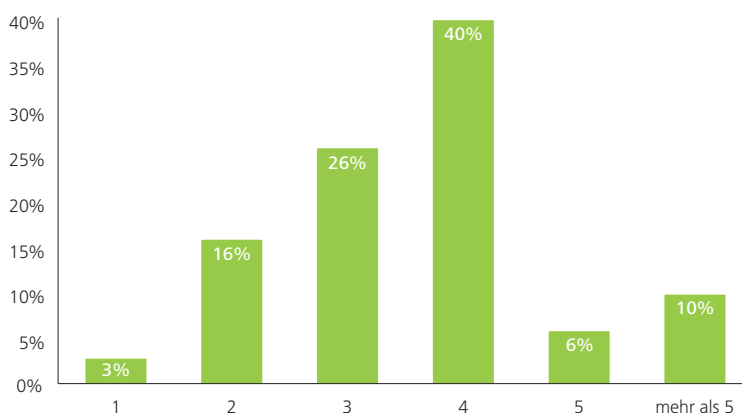
Mittelständische Beiräte sollten – so zeigen aktuelle Forschungen – von einer effektiven Größe des Gremiums zwischen drei und fünf, höchstens sieben Mitgliedern ausgehen. Kleinere Gremien mit höherer Sitzungsfrequenz arbeiten im Allgemeinen erfolgreicher. Gerade Mitgliederzahlen sollten vermieden werden, um Pattsituationen zu vermeiden. Ob mehr familieninterne oder -externe Mitglieder einbezogen werden sollten, hängt von der Situation von Familie und Unternehmen ab. Letztlich sollten die Interessen der Familie jedoch in jedem Fall gewahrt bleiben. Auch die Sitzungshäufigkeit des Gremiums sollte – wie sämtliche wichtigen Fragen der Beiratsorganisation – vorab festgelegt werden. In der Praxis hat sich eine Sitzungsfrequenz zwischen zwei und fünf Sitzungen pro Jahr etabliert (siehe Abb. 16).

Beiräte sind kein neues Phänomen in mittelständischen Unternehmen. Wie die Ergebnisse des Deloitte Mittelstandsinstituts zeigen, hat etwa die Hälfte der befragten Unternehmen ihren Beirat vor 1999 gegründet, die andere Hälfte ab dem Jahr 2000.

Eine besondere Bedeutung kommt der Position des Vorsitzenden in einem Beirat zu. Falls die Unternehmerfamilie die alleinige Geschäftsführung innehat, sollte der Beiratsvorsitzende ein externes Mitglied sein. Unabhängig davon, ob er Familien- oder externes Mitglied ist, trägt er die Verantwortung für die Aktivitäten des Beirats – für die Einberufung des Beirats, die Sitzungsleitung, die Durchführung von Beschlüssen des Gremiums sowie die Entgegennahme von Willenserklärungen, die an den Beirat gerichtet werden. Zur Abgabe von Willenserklärungen im Namen des Beirats bedarf es eines gesonderten Beschlusses.

Manchen Beiräten fehlt es an einer starken Persönlichkeit an der Spitze des Beirats. Wie die Studienergebnisse zeigen, ist in 20 Prozent der befragten Unternehmen kein Vorsitz des Beirats definiert. Dies erschwert nicht nur die Konsensfindung im Beirat, es macht das Gremium ggf. auch nach innen und außen handlungsunfähig und mindert den Erfolgsbeitrag des Beirats deutlich.

Abb. 16 – Sitzungshäufigkeit des Beirats



V. Guter Rat ist teuer – was nichts kostet, ist nichts wert

Wir haben eingangs gezeigt, dass die Position als Beiratsmitglied in einem mittelständischen Unternehmen sowohl von Unternehmen als auch Beiräten teilweise als Ehrenamt verstanden wird. Entsprechend schlecht ist auch die Funktionserfüllung solcher Ehrengremien. Aus der Praxis wissen wir, dass für eine wirkungsvolle Beiratsarbeit auch eine entsprechende Gegenleistung erbracht werden muss. Hier geht es nicht nur, aber definitiv auch um die Vergütung, die Beiräte für ihre Tätigkeit erhalten. Die Abstimmung zwischen Unternehmen und potenziellem Beirat scheitert nicht an der mangelnden Finanzkraft des Mittelstands, sondern am mangelnden Wissen um die Gestaltung einer anforderungsgerechten Vergütung. Im Folgenden geben wir dazu einige Hinweise.

Notwendigkeit einer Beiratsvergütung

In der mittelständischen Praxis herrscht Unklarheit darüber, welche Vergütung für einen Beirat angemessen ist. Bevor wir Aussagen zur konkreten Höhe der Vergütung treffen, fokussieren wir die besondere Rolle des Beiratsvorsitzenden. Da dieser – wie bereits besprochen – ein deutlich anspruchsvolleres Aufgabenprofil als normale Mitglieder des Beirats hat, muss ihm dies auch entsprechend vergütet werden.

Im Rahmen der Vergütung ist zwischen einem beratenden (schuldrechtlichen) Beirat und dem gesellschaftsrechtlichen Beirat zu unterscheiden. Während Ersterer ein rein nach Zeitaufwand bemessenes Honorar erhalten sollte, bietet sich für Letzteren eine Kombination aus fixer Vergütung, Sitzungsgeld und ggf. variablen Bestandteilen an, wie sie vom Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) für gesetzliche Aufsichtsräte empfohlen wird.

Beiratsmitglieder müssen für ihre Tätigkeit in angemessener Weise entlohnt werden. Bleibt dies aus, sind Misserfolge und Unzufriedenheit mit der Beiratsarbeit zu erwarten.

23 Prozent der befragten Unternehmen vergüten die Tätigkeit von Beiratsmitgliedern nicht. Wie bereits erwähnt wurde, kann von einem Beirat, dem keine Vergütung für sein Engagement gezahlt wird, Letzteres auch nicht in hinreichender Weise gefordert werden.

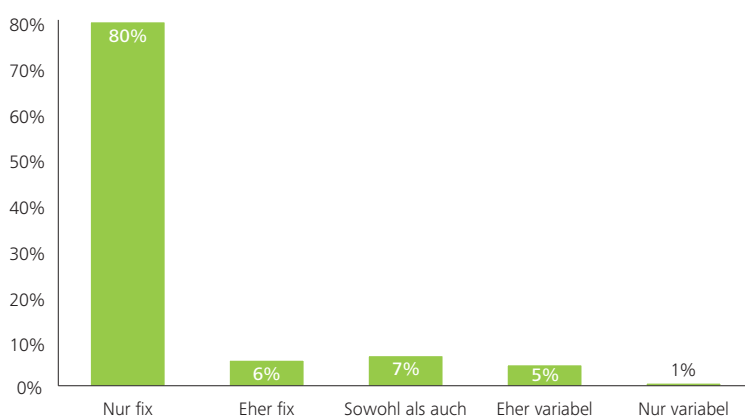
Gestaltung einer adäquaten Beiratsvergütung

Die Art der Vergütung in den befragten Unternehmen ist überwiegend rein fixer Natur (siehe Abb. 17).

Wiederholt ist zu hören, Beiräte sollten mit variablen Bestandteilen teilweise an der Steigerung des Unternehmenserfolgs beteiligt werden.

Dies darf jedoch nur dann erfolgen, wenn sie in gleicher Weise auch für Fehlentscheidungen haftbar gemacht werden können, die den Unternehmenswert beeinträchtigen. Dies ist jedoch die seltene Ausnahme. Im Allgemeinen sollte die Beiratsvergütung abgesehen vom Sitzungsgeld vorwiegend fixer Natur sein.

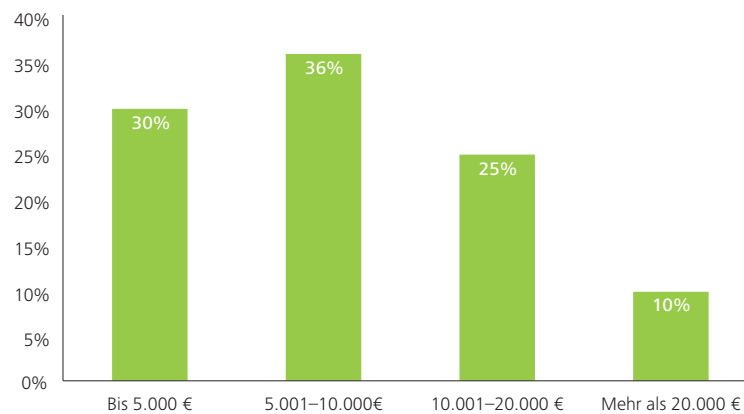
Abb. 17 – Zusammensetzung der Beiratsvergütung



Die für Aufsichtsräte in Großunternehmen kolportierten Vergütungen bereiten mittelständischen Unternehmen teilweise Sorgen. Zum einen liegt das Vergütungsniveau für Beiräte jedoch deutlich darunter, zum anderen können die Vergütungen für (gesellschaftsrechtliche) Beiräte von Unternehmen auch als Betriebsausgaben geltend gemacht werden.

Wie Abb. 18 zeigt, liegt das Vergütungsniveau mittelständischer Beiräte mehrheitlich bei bis zu 10.000 Euro pro Jahr. Für den Beiratsvorsitzenden und den stellvertretenden Beiratsvorsitzenden wird in der Regel ein Aufschlag von ca. 50 bis 100 Prozent des Vergütungsniveaus der übrigen Beiratsmitglieder gezahlt. Bei einer empfohlenen Beiratsgröße von drei bis fünf Mitgliedern kann ein mittelständisches Unternehmen auf diese Weise zu einem vergleichbar niedrigen Preis einen Beirat einrichten, der als unternehmerisches Organ Unternehmens- und Familieninteressen durch seine Funktionen der Beratung, Überwachung und Leitung bestandssichernd und erfolgssteigernd unterstützt.

Abb. 18 – Höhe der Beiratsvergütung



VI. Zusammenfassung

In mittelständischen Unternehmen kommt dem Beirat als freiwilligem, neben Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung stehendem Gremium eine wichtige Funktion zu: Er muss die Führungskräfte des Unternehmens in der operativen Leitung beraten, die Interessen der Familie sichern und Interessenkonflikte zwischen Familie und Unternehmen sowie innerhalb der Familie schlichten. Im Rahmen der Corporate Governance ist der Beirat prädestiniert zur Begleitung unternehmerischer Nachfolgeprozesse. Gleichwohl bedingen unterschiedliche Leitungs- und Besitzstrukturen differenzierte Anforderungen an den Beirat.

Ein gut funktionierender Beirat kann einen wichtigen Beitrag zur Sicherung des Unternehmensbestands und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs leisten. Er übernimmt wichtige Aufgaben im Rahmen der Risikoprävention, da er die Geschäftsführung zwingt, ihre Strategien sowie Entwicklungen in der Unternehmensumwelt kritisch zu hinterfragen. Zudem kann der Beirat über seine Beratungsfunktion strategische Impulse geben, die der Weiterentwicklung des Unternehmens dienen. Nichtsdestotrotz sollte in stetigen Abständen eine Effizienzprüfung der Beiratsarbeit durchgeführt werden.

Es genügt nicht, einen Beirat zu haben, weil andere dies fordern. Dem Beirat müssen konkrete Aufgaben zugewiesen werden, die optimalerweise mit den Zielen von Familie und Unternehmen verknüpft sind. Die gleichzeitige Erfüllung von Beratungs-, Kontroll- und Leitungsaufgaben ist kein einfaches Unterfangen. Konflikte mit Gesellschaftern und Geschäftsführung sind vorprogrammiert, aber nicht schädlich, so lange sie sachlich gelöst werden. In einer Beiratsordnung sollten neben den Aufgaben auch Position und Befugnisse des Vorsitzenden, die Vertretung des Beirats gegenüber Dritten sowie konkrete Arbeitsabläufe geregelt werden.

Was nichts kostet, ist nichts wert. Willige Beiratsmitglieder gibt es zuhauf, da ein solcher Posten ein gutes Netzwerk verspricht und den Marktwert einer Führungskraft steigert. Die Besetzung des Beirats sollte nicht nach Kostengesichtspunkten, sondern anforderungsbezogen erfolgen. Interessante Unternehmer werden nicht wegen der Vergütung Beiräte. Sie erhoffen sich zwar ein Entgelt für ihre Anstrengungen, doch Geld ist nicht das motivierende Element. Dies schöpfen sie aus der anspruchsvollen Aufgabe, den Unternehmer auf Augenhöhe zu beraten und das Unternehmen vor Fehlentwicklungen zu schützen. Diese Herausforderung, das gute Netzwerk und die persönliche Weiterentwicklung sind somit für viele geeignete Kandidaten auch ein sehr großer Anreiz, Beirat in einem mittelständischen Unternehmen zu werden.

Anhang A – Informationen zur Datenerhebung

Die Daten, die in dieser Studie verarbeitet wurden, stammen vorwiegend aus den Forschungsprojekten des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Detaillierte Angaben zu Konzept, Stichproben und Methoden der einzelnen Forschungsprojekte finden Sie in den jeweiligen Berichtsständen der Bamberger Betriebswirtschaftlichen Beiträge (BBB), insbesondere

BBB-Band 171: Beiräte und Aufsichtsräte in mittelständischen Unternehmen (Becker, W./Krämer, J./Staffel, M./Ulrich, P.)

Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel: +49 (0)30 25468 01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel: +49 (0)351 81101 0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel: +49 (0)211 8772 01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel: +49 (0)361 65496 0

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel: +49 (0)69 75695 01
Consulting:
Franklinstraße 46–48
Tel: +49 (0)69 97137 0

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel: +49 (0)8161 51 0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel: +49 (0)345 2199 6

20355 Hamburg

Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel: +49 (0)40 32080 0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel: +49 (0)511 3023 0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel: +49 (0)511 93636 0

50672 Köln

Magnusstraße 11
Tel: +49 (0)221 97324 0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel: +49 (0)341 992 7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel: +49 (0)391 56873 0

68165 Mannheim

Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel: +49 (0)621 15901 0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel: +49 (0)89 29036 0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel: +49 (0)911 23074 0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel: +49 (0)711 16554 01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel: +49 (0)6227 7332 60

Ansprechpartner

Jürgen Reker

Tel: +49 (0)511 3023 213

jreker@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf www.deloitte.com/de
oder schreiben Sie uns eine E-Mail an mittelstand@deloitte.de**

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 169.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

© 2010 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Stand 8/2010

