
Deloitte.Mittelstandsinstitut

an der Universität Bamberg



Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

**Beiräte und Aufsichtsräte in
mittelständischen Unternehmen**

von

Wolfgang Becker,

Johannes Krämer, Michaela Staffel und Patrick Ulrich



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 171

ISBN 3-931810-99-2

Impressum

Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (i. G.)

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507
Fax +49.(0)951.39705

Mail dmi@uni-bamberg.de
Internet www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

Bamberg 2010, Printed in Germany.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einführung.....	1
2 Executive Summary.....	4
3 Theoretische Grundlagen	7
3.1 Mittelstand und Mittelstandsbegriff	7
3.2 Typologie des Mittelstands.....	8
3.3 Aufsichtsgremien – ein kurzer Überblick.....	10
3.4 Aufsichtsgremien im Mittelstand	15
4 Charakterisierung der Probanden.....	18
4.1 Stichprobe und Datenerhebung	18
4.2 Rechtsform	20
4.3 Gründungsjahr	21
4.4 Branchenzugehörigkeit	22
4.5 Größenklassifizierung	23
4.6 Konzernzugehörigkeit	26
4.7 Mittelstandsspezifische Klassifizierung.....	27
5 Führungsstruktur der befragten Unternehmen	29
5.1 Funktion der Befragungsteilnehmer	29
5.2 Oberste Führungspersonen	30
5.3 Leitungsstruktur.....	31
5.4 Anteilseignerstruktur	32
5.5 Wichtige Führungsaspekte.....	33
6 Existenz und Ausgestaltung von Aufsichtsgremien.....	36
6.1 Existenz von Aufsichtsgremien	36
6.2 Art der Aufsichtsgremien.....	37
6.3 Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums	38
6.4 Gestaltung des Vorsitzes im Aufsichtsgremium.....	39
6.5 Personenbezogene Ausgestaltung des Aufsichtsrats/Beirats	40
6.6 Rollen des Aufsichtsgremiums.....	42
6.7 Bedeutung des Aufsichtsgremiums	43
6.8 Aufgaben und Funktionen des Aufsichtsgremiums	46
6.9 Etablierung des Aufsichtsgremiums im Unternehmen	49

7	Anforderungsprofil von Aufsichtsgremien	52
7.1	Vergütung der Tätigkeit.....	52
7.2	Kompetenzprofil von potentiellen Mitgliedern	54
7.3	Kompetenzlücken in Aufsichtsgremien	60
8	Erfolgswirkung von Aufsichtsräten und Beiräten.....	61
8.1	Erfolgsbewertung von Aufsichtsräten und Beiräten	61
8.2	Steigerung des Unternehmenserfolgs durch Aufsichtsgremien..	62
8.3	Zufriedenheit mit Aufsichtsgremien.....	64
8.4	Effektivitätsbewertung von Aufsichtsgremien	65
8.5	Effizienzbewertung von Aufsichtsgremien	66
8.6	Kontrastierung der Einschätzung.....	67
8.7	Aktueller Bedarf an Aufsichtsgremienmitgliedern	69
9	Thesen zu Aufsichtsgremien im Mittelstand	70
	Literaturverzeichnis	IX
	Verzeichnis der befragten Experten	XIII
	Die Autoren	XIV
	Die Schriftenreihe.....	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI	8
Abbildung 2: Typologie des Mittelstands.....	9
Abbildung 3: Beschreibung der Rücklaufstruktur	19
Abbildung 4: Rechtsform der befragten Unternehmen.....	20
Abbildung 5: Gründungsjahr der befragten Unternehmen	21
Abbildung 6: Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen	22
Abbildung 7: Anzahl der Beschäftigten der befragten Unternehmen	23
Abbildung 8: Jährlicher Umsatz der befragten Unternehmen	24
Abbildung 9: Größeneinteilung nach DMI-Klassifikation	25
Abbildung 10: Verteilung der Unternehmensstandorte	25
Abbildung 11: Konzernzugehörigkeit der Unternehmen	26
Abbildung 12: Wahrnehmung der Befragten als Mittelstand.....	27
Abbildung 13: Begründung der Befragten zur Klassifikation Mittelstand	28
Abbildung 14: Funktion des Befragungsteilnehmers.....	29
Abbildung 15: Oberste Führungsperson im Unternehmen.....	30
Abbildung 16: Zusammensetzung des Exekutivgremiums	31
Abbildung 17: Anteilseigner der Unternehmen.....	32
Abbildung 18: Wichtige Führungsaspekte.....	33
Abbildung 19: Führungsaspekte und Unternehmensgröße	34
Abbildung 20: Führungsaspekte und Führungsstruktur	35
Abbildung 21: Existenz Aufsichtsgremium	36
Abbildung 22: Etablierung von Aufsichtsgremien.....	37
Abbildung 23: Art des Aufsichtsgremiums.....	38
Abbildung 24: Zusammensetzung des Aufsichtsrats	38
Abbildung 25: Zusammensetzung des Beirats.....	39
Abbildung 26: Vorsitz des Aufsichtsgremiums	40

Abbildung 27: Berufsgruppen im Aufsichtsrat	41
Abbildung 28: Berufsgruppen im Beirat.....	42
Abbildung 29: Rollen des Aufsichtsgremiums	43
Abbildung 30: Bedeutung des Aufsichtsgremiums.....	44
Abbildung 31: Bedeutung und Unternehmensgröße.....	44
Abbildung 32: Bedeutung und Führungsstruktur.....	45
Abbildung 33: Bedeutung und Existenz eines Gremiums	45
Abbildung 34: Funktionen des Aufsichtsgremiums	46
Abbildung 35: Funktionen und Unternehmensgröße	47
Abbildung 36: Funktionen und Führungsstruktur	48
Abbildung 37: Funktionen und Art des Gremiums	49
Abbildung 38: Anzahl der Sitzungen pro Jahr	49
Abbildung 39: Etablierung des Aufsichtsgremiums.....	50
Abbildung 40: Existenz einer Vergütung für Aufsichtsgremien	52
Abbildung 41: Art der Vergütung für Aufsichtsgremien	53
Abbildung 42: Höhe der Vergütung	53
Abbildung 43: Wichtige Kompetenzen von Aufsichtsgremien.....	55
Abbildung 44: Weitere Kompetenzen von Aufsichtsgremien	55
Abbildung 45: Kompetenzen und Art des Gremiums – Teil 1	56
Abbildung 46: Kompetenzen und Art des Gremiums – Teil 2	57
Abbildung 47: Kompetenzen und Unternehmensgröße – Teil 1	57
Abbildung 48: Kompetenzen und Unternehmensgröße – Teil 2	58
Abbildung 49: Kompetenzen und Führungsstruktur – Teil 1	59
Abbildung 50: Kompetenzen und Führungsstruktur – Teil 2	59
Abbildung 51: Nachholbedarf der Aufsichtsgremien	60
Abbildung 52: Bewertung der Arbeit.....	61
Abbildung 53: Zusammenhang Gremienarbeit und Unternehmenserfolg....	63
Abbildung 54: Positive Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg	63
Abbildung 55: Zufriedenheit mit der Arbeit von Aufsichtsgremien	65

Abbildung 56: Effektivität der Aufsichtsgremien	65
Abbildung 57: Effizienz der Aufsichtsgremien	66
Abbildung 58: Erfolgskriterien und Unternehmensgröße	67
Abbildung 59: Erfolgskriterien und Führungsstruktur	68
Abbildung 60: Erfolgskriterien und Art des Gremiums	68
Abbildung 61: Möglichkeit der aktuellen Bedarfsdeckung.....	69

1 Einführung

Die Aufgaben, Funktionen und Rollen von **Aufsichtsgremien** – also Beiräten und Aufsichtsräten – im Mittelstand stehen schon seit längerer Zeit im Mittelpunkt theoretischer und empirischer Untersuchungen. Die erste Untersuchung zu diesem Thema wurde bereits 1984 von *Gaugler/Heimbürger* durchgeführt.¹

Aktuell gewinnt die Debatte um eine notwendige Professionalisierung der Aufsichtsrats- und Beiratsarbeit im Mittelstand vor dem Hintergrund der **Corporate Governance-Diskussion** immer stärker an Bedeutung. Es gibt viele Unternehmen, die auf die Beratungs-, Kontroll- und Leitungsfunktionen zur Unterstützung der Unternehmensführung verzichten. In anderen Unternehmen ist die Arbeit des Aufsichtsgremiums suboptimal ausgeprägt.

Der im Folgenden verwendete Begriff des **Beirats** soll ein neben den traditionellen Organen Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung bestehendes, freiwillig gebildetes drittes Gesellschaftsorgan beschreiben. Falls das Unternehmen nicht verpflichtet ist, aufgrund der Rechtsform oder Größe ein solches Beratungs- und Kontrollorgan im Sinne eines Aufsichtsrats zu bilden, besteht bei der Gestaltung des Beirats weitestgehend Gestaltungs- und Vertragsfreiheit.

Diese Freiheit spiegelt sich in der Praxis sowohl in der **Synonymvielfalt** als auch in unzähligen anzutreffenden **Gestaltungsvarianten** wider. Je nach Zielsetzung und Aufgabenspektrum können dem Beirat in diesem Zusammenhang verschiedene Funktionen zugewiesen werden, die von Beratungs- über Kontroll- bis hin zur Übernahme von Leitungskompetenzen reichen.

Dadurch kann theoretisch ein großes Spektrum relevanter **Corporate Governance-Mechanismen** abgedeckt werden. In der

¹ Vgl. Gaugler/Heimbürger (1984).

mittelständischen Unternehmenspraxis wird aber aufgrund von zu treffenden **Kosten-Nutzen-Abwägungen** eine möglichst situationsspezifische Ausgestaltung angestrebt. Die Funktionen des Beirats lassen sich in einer groben Annäherung in Beratungs-, Kontroll- und Leitungsfunktionen unterscheiden. Bisweilen primäres Aufgabenfeld in der Praxis stellt die Beratung dar. Repräsentationszwecke, Minimierung des Fehlentscheidungsrisikos sowie kostengünstiger Zugang zu externem Wissen begründen dabei häufig die Einrichtung eines Beirats. Längerfristiges Engagement und somit bessere Kenntnis des Unternehmens gepaart mit höherer Verbundenheit bieten dem Beirat Vorteile gegenüber externen Beratern. Durch die Vergütung von Mitgliedern, den organisatorischen Aufwand sowie einen gewissen Autonomieverlust ist die Einrichtung eines Beirats stets mit **Aufwendungen** verbunden, die sich regelmäßig auch **monetär bewerten** lassen.

Mittelständische Rechtsformen bieten an dieser Stelle die Möglichkeit, den Beirat individuell so zu gestalten, dass die anfallenden Aufwendungen den angestrebten Nutzen nicht übersteigen. Gleichzeitig beinhaltet diese **Gestaltungsfreiheit** aber die Gefahr der falschen Selbsteinschätzung darüber, wie viele und welche Kompetenzen dem Beirat zugestanden werden müssen, um eine effiziente und effektive Unterstützung der Unternehmensführung gewährleisten zu können.

Der **Mittelstand mit Familientradition** wird in Eigentümer-Unternehmen, Familienunternehmen und fremdgeführten Mittelstand gegliedert. Zugleich darf die Errichtung eines Beirats aber Faktoren wie Alter und Größe des Unternehmens sowie die Dynamik und Differenziertheit als komplexitätsverursachende Faktoren der jeweiligen Umwelt nicht unberücksichtigt lassen, um zielführende Aussagen treffen zu können.

Ziel des empirischen Forschungsvorhabens war die **quantitative Ableitung und Überprüfung forschungsleitender Hypothesen** zu Aufgaben, Funktionen und Rollen von Aufsichtsgremien im Mittelstand. Hierzu wurde eine schriftliche Befragung

mittelständischer Unternehmen durchgeführt. Für die Befragung kamen standardisierte Fragebögen mit überwiegend geschlossenen Fragen zum Einsatz. Folgende Aspekte standen im Mittelpunkt der Untersuchung:

- Existenz eines Aufsichtsgremiums und Verankerung im Unternehmen (obligatorisch oder fakultativ);
- Bedeutung des Aufsichtsgremiums im Kontext von Corporate Governance;
- Aufgaben, Funktionen und Rollen des Gremiums;
- Auswahl, Evaluation und Vergütung der Mitglieder des Gremiums;
- Erfolgswirkung des Aufsichtsgremiums sowie
- Potentielle Verbesserungen in der Arbeit des Gremiums.

Besonderer Dank gilt den Unternehmensvertretern und Experten, die mit ihrer Unterstützung dieses Forschungsprojekts einen Einblick in die praktische Arbeit eines mittelständischen Aufsichtsgremiums gegeben und damit die **vorliegende Untersuchung** erst möglich gemacht haben. Zudem möchten wir uns bei Frau Lisa Zimmermann bedanken, die wichtige Arbeiten im Rahmen der Vorbereitung dieses Forschungsberichts übernommen hat. Bester Dank schließlich auch an die studentischen Mitarbeiter des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling für ihre Ideen, Anregungen und Mithilfe bei der Auswertung der Erhebung und Erstellung dieses Beitrags.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der **Forschung**, sondern auch aus Sicht der **Unternehmenspraxis** wertvolle Einblicke in das Rollenverständnis von Beiräten und Aufsichtsräten in mittelständischen Unternehmen ermöglicht.

Bamberg, im Mai 2010

Die Autoren

2 Executive Summary

Beiräte galten in mittelständischen Unternehmen lange als „dekoratives Beiwerk“. Das hat sich geändert. Beiräte sind heute fest als Instrument der Corporate Governance im deutschen Mittelstand etabliert. Durch ihre Gremientätigkeit werden entscheidend die Geschicke des Unternehmens geprägt. Der Beirat nimmt nicht nur eine kontrollierende und beratende Funktion ein, sondern sichert auch den Fortbestand des Unternehmens in Nachfolge- und strategischen Fragen.

Viele der Befragten sehen einen **Zusammenhang** zwischen der Arbeit der Aufsichtsgremien und dem **Unternehmenserfolg**. Aber es wird auch deutlich, dass eine kontinuierliche Bewertung der Arbeit und des Erfolgs der Aufsichtsgremien noch nicht etabliert ist. Hier besteht Nachholbedarf.

Insgesamt wurden 1.200 Fragebögen verschickt; die **Rücklaufquote** beträgt 17,2 Prozent, was einer Anzahl von 206 ausgefüllten Fragebögen entspricht. Es sind alle wichtigen Branchen vertreten, die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der teilnehmenden Unternehmen liegt bei 1.050 und der durchschnittliche Umsatz bei 150 Mio. Euro. Insgesamt haben mehr Manager als Eigentümer den Fragebogen beantwortet. Wenige der Unternehmen in der Stichprobe sind börsennotiert, die Mehrzahl der Unternehmen weist die Rechtsform der GmbH oder GmbH & Co. KG auf; hierbei wird die oberste Führungsposition gleich oft von externen Managern wie auch von Eigentümern bekleidet.

Das **Exekutivgremium** setzt sich im Großteil der Fälle sowohl aus Managern als auch aus Eigentümern zusammen; nur in einem Fünftel der Fälle besteht das Exekutivgremium nur aus Eigentümern. Im Großteil der Unternehmen besteht die Mehrheit der Anteilseigner immer noch aus der/den Familie(n) oder einzelnen bzw. mehreren Gesellschaftern; weitere wichtige Anteilseigner sind Mutterunternehmen und Investoren.

Hinsichtlich der **Führung** legen die mittelständischen Unternehmen sehr viel Wert auf Unternehmenskultur, Unternehmensführung sowie Controlling und die Eigentümer-Interessen. Die Publizität, Kapitalmärkte und Gläubigerinteressen spielen mit deutlichem Abstand nur eine untergeordnete Rolle.

Der überwiegende Teil (ca. 60 Prozent) der befragten Unternehmen hat entweder bereits ein **Aufsichtsgremium** oder plant die Einführung eines solchen; die Zahl der Unternehmen mit bereits etabliertem Aufsichtsgremium überwiegt. Die meisten dieser Unternehmen haben einen freiwilligen Beirat eingerichtet; allerdings spielen sowohl der verpflichtende als auch der freiwillige Aufsichtsrat durchaus auch eine Rolle.

Die **Bedeutung** der Aufsichtsgremien wird überwiegend als hoch, aber nicht sehr hoch angesehen. Das Aufsichtsgremium wird vor allem in der Rolle des Kontrolleurs/Überwachers/Aufsehers und Beraters/Sparringspartners gesehen.

Die **Funktion** des Aufsichtsgremiums wird analog in der Kontrolle/Überwachung der Geschäftsführung, aber auch die Sicherstellung der Kontinuität von Familien-/Gesellschafterinteressen ist von hoher Bedeutung; in nur sehr geringem Umfang haben Aufsichtsgremien Leitungs- und Entscheidungskompetenzen.

Den **Vorsitz** des Aufsichtsgremiums in den befragten Unternehmen haben in den meisten Fällen externe Mitglieder inne; nur in einem kleinen Teil der befragten Unternehmen sitzt ein Familienmitglied dem Aufsichtsgremium vor. Auch die weiteren Mitglieder sowohl des Beirats als auch des Aufsichtsrats sind Unternehmensexterne; während im Beirat hauptsächlich Führungskräfte, Unternehmer und Betriebswirte als Mitglieder zu finden sind, spielen im Aufsichtsrat Politiker, Führungskräfte und Unternehmer eine bedeutsame Rolle.

Ausdruck der Neuheit des Phänomens Aufsichtsgremium im Mittelstand ist die Tatsache, dass viele Unternehmen ihr Aufsichtsgremium in den letzten zehn Jahren **etabliert** haben. In

einem großen Teil der Unternehmen tagt das Aufsichtsgremium viermal im Jahr, was gesetzlich als Mindestanforderung für den verpflichtenden Aufsichtsrat vorgeschrieben ist; in einem noch größeren Teil der Unternehmen tagt es nur ein- bis dreimal jährlich.

Die meisten der befragten Unternehmen **vergüten** die Arbeit im Aufsichtsgremium. Die befragten Unternehmen wählen hauptsächlich die Form einer fixen Vergütung; lediglich ein geringer Anteil der Unternehmen weist variable Bestandteile in der Vergütung des Aufsichtsgremiums auf. Die Höhe der Vergütung liegt in den meisten Unternehmen unter 10.000 Euro jährlich.

Als wichtige bzw. sehr wichtige **Kompetenzen** der Mitglieder von Aufsichtsgremien werden unternehmerische Fähigkeiten und Erfahrung, Verantwortungsbewusstsein sowie strategische Kompetenz gesehen. Den Kompetenzen politisches Gespür, Selbstbeherrschung und Durchsetzungskraft stehen die Unternehmen eher indifferent gegenüber. Der größte Nachholbedarf für Aufsichtsgremien besteht nach Meinung der Unternehmen im Bereich Unternehmens-Know-how, strategische Kompetenz sowie betriebswirtschaftliche Kenntnisse.

In nahezu keinem der befragten Unternehmen findet eine **Bewertung der Arbeit** von Aufsichtsgremien statt. Die Unternehmen könnten sich jedoch eine Bewertung vorstellen, die in regelmäßigen Abständen durch die Gesellschafter stattfindet. Der überwiegende Teil der Unternehmen sieht einen Zusammenhang zwischen der Arbeit eines Aufsichtsgremiums und dem Unternehmenserfolg. Der Großteil der Unternehmen ist mit der Arbeit der Aufsichtsgremien eher zufrieden, aber nicht sehr zufrieden. Der Zielerreichungsgrad (Effektivität) der Gremienarbeit ist für die meisten Unternehmen zufriedenstellend; gleiches gilt für die Kosten/Nutzen-Relation (Effizienz) der Aufsichtsgremien. Nahezu kein Unternehmen sieht ein Problem in der **Deckung des zukünftigen Bedarfs** an Mitgliedern der Aufsichtsgremien.

3 Theoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden einige **einführende Bemerkungen** zu den theoretischen Grundlagen der vorliegenden Untersuchung gemacht. In Abschnitt 3.1 steht zunächst der Mittelstandsbegriff im Vordergrund. Abschnitt 3.2 befasst sich mit einer Typologie mittelständischer Unternehmen, die als Grundlage der empirischen Auswertung fungiert. In Abschnitt 3.3. werden rechtliche und organisatorische Ausgestaltungsmöglichkeiten von Aufsichtsgremien erörtert, bevor in Abschnitt 3.4. eine mittelstandsspezifische Analyse unter Einbeziehung empirischer und theoretischer Erkenntnisse erfolgt.

3.1 Mittelstand und Mittelstandsbegriff

Grundsätzlich existieren in Deutschland drei **Definitionen**, die für eine **quantitative Zuordnung** eines Unternehmens zum Mittelstand verwendet werden können. Zum einen ist dies der Mittelstandsbegriff der EU-Kommission, der eine rein quantitative Einteilung vorsieht, während die Definition des Mittelstandsbegriffs des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigt.² Schließlich hat sich die Definition des **Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg** (DMI) herausgebildet, die dieser Untersuchung zugrunde liegt. Die Definition berücksichtigt neben den in Abb. 1 genannten Größenklassen auch **qualitative Merkmale**:

- alle eigentümergeführten Unternehmen und Familienunternehmen;
- Managementgeführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder bis zu einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro;
- Unternehmen die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

² Vgl. *Günterberg/Kayer* (2004), S. 11.

Die kombinierte, qualitativ-quantitative Sichtweise dient als Abbild des **Selbstverständnisses** sowie der **betrieblichen Realität** des Mittelstands.³

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI

Eine Einteilung mittelständischer Unternehmen alleine aufgrund von Größenkriterien greift jedoch zu kurz. Deshalb wird im Folgenden eine Verfeinerung der Untersuchung mit Hilfe einer **mittelstandsspezifischen Unternehmenstypologie** vorgenommen.

3.2 Typologie des Mittelstands

Eine Eingrenzung des Begriffs **Mittelstand** alleine durch quantitative oder qualitative Definitionen zeigt sich als nicht hinreichend.⁴ Deshalb wird die Betrachtung um die beiden Aspekte Besitz und Leitung erweitert und als Grundlage einer **Typologie** mittelständischer Unternehmen verwendet. Nach Definition des DMI lassen sich fünf charakteristische Unternehmenstypen innerhalb des Mittelstands unterscheiden.⁵ Die Typologie ist in einem zweiten Schritt mit den bereits diskutierten quantitativen und qualitativen Mittelstandskriterien zu kombinieren.

Für die folgende Untersuchung sollen insbesondere die drei in Abb. 2 dargestellten Betriebstypen Eigentümer-Unternehmen,

³ So bezeichnen sich die nach dieser Definition ausgewählten Unternehmen der vorliegenden Erhebung zu 95 Prozent selbst als mittelständisch.

⁴ Vgl. Wallau (2005), S. 1 ff.

⁵ Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Unternehmenstypen kann bei Becker/Ulrich (2009a), S. 2ff. nachvollzogen werden.

die Zusammenarbeit zwischen dem Eigentümer in seiner Position als **oberstem Leitungsorgan** und dem Aufsichtsgremium ausgestaltet ist.

Familienunternehmen weisen in Bezug auf Leitungs- und Besitzstruktur einen unmittelbaren Einfluss der Familie auf. Oberster Entscheidungsträger (z.B. als CEO) ist stets ein Familienmitglied – auch dann, wenn ein Fremdmanagement in der Geschäftsführung etabliert ist. Auch hier soll untersucht werden, welche Auswirkungen diese Leitungs- und Besitzstruktur auf Aufgaben, Funktionen und Rollen von Aufsichtsgremien hat.

Der **fremdgeführte Mittelstand** zeichnet sich dadurch aus, dass sich das Unternehmen im Besitz einer Einzelperson oder einer Familie (mindestens zwei Personen) befindet, während die Leitung komplett an ein externes Management vergeben wurde. Aufgrund der zunehmenden Entfernung der Familie vom operativen Geschäft werden in Anlehnung an die quantitative Mittelstandsdefinition des DMI⁷ nur Unternehmen bis ca. 3.000 Mitarbeiter oder 600 Millionen Euro Umsatz zu dieser Gruppe gezählt. Größere Unternehmen mit vergleichbaren Besitz- und Leitungsstrukturen sind qualitativ eher mit **Publikumsgesellschaften** vergleichbar.

3.3 Aufsichtsgremien – ein kurzer Überblick

In der Literatur ist eine große **Synonymvielfalt** für Aufsichts- und Beratungsgremien zu verzeichnen.⁸ Auch in der Praxis lässt sich eine ähnlich große Variantenvielfalt von Gremien mit einer aufsichtsratsähnlichen Gestaltung bzw. Funktion beobachten.⁹ Der Begriff **„Aufsichtsgremium“**¹⁰ wird deshalb in diesem Beitrag als Oberbegriff für die Gremien ‚Beirat‘ und

⁷ Vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 2ff.

⁸ *Becker* (2007), S. 33 weist hier auf die Begriffe ‚Aufsichtsrat‘, ‚Gesellschafterversammlung‘, ‚Gesellschafterausschuss‘ und ‚Beirat‘ hin.

⁹ Begriffe wie Aufsichtsrat, Beirat, Verwaltungsrat und weniger häufig Gesellschafterausschuss, Gesellschafterrat sowie Ältestenrat werden in der Literatur häufig nicht trennscharf abgegrenzt bzw. synonym verwendet.

¹⁰ *Becker* (2007), S. 33 verwendet den ähnlichen Begriff ‚Aufsichtsorgan‘.

‚Aufsichtsrat‘ eingeführt.¹¹ Insofern ist ein Aufsichtsgremium aus funktionaler Perspektive ein Organ der Gesellschaft, welches neben **Geschäftsleitung/Vorstand** existiert und **spezifische Funktionen** erfüllt. Wie noch zu zeigen sein wird, muss dieses Gremium jedoch gesellschaftsrechtlich nicht unbedingt verankert sein.

Der **Aufsichtsrat** ist ein im **Aktiengesetz** (AktG) als Kontrollgremium mit klaren Rechten und Pflichten definiert. Rechtsgrundlagen seiner Tätigkeit sind die §§ 95 bis 116 des AktG. Gemäß § 111 AktG ist es die prinzipielle Aufgabe des Aufsichtsrats, den Vorstand in seiner Funktionsweise zu überwachen. In der Regelung des § 111 Absatz 4 Satz 2 AktG erhält der Aufsichtsrat hierzu die Möglichkeit, über **zustimmungspflichtige Geschäfte** Einfluss auf Geschäftsführungsmaßnahmen auszuüben. Der Aufsichtsrat vertritt die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand (§ 112 AktG), er ernennt Vorstände und kann diese auch abberufen. Letztlich erscheint insbesondere die Wahrnehmung von Prüfungs- und Berichtspflichten gemäß § 111 Absatz 2 Satz 3 AktG vor dem Hintergrund aktueller Bilanzskandale als zunehmend wichtige Aufgabe des Aufsichtsrats.¹²

Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats sind in Deutschland **gesetzlichen Regelungen** unterworfen, die sowohl das Ausmaß an Arbeitnehmermitbestimmung als auch die konkrete Größe des Gremiums determinieren. Der nicht-mitbestimmte Aufsichtsrat besteht gemäß § 95 AktG aus mindestens drei Mitgliedern, jedoch kann in der Satzung eine höhere Zahl festgelegt werden. Die Maximalgröße des Aufsichtsrats richtet sich nach dem Grundkapital der AG, ist jedoch auf 21 Personen beschränkt.¹³ Dem verpflichtenden Aufsichtsrat kommt in der vorliegenden Studie eine eher **untergeordnete Bedeutung** zu,

¹¹ Vgl. Henseler (2006), S. 6ff.

¹² Vgl. z.B. Nonnenmacher/Pohle/Werder (2009), S. 1447ff.

¹³ Da der verpflichtende Aufsichtsrat nicht im Mittelpunkt der späteren Analyse steht, wird hier auf weitere rechtliche Grundlagen verzichtet.

er soll hauptsächlich als Bezugsobjekt zur Abgrenzung fakultativer Gremien dienen. Der fakultative Aufsichtsrat wird somit in seiner Interpretation dem freiwillig eingerichteten Beirat gleichgesetzt.

Auch gemäß § 52 **GmbH-Gesetz** (GmbHG) ist für große GmbHs ab 500 Mitarbeitern die Einrichtung eines verpflichtenden Aufsichtsrats vorgesehen. Hier gelten die Regelungen des AktG entsprechend. Weiter ermöglicht das GmbHG die Einrichtung eines **fakultativen Aufsichtsrats**.¹⁴

Der Begriff des ‚**Beirats**‘ ist eher weniger in Nutzung, wird jedoch viel diskutiert.¹⁵ Dies liegt daran, dass der Beirat in keinem Gesetz – weder in AktG, GmbHG noch HGB – explizit als **Organ** definiert ist. Der Beirat ist ein Phänomen der Praxis, das aus der Notwendigkeit entstanden ist, Unternehmen einen internen betriebswirtschaftlichen Sparringspartner zur Verfügung zu stellen.¹⁶

In der vorliegenden Studie beschreibt das Konstrukt des Beirats ein neben den traditionellen Organen der Geschäftsleitung und Gesellschafterversammlung bestehendes, **freiwillig** gebildetes drittes Gesellschaftsorgan (fakultatives Organ).¹⁷ Insofern ist der Beirat mit dem von *Becker* skizzierten Konstrukten der **sekundären Unternehmensleitung** in Einklang zu bringen.¹⁸

Beiräte können in **verschieden Formen** und unabhängig von der jeweiligen Rechtsform auftreten.¹⁹ Grundsätzlich kann man jedoch unterschiedliche **rechtliche Anbindungsformen** an die Gesellschaft unterscheiden. Maßgeblich für diese Unterscheidung ist die Rechtsgrundlage, auf die der Beirat seine Arbeit stützt. Beim **schuldrechtlich** angebondenen Beirat ist die

¹⁴ Vgl. §52 GmbHG.

¹⁵ Vgl. *Henseler* (2006), S. 1.

¹⁶ Vgl. *Ruter* (2009), S. 209.

¹⁷ Vgl. *Becker/Ulrich* (2009b), S. 152.

¹⁸ Vgl. *Becker* (2007), S. 32.

¹⁹ Einschränkung muss hier die AG genannt werden. Die Frage, ob AGs zusätzlich zu Hauptversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat ein viertes Organ gesellschaftsrechtlich verankern können, ist bisher strittig.

Rechtsgrundlage ein Geschäftsbesorgungsvertrag, beim **organschaftlich** angebunden Beirat stellt die Rechtsgrundlage die Satzung der Gesellschaft (Gesellschaftsvertrag) dar.

Von der oben genannten rechtlichen Anbindung des Beirats hängen die Funktionen des Beirats maßgeblich ab. In einer groben Annäherung lassen sich die Funktionen eines Beirats in **Leitungs-, Kontroll- und Beratungsfunktionen** einteilen.²⁰ Eine feinere Unterteilung nehmen beispielsweise *Malik*²¹ und *Ruter/Thümmel* vor. Ersterer unterscheidet die Funktionen:

- Rückschau (Ex post-Kontrolle),
- Vorschau (Ex ante-Beratung, teilweise Entscheidung),
- Organisation des Organs,
- Gestaltung der Beziehung zu Anspruchsgruppen sowie
- Personalkompetenz.

Ruter/Thümmel sprechen – ausgehend vom **Drei-Kreise-Modell** gemäß *Gersick et al.*²² – dem Aufsichtsorgan Aufgaben und Kompetenzen in den Kreisen ‚Familie‘, ‚Gesellschafter‘ und ‚Geschäftsführung‘ zu. Diese sind im Einzelnen:²³

- Beratung,
- Überwachung,
- Kontinuitätssicherung,
- Repräsentation sowie
- Sonderaufgaben.

²⁰ Vgl. *Henseler* (2006), S. 63. Die Autorin weist darauf hin, dass die klassische Dreiteilung von Funktionen, die sie aus der Literatur in Beratung, Kontrolle und sonstige Funktionen vornimmt, jedoch mittlerweile als nicht mehr zeitgemäß zu beurteilen ist.

²¹ Vgl. *Malik* (2002), S. 185ff.

²² Vgl. *Gersick et al.* (1997), S. 226ff. Das Modell geht auf *Tagiuri/Davis* (1996) zurück.

²³ Vgl. *Ruter/Thümmel* (2009), S. 29ff.

Aus diesen Funktionen und Aufgaben können sich die Gesellschafter laut *Ruter* ein ‚Beiratshaus‘ zusammenstellen, welches **steigende Performance**, nachhaltige Good Governance und gute Corporate Social Responsibility (CSR) ermöglicht.²⁴

Bisweilen stellt die Beratung das primäre Aufgabenfeld in der Praxis dar.²⁵ Der Beirat wird eingerichtet, um das **Fehlentscheidungsrisiko** zu minimieren und den Zugang zu **externem Wissen** kostengünstig zu gestalten.²⁶ Die Kontrollfunktion des Beirats umfasst zunächst die originäre Kontrolle der Geschäftsführung. Diese Funktion kann im Interesse von Banken, Kreditgebern, Kunden und Lieferanten stehen, aber im fremdgeführten Mittelstand durchaus auch im Interesse der Familie sein. Diese gilt besonders dann, wenn die Familie nicht mehr **nahe am operativen Geschäft** ist.

Des Weiteren könnte die abgeschwächte Mediation von **Konflikten in Gesellschafterkreisen** ebenfalls Teil der Kontrollfunktion eines Beirats sein. So können Emotionsfreiheit, Neutralität und **Professionalität** der Geschäftsführung unterstützt werden. Die Leitungsfunktion des Beirats ist in seiner fakultativen Mitwirkung an Entscheidungsprozessen begründet. Hier können dem Beirat rein rechtlich auch Geschäftsführungsaufgaben übertragen werden. In der Praxis gängige Rechte umfassen jedoch eher die für einen Aufsichtsrat typischen **zustimmungspflichtigen Geschäfte**, das Recht der Bestellung von Geschäftsführern, die Mitwirkung an strategischen Planungsprozessen sowie Personalentscheidungen.²⁷

Im Rahmen der Ausgestaltung der Funktionen ist besondere Rücksicht auf die **situativen Bedingungen** des Unternehmens zu nehmen. Da die Ausgestaltung einer Leitungsfunktion nicht immer erwünscht oder nützlich sein muss. Sie kann zur Verunsicherung des Managements führen oder die Autonomie der

²⁴ Vgl. *Ruter* (2010), S. 5.

²⁵ Vgl. *Kormann* (2009), S.45ff.

²⁶ Vgl. *Kormann* (2009), S. 116ff.

²⁷ Vgl. *Hierl/Huber* (2008), S.116ff.

Geschäftsführung in Frage stellen bzw. Entscheidungswege unnötig verlängern. Allgemein lässt sich festhalten, dass die Gestaltung der Funktionen in Abhängigkeit vom Unternehmens-typ vorgenommen werden sollte.²⁸

Abschließend bleibt anzumerken, dass sich die **Besetzung** des Beirates als wesentlicher Erfolgsfaktor darstellt. In der Praxis sind Beiräte häufig mit Vertretern von Hausbanken, Kreditgebern, Kunden und Lieferanten besetzt. Dies mag auf den ersten Blick im Sinne der **Beratungsfunktion** sinnvoll sein, jedoch ist die Zweckhaftigkeit dieser Vorgehensweise im Hinblick auf eine **neutrale externe Kontrolle** fragwürdig.

Soll der Beirat Kontrollaktivitäten übernehmen, so ist es notwendig, auf etwaige Interessenkonflikte zu achten und diese zu verhindern, da ansonsten die Entscheidungsfähigkeit des Beirats beeinträchtigt werden könnte. Im Rahmen der **Auswahl der Mitglieder** sollte hauptsächlich auf fachliche und persönlich-soziale Kompetenzen der Kandidaten abgestellt werden, wobei hier **fundierte Branchenkenntnisse** und **unternehmerisches Denken** besonders im Vordergrund stehen sollten. Grundsätzlich sollte sich die Qualifikation der Mitglieder an der mit der Funktion einhergehenden **Verantwortung** orientieren. Gleiches gilt für Vergütung und Haftung.

3.4 Aufsichtsgremien im Mittelstand

Bisher waren in der Literatur die Kompetenzenverteilung und Wirkungsfähigkeit von Aufsichtsgremien in **Großkonzernen** ein zentrales Thema.²⁹ Hierbei ging es hauptsächlich um die Ausgestaltung und Rollenverteilung der drei (im Fall der AG) **gesellschaftsrechtlichen Organe** Hauptversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat. Die Diskussion wurde letztlich vor dem Hintergrund der Trennung von Besitz und Leitung und den damit einhergehenden **Informationsasymmetrien** zwischen verschie-

²⁸ Vgl. *Becker/Ulrich* (2009b), S.149ff.

²⁹ Vgl. z.B. aktuell die Untersuchung von *Beckmann* (2009) und *Debus* (2010).

denen Personengruppen (Prinzipal-Agent-Theorie) geführt. Viele, auch aktuelle Forschungsarbeiten widmen sich hier dem Einfluss des Aufsichtsgremiums auf den **Unternehmenserfolg**.³⁰

Lange Zeit sah man in Wissenschaft und Praxis keine Notwendigkeit, diese Diskussion auf den **Mittelstand** zu übertragen, da hier die Trennung von Besitz und Leitung nicht als zentrale Quelle von Informationsasymmetrien und somit Führungsproblemen gesehen wurde.³¹ Doch betrachtet man mittelständische Unternehmen genauer, so zeigt sich, dass insbesondere in mittleren und größeren mittelständischen Unternehmen die Problematik der Trennung von Besitz und Leitung auftritt und somit ein **Interessenausgleich** zwischen verschiedenen **Stakeholdern** stattfinden muss.

Vor diesem Szenario und auch vor dem Hintergrund der sich immer schneller verändernden Umwelt, die auch mittelständische Unternehmen unter den Druck der ständigen Selbsterneuerung stellt, lässt sich eine **Beiratsdiskussion** auch im Mittelstand begründen. Mit einem Beirat kann der Selbsterneuerungsprozess leichter angestoßen werden. Weiter erlaubt der Beirat durch seine ausgleichende Wirkung bei Interessenskonflikten eine neutrale Führung des Unternehmens mit Ausrichtung auf den Fortbestand der Unternehmung. Mit in diesen Bereich fällt ebenfalls das Überführen mittelständischer Betriebe in die **nächste Generation** bzw. grundsätzlich die Kontinuität der Geschäftsführung.

Somit ist der Beirat als wichtiges Element der **Corporate Governance** und **Family Governance** in mittelständischen Unternehmen zu sehen, insbesondere dann, wenn diese eine starke Beziehung zu einer **Unternehmerfamilie** aufweisen.³² Die Vorteilhaftigkeit der Einrichtung eines Beirats spiegelt sich bisher noch nicht in einer korrespondierenden Implementierung von Beiräten in der Unternehmenspraxis wider. So kommen *Be-*

³⁰ Vgl. z.B. Metten (2010).

³¹ Vgl. Becker/Ulrich (2008), S. 261ff.

cker/Ulrich/Baltzer zu dem Ergebnis, dass nur in 49 von 113 befragten mittelständischen Unternehmen (und somit 43 Prozent) ein Beirat oder Aufsichtsrat etabliert ist und Funktionen im Rahmen der Unternehmensüberwachung übernimmt.³³ Eine kürzlich durchgeführte Erhebung des INTES Instituts kommt hingegen zu dem Ergebnis, Beiräte gewinnen in Familienunternehmen deutlich an Bedeutung.³⁴ Die Untersuchung dieses **Spannungsfelds** stellt einen der Hauptbeweggründe der vorliegenden Erhebung dar.

Nachdem die theoretischen Grundlagen der Untersuchung erläutert wurden, wird im Folgenden auf Forschungsmethodik und Charakterisierung der Stichprobe eingegangen.

³² Vgl. Becker/Ulrich (2009b), S. 149ff.

³³ Vgl. Becker/Ulrich/Baltzer (2009), S. 12.

³⁴ Vgl. INTES (Hrsg., 2009).

4 Charakterisierung der Probanden

Im nachfolgenden Kapitel wird zu Beginn die **Vorgehensweise** bei der Auswahl der Stichprobe als auch bei der **Datenerhebung** erläutert. Im weiteren Verlauf werden die teilnehmenden Unternehmen detaillierter charakterisiert. Dies erfolgt anhand von Rechtsform, Alter des Unternehmens, Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl und Umsatz. Abschließend wird darüber hinaus die Selbstwahrnehmung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Zugehörigkeit zum Mittelstand analysiert.

4.1 Stichprobe und Datenerhebung

Im Zeitraum von **November 2009** bis **Januar 2010** wurde zum Themengebiet ‚Bedeutung von Beiräten und Aufsichtsräten in mittelständischen Unternehmen‘ eine anonyme sowie strukturierte **schriftliche Befragung** von Unternehmen mit einer Unternehmensgröße von 100 bis 5.000 Mitarbeitern sowie einem Jahresumsatz von 25 bis 500 Millionen Euro ausschließlich in Bayern durchgeführt, um die eingangs erläuterte quantitative Mittelstandsdefinition des DMI abzubilden.

Im Rahmen der Auswahl der zu befragenden Unternehmen wurden des Weiteren nur Unternehmen der **Rechtsformen** AG, GmbH und GmbH & Co. KG ausgewählt, da Unternehmen dieser Rechtsformen typischerweise für die Einrichtung von Beiräten und/oder Aufsichtsräten prädestiniert sind.

Die Gesamtheit der über die Hoppenstedt-Firmendatenbank ermittelten Adressen mit den oben genannten Kriterien betrug 1.917. Aus diesen wurde auf Basis von **Zufallszahlen** eine Stichprobe von 1.200 Unternehmen gezogen, was einem Anteil von 62,6 Prozent der zugrunde liegenden **Grundgesamtheit** entspricht.

Der Fragebogen enthielt sowohl **geschlossene** als auch **offene Fragen** und war an die Mitglieder der Geschäftsleitung bzw. des Vorstands adressiert. Es wurde auch darauf hingewiesen,

dass Führungskräfte aus Controlling, Finanzen oder Rechnungswesen ebenfalls an der Umfrage teilnehmen dürften.

Für die Haupterhebung wurden die Unternehmen auf dem postalischen Wege kontaktiert und auf die zusätzliche Möglichkeit der Zusendung des Fragebogens per E-Mail hingewiesen. Für Haupterhebung und Nachfassung ergab sich ein Rücklauf auswertbarer Fragebögen von 206, was einer im Vergleich zu ähnlichen Erhebungen **guten Rücklaufquote** von 17,2 Prozent entspricht.³⁵ Die folgende Abbildung 3 zeigt die Rücklaufstruktur der Erhebung im Detail.

	Absolut	Relativ
Versendet	1.200	
Hauptaktion		
Antwort postalisch	168	14,0%
Antwort per Fax	7	0,6%
Antwort per E-Mail		0,0%
SUMME	175	14,6%
Absage	9	0,8%
SUMME	184	15,3%
Nachfassaktion		
Antwort postalisch	13	
Antwort per Fax	8	
Antwort per E-Mail	24	
SUMME	45	
Absage	45	3,8%
SUMME	90	7,5%
Doppelt erfasst	1	
Nicht verwertbar	13	
Rücklauf verwertbar	206	17,2%

Abbildung 3: Beschreibung der Rücklaufstruktur

Diese 206 Unternehmen bilden die **Nettostichprobe**, welche die Grundlage der weiteren Analyse darstellt. Da diese Stichprobe hinsichtlich der Kernmerkmale keine Auffälligkeiten im

³⁵ In vergleichbaren Umfragen lag die Rücklaufquote zwischen zehn und zwanzig Prozent. Für einen Überblick vgl. *Flacke* (2007), S. 90.

Vergleich zur Grundgesamtheit aufweist, kann sie als **repräsentativ** für Bayern betrachtet werden.

4.2 Rechtsform

Die Stichprobe zeigt die im Stichprobenverfahren vorher ausgewählten Rechtsformen in einer entsprechenden **Verteilung**. In einer geschlossenen Frage konnten die Probanden zwischen sieben vorgegebenen Rechtsformen wählen oder – falls abweichend – eine zusätzliche Rechtsform angeben. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Rechtsformen in der Stichprobe.

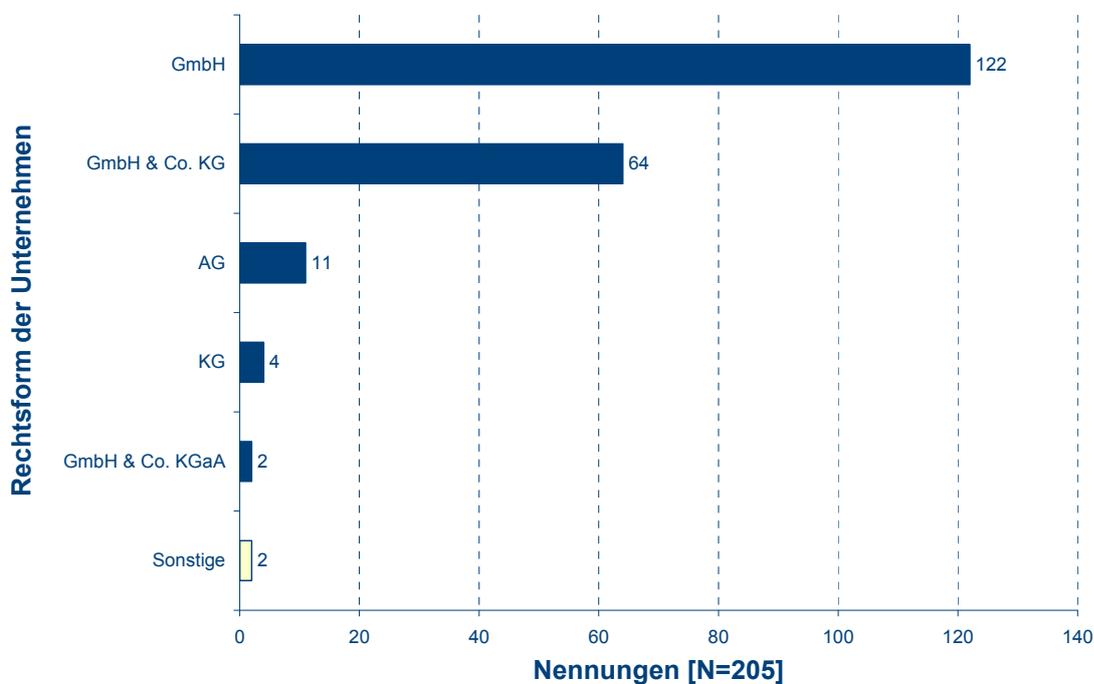


Abbildung 4: Rechtsform der befragten Unternehmen

Die Mehrzahl der Unternehmen ($n=122$) ist als GmbH oder GmbH & Co. KG ($n=64$) im Handelsregister eingetragen. Weiterhin finden sich 11 AGs in der Stichprobe. Die Rechtsform KG sowie Einzelunternehmen (e.K.) sind mit vier bzw. einer Nennung zu vernachlässigen.

Mit der **großen Bedeutung** der Rechtsformen GmbH und GmbH & Co. KG stellt die vorliegende Stichprobe nicht nur ein gutes Abbild der Grundgesamtheit dar. Sie ist darüber hinaus

auch als Repräsentation des **industriell geprägten deutschen Mittelstands** zu sehen.³⁶

4.3 Gründungsjahr

Das Gründungsjahr gibt Aufschluss über die Altersstruktur der antwortenden Unternehmen. Um diese Frage zu beantworten, konnte das jeweilige Unternehmensalter von den Befragungsteilnehmern frei eingetragen werden.

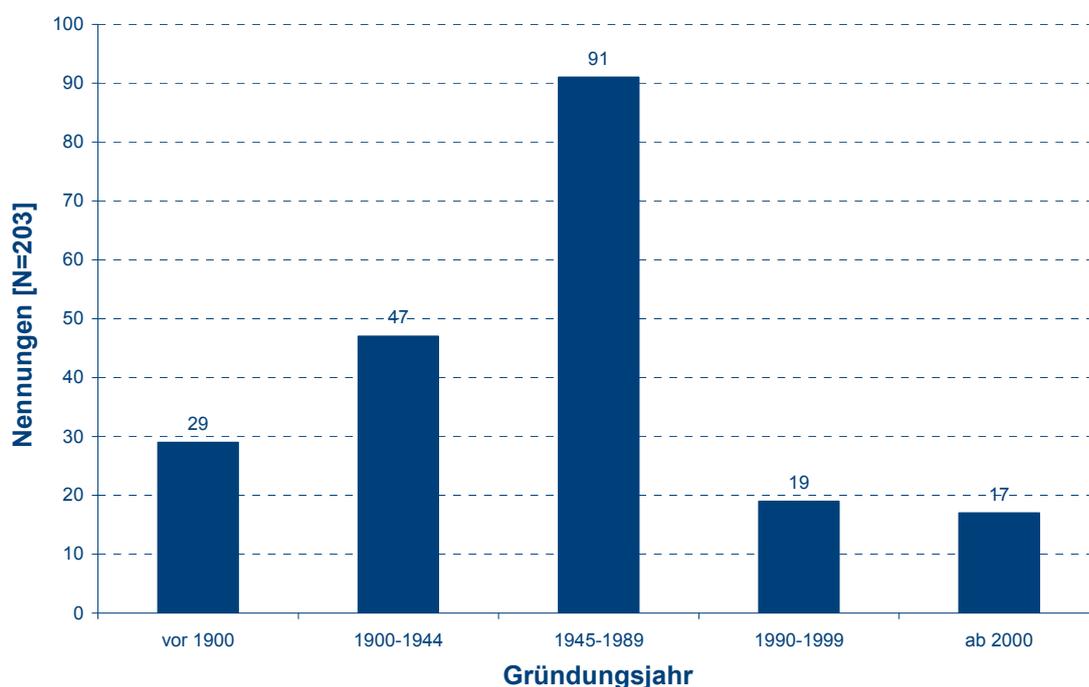


Abbildung 5: Gründungsjahr der befragten Unternehmen

Die Mehrzahl der Unternehmen sind zwischen 1945 und 1989 (n=91) gegründet worden. Weitere 76 Unternehmen wurden vor 1945 gegründet. 36 Unternehmen wurden nach 1990 gegründet.

Relativ alte Unternehmen stellen somit den Großteil der befragten Unternehmen. Das Unternehmensalter wird im Sinne des **situativen Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre**³⁷ im Auswertungsteil der Studie als einer der Einflussfaktoren auf die

³⁶ Vgl. Hausch (2004), S. 92ff.

³⁷ Vgl. Kieser (2006), S. 215ff.

konkrete Ausprägung von Aufsichtsgremien im Mittelstand verwendet.

4.4 Branchenzugehörigkeit

Eine weitere Frage im Rahmen der Überprüfung der Repräsentativität stellt die Frage nach der **Branchenzugehörigkeit** dar. Hierbei wurden vom Forscherteam im Fragebogen sechs Branchen gemäß **NACE-Klassifikation** vorgegeben. Die Teilnehmer hatten zusätzlich die Möglichkeit, ihre eigene Branche, falls abweichend, einzutragen. In mehreren Fällen wurde von den Probanden die Alternative ‚Sonstige und zwar...‘ gewählt, die dann angegebene Branche ließ sich jedoch den sechs vorbestimmten Branchen zuordnen. Hier wurde durch das Forscherteam eine bewusste Modifikation der Daten vorgenommen.

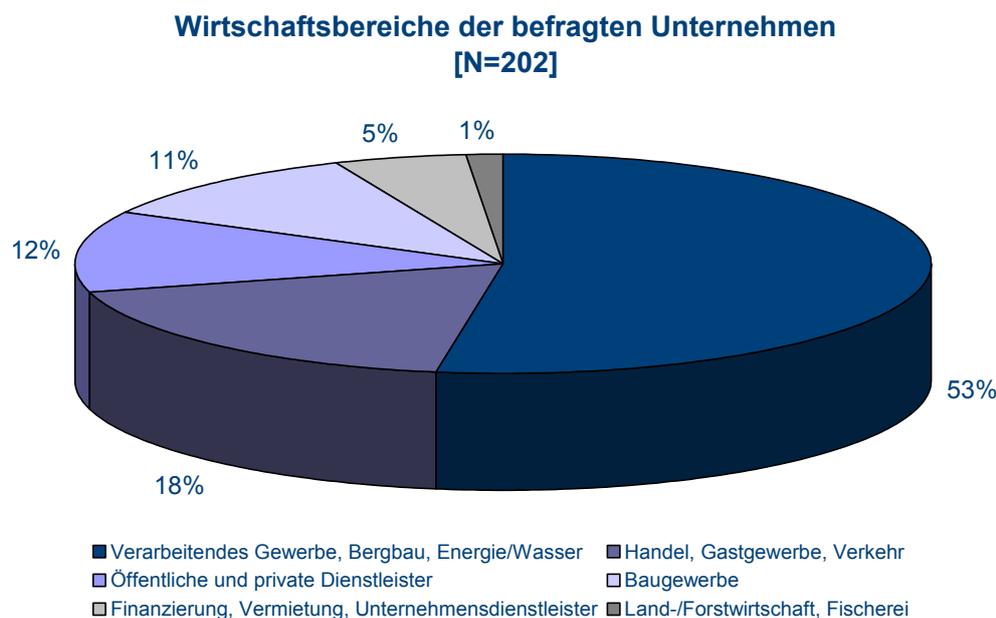


Abbildung 6: Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen

In 106 der Fälle (53 Prozent) sind die Unternehmen dem **verarbeitenden Gewerbe** inklusive Bergbau, Energie und Wasser zuzuordnen. 37 der Unternehmen (18 Prozent) sind im Handel, Gastgewerbe und Verkehr tätig. Zu öffentlichen und privaten Dienstleistern zählen 24 der befragten Unternehmen (12 Prozent), zum Baugewerbe 23 Unternehmen (11 Prozent). Die

Wirtschaftsbereiche Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister sowie Land-/Forstwirtschaft und Fischerei sind in der Stichprobe zu vernachlässigen.

Die **industrielle Prägung** der Stichprobe ist – wie bereits erwähnt – ein weiteres Indiz für die gute Repräsentativität der Erhebung für den deutschen Mittelstand.

4.5 Größenklassifizierung

Um Einordnung und Klassifikation der mittelständischen Unternehmen vorzunehmen, hat das DMI – wie in Kapitel 3 bereits besprochen – eine eigene Mittelstandsdefinition entwickelt. In der Befragung wurden zur Anwendung dieser Definition die Größen ‚Anzahl der Beschäftigten‘ und ‚Höhe des jährlichen Umsatzes‘ ermittelt. Zusätzlich wurde auch die Anzahl der Unternehmensstandorte im In- und Ausland als Indikator der **geografischen Konzentration** abgefragt.

Die Frage wurde als offene Frage gestellt, die Antworten wurden im Nachhinein in Kategorien eingeteilt.

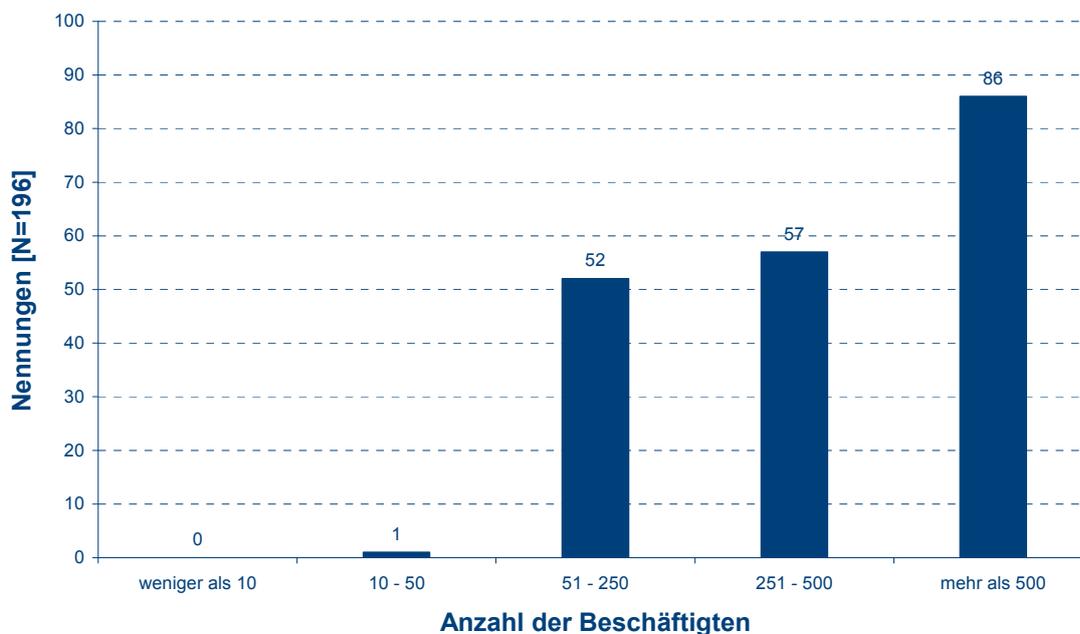


Abbildung 7: Anzahl der Beschäftigten der befragten Unternehmen

Fast alle Unternehmen (n=195) weisen mehr als 50 Mitarbeiter auf. 52 der befragten Unternehmen weisen 51-250 Mitarbeiter auf, 251-500 Mitarbeiter haben 57 Unternehmen und schließlich bleiben 86 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern.

Auch die Frage nach dem Umsatz wurde als offene Frage gestellt und im Nachhinein in Kategorien aufgeteilt.

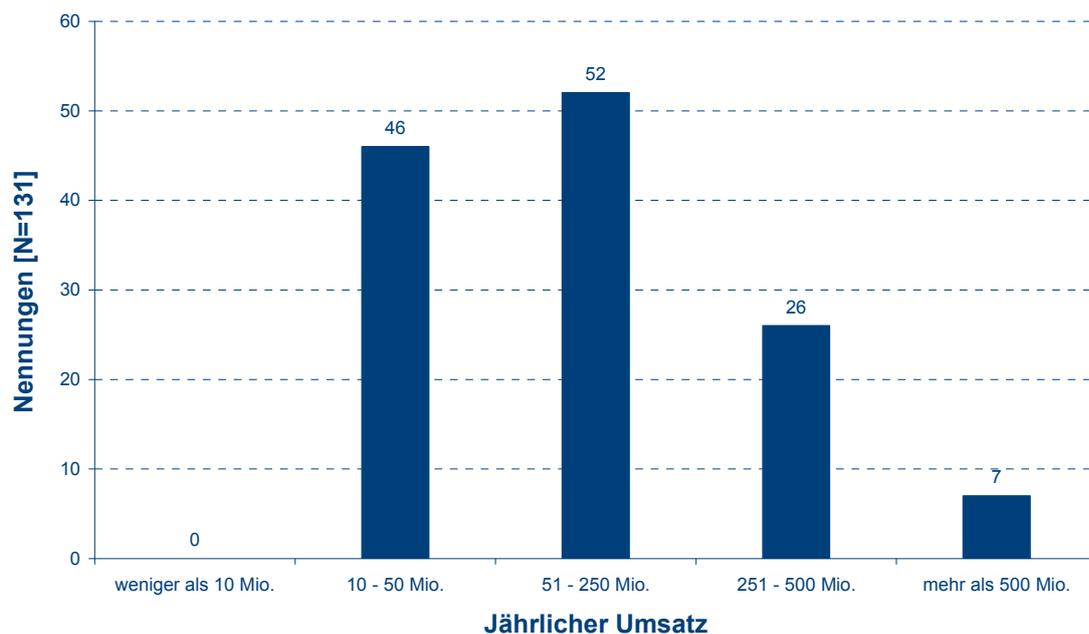


Abbildung 8: Jährlicher Umsatz der befragten Unternehmen

Der **durchschnittliche Umsatz** der Probanden wurde mit 153 Mio. Euro ermittelt. Die Verteilung gestaltet sich hierbei wie folgt: 46 Unternehmen erzielen einen Jahresumsatz von 10-50 Mio. Euro, 52 Unternehmen erzielen 51-250 Mio. Euro, 26 Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz von 251-500 Mio. Euro und abschließend erwirtschaften 7 Unternehmen mehr als 500 Mio. Euro.

Aus der oben genannten allgemeinen Klassifizierung lässt sich nach Anwendung der Größenkriterien des DMI die in Abbildung 8 festgehaltene **mittelstandsspezifische Klassifikation** ableiten. Die Stichprobe setzt sich somit aus 3 Kleinstunternehmen, 72 kleinen Unternehmen, 114 mittleren Unternehmen und 12 großen Unternehmen zusammen. Für die spätere Analyse von **Größenabhängigkeiten** werden Kleinstunternehmen und klei-

ne Unternehmen zur Gruppe 1, mittlere Unternehmen und Großunternehmen zur Gruppe 2 zusammengefasst, um etwaige Kontraste in der Stichprobe aufzuzeigen.

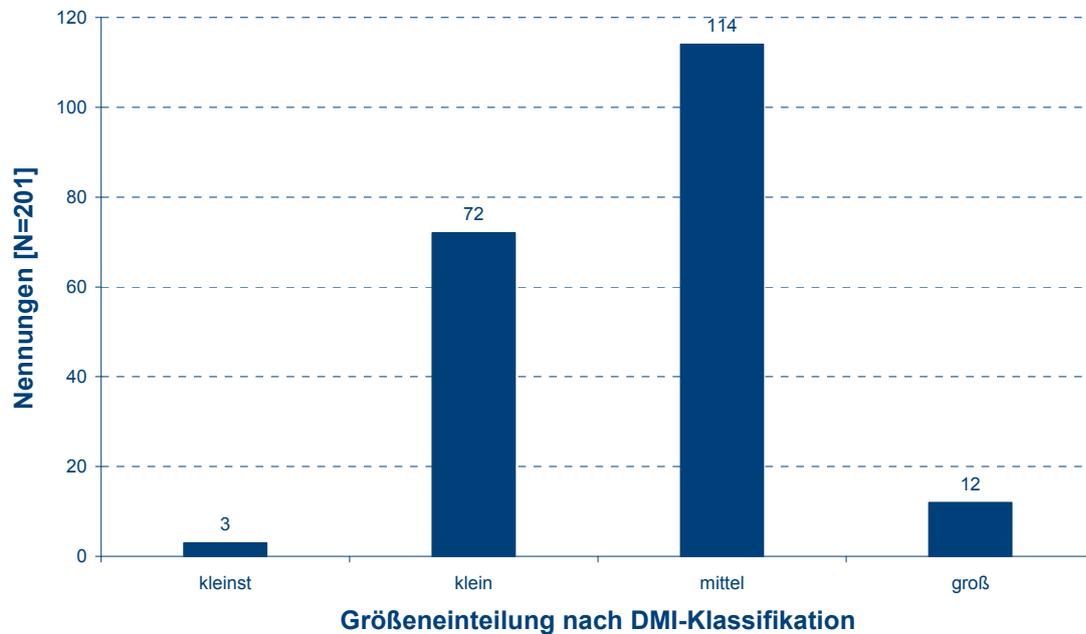


Abbildung 9: Größeneinteilung nach DMI-Klassifikation

Die Verteilung der Unternehmensstandorte in der Stichprobe ist sehr heterogen.

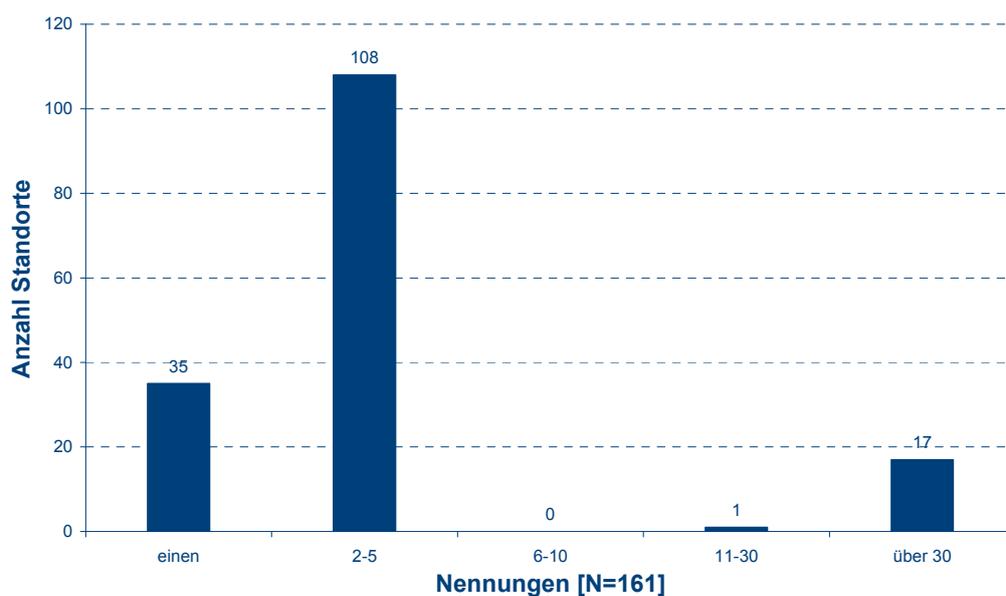


Abbildung 10: Verteilung der Unternehmensstandorte

35 Unternehmen weisen mit nur einem Standort eine sehr **hohe geografische Konzentration** auf. Die Mehrheit der Unternehmen (108 von 161 Antworten und somit 67 Prozent) sind an zwischen 2 und 5 Standorten vertreten. Ein Unternehmen weist zwischen 11 und 30 Standorte auf. Eine wiederum größere Anzahl von 17 Unternehmen zeigt mit über 30 Standorten eine recht große geografische Verteilung.

4.6 Konzernzugehörigkeit

In der traditionellen mittelstandsorientierten Forschung werden **konzernzugehörige Unternehmen** nicht in die Analyse einbezogen, da für diese Unternehmen das Kriterium der wirtschaftlichen Selbstständigkeit als nicht gegeben angenommen wird und folglich diese Unternehmen nicht als mittelständisch im engeren Sinne gesehen werden.

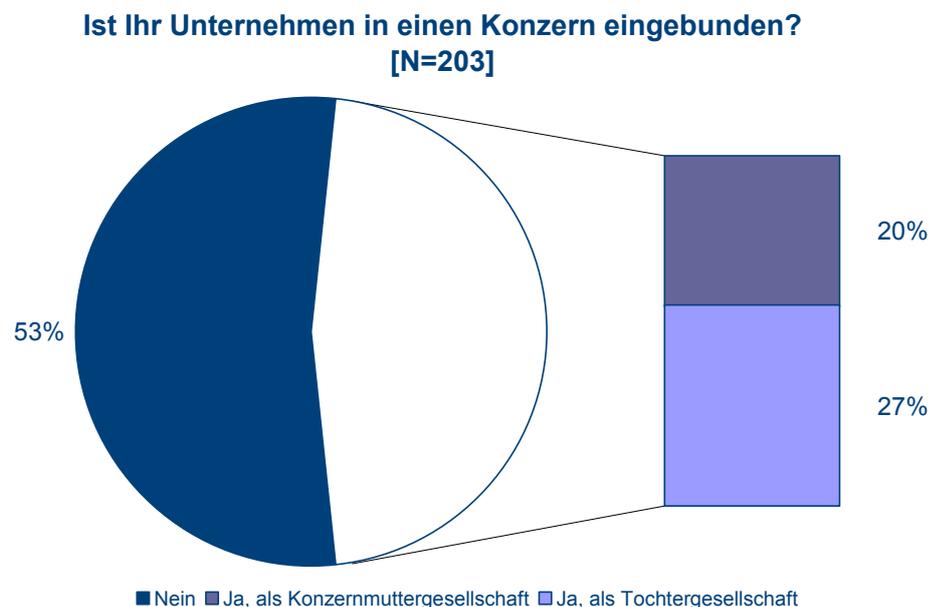


Abbildung 11: Konzernzugehörigkeit der Unternehmen

Gemäß der bereits vorgestellten **Typologie** des DMI können jedoch auch konzernzugehörige Unternehmen dem Typ E (Publikumsgesellschaften mit Fremdmanagement) angehören. 53 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sind nicht Teil eines Konzerns (n=108), von den verbleibenden 47 Prozent mit **Konzernzugehörigkeit** sind 20 Prozent als Muttergesellschaft und

27 Prozent als Tochtergesellschaft in einen Konzern eingegliedert.

4.7 Mittelstandsspezifische Klassifizierung

Anhand der **mittelstandsspezifischen Klassifizierung** der Unternehmen per Selbstwahrnehmung lässt sich feststellen, inwieweit letztere die Auswahl konkreter Unternehmen für eine mittelstandsorientierte Befragung rechtfertigt.³⁸ Die befragten Unternehmen konnten hier eine offene Frage ‚Würden Sie Ihr Unternehmen als mittelständisch bezeichnen?‘ mit ‚Ja‘ oder ‚Nein‘ beantworten und jeweils für ihre Antwort eine freie Begründung angeben.

Würden Sie Ihr Unternehmen als mittelständisches Unternehmen bezeichnen?
[N=204]

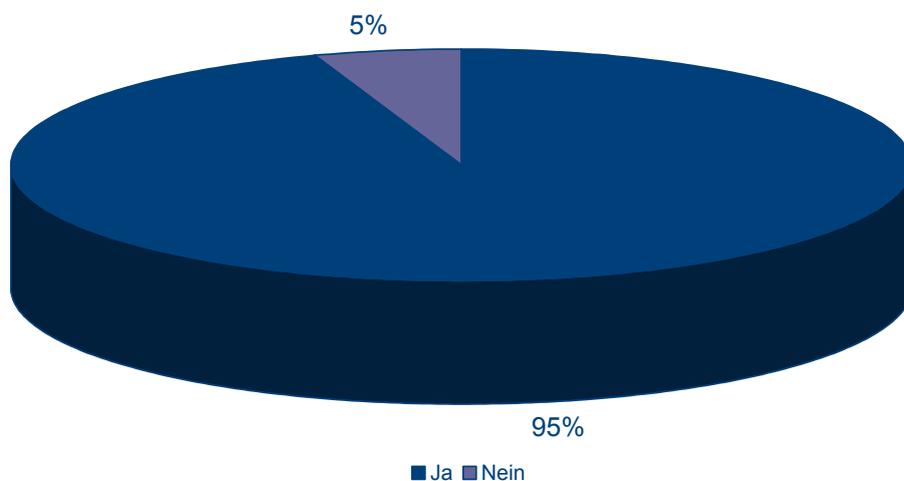


Abbildung 12: Wahrnehmung der Befragten als Mittelstand

Der überwiegende Teil der Unternehmen (95 Prozent) bezeichnete das Unternehmen als mittelständisch, lediglich 5 Prozent sind anderer Meinung. Die **Selbsteinschätzung** bestätigt die Definition des DMI als Grundlage der Stichprobenziehung. Die Begründung für die Klassifizierung als Mittelstand stützen die

³⁸ Vgl. zu dieser Vorgehensweise auch *Schmittat* (2007), S. 3.

Probanden nicht nur auf quantitative, sondern auch auf qualitative Merkmale.



Abbildung 13: Begründung der Befragten zur Klassifikation Mittelstand

54 Prozent der Befragten gaben eine **qualitative**, 46 Prozent eine **quantitative Begründung** für die Selbsteinschätzung als mittelständisches Unternehmen. Als **Beispiele** für die erste Gruppe sind die Familientradition, die regionale Bedeutung, flache Hierarchien sowie der Führungsstil anzuführen. Die zweite Gruppe konzentriert sich in ihrer Begründung auf die Aspekte Umsatz, Mitarbeiterzahl, das eigentliche Kriterium der ‚Größe‘ sowie vorgegebene Größenklassifizierungen, beispielsweise das HGB.

5 Führungsstruktur der befragten Unternehmen

Im folgenden Untersuchungsteil werden die antwortenden Mitarbeiter der Unternehmen zunächst nach Funktion in Eigentümer/Gesellschafter und (externe) Manager eingeteilt. Hier steht somit die **Führungsstruktur** des Unternehmens im Mittelpunkt. Daraufhin wird festgestellt, wer die oberste Führungsposition im Unternehmen einnimmt und wie die Geschäftsleitung zusammengesetzt ist. Abschließend werden die wichtigsten Anteilseigner identifiziert. Des Weiteren stehen diejenigen Führungsaspekte im Fokus, die den befragten Unternehmen besonders wichtig sind.

5.1 Funktion der Befragungsteilnehmer

Die Abfrage der Funktion des Antwortenden lässt später Analysen zu, wie diese die **Sichtweise des Antwortenden** beeinflusst.

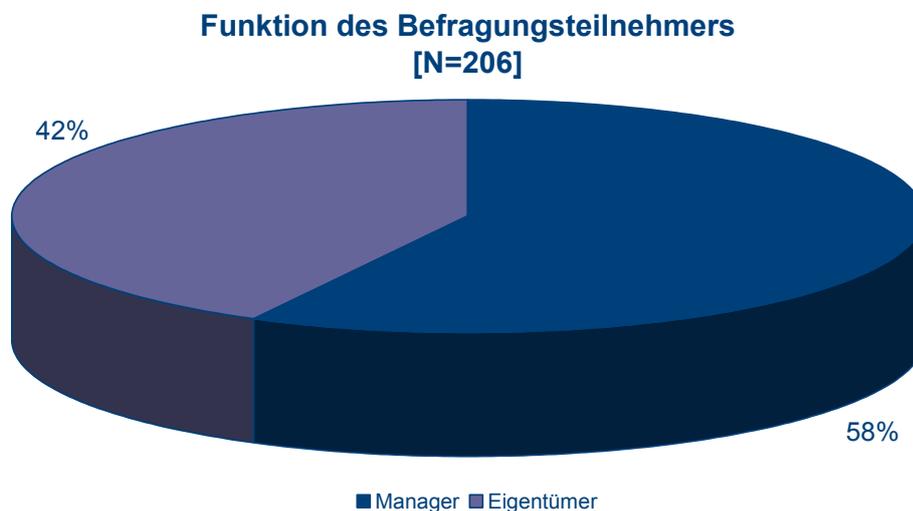


Abbildung 14: Funktion des Befragungsteilnehmers

Für die 206 befragten Unternehmen antworteten insgesamt 87 Eigentümer (42 Prozent) und 119 Manager (52 Prozent).

Zusätzlich hatten die Befragten die Möglichkeit, am Ende des Fragebogens ihre **Funktion/Position** im Unternehmen im Detail anzugeben. Von der Möglichkeit einer nicht anonymen Be-

antwortung des Fragebogens machten 144 von 206 Probanden und somit 70 Prozent der Befragten Gebrauch. 76 Prozent der bekannten Rückläufe (109 Fragebögen) stammen von Führungskräften der ersten Leitungsebene (Executives), also Mitgliedern aus Vorstand oder Geschäftsleitung. 24 Prozent (35 Fragebögen) wurden von sonstigen Mitarbeitern ausgefüllt, vor allem Assistenten der Geschäftsleitung und Entscheidungsträger aus Controlling, Finanzen und Rechnungswesen.

5.2 Oberste Führungspersonen

In einer geschlossenen Frage wurden die Probanden zur obersten Führungsposition/-person im Unternehmen befragt.

Wer ist (sind) in Ihrem Unternehmen die oberste Führungsperson(en)?
[N=206]

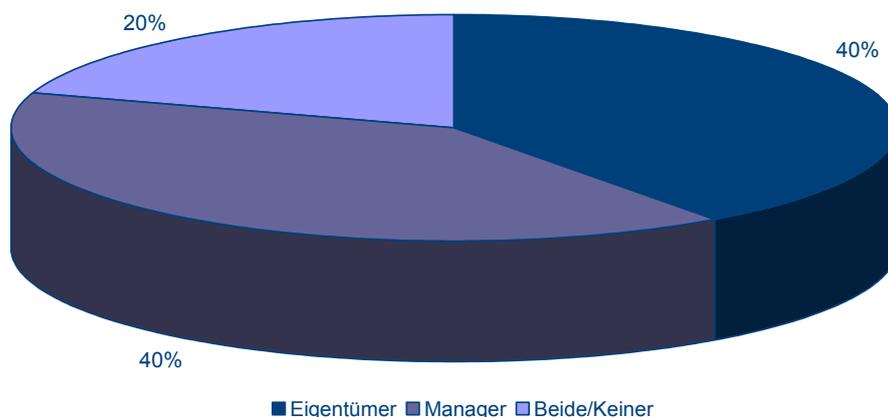


Abbildung 15: Oberste Führungsperson im Unternehmen

Die **oberste Führungsposition** ist zu gleichen Teilen auf Eigentümer und Manager verteilt (jeweils etwa 40 Prozent). In 20 Prozent der Fälle gibt es eine gemeinsame Doppelführung durch Manager und Eigentümer bzw. es ist kein Vorsitz des Exekutivgremiums definiert.

Für die spätere Auswertung der **Abhängigkeiten** von Aufsichtsgremien spielt die oberste Führungsperson aus Sicht der Forscher eine große Rolle. Hierzu wurden zwei Gruppen gebildet, die mit ‚Eigentümergeföhrung‘ und ‚Managergeföhrung‘ über-

schrieben werden. Zu ersterer Gruppe werden die Unternehmen gezählt, die eine oberste Eigentümerführung angaben. Zusätzlich werden auch die Unternehmen mit nicht definiertem Vorsitz oder gemeinschaftlichem Vorsitz von Eigentümern und Managern in diese Kategorie gezählt.³⁹ Zur zweiten Gruppe werden folgerichtig die Unternehmen zusammengefasst, die einen externen Manager als oberste Führungsperson angaben.

5.3 Leitungsstruktur

Des Weiteren wurde auch die **Leistungsstruktur** der Unternehmen abgefragt, um einen Eindruck der Ausprägung dieser Variable als Einflussfaktor auf die Ausprägungen von Aufsichtsgremien feststellen zu können.

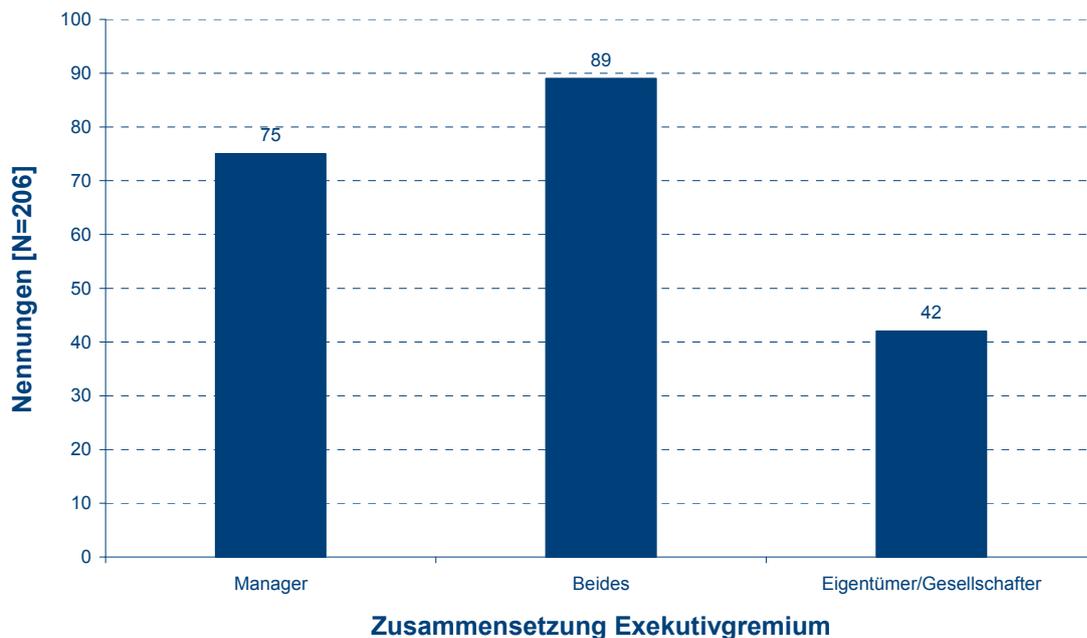


Abbildung 16: Zusammensetzung des Exekutivgremiums

Im **Durchschnitt** bestehen die Exekutivgremien der befragten Unternehmen aus **3,2 Mitgliedern**. In 75 Unternehmen besteht die Geschäftsleitung bzw. der Vorstand ausschließlich aus Ma-

³⁹ Hier wird angenommen, dass bei gemeinschaftlicher Leitung durch Manager und Gesellschafter-Geschäftsführer/-Vorstände auch bei nicht definiertem Vorsitz letztere qua Eigenschaft als Gesellschafter den Primat der Entscheidungsbefugnis innehaben.

nagern, während in 89 Unternehmen die Besetzung gemischt ist. Lediglich 42 der antwortenden Unternehmen werden ausschließlich von Eigentümern bzw. Mitgliedern der Unternehmerfamilie(n) geleitet.

Der **durchschnittliche Anteil** an Managern in der Geschäftsleitung beläuft sich – bezogen auf die konkrete Kopfzahl – auf 62 Prozent, der von Eigentümern auf 38 Prozent.

5.4 Anteilseignerstruktur

In einer offenen Frage wurden die Unternehmen des Weiteren aufgefordert, die bis zu drei wichtigsten **Anteilseigner** in Gruppen anzugeben. Anschließend wurden die gegebenen Antworten durch das Forscherteam in intersubjektiv-nachprüfbare **Kategorien** eingeteilt.

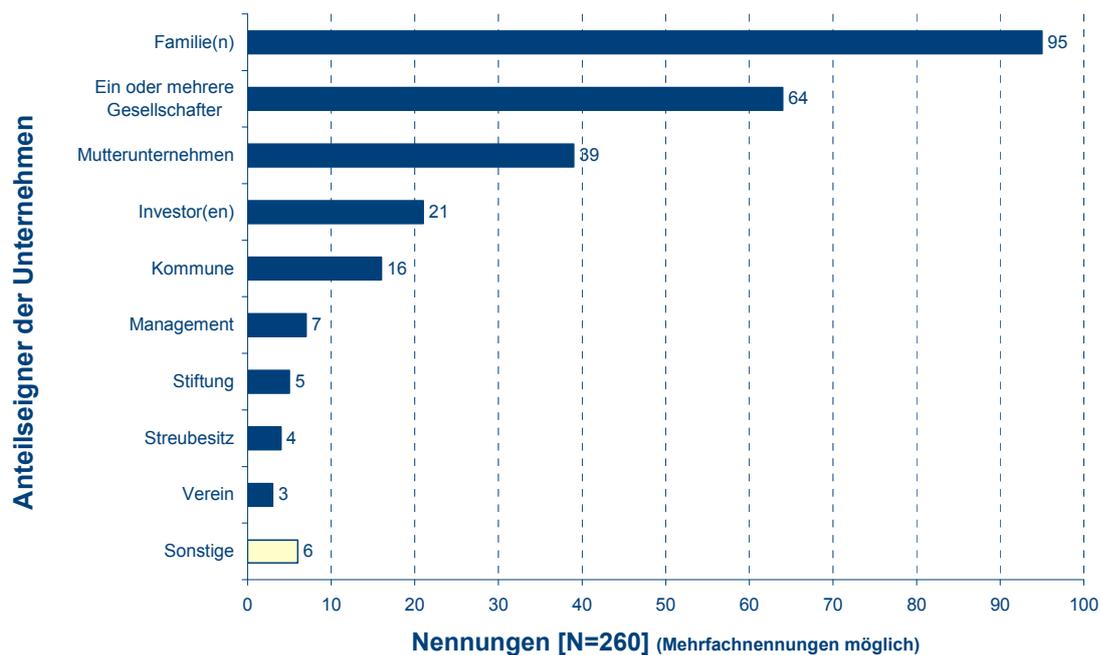


Abbildung 17: Anteilseigner der Unternehmen

Nach der Kategorisierung wird deutlich, dass die wichtigste Gruppe der Anteilseigner immer noch durch Familien gebildet wird (n=95). Es folgen ein oder mehrere Gesellschafter als zweitwichtigste Gruppe (n=64). Auch Mutterunternehmen (n=39) sowie ein oder mehrere Investoren (n=21) treten in meh-

renen Unternehmen auf. Vereine (n=3) und Streubesitz (n=4) spielen eine eher untergeordnete Rolle.

Die Ergebnisse sind weitgehend mit der Untersuchung von *Becker/Baltzer/Ulrich* aus dem Jahr 2008 konsistent.⁴⁰

5.5 Wichtige Führungsaspekte

Um im späteren Verlauf **etwaige Zielkonflikte** zwischen der Geschäftsleitung und den Aufsichtsgremien analysieren zu können, wird im Folgenden in einer skaliert-geschlossenen Frage die Meinung der Antwortten zur Bedeutung unterschiedlicher Aspekte für die Unternehmensführung analysiert. Diese sind als Elemente der **Corporate Governance** der befragten Unternehmen zu charakterisieren.⁴¹

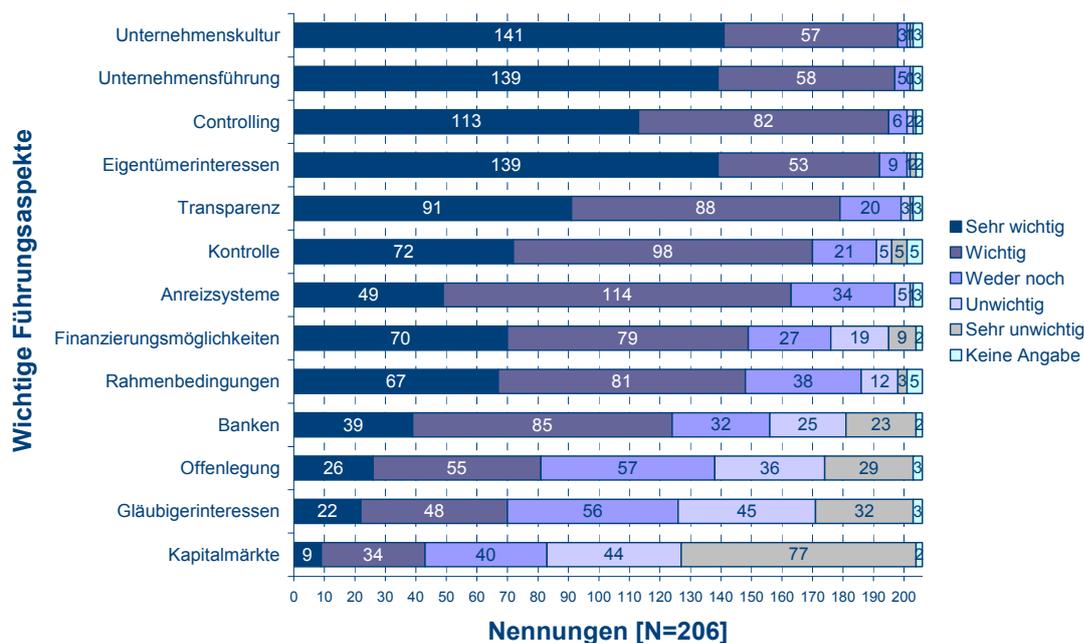


Abbildung 18: Wichtige Führungsaspekte

Für die Antwort wurde den Probanden die Möglichkeit gegeben, die einzelnen Aspekte auf einer **fünfstufigen Likert-Skala** von

⁴⁰ Vgl. *Becker/Baltzer/Ulrich* (2008), S. 23.

⁴¹ Eine ähnliche Vorgehensweise wählen *Becker/Ulrich/Baltzer* (2009b), S. 149ff.

,1=sehr wichtig' bis ,5=sehr unwichtig' zu beurteilen. Zudem gab es die durch die Probanden nicht genutzte Möglichkeit, weitere Aspekte zu benennen.

Unternehmenskultur (sehr wichtig: n=141, wichtig: n=57), **Unternehmensführung** (sehr wichtig: n=139, wichtig: n=58), **Controlling** (sehr wichtig: n=113, wichtig: n=82) und **Eigentümerinteressen** (sehr wichtig: n=139, wichtig: n=53) konnten als die in Summe wichtigsten Führungsaspekte identifiziert werden. Eine mit Abstand untergeordnete Rolle spielten **Anforderungen von Kapitalmärkten** (sehr unwichtig: n=77, unwichtig n=44), **Gläubigerinteressen** (sehr unwichtig: n=32, unwichtig n=45) sowie **Offenlegung, Transparenz und Publizität der Rechnungslegung** (sehr unwichtig: n=29, unwichtig n=36) für die Führung der mittelständischen Unternehmen.

In einem zweiten Schritt wurden **Einflüsse** von **Unternehmensgröße** und **Führungsstruktur** auf die Wahrnehmung der genannten Aspekte ausgewertet.

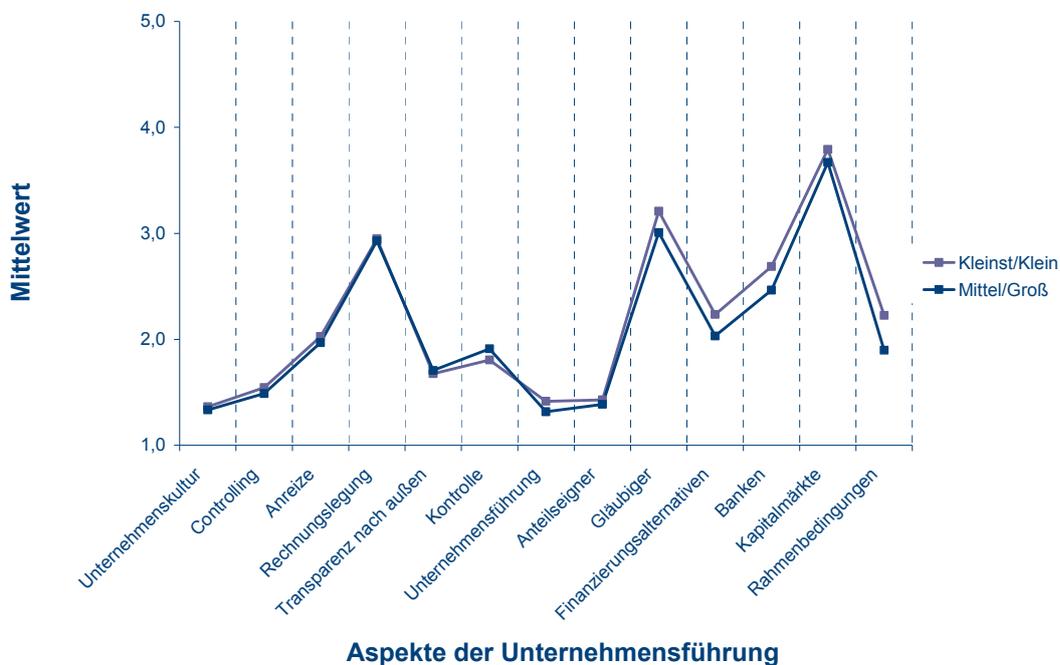


Abbildung 19: Führungsaspekte und Unternehmensgröße

Es zeigt sich **kein signifikanter Einfluss** der Unternehmensgröße auf die Wahrnehmung von Führungsaspekten. Gläubi-

geranforderungen, Finanzierungsalternativen und Banken-
anforderungen werden von Kleinst- und Kleinunternehmen nur als
unwesentlich unwichtiger gesehen als bei mittleren und großen
Unternehmen.

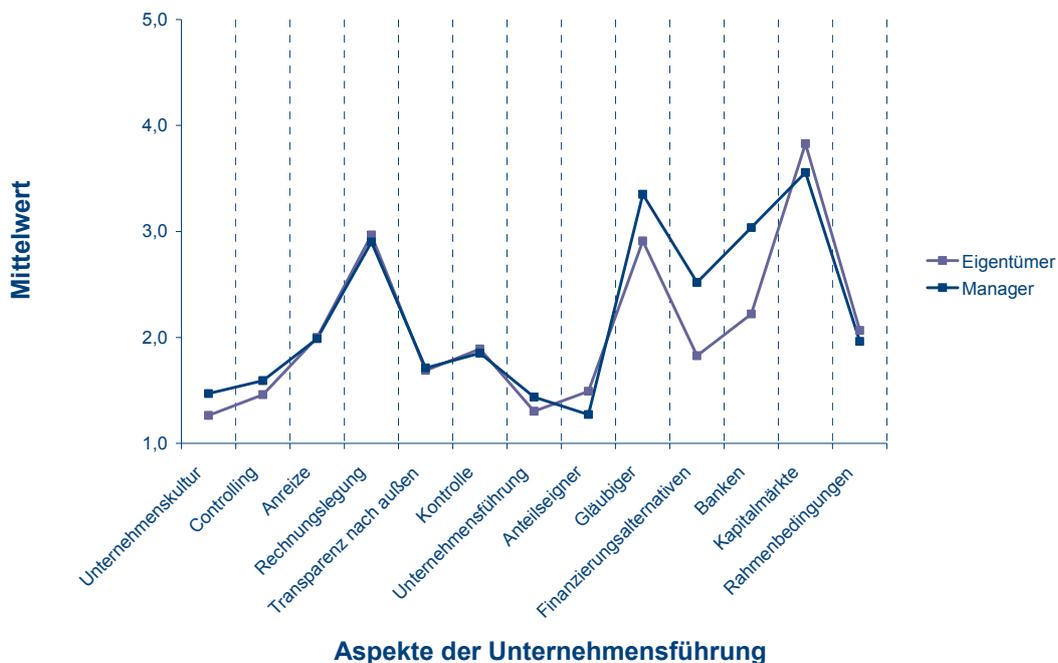


Abbildung 20: Führungsaspekte und Führungsstruktur

Auch die Analyse in Abhängigkeit der **Führungsstruktur** ergibt
nur wenige Unterschiede. Diese zeigen sich vor allem in den
Aspekten Gläubigerinteressen, Finanzierungsalternativen und
Bankenanforderungen, die für managergeführte Unternehmen
unwichtiger sind als für eigentümergeführte Unternehmen.

6 Existenz und Ausgestaltung von Aufsichtsgremien

Der folgende Teil stellt mit der **Existenz und Ausgestaltung von Aufsichtsgremien im Mittelstand** einen Kernaspekt der Untersuchung dar. Zunächst wird die Existenz eines Aufsichtsgremiums geprüft. Danach die Arten und Zusammensetzung sowie die Bedeutung der Gremien festgestellt. Zur Ausgestaltung werden die Aufgaben und die Gestaltung, sowohl organisatorische als auch personelle, näher beleuchtet und schließlich die Etablierung der Aufsichtsgremien untersucht.

6.1 Existenz von Aufsichtsgremien

Zur Existenz eines Aufsichtsgremiums werden den befragten Unternehmen drei Antwortmöglichkeiten in einer geschlossenen Frage vorgegeben. Für jede Antwortmöglichkeit gibt es des Weiteren ein offenes Feld für eine Begründung.

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein oder mehrere Aufsichtsgremien oder ist die Einführung eines/mehrerer Gremien geplant?
[N=206]

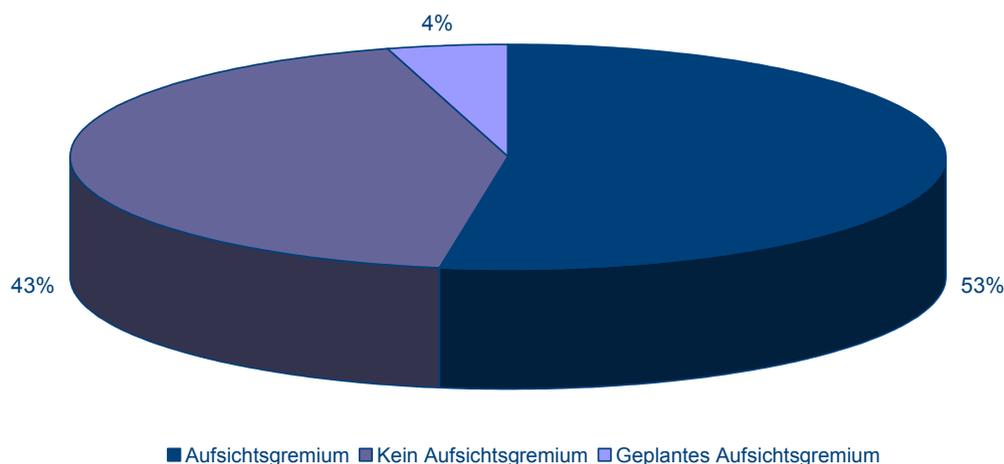


Abbildung 21: Existenz Aufsichtsgremium

In 53 Prozent der Fälle existiert bereits ein Aufsichtsgremium (n=108), in 43 Prozent nicht (n=89). Vier Prozent der Unter-

nehmen planen die Einführung/Etablierung eines Aufsichtsgremiums.

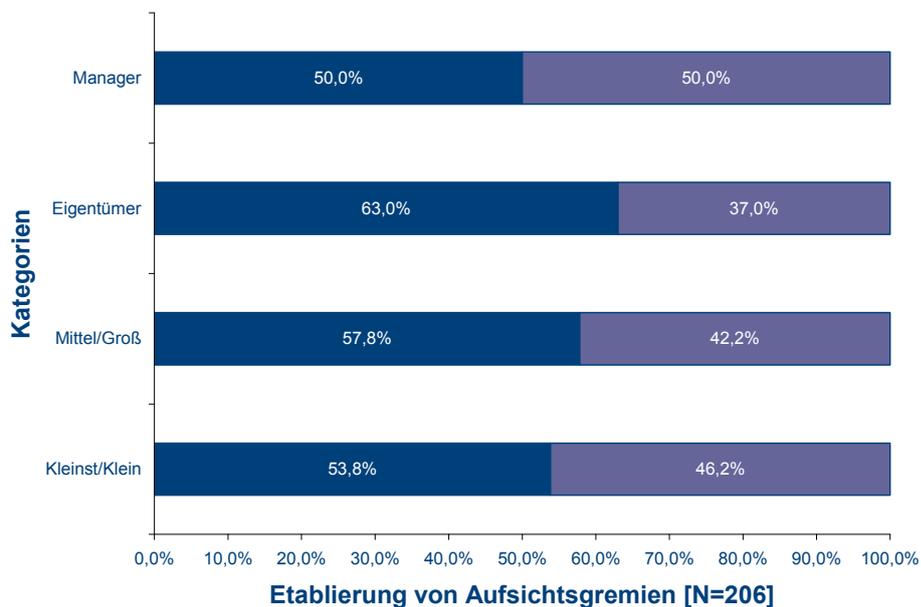


Abbildung 22: Etablierung von Aufsichtsgremien

Die Analyse von Abhängigkeiten zeigt nur **wenige Größeneinflüsse**. Eigentümergeführte Unternehmen weisen jedoch deutlich häufiger Aufsichtsgremien auf als managergeführte Unternehmen.

6.2 Art der Aufsichtsgremien

Für den Fall der Existenz eines Aufsichtsgremiums sollten die antwortenden Unternehmen die **Art des Aufsichtsgremiums** bestimmen. Auch hier wurde ein geschlossener Fragetyp mit drei vorgegebenen Antworten verwendet.

Von den 53 Prozent der Unternehmen, die angaben, bereits ein Aufsichtsgremium zu besitzen, sind dies bei 33 Prozent verpflichtende Aufsichtsräte (n=39), bei 22 Prozent freiwillige Aufsichtsräte (n=26) und bei 45 Prozent freiwillige Beiräte (n=52).

Welcher Art ist dieses Gremium/sind diese Gremien?
[N=117]

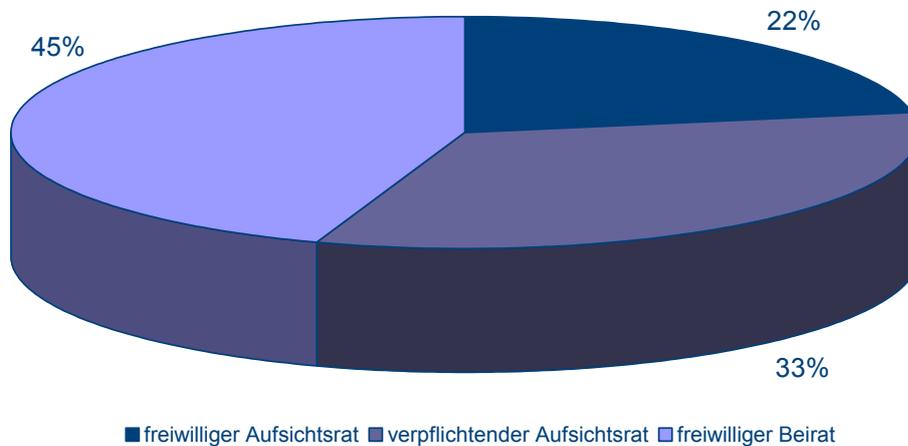


Abbildung 23: Art des Aufsichtsgremiums

6.3 Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums

Neben der Existenz von Aufsichtsgremien ist, falls ein solches Organ vorhanden ist, auch ihre **Zusammensetzung** ausschlaggebend. Zunächst soll die Zusammensetzung von Aufsichtsräten und im späteren Verlauf die Zusammensetzung von Beiräten untersucht werden.

Welche Personen sind in Ihrem Aufsichtsrat vertreten?
[N=383]

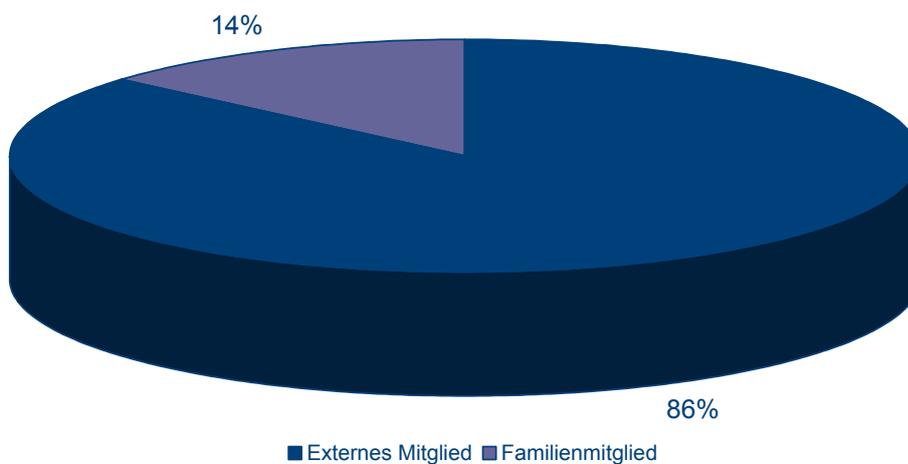


Abbildung 24: Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Die Probanden gaben bei dieser **geschlossenen Frage** zunächst durch Ankreuzen an, ob das Mitglied des Aufsichtsgremiums ein externes Mitglied oder ein Familienmitglied ist. Danach wurde in einer offenen Frage die Berufsgruppe des Mitglieds abgefragt. Die Nennungen wurden danach vom Forscherteam zu Kategorien verdichtet. Dabei ergab sich für den **Aufsichtsrat** folgende Verteilung: 86 Prozent externe Mitglieder und 14 Prozent Familienmitglieder.

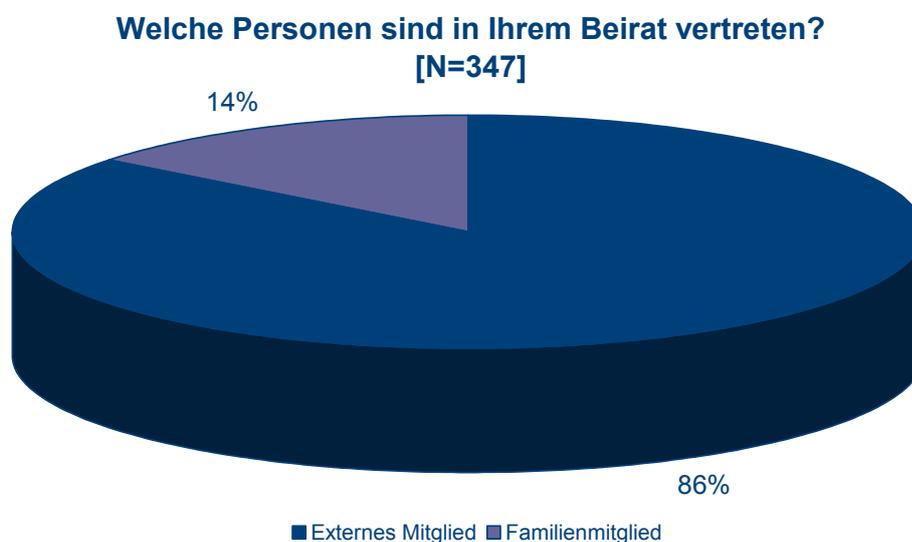


Abbildung 25: Zusammensetzung des Beirats

Für **Beiräte** zeigt sich ein ähnliches Bild, auch hier sind 86 Prozent der Gremienmitglieder familienfremd und 14 Prozent Familienmitglieder.

6.4 Gestaltung des Vorsitzes im Aufsichtsgremium

Der folgerichtig nächste Schritt der Analyse nach der Bestimmung der Mitgliederanteile ist die Feststellung, aus welcher der beiden Gruppen (externe Mitglieder und Familienmitglieder) der **Vorsitz des Aufsichtsgremiums** gestellt wird. Diese Frage wurde ebenfalls in Form einer geschlossenen Fragestellung formuliert.

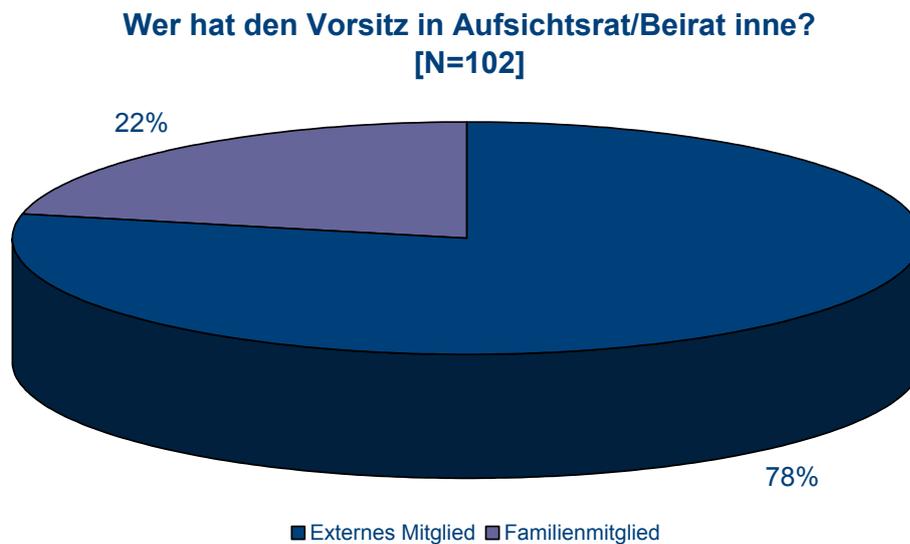


Abbildung 26: Vorsitz des Aufsichtsgremiums

Es zeigt sich, dass in der Mehrzahl der Aufsichtsgremien unternehmensfremde Mitglieder den Vorsitz haben (78 Prozent), lediglich 22 Prozent der Vorsitzenden sind Familienmitglieder.

6.5 Personenbezogene Ausgestaltung des Aufsichtsrats/Beirats

Neben dem Vorsitz des Aufsichtsgremiums sind auch die **Größe** und die **beteiligten Berufsgruppen** bezeichnend für die Aufsichtsgremien.

Auf die gesamte Stichprobe bezogen, liegt der arithmetische Mittelwert der **Mitgliederzahl** bei 5,5. Hier lassen sich deutliche **Abhängigkeiten** von Unternehmensgröße, Führungsstruktur und nicht zuletzt der Art des Gremiums feststellen. Während in Kleinstunternehmen und kleinen Unternehmen die durchschnittliche Mitgliederzahl für Aufsichtsgremien 4,4 beträgt, sind dies in mittleren und großen Unternehmen 6,0.

In **eigentümergeführten Gremien** sind im Schnitt 4,7 Mitglieder beteiligt, in **managergeführten** 6,2. Der letzte Befund lässt mehrere Querverbindungen zu, beispielsweise zum noch folgenden Rollenverständnis des Aufsichtsgremiums (vgl. Ab-

schnitt 6.6) in Abhängigkeit von der Führungsstruktur im Unternehmen.

Während der **durchschnittliche Aufsichtsrat** – vor allem aufgrund geltender rechtlicher Vorschriften und einer bereits diskutierten Minimalgröße von drei Mitgliedern, im Schnitt 5,7 Mitglieder aufweist, sind dies in **Beiräten** nur 4,0 Mitglieder.

Wichtigste **Berufsgruppe im Aufsichtsrat** sind Politiker, gefolgt von (angestellten) Führungskräften anderer Unternehmen sowie Unternehmern. Auch Interessensvertreter wie z.B. Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und Gesellschaftervertreter spielen eine wichtige Rolle. Weniger vertreten im mittelständischen Aufsichtsrat sind bestimmte freiberufliche Berufsgruppen wie die der Ärzte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.

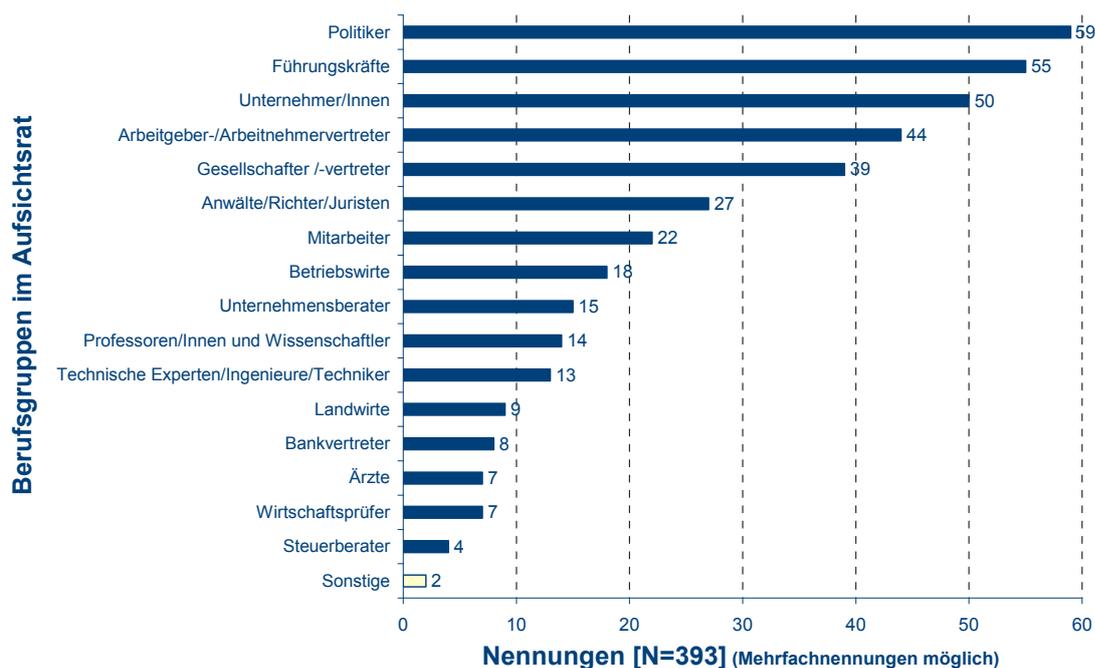


Abbildung 27: Berufsgruppen im Aufsichtsrat

Im **Beirat** werden die Politiker von den Führungskräften als wichtigste Berufsgruppe abgelöst, gefolgt von Unternehmern und Betriebswirten. Eine weniger wichtige Rolle spielen im Beirat die Interessensvertreter und Wirtschaftsprüfer. Stärker als in Aufsichtsräten sind in Beiräten Anwälte, Richter und Juristen vertreten.

Die Zusammensetzung von **Beiräten im Vergleich zu Aufsichtsräten** spiegelt unter anderem die – auch in offenen Kommentarfeldern der Studie geäußerte – Auffassung der Studienteilnehmer wider, im Beirat seien vor allem unternehmerische Erfahrung und ein generelles betriebswirtschaftliches Verständnis gefragt. ‚Beratungsexperten‘ wie Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater beruft man seltener in einen Beirat, da deren Wissen auch einzelfallbezogen ‚eingekauft‘ werden kann.

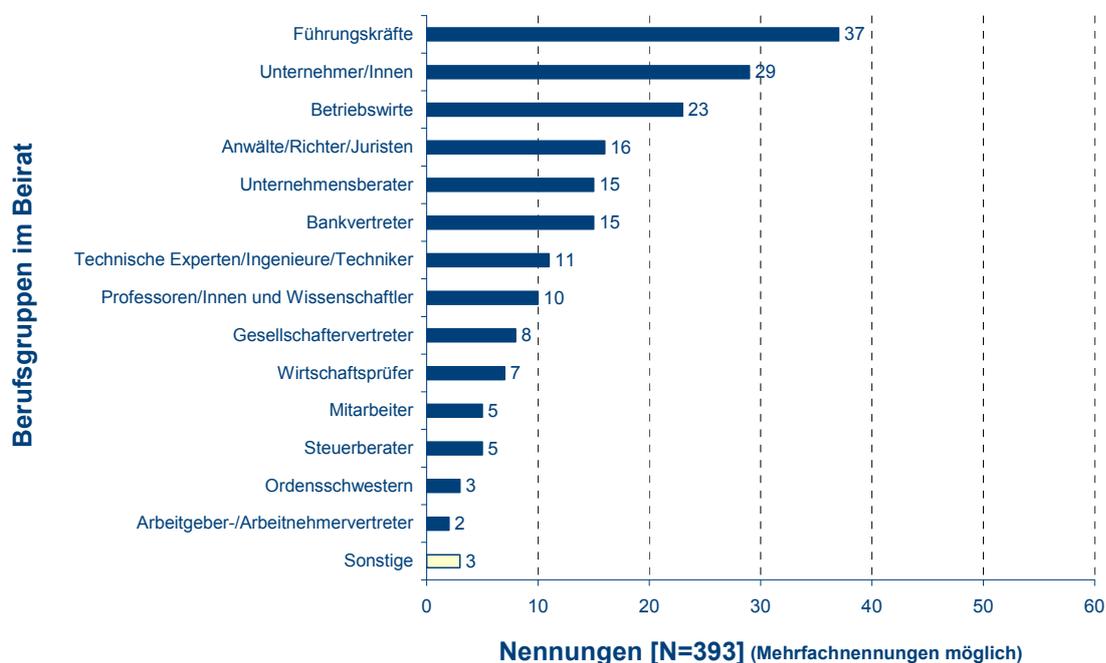


Abbildung 28: Berufsgruppen im Beirat

6.6 Rollen des Aufsichtsgremiums

Eine weitere, im Rahmen der vorliegenden Erhebung thematisierte Frage bezog sich auf die **Rolle**, mit denen das Aufsichtsgremium im Unternehmen assoziiert wird. Hier sollten mehrere Spannungsfelder einer intensiveren Betrachtung ausgesetzt werden. Zunächst stand im Mittelpunkt des Interesses, inwieweit die Wahrnehmung der Praxis von den in der Theorie dargestellten **Rollenschwerpunkten** abweicht. Zum anderen soll gezeigt werden, in welchen Rollen noch Handlungsbedarf aus Unternehmensperspektive besteht.

Rollen von Aufsichtsgremien wurden in Form einer **offenen Frage** beleuchtet. Die Antworten wurden im Anschluss vom Forscherteam zu Kategorien verdichtet.

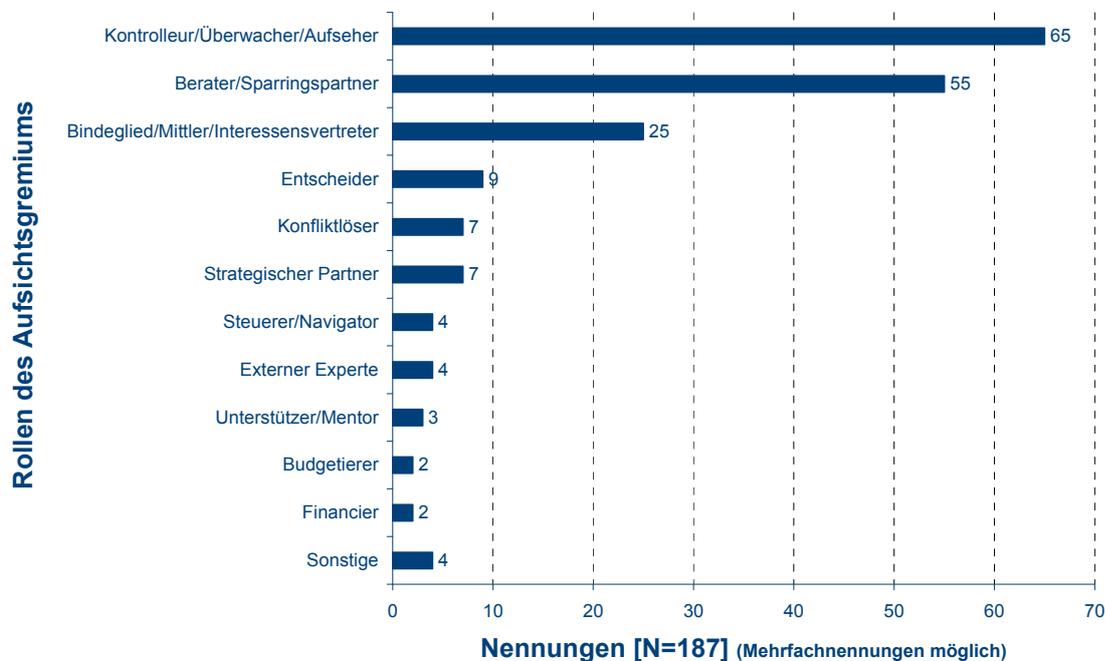


Abbildung 29: Rollen des Aufsichtsgremiums

Die Auswertung der Fragebögen ergibt, dass das Aufsichtsgremium am häufigsten mit den Rollen als **Kontrollleur/Überwacher/Aufseher**, **Berater/Sparringspartner** und **Bindeglied/Mittler/Interessensvertreter** identifiziert wird. Weniger wichtig sind Unterstützer/Mentoren, Budgetierer und Financiers.

6.7 Bedeutung des Aufsichtsgremiums

Die Bedeutung des Aufsichtsgremiums im Unternehmen ist zur Bestimmung der Relevanz des Themas zu analysieren. In einer geschlossenen Frage wurden die Probanden nach ihrer **subjektiven Wahrnehmung der Bedeutung eines Aufsichtsgremiums** für das Unternehmen befragt.

87 Probanden schätzten die Bedeutung des Aufsichtsgremiums als sehr hoch bzw. hoch ein (sehr hoch: n=31, hoch: n=56).

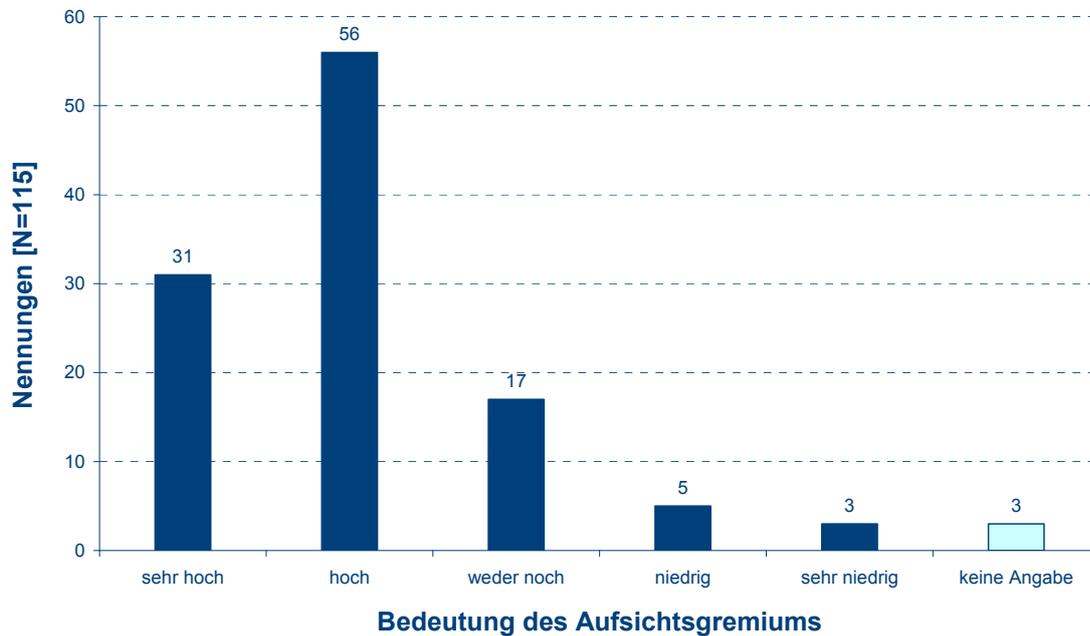


Abbildung 30: Bedeutung des Aufsichtsgremiums

Die subjektive Bedeutung des Aufsichtsgremiums wurde wiederum einer Untersuchung von Abhängigkeiten unterworfen.

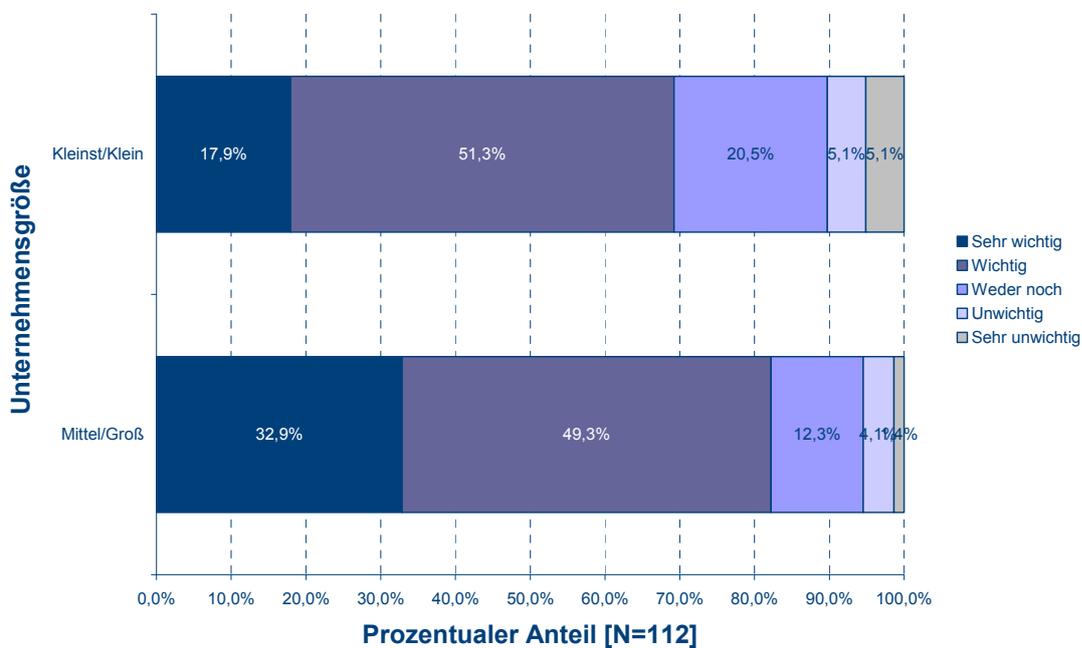


Abbildung 31: Bedeutung und Unternehmensgröße

Der Anteil der Nennungen ‚Sehr wichtig‘ ist in der Gruppe der mittleren und großen Unternehmen (32,9 Prozent) um 15 Pro-

zentpunkte höher als in der Gruppe der Kleinst- und Kleinunternehmen. Die Beurteilung der Bedeutung eines Aufsichtsgremiums nimmt mit **steigender Unternehmensgröße** zu.

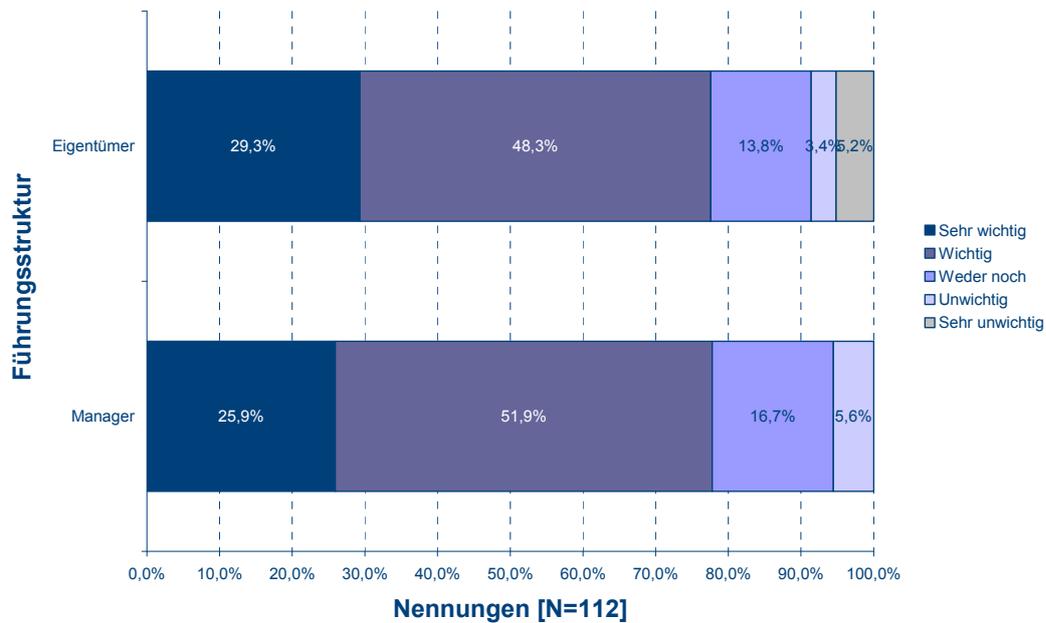


Abbildung 32: Bedeutung und Führungsstruktur

Die **Führungsstruktur** scheint keine Rolle zu spielen, wobei Eigentümer Aufsichtsgremien für wichtiger halten als Manager.

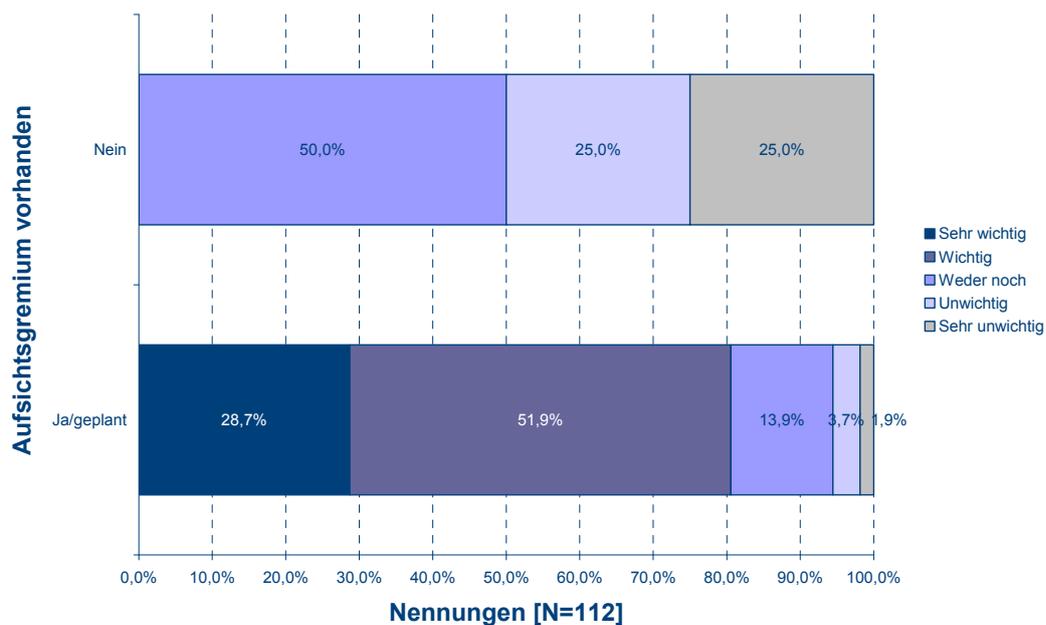


Abbildung 33: Bedeutung und Existenz eines Gremiums

Erwartungsgemäß wird die Bedeutung von Aufsichtsgremien von den Probanden, deren Unternehmen **kein solches Gremium aufweisen**, als sehr niedrig eingeschätzt. Allerdings kann diese Frage anhand von nur vier Probanden, die kein Aufsichtsgremium aufweisen und die Frage nach der Bedeutung beantworteten, nur sehr schwer interpretiert werden.

6.8 Aufgaben und Funktionen des Aufsichtsgremiums

In der Einführung wurde die Frage nach **Aufgaben und Funktionen von Aufsichtsgremien** bereits kurz angesprochen. Ebenfalls kurz erwähnt wurde die traditionelle, aber mittlerweile überkommene Dreiteilung der Aufgabengebiete in Kontrolle, Beratung und sonstige Aufgaben.

Die Probanden wurden in einer **geschlossenen Frage** nach Ihrer Einschätzung zur Ausprägung der jeweiligen Funktion bzw. Aufgabe befragt. Die Antworten wurden daraufhin in absteigender Reihenfolge nach der Summe der Nennungen ‚Sehr stark‘ und ‚Stark‘ sortiert.

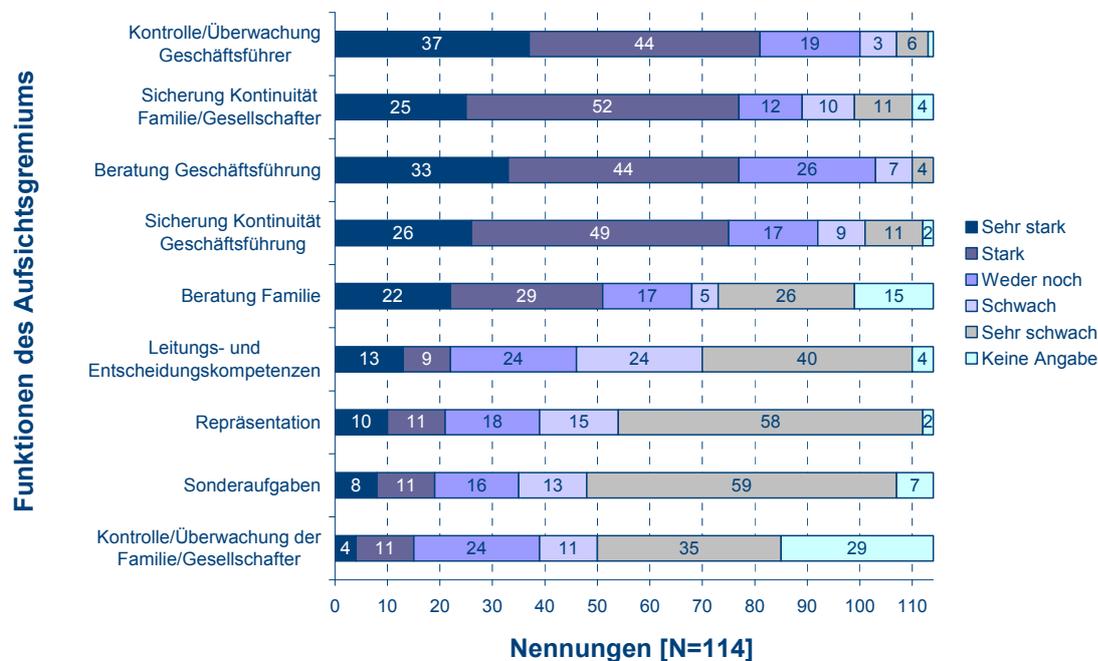


Abbildung 34: Funktionen des Aufsichtsgremiums

Als am stärksten ausgeprägte Funktion der Aufsichtsgremien sehen die antwortenden Unternehmen die **Kontrolle und Überwachung der Geschäftsführer** (sehr stark: n=37, stark: n=44) und die Sicherung der Kontinuität der Familie/Gesellschafterinteressen (sehr stark: n=25, stark: n=52). Auch die beratende Funktion für die Geschäftsführung wird als stark ausgeprägt dargestellt (sehr stark: n=33, stark: n=44). Als weniger signifikant werden Leitungs- und Entscheidungskompetenzen (sehr schwach: n=35, schwach: n=11), die Ausübung von Sonderaufgaben (sehr schwach: n=59, schwach: n=13) sowie die Kontrolle/Überwachung der Familie/Gesellschafter (sehr schwach: n=40, schwach: n=24) gesehen.

Die Auswertung der Abhängigkeiten der Aufgaben/Funktionen nach **Unternehmensgröße** ergibt nur wenige Befunde. Im Folgenden werden die Abhängigkeiten der arithmetischen Mittelwerte der Antworten dargestellt.

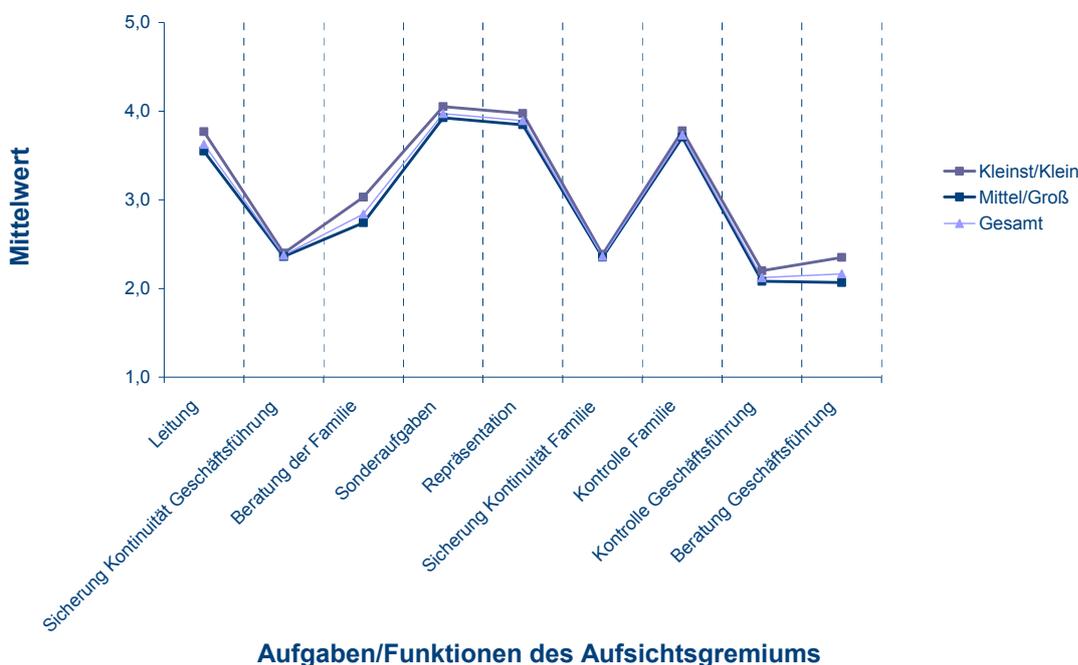


Abbildung 35: Funktionen und Unternehmensgröße

Mittlere und große Unternehmen sprechen der **Beratungsfunktion** sowohl im Hinblick auf die Geschäftsführung als auch im Hinblick auf die Familie eine leicht höhere Bedeutung als

Kleinst- und Kleinunternehmen zu. Signifikant ist jedoch keiner dieser Unterschiede.

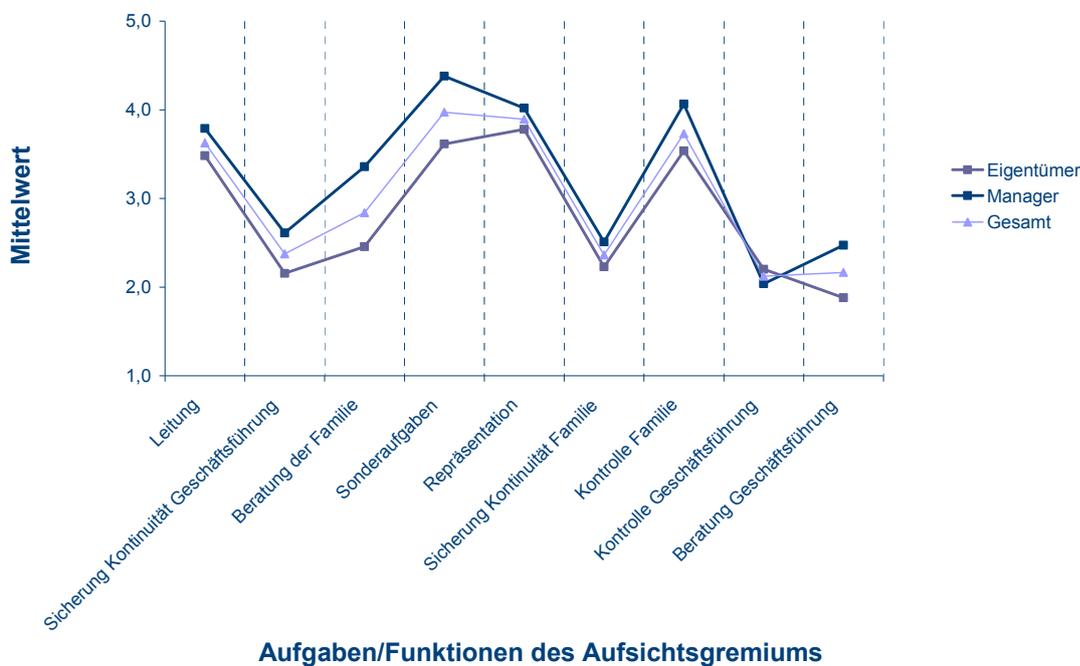


Abbildung 36: Funktionen und Führungsstruktur

Deutlich aufschlussreicher erscheint die Analyse nach Einflüssen der **Führungsstruktur**. Beinahe durchgehend sprechen eigentümergeführte Unternehmen Aufsichtsgremien einen stärkeren Funktionsumfang zu als managergeführte Unternehmen. In den Fällen der Beratung der Geschäftsführung, Sonderaufgaben, Beratung der Familie und Sicherung der Kontinuität der Geschäftsführung ist dieser Unterschied sogar **statistisch signifikant** auf einem 95-Prozent-Signifikanzniveau.

Zuletzt wurde die Abhängigkeit der Funktionswahrnehmung von der **Art des Aufsichtsgremiums** untersucht. Hierzu wurden verpflichtende Aufsichtsräte auf der einen sowie die Kombination aus freiwilligen Aufsichtsräten und freiwilligen Beiräten auf der anderen Seite zu Gruppen zusammengefasst und analysiert. Die Analyse weist **verpflichtenden Gremien** eine stärkere Funktionswahrnehmung in den Bereichen Repräsentation, Sicherung der Kontinuität der Familieninteressen, Kontrolle der Familie und Kontrolle der Geschäftsführung zu. **Freiwillige**

Gremien übernehmen stärker Funktionen der Leitung, Beratung der Familie sowie Beratung der Geschäftsführung.

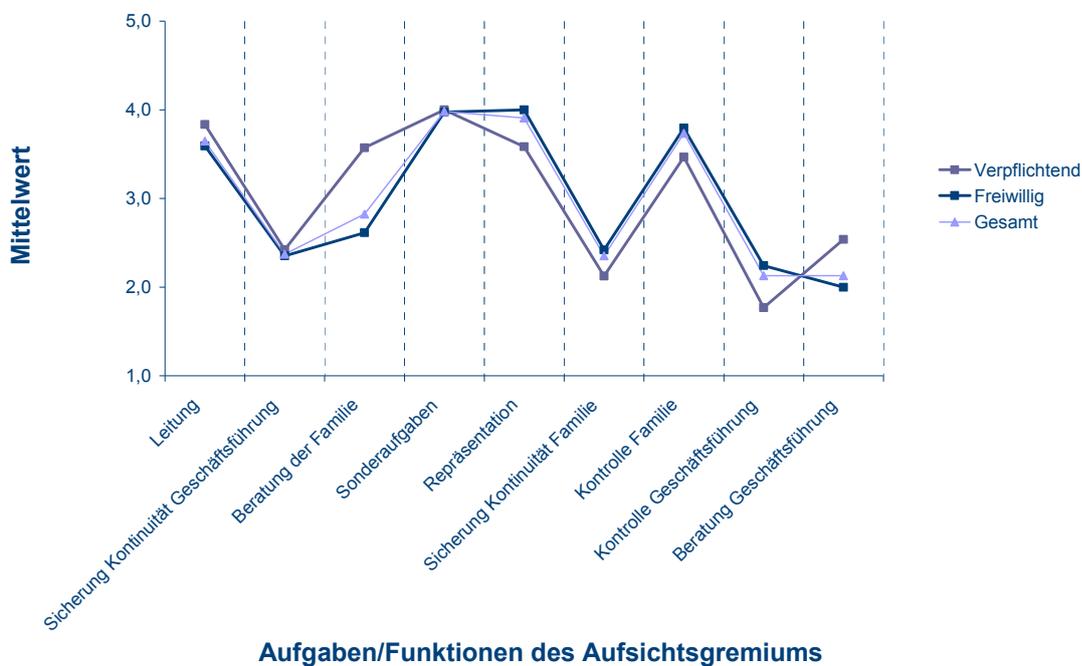


Abbildung 37: Funktionen und Art des Gremiums

6.9 Etablierung des Aufsichtsgremiums im Unternehmen

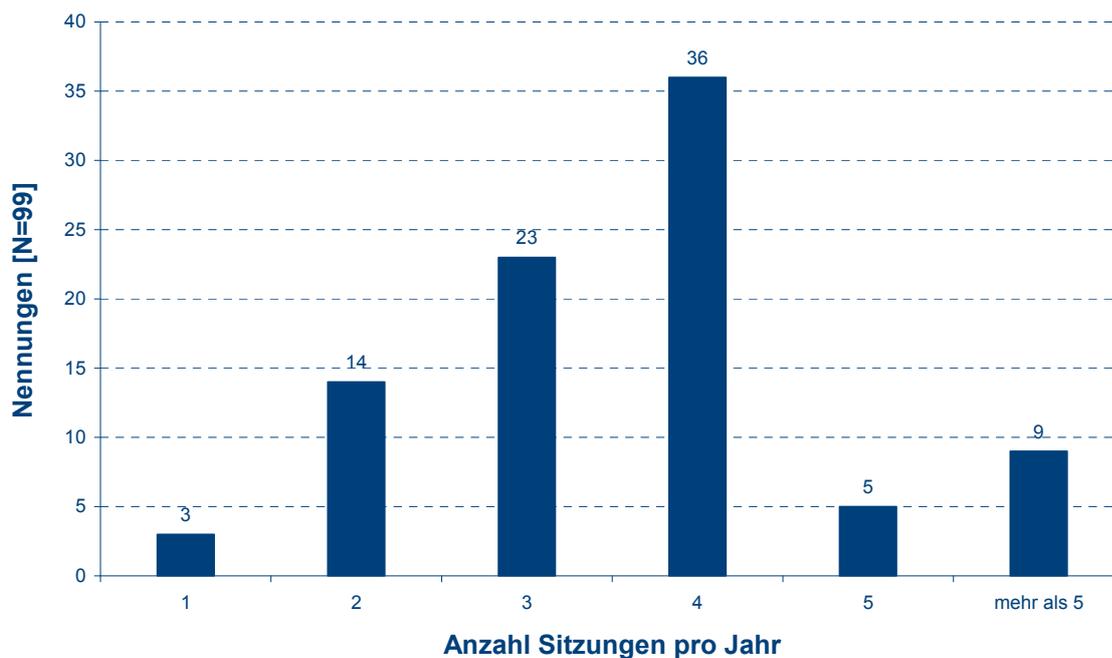


Abbildung 38: Anzahl der Sitzungen pro Jahr

Die Fragen nach der **Anzahl der Sitzungen pro Jahr** sowie nach dem **Jahr der Etablierung** der Aufsichtsgremien zeigen den Reifegrad der Aufsichtsgremien in den Unternehmen.

In 51 Fällen und somit ca. 52 Prozent der antwortenden 99 Unternehmen, tagen die Aufsichtsgremien mindestens vier Mal im Jahr. Der **arithmetische Mittelwert** liegt über die gesamte Stichprobe verteilt bei 4,1 Sitzungen pro Jahr. Während die Führungsstruktur **keinen Einfluss** auf die Sitzungshäufigkeit hat, tagen Aufsichtsgremien in mittleren und großen Unternehmen mit durchschnittlich 4,3 Sitzungen häufiger als in Kleinstunternehmen und kleinen Unternehmen mit durchschnittlich 3,8 Sitzungen.

Betrachtet man das **Jahr der Etablierung** näher, so kann festgestellt werden, in welchen Jahren die Gründung von Aufsichtsgremien besonders populär war.

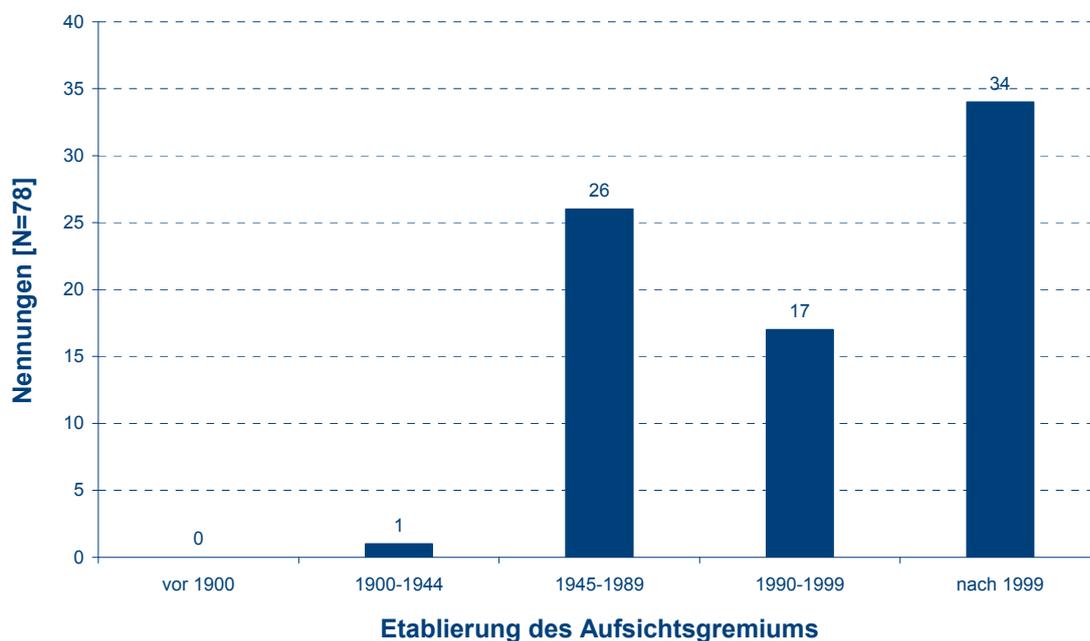


Abbildung 39: Etablierung des Aufsichtsgremiums

Der Großteil der Unternehmen (n=77) etablierte sein Aufsichtsgremium nach 1945. 26 der Unternehmen richteten ihr Aufsichtsgremium zwischen 1945-1989 ein. Zwischen 1990-1999

schufen 17 Unternehmen ein Aufsichtsgremium und seit 2000 riefen 34 Unternehmen ein Aufsichtsgremium ins Leben.

7 Anforderungsprofil von Aufsichtsgremien

Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Aspekte der **Vergütung** der Tätigkeit von Aufsichtsräten und Beiräten dargestellt. In einem weiteren Teil werden die **Anforderungen** an ein ideales Aufsichtsgremiumsmitglied sowie der aktuelle **Nachholbedarf** im Rahmen der Besetzung von Aufsichtsgremien im Mittelstand aufgezeigt.

7.1 Vergütung der Tätigkeit

Die Frage nach der **Vergütung** steht im Zusammenhang mit den vorher festgestellten Aufgaben und Funktionen von Aufsichtsräten und Beiräten. Zum einen wird geprüft, ob die Unternehmen momentan die Gremienarbeit vergüten. Zum anderen werden auch Höhe und Ausgestaltung der Vergütung detailliert untersucht.

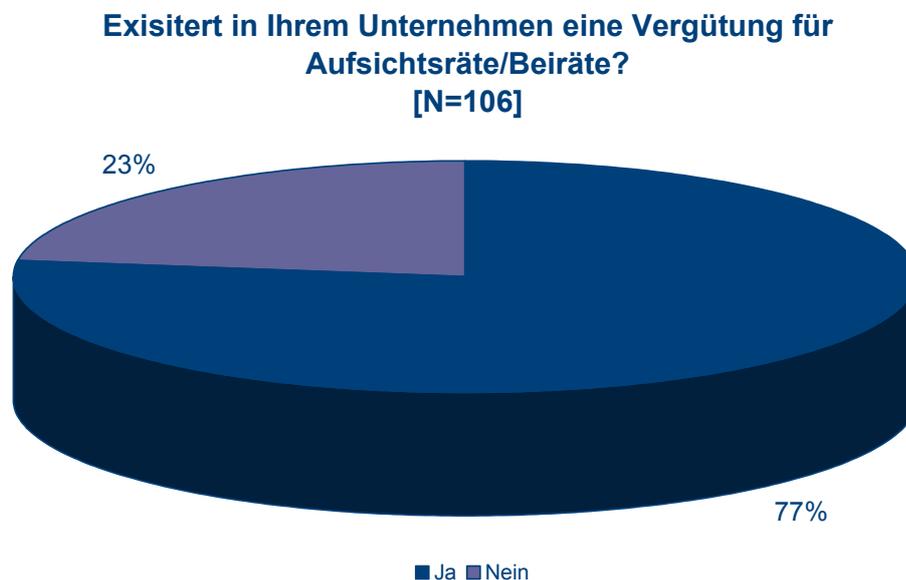


Abbildung 40: Existenz einer Vergütung für Aufsichtsgremien

77 Prozent der antwortenden Unternehmen vergüten die Arbeit in den Gremien, lediglich 23 Prozent tun dies nicht.

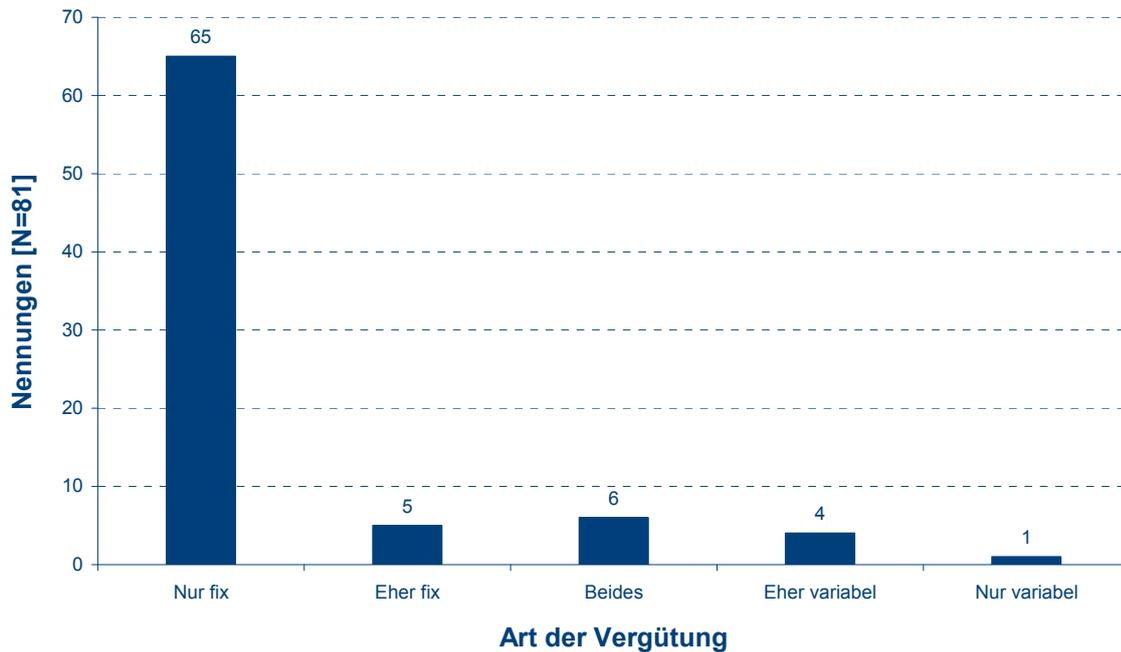


Abbildung 41: Art der Vergütung für Aufsichtsgremien

Die **Art der Vergütung** ist in 65 Fällen ausschließlich fixer Natur. 16 Unternehmen gewähren neben einer fixen Vergütung auch variable Vergütungsbestandteile (eher fix: n=5, beides: n=6, eher variabel: n=6, nur variabel: n=1).

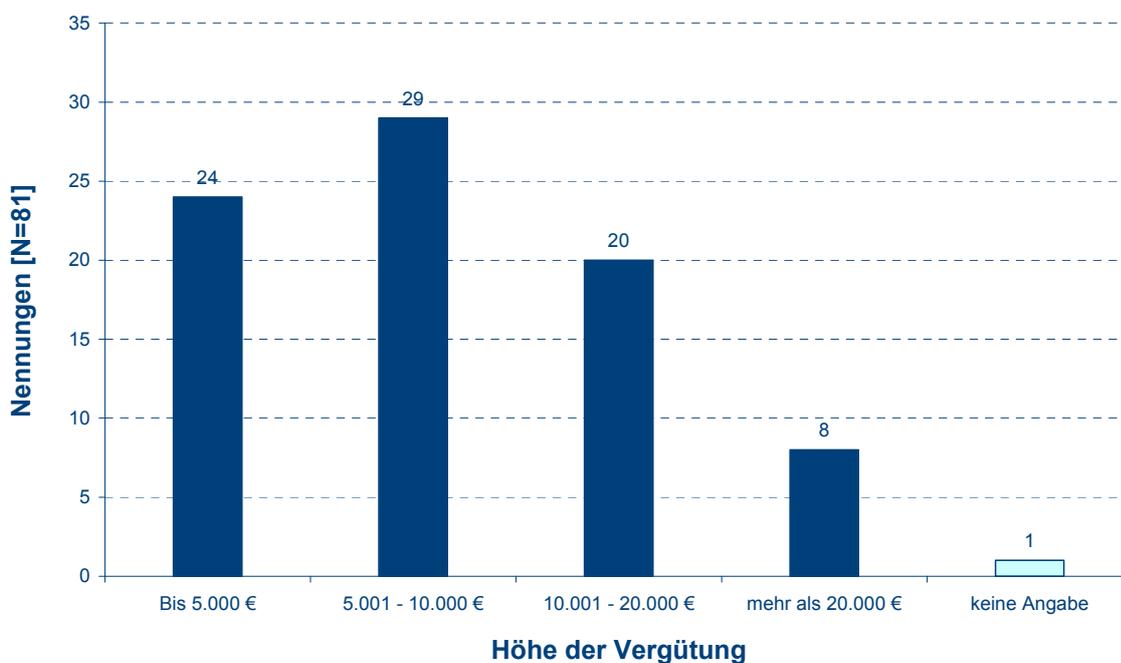


Abbildung 42: Höhe der Vergütung

In Bezug auf die **Höhe der Vergütung** wird angemerkt, dass 65 Prozent der Probanden die Arbeit mit bis zu 10.000 Euro vergüteten (bis 5.000 Euro: n=24, 5.001 – 10.000 Euro: n=20). 34 Prozent der Unternehmen geben für die Gremienarbeit mehr als 10.000 Euro pro Jahr aus (n=28), aber nur 8 Unternehmen bezahlen ihren Aufsichtsräten und Beiräten mehr als 20.000 Euro.

Die Analyse von **Unterschiedlichkeiten** innerhalb der Stichprobe ergibt – bis auf zwei Ausnahmen – keine signifikanten Befunde. Mittlere und große Unternehmen zahlen Mitgliedern von Aufsichtsräten und Beiräten auf einem 99 Prozent-Signifikanzniveau häufiger eine Vergütung als dies Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen tun. Auch die Art der gezahlten Vergütung ist in den erstgenannten Unternehmen in einigen Fällen stärker variabel, jedoch nicht signifikant.

Die **Führungsstruktur** zeigt keinen Einfluss auf Zahlung, Art und Höhe einer Vergütung. Die **Art des Aufsichtsgremiums** wirkt sich signifikant auf die Höhe der Vergütung und tendenziell auf variable Vergütungsbestandteile aus. So liegt die **durchschnittliche Vergütung** (mit Mittelwerten der abgefragten Klassen gerechnet) in freiwilligen Aufsichtsgremien bei 13.100 Euro, in verpflichtenden Aufsichtsgremien bei 8.150 Euro. Andererseits weisen letztere tendenziell mehr **variable Vergütungsbestandteile** auf als freiwillige Aufsichtsgremien.

7.2 Kompetenzprofil von potentiellen Mitgliedern

Die bisher analysierten Fragen weisen keinen unmittelbaren Bezug zu **konkreten Eigenschaftsmerkmalen von Personen** auf. Die Frage nach den **Anforderungen** an potentielle Mitglieder von Aufsichtsgremien wurde in einer geschlossen-skalierten Frage gestellt. Hier hatten die Befragungsteilnehmer die Möglichkeit, einen Katalog von 18 persönlich-sozialen, fachlichen und praktischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen auf einer fünfstufigen Likert-Skala von ‚1=Sehr wichtig‘ bis ‚5=Sehr unwichtig‘ zu beurteilen. Hier zeigt sich, dass allen Merkmalen eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

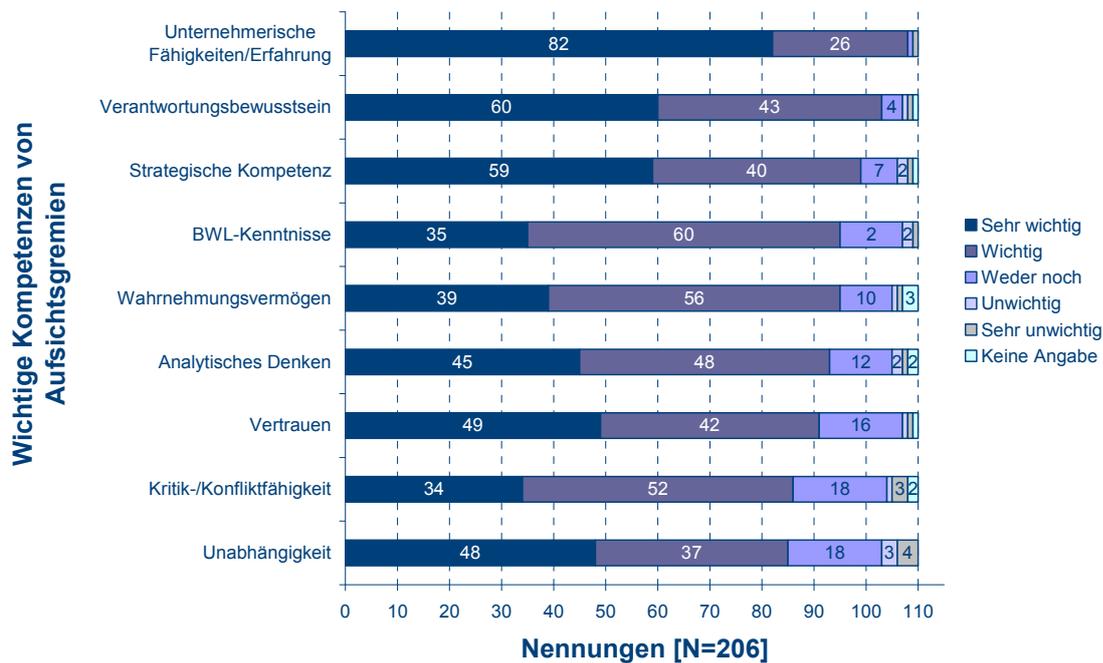


Abbildung 43: Wichtige Kompetenzen von Aufsichtsgremien

Als mit Abstand wichtigste Kompetenz identifizierten die Antwortenden **unternehmerische Fähigkeiten** bzw. die unternehmerische Erfahrung (sehr wichtig: n=82, wichtig: n=26).

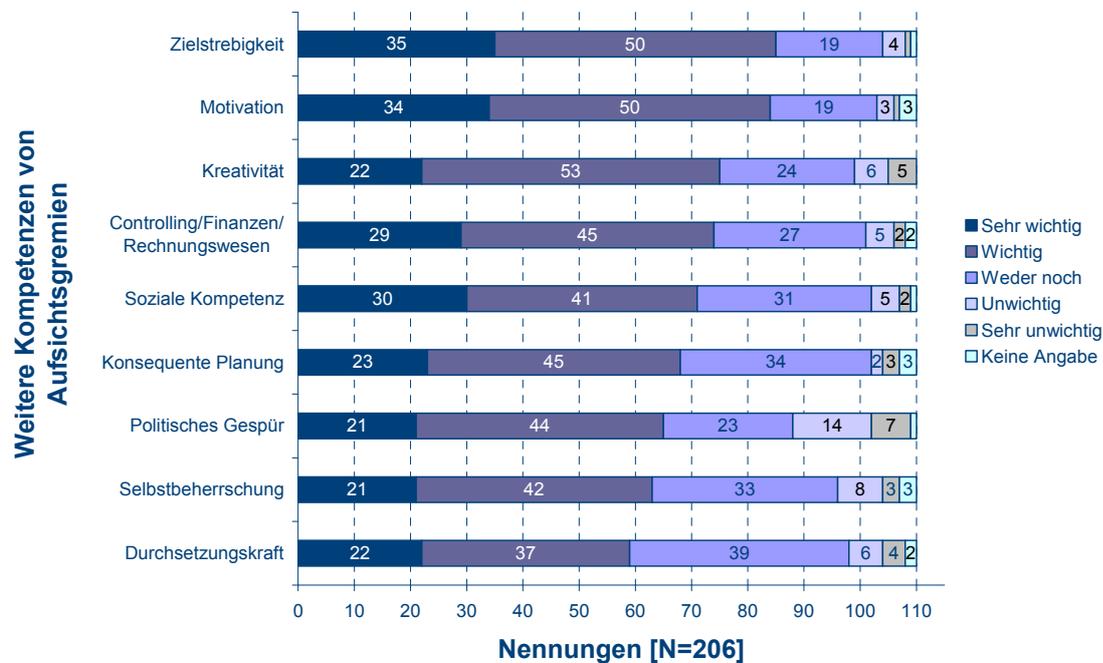


Abbildung 44: Weitere Kompetenzen von Aufsichtsgremien

Verantwortungsbewusstsein (sehr wichtig: n=60, wichtig: n=43), strategische Kompetenz (sehr wichtig: n=59, wichtig: n=40) und betriebswirtschaftliche Kenntnisse (sehr wichtig: n=35, wichtig: n=60) sind weitere **wichtige Kompetenzen**.

Eher **indifferent** stehen die Unternehmen Kompetenzen wie Durchsetzungskraft (weder noch: n=39, wichtig: n=37, wichtig: n=22), Selbstbeherrschung (weder noch: n=33, wichtig: n=42, wichtig: n=21) und politisches Gespür (weder noch: n=23, wichtig: n=44, wichtig: n=21) gegenüber.

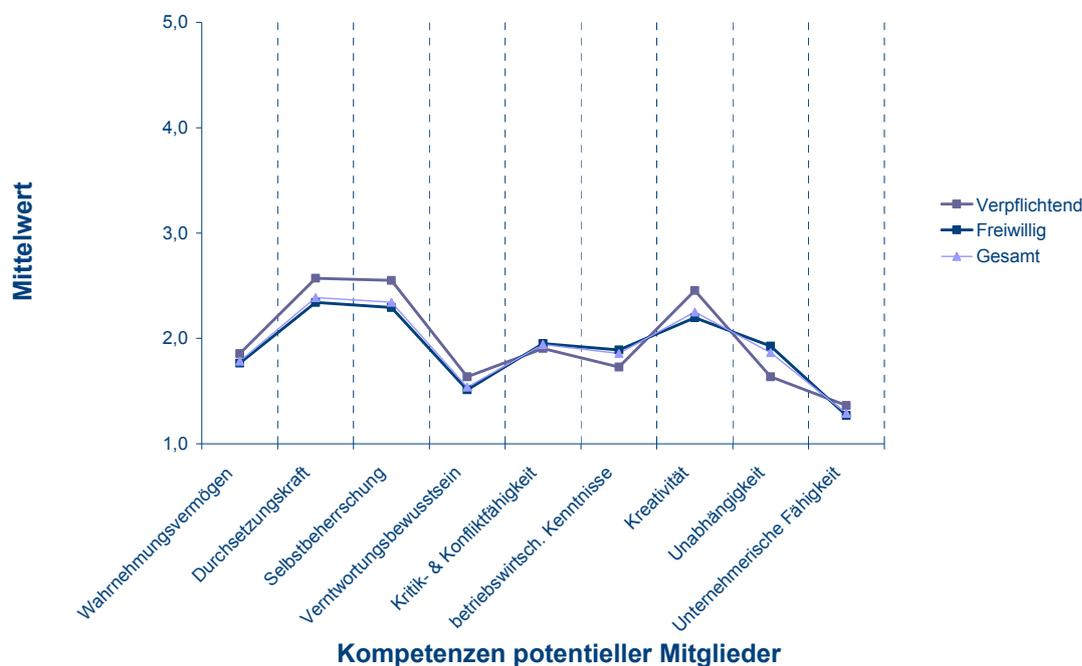


Abbildung 45: Kompetenzen und Art des Gremiums – Teil 1

Die Analyse des Einflusses der **Art des Aufsichtsgremiums** zeigt in einem ersten Schritt, dass Unternehmen, die ein freiwilliges Aufsichtsgremium eingerichtet haben, in vielen Bereichen **höhere Anforderungen** an die Eigenschaften potentieller Mitglieder zeigen. Umgekehrt gilt dies vor allem für betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie Unabhängigkeit. Zusätzliche Bereiche, die von Mitgliedern verpflichtender Aufsichtsgremien stärker gefordert werden, sind eine **konsequente Planung** sowie **politisches Gespür** (auf einem 99 Prozent-Signifikanzniveau signifikant).

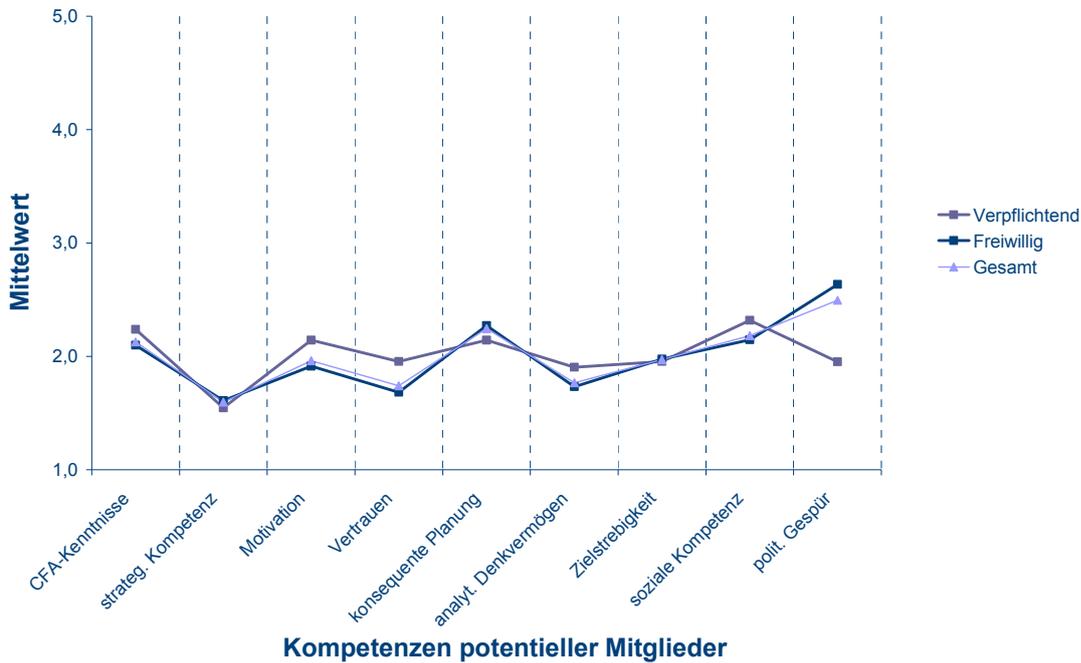


Abbildung 46: Kompetenzen und Art des Gremiums – Teil 2

Die Analyse des Einflusses der **Unternehmensgröße** zeigt ein heterogenes Bild. Die wichtige unternehmerische Erfahrung wird von beiden Gruppen als gleich wichtig eingeschätzt.

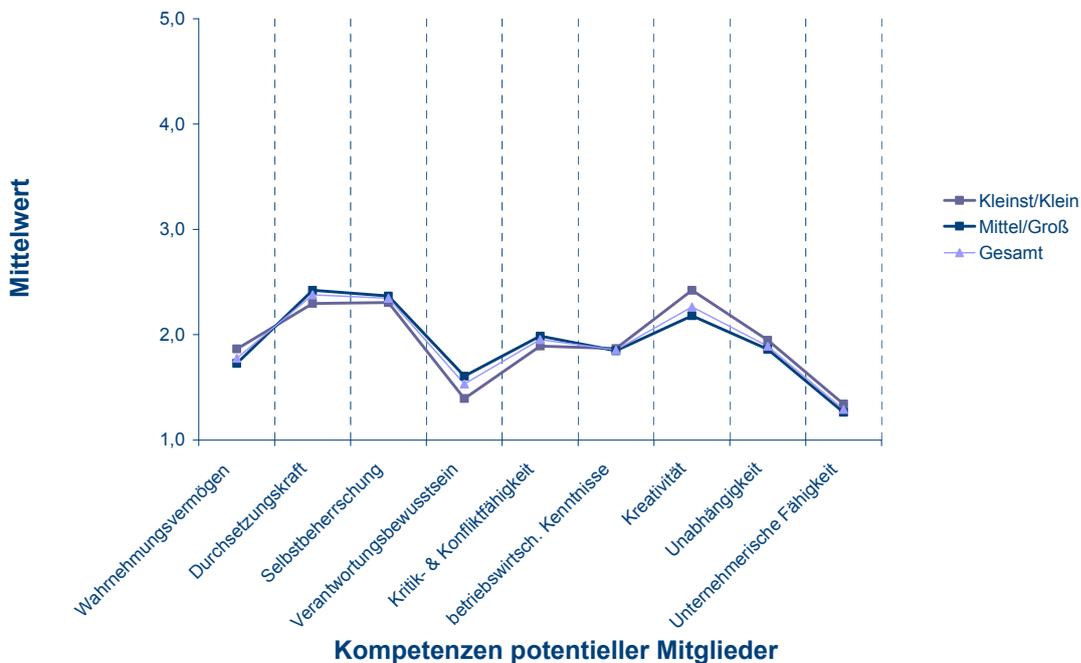


Abbildung 47: Kompetenzen und Unternehmensgröße – Teil 1

Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen legen deutlich mehr Wert auf Verantwortungsbewusstsein. Mittlere und große Unternehmen betonen Kreativität, konsequente Planung, soziale Kompetenz und politisches Gespür in stärkerem Maße.

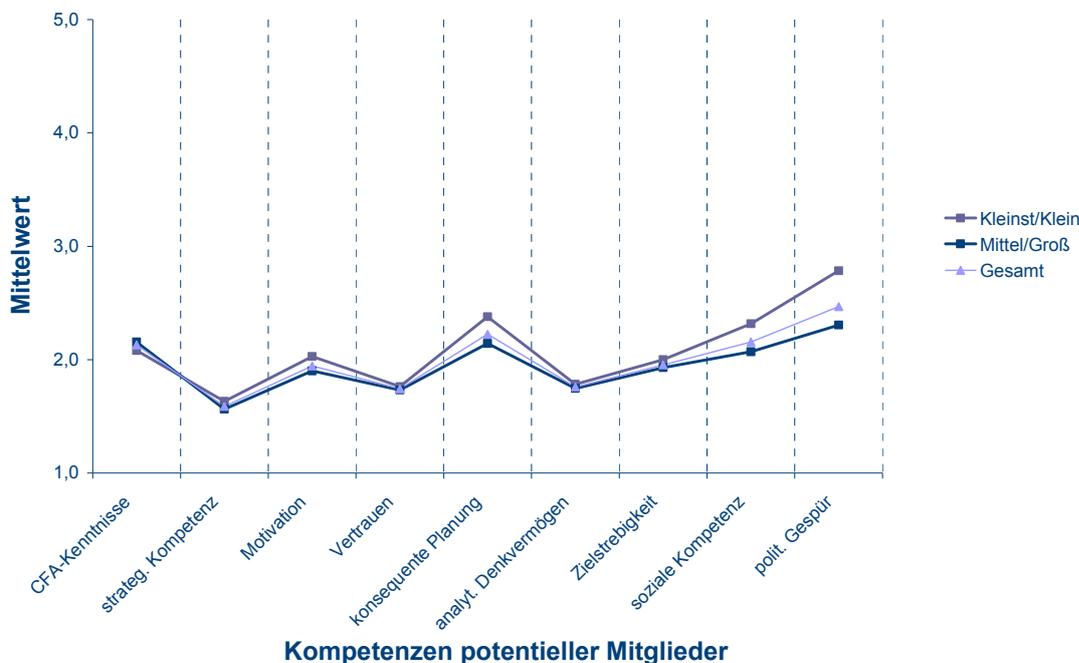


Abbildung 48: Kompetenzen und Unternehmensgröße – Teil 2

Zuletzt wird noch auf den Einfluss der **Führungsstruktur** eingegangen. Hier zeigen sich die **stärksten Unterschiede** innerhalb der vorliegenden Stichprobe. So scheinen **eigentümergeführte Unternehmen** beinahe durchgehend höhere Anforderungen an potentielle Mitglieder von Aufsichtsgremien zu stellen als dies managergeführte Unternehmen tun.

Besonders deutlich zeigen sich diese Unterschiede in den Merkmalen Kritik- und Konfliktfähigkeit, Unabhängigkeit, Kenntnisse in Controlling, Finanzen und Rechnungswesen, Vertrauen, analytisches Denkvermögen und soziale Kompetenz.

Auf **ähnlichem bis gleichem Niveau** liegen eigentümergeführte und managergeführte Unternehmen bezüglich der Merkmale Verantwortungsbewusstsein, Kreativität, unternehmerische Fähigkeiten, strategische Kompetenz, konsequente Planung und Zielstrebigkeit.

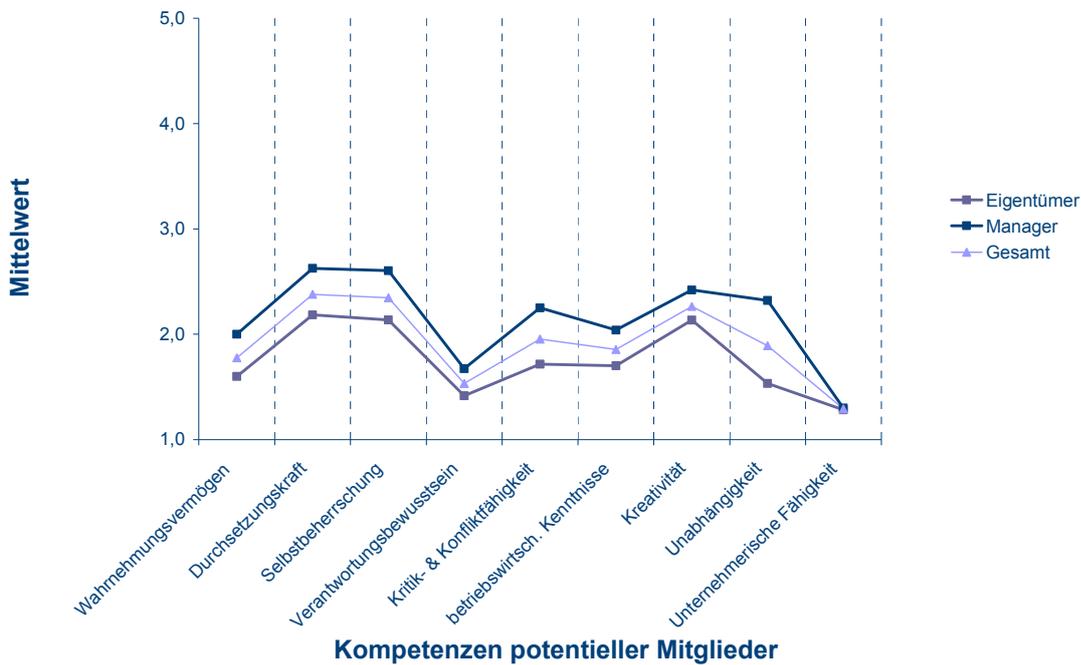


Abbildung 49: Kompetenzen und Führungsstruktur – Teil 1

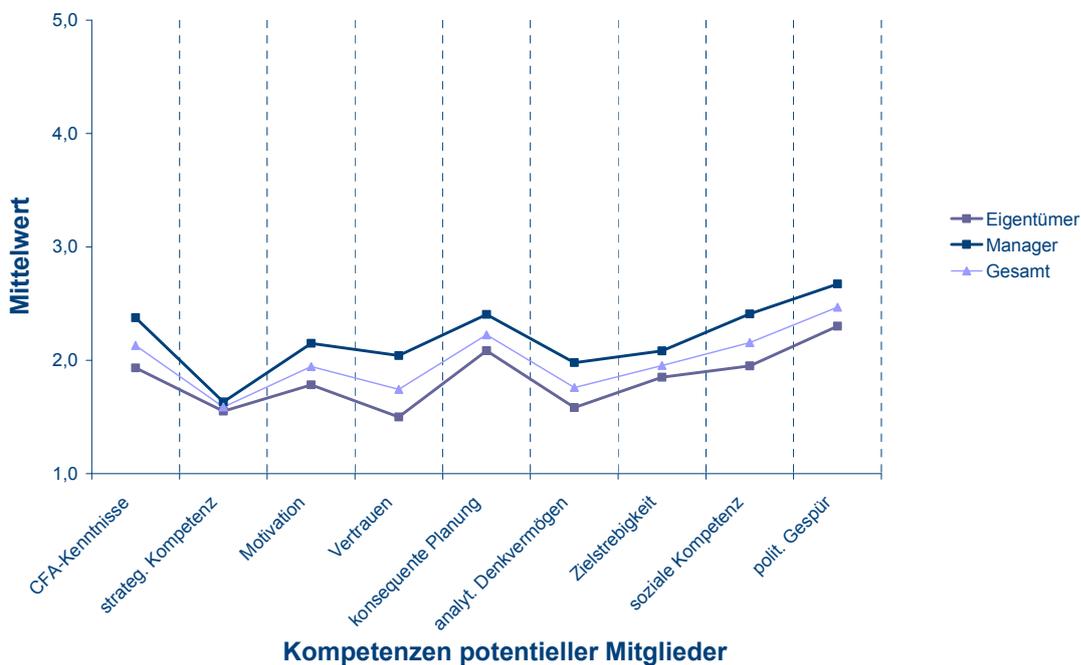


Abbildung 50: Kompetenzen und Führungsstruktur – Teil 2

Des Weiteren wurde den Probanden die Möglichkeit gegeben, in einer offenen Frage **weitere wichtige Merkmale** potentieller Mitglieder von Aufsichtsgremien zu nennen. Hier ließen sich

Branchenkenntnisse sowie ein gutes Netzwerk als wichtige Aspekte identifizieren.

7.3 Kompetenzlücken in Aufsichtsgremien

In einer offenen Frage wurden die Probanden vor dem Hintergrund der bereits skizzierten Eigenschaften, Fähigkeiten und Kompetenzen nach ihrer Wahrnehmung des **größten Nachholbedarfs** für ihr jeweiliges Aufsichtsgremium befragt.

Die insgesamt 37 Antworten wurden vom Forscherteam zu **Kategorien** verdichtet. Der größte Nachholbedarf wurde hier im Bereich des **Kenntnisse** bzgl. des beratenen Unternehmens verzeichnet. Weiter tauchten Mängel an strategischer Kompetenz und in betriebswirtschaftlichen Kenntnissen an vorderer Stelle auf. Auch in der **Ausgestaltung der Arbeitsweise** des Gremiums wurden Verbesserungspotentiale identifiziert. Hier nannten die Probanden vor allem die Verbesserung der Zusammenarbeit der Mitglieder des Gremiums untereinander sowie die bessere Wahrnehmung der Mittlerfunktion zwischen Gesellschaftern und Unternehmen.

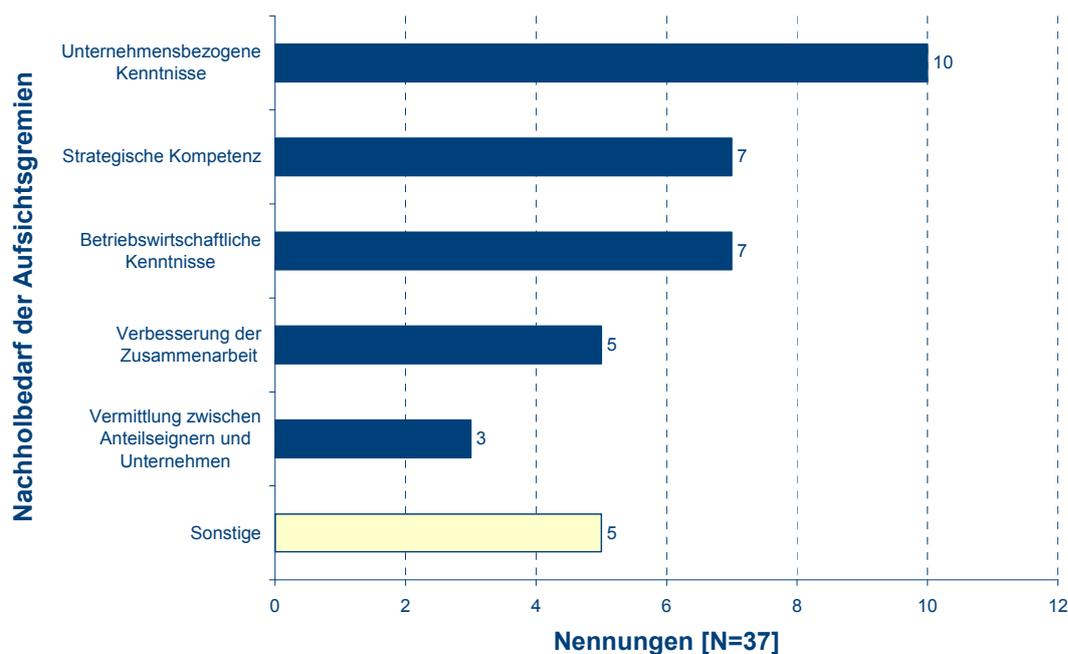


Abbildung 51: Nachholbedarf der Aufsichtsgremien

8 Erfolgswirkung von Aufsichtsräten und Beiräten

Die **Erfolgswirkung von Aufsichtsgremien** kann in zweierlei Hinsicht betrachtet werden. Zum einen kann der Erfolg der Gremienarbeit im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg analysiert werden (Abschnitt 8.2). In diesem Zusammenhang wird auch die allgemeine Zufriedenheit mit der Gremienarbeit abgefragt (Abschnitt 8.3). Zum anderen ist es möglich, den Erfolg des Gremiums an sich zu bewerten. Auf diese Bewertung zielen die Effizienz- und Effektivitätseinschätzung der Abschnitte 8.4 und 8.5 ab. Abschließend wird die Frage nach der Möglichkeit der Bedarfsdeckung analysiert.

8.1 Erfolgsbewertung von Aufsichtsräten und Beiräten

Zur Erfolgsbewertung von Aufsichtsräten ist zunächst deren **Existenz** zu klären. In einer geschlossenen Frage konnten sich die Unternehmen hierzu äußern. 93 Prozent der Unternehmen beantworteten diese Frage mit „Nein“.

Findet in Ihrem Unternehmen eine Bewertung der Arbeit von
Aufsichtsräten und Beiräten statt?

[N=112]

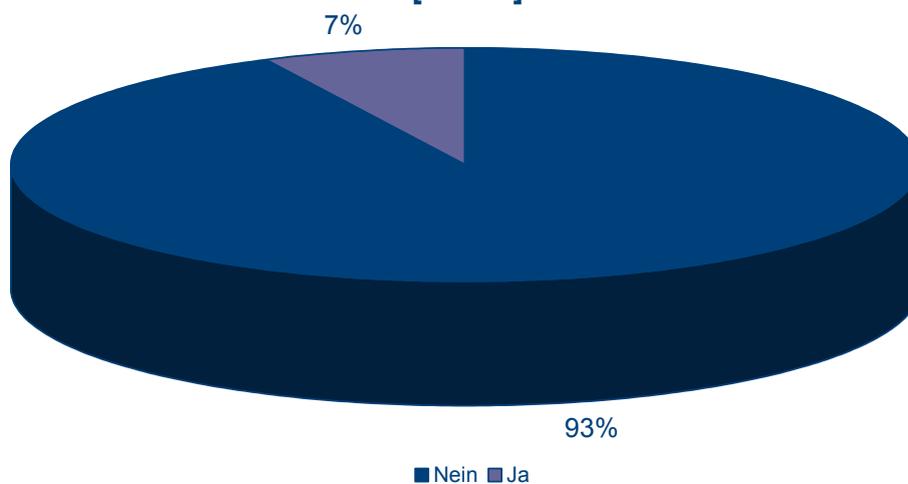


Abbildung 52: Bewertung der Arbeit

Auch nach den **Gründen** für eine Bewertung oder Nicht-Bewertung wurde gezielt gefragt. Erstaunlich viele Probanden 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.

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

8.2 Steigerung des Unternehmenserfolgs durch Aufsichtsgremien

Um die Arbeit der Aufsichtsgremien im Kontext des Unternehmenserfolgs zu bewerten, wurde zunächst in einer geschlossenen Frage festgestellt, ob die Probanden aus ihrer subjektiven Perspektive einen **positiven Zusammenhang** zwischen der Arbeit von Aufsichtsgremien und einer Steigerung des Unternehmenserfolgs sehen.

85 Prozent der Unternehmen der Stichprobe sind überzeugt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Arbeit der Gremien und dem Unternehmenserfolg besteht, wohingegen 15 Prozent der Unternehmen einen solchen Zusammenhang verneinen.

Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen guter Arbeit von Aufsichtsräten und Beiräten sowie einer Steigerung des Unternehmenserfolgs?

[N=107]

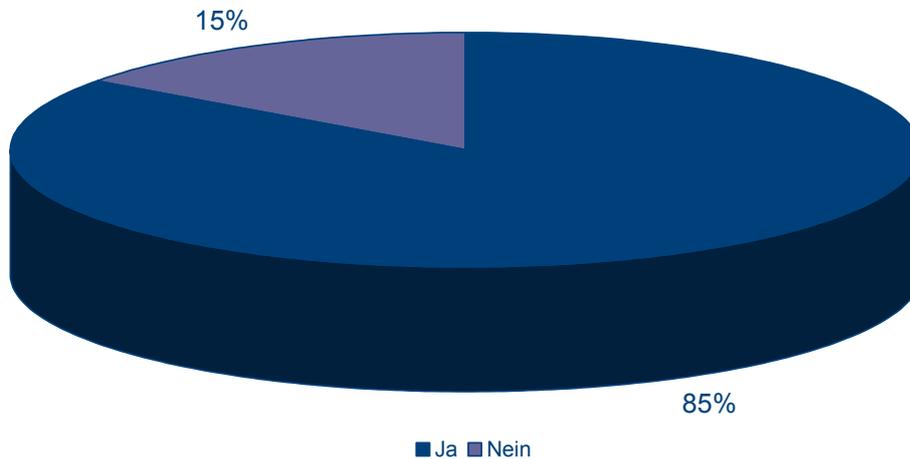


Abbildung 53: Zusammenhang Gremienarbeit und Unternehmenserfolg

In einer **offenen Frage** wurde den Probanden die Möglichkeit gegeben, die Einschätzung des Zusammenhangs zwischen der Arbeit von Aufsichtsgremien und einer Steigerung des Unternehmenserfolgs zu begründen.

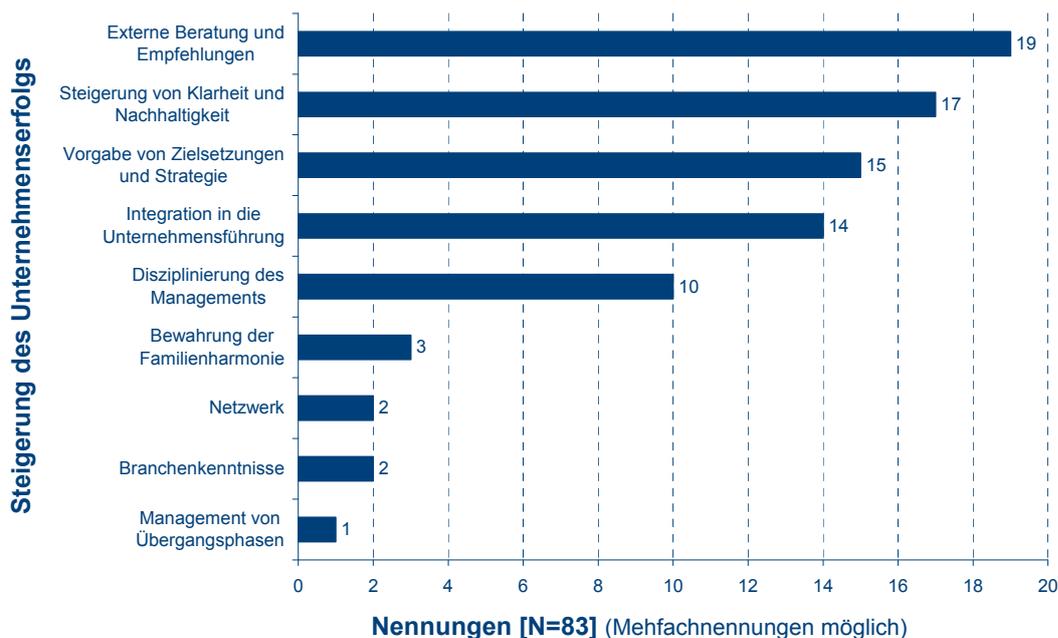


Abbildung 54: Positive Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg

Die Nennungen wurden zu **Kategorien** zusammengefasst. Auch hier ließen sich sowohl auf der Seite der zustimmenden als auch auf der Seite der ablehnenden Argumentation Cluster identifizieren. Insgesamt 19 Nennungen sprachen Aufsichtsgremien eine Steigerung des Unternehmenserfolgs durch **externe Beratung** und zielführende Empfehlungen zu. Ein Aufsichtsgremium steigere zudem die **Klarheit**, Nachhaltigkeit und nicht zuletzt die Qualität von **Entscheidungen** (n=17). Ein Aufsichtsgremium gebe dem Management Zielsetzungen vor und motiviere letzteres (n=15). 14 Probanden sehen das Aufsichtsgremium (in enger Abstimmung mit dem Management) als integrativen Teil der Unternehmensführung. Für 10 Probanden ist das Aufsichtsgremium eine extern disziplinierende Instanz, die das Management nicht nur aktiv kontrolliert, sondern auch durch das Vorhanden-sein per se dafür sorgt, dass das Management Entscheidungen besser vorbereitet und durchdenkt.

Auf der Seite der ablehnenden Argumente wird immer wieder der Aspekt betont, das Aufsichtsgremium sei **zu weit vom operativen Geschäft entfernt**. Letztlich werde der Unternehmenserfolg nur durch den **Vorstand** bzw. die Geschäftsführung beeinflusst. Zudem wird (im Fall verpflichtender Aufsichtsgremien) ein zu passives und opportunistisches Gremium bemängelt, das Entscheidungen des Exekutivgremiums lediglich ‚abnicke‘ oder ‚durchwinke‘.

8.3 Zufriedenheit mit Aufsichtsgremien

Um eine eigenständige Bewertung der Aufsichtsgremien vorzunehmen, wurde zunächst die **globale Zufriedenheit** der Probanden mit der Arbeit der Aufsichtsgremien in einer geschlossenen Frage mit fünf Antwortmöglichkeiten abgefragt. Dies wurde auf einer fünfstufigen Likert-Skala von ‚1=sehr zufrieden‘ bis ‚5=sehr unzufrieden‘ erfasst.

Die **Zufriedenheit** der Probanden mit der Arbeit ihrer Aufsichtsgremien ist **generell hoch**. Es lässt sich jedoch festhalten, dass die Unternehmen tendenziell eher zufrieden (n=61),

aber nicht sehr zufrieden (n=27) mit der Arbeit der Aufsichtsgremien sind.

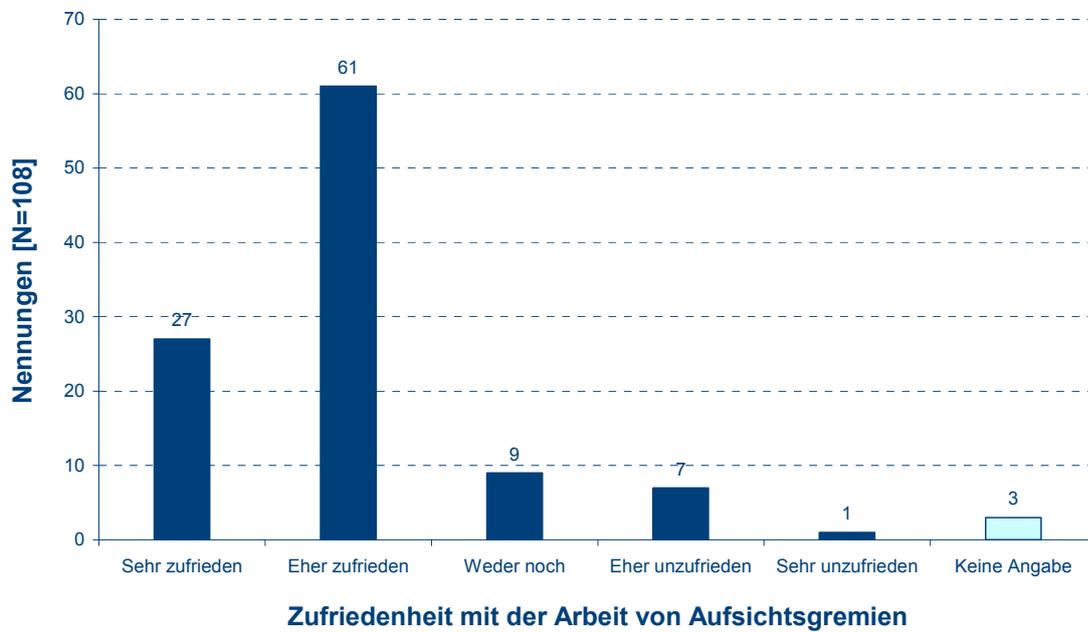


Abbildung 55: Zufriedenheit mit der Arbeit von Aufsichtsgremien

8.4 Effektivitätsbewertung von Aufsichtsgremien

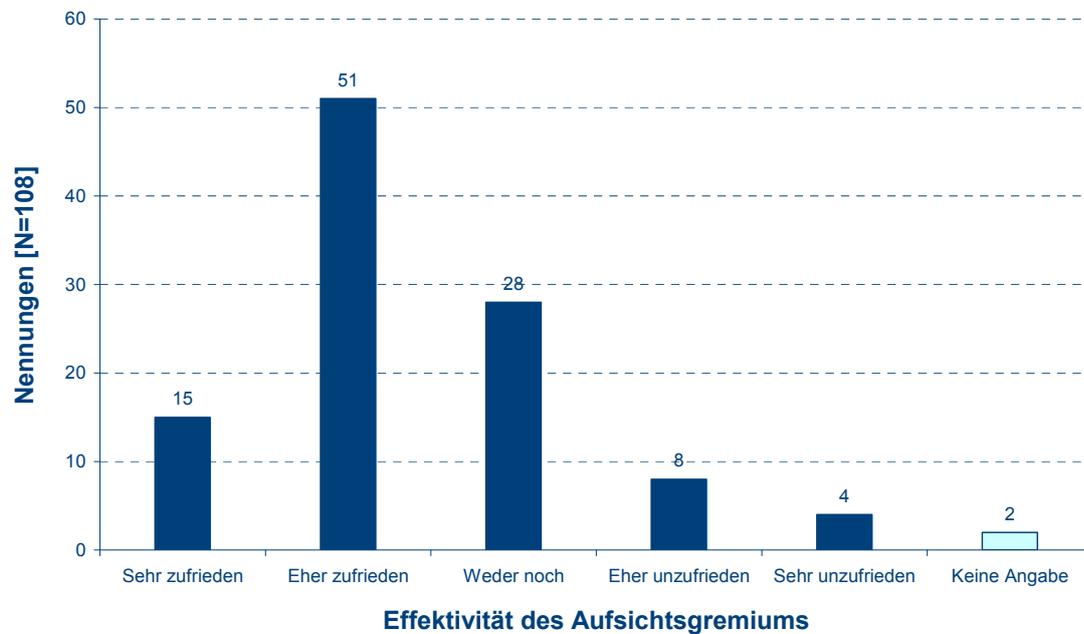


Abbildung 56: Effektivität der Aufsichtsgremien

Um die **Zielerreichung der Aufsichtsgremien** festzustellen schätzten die Probanden in einer geschlossenen Frage die Effektivität ihres Aufsichtsgremiums ein. Hierbei konnten sie aus fünf Antwortmöglichkeiten von ‚Sehr gut‘ bis ‚Ungenügend‘ auswählen.

In der Mehrzahl der Fälle (n=51) sind die Unternehmen mit der Effektivität eher zufrieden. 29 sind weder zufrieden noch unzufrieden. 15 der Probanden sind sehr zufrieden und lediglich 12 sind eher unzufrieden (n=8) oder sehr unzufrieden (n=4).

8.5 Effizienzbewertung von Aufsichtsgremien

Die Befragung zur Effizienz der Arbeit der Aufsichtsgremien ist gleich gestaltet wie die Frage nach der Effektivität.

22 der Unternehmen sind sehr zufrieden mit der Effizienz ihres Aufsichtsgremiums. Die Mehrheit (n=47) der Unternehmen ist eher zufrieden und 19 bzw. 12 Unternehmen sind jeweils indifferent oder eher unzufrieden. Nur 4 der Unternehmen sind sehr unzufrieden mit der Effizienz ihres Aufsichtsgremiums.

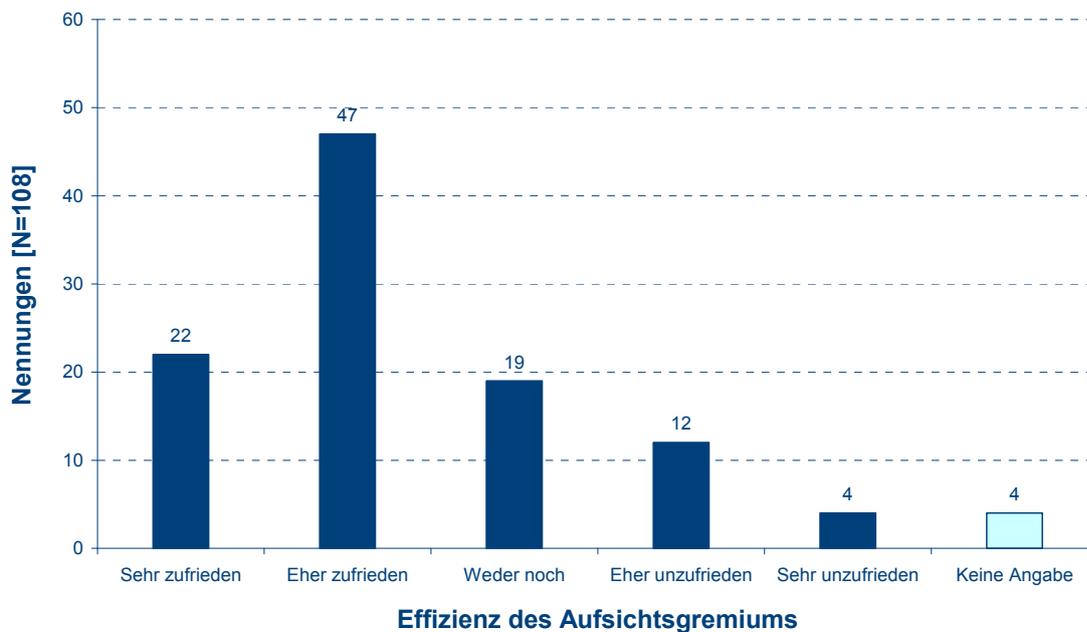


Abbildung 57: Effizienz der Aufsichtsgremien

8.6 Kontrastierung der Einschätzung

An dieser Stelle der Studie werden erneut **Abhängigkeiten** der Gremienausprägung von Unternehmensgröße, Führungsstruktur und Art des Gremiums untersucht. Es lassen sich zunächst keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße feststellen.

Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen geben ihren Gremien in den Kategorien Zufriedenheit, Effektivität und Effizienz ähnliche Bewertungen wie dies mittlere und große Unternehmen tun.

Die Analyse des **Einflusses der Führungsstruktur** ergibt, dass managergeführte Unternehmen ihre Aufsichtsgremien als deutlich weniger effizient und effektiv einschätzen als dies Eigentümer tun. Die **globale Zufriedenheit** wird von diesen Unterschieden jedoch nicht beeinflusst.

Abschließend werden verpflichtende Gremien als effektiver und vor allem effizienter als freiwillige Gremien eingeschätzt. Auch die Zufriedenheit mit verpflichtenden Gremien ist höher.

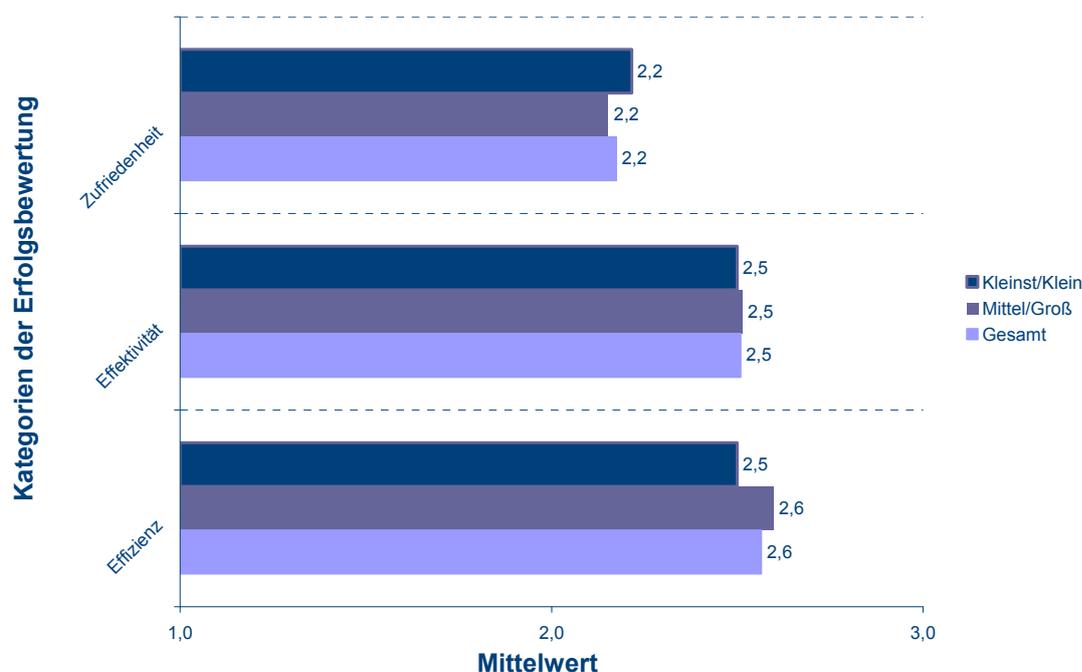


Abbildung 58: Erfolgskriterien und Unternehmensgröße

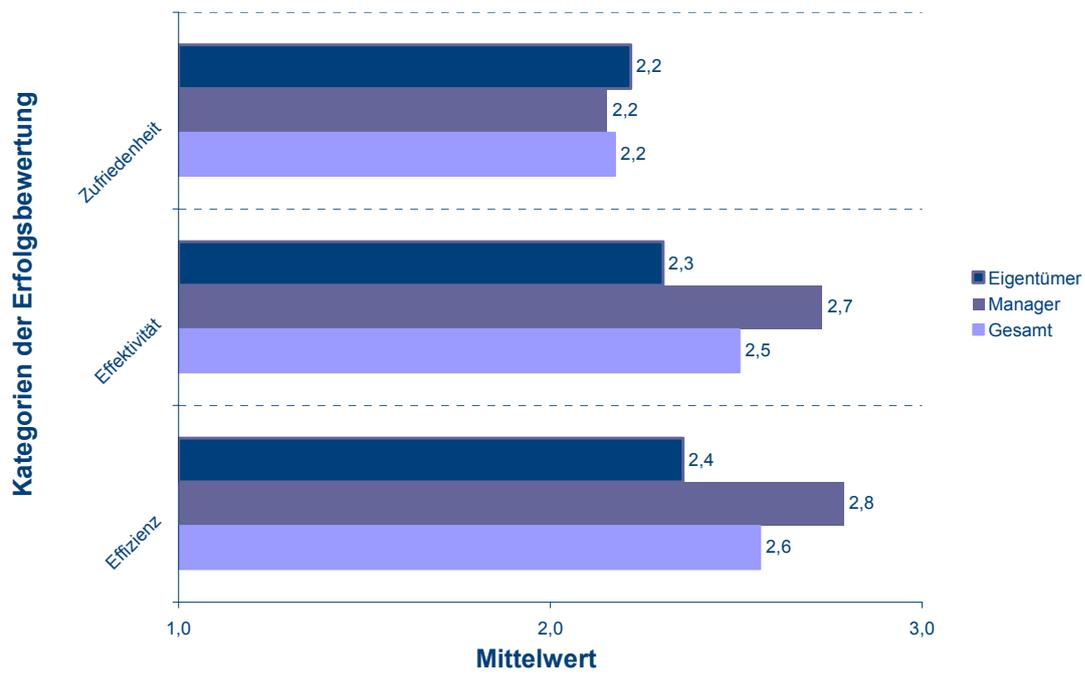


Abbildung 59: Erfolgskriterien und Führungsstruktur

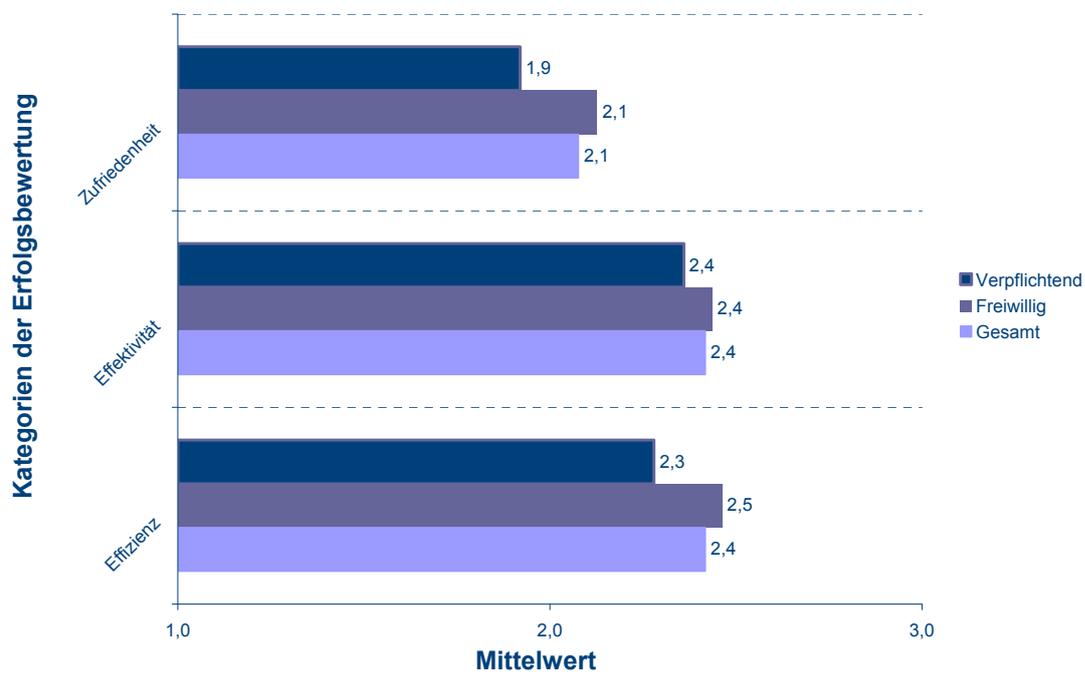


Abbildung 60: Erfolgskriterien und Art des Gremiums

8.7 Aktueller Bedarf an Aufsichtsgremienmitgliedern

Glauben Sie, den aktuellen Bedarf an Aufsichtsräten/Beiräten decken zu können?
[N=110]

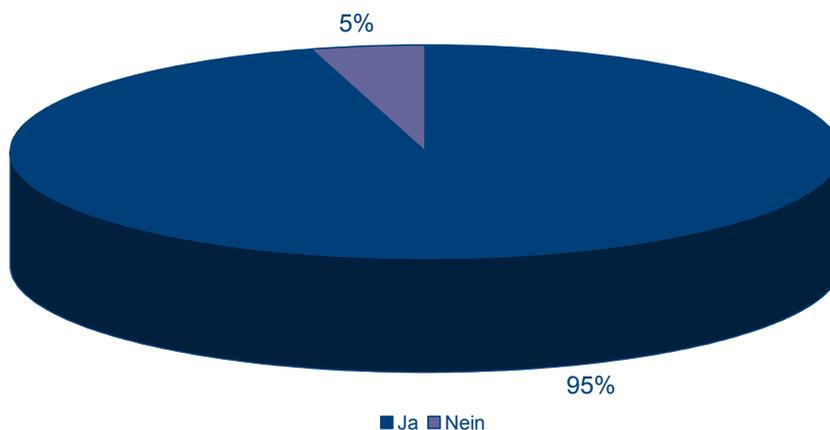


Abbildung 61: Möglichkeit der aktuellen Bedarfsdeckung

Gerade im Mittelstand haben es Mitglieder von Aufsichtsgremien besonders schwer. Meist ist die **Informationsaufbereitung** im Unternehmen schlechter und auch die Gesellschafter bzw. Mitglieder der Unternehmerfamilie sind nicht immer bereit, ein starkes Aufsichtsgremium zuzulassen. Vor diesem Hintergrund sagt man dem Mittelstand die **Schwierigkeit** nach, Mitglieder für seine Aufsichtsgremien zu finden. Um diesen Tatbestand zu untersuchen, werden die Unternehmen nach ihrer Meinung zur aktuellen Bedarfsdeckung befragt.

Das entstehende Bild stimmt zunächst nicht mit dem skizzierten Tatbestand überein. 95 Prozent der Unternehmen geben an, dass für sie die Bedarfsdeckung kein Problem darstelle, lediglich 5 Prozent sehen diese als problematisch. Hier sehen die Unternehmen vor allem die vorhandenen **guten Kontakte** sowie die **gute Reputation** des Unternehmens als Vorteil im Rahmen der Findung potentieller Mitglieder von Aufsichtsgremien. Die Unternehmen, die Probleme bekunden, verweisen auf die **mangelnde ‚Passgenauigkeit‘** potentieller Kandidaten.

9 Thesen zu Aufsichtsgremien im Mittelstand

Zusätzlich zur Fragebogenerhebung wurden im Rahmen des vorliegenden Projekts persönliche **Tiefeninterviews** mit sechs Experten aus der Unternehmenspraxis geführt, die im Anhang namentlich aufgeführt sind.

Die Interviews wurden nicht im Detail im Sinne des Fragebogens ausgewertet. Vielmehr wurden sie im Sinne des sogenannten ‚**Experteninterviews**‘ nach *Gläser/Laudel*⁴² als Quelle externen Wissens zum Sachverhalt ‚Aufsichtsräte und Beiräte in mittelständischen Unternehmen‘ herangezogen. Mit den Experten wurden die Ergebnisse der Fragebogenaktion diskutiert, um die Validität und Reliabilität der Auswertung zu steigern (**Triangulation des Datenmaterials**). Zudem wurden eigene Erfahrungen der Experten in die Auswertung aufgenommen.

Die Interviews fanden **am jeweiligen Standort** der Unternehmen statt und dauerten im Schnitt 120 Minuten. Ein Interviewer wurde hierbei jeweils von einer studentischen Hilfskraft begleitet, welche das Interview protokollierte und in Abstimmung mit dem jeweiligen Projektleiter ein **Transkript** des Interviews erstellte. Dieses wurde dem Gesprächspartner nach dem Interview zur Abstimmung und Freigabe vorgelegt.

Die folgenden Thesen stellen einen Ausschnitt der **wichtigsten Tendenzen der Interviewaktion** dar und können als **forschungsleitende Thesen** für weitere Projekte im genannten Kontext interpretiert werden.

These 1: Mittelständische Unternehmen benötigen einen Beirat

Ein Beirat stellt eine interessante und kostengünstige Alternative für mittelständische Unternehmen dar, um sich mit externem Wissen zu versorgen und der Geschäftsführung gleichzeitig ei-

⁴² Vgl. *Gläser/Laudel* (2006), S. 10.

nen Sparringspartner in betriebswirtschaftlichen und strategischen Fragen zur Seite zu stellen.

These 2: Die Rolle des Aufsichtsgremiums ist von der Leistungsstruktur des Unternehmens abhängig

In managergeführten Familienunternehmen dient ein Aufsichtsgremium hauptsächlich der Kontrolle der Geschäftsführung im Sinne der Gesellschafter. Im eigentümergeführten Unternehmen agiert das Gremium hingegen eher als Berater und Sparringspartner. Die Ausgestaltung des Rollenverständnisses kann also situativ variieren. Wichtig kann eine solche Variationsmöglichkeit beispielsweise sein, falls der Wechsel von einem eigentümergeführten zu einem managergeführten Familienunternehmen unter Einrichtung eines Beirats als moderierendem Element von Statten geht.

These 3: Verpflichtende und freiwillige Gremien unterscheiden sich deutlich in ihrer Ausprägung

Die Ausprägung von fakultativem Beirat und verpflichtendem Aufsichtsrat unterscheiden sich teilweise deutlich. Als große Vorteile des Beirats werden die Gestaltungsfreiheit, die kleinere Größe des Gremiums sowie nicht zuletzt die Abwesenheit der Mitbestimmung auf Unternehmensebene genannt.

These 4: Die Bedeutung von Aufsichtsgremien für die Unternehmensführung im Mittelstand ist sehr hoch

Der Nutzen eines Aufsichtsgremiums wird von den Experten deutlich größer als der korrespondierende Aufwand geschätzt. Der Beirat/Aufsichtsrat werde nicht nur vermehrt von externen Anspruchsgruppen (z.B. Banken gefordert). Vor allem in Krisenzeiten habe der Einfluss des Aufsichtsgremiums die Funktion einer Risikoprävention. Gleichwohl wird der Implementierungsstand von Aufsichtsgremien im Mittelstand von den Experten als noch zu niedrig beurteilt. Hier gebe es noch Nachholbedarf.

These 5: Die Funktionen eines Beirats werden in der Beratung der Geschäftsführung, der Kontrolle der Geschäftsführung und der Kontinuitätssicherung von Familieninteressen gesehen

Die Funktionen eines Beirats werden von den Experten nicht homogen beurteilt. Hier zeigt sich wieder die Tendenz zu einer situativ geprägten Ausgestaltung. Alle Experten sind sich jedoch einig, dass Beiräte sowohl in der Unternehmens- als auch der Familiensphäre mittelständischer Unternehmen Funktionen übernehmen können. Eine Kontrolle der Familie sowie Repräsentationsfunktionen werden dem Aufsichtsgremium aber von keinem der befragten Experten zugewiesen.

These 6: Die Position des Vorsitzenden in einem Aufsichtsgremium ist von besonderer Bedeutung

Der Vorsitzende spielt für die Funktionsfähigkeit von Aufsichtsgremien im Mittelstand eine wichtige Rolle. Eine Cooling Off-Periode, wie sie in Großunternehmen empfohlen wird, wenn der Vorstandsvorsitzende in den Aufsichtsrat eines Unternehmens wechselt, wird hier als nicht zwingend sinnvoll angesehen. Falls die Familie in der Geschäftsführung des Unternehmens tätig ist, sollte der Vorsitzende des Aufsichtsgremiums ein Externer sein. Im Falle eines managergeführten Unternehmens bietet es sich vor allem in Familien mit mehreren Familienstämmen und einer weit verzweigten Gesellschafterstruktur an, den Beirat als Repräsentationsgremium der Unternehmerfamilie(n) einzusetzen.

These 7: Die Besetzung des Aufsichtsgremiums sollte unternehmerisches und funktionales Wissen bündeln. Die Unabhängigkeit von der Familie muss gegeben sein

Der optimalen personellen Besetzung eines Aufsichtsgremiums kann sich zunächst über die Abgrenzung angenähert werden, welche Berufsgruppen in einem solchen Gremium nicht vertreten sein sollten. Alle Experten sprechen sich gegen die Benennung von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Anwälten und Bankvertretern aus, sofern sie mit dem Unternehmen und/oder

der Familie in einem anderweitigen wirtschaftlichen und/oder persönlichen Verhältnis stehen. Zudem können die Leistungen externer Berater auch ohne Berufung in einen Aufsichtsrat/Beirat in Anspruch genommen werden. Für Mitglieder in Aufsichtsräten/Beiräten sind vielmehr unternehmerische Erfahrung und funktionales Wissen entscheidend. Jedoch muss nicht jedes individuelle Mitglied sämtliche genannten Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen. Das Aufsichtsgremium sollte in gesamthafter Betrachtung ‚ausgeglichen‘ besetzt sein.

These 8: Gute Beiratsmitglieder sind schwer zu finden

Die Besetzung von Aufsichtsgremien im Mittelstand stellt diesen Betriebstyp vor große Herausforderungen. Die Zielgruppe weist eine hohe Zeitbelastung auf. Mittelständische Unternehmen konkurrieren hier um Personen, denen unter Umständen auch lukrative Aufsichtsratsposten in Großunternehmen angeboten werden. Wichtig erscheint es an dieser Stelle, potentiellen Beiräten und Aufsichtsräten die jeweiligen Vorteile der Tätigkeit im Unternehmen zu vermitteln.

These 9: Kleinere Gremien mit häufigeren Sitzungen arbeiten erfolgreicher

Die Experten sprechen sich für eine Gremiengröße zwischen drei und sieben Mitgliedern aus. Zu große Gremien seien ineffektiv und ineffizient. Zudem sollten sich Aufsichtsgremien mindestens vier Mal pro Jahr, wenn nicht häufiger treffen, um eine enge Abstimmung zu garantieren.

These 10: Eine variable Vergütung von Aufsichtsgremien scheint bisher nur bedingt sinnvoll

Eine variable Vergütung für Mitglieder von Aufsichtsgremien wird von den befragten Experten mehrheitlich eher abgelehnt. Hier sehen die Experten den direkten Bezug zur Verantwortung für den Unternehmenserfolg als nicht zwingend gegeben an. Zudem könne eine an kurzfristig orientierten Renditegrößen angelehnte, variable Vergütung ähnliche Anreizasymmetrien wie bei Managern in Großunternehmen generieren. Die Stärke

eines Beirats/Aufsichtsrats im Mittelstand wird jedoch gerade in der langfristigen Arbeit und der nachhaltigen Perspektive gesehen.

These 11: Die Höhe der Vergütung sollte situationsbezogen festgelegt werden

Die Experten halten eine Vergütung zwischen 10.000 und 20.000 Euro für angemessen. Der Beiratsvorsitzende dürfe mehr verdienen. Für größere Unternehmen, die sich am Rande der Mittelstandsdefinition des DMI bewegten, seien auch höhere Sätze denkbar.

These 12: Unternehmerische Fähigkeiten und Erfahrung, ein betriebswirtschaftliches Verständnis, Zielstrebigkeit sowie persönliche Integrität sind die wichtigsten Kompetenzen potentieller Beiräte

Im Rahmen der persönlichen Fähigkeiten potentieller Beiräte spielen neben den fachlichen Qualitäten auch persönliche und soziale Faktoren eine große Rolle. Die persönliche Integrität sowie ein gewisses Charisma ist notwendig, um mit Führungskräften aus der Familie und externen Managern auf gleichem Niveau diskutieren zu können.

These 13: Bisher sind die genannten Kompetenzen nur in wenigen Aufsichtsgremien hinreichend vorhanden

Die befragten Experten äußern im Hinblick auf die personelle, fachliche und auch praktische Besetzung von Aufsichtsgremien im Mittelstand teilweise große Bedenken. Vor allem unternehmerisches Denken, aber auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse seien bisher zu selten vorhanden. Zudem verstanden sich noch zu viele Mitglieder dieser Gremien als lediglich passive Akteure, die keine eigenen Impulse für das Unternehmen vorgäben.

These 14: Eine Bewertung der Arbeit von Aufsichtsgremien erscheint notwendig

Die These zum Nachholbedarf in mittelständischen Unternehmen lässt sich in Bezug auf Beiräte und Aufsichtsräte auch deshalb so schlecht belegen, da eine Bewertung der Arbeit des Gremiums an sich sowie einzelner Gremienmitglieder bisher nur selten und wenig formalisiert stattfindet. Hier könnte eine kombiniert qualitative und quantitative, beispielsweise jährliche Effizienzprüfung der Arbeit des Gremiums angewendet werden, deren Ergebnisse in ein integriertes Vergütungssystem einfließen könnten. Methodisch ließe sich das durch eine Balanced Scorecard unterstützen.

These 15: Ein guter Beirat/Aufsichtsrat kann positiv zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen

Die Wirkungsweise eines Beirats wird vor allem in der Steigerung der Entscheidungsqualität und der Risikoversorgung gesehen. So können sowohl durch Chancengenerierung als auch durch Risikovermeidung positive Effekte in Hinblick auf den Unternehmenserfolg generiert werden.

These 16: Effektivität und Effizienz von Aufsichtsgremien lassen im Mittelstand teilweise Spielraum nach oben

Im Kontext des bereits diskutierten Nachholbedarfs in Funktionswahrnehmung und Bewertung von Aufsichtsgremien im Mittelstand werden auch die Größen Effektivität und Effizienz angeführt. Eine Steigerung der Effektivität des Aufsichtsgremiums könnte durch klare Definition und Kommunikation der Aufgaben und Funktionen des Gremiums sowie konsekutiv laufende Zielerreichungsverfolgung bewirkt werden. Im Hinblick auf die Bewertung der Effizienz der Arbeit des Gremiums sollten Aspekte wie die optimale Größe und Sitzungsfrequenz des Gremiums ebenso wie die Vergütung einbezogen werden.

Literaturverzeichnis

Becker, Fred G. (2007)

Organisation der Unternehmensleitung, Stuttgart

Becker, Wolfgang/Baltzer, Björn/Ulrich, Patrick (2008)

Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 150, Bamberg

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2008)

Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen – Ein Bezugsrahmen, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 3. Jg., S. 261-267

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2009a)

Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38. Jg., S. 2-7

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2009b)

Ausgestaltung des Beirats als Element der Corporate Governance im Mittelstand, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 4. Jg., S. 149-156

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Baltzer, Björn (2009)

Wie stehen mittelständische Unternehmen zur Corporate Governance – aktuelle empirische Erkenntnisse, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 4. Jg., S. 12-19

Beckmann, Stefanie (2009)

Die Informationsversorgung von Mitgliedern des Aufsichtsrats börsennotierter Aktiengesellschaften, Wiesbaden

Debus, Malte (2010)

Evaluation des Aufsichtsrats, Wiesbaden

Flacke, Klaus (2007)

Controlling in mittelständischen Unternehmen: Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, Münster

Gaugler, Eduard/Heimburger, Wolfgang (1984)

Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen, Mannheim

Gersick, Kelin et al. (1997)

Generation to generation: Life cycles of the family business.
Boston

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2006)

Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2. Aufl.,
Wiesbaden

Günterberg, Brigitte/Kayser, Gunter (2004)

SMEs in Germany, Facts and Figures, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, abrufbar unter <http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/sme-2004.pdf> vom 22.02.2010

Hausch, Kerstin T. (2004)

Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden

Henseler, Natascha (2006)

Beiräte in Familienunternehmen: Eine kritische Betrachtung der Ausgestaltung der Beiratsarbeit, Bielefeld

Hierl, Susanne/Huber, Steffen (2008)

Rechtsformen und Rechtsformwahl. Recht, Steuern, Beratung, Wiesbaden

INTES (Hrsg., 2009)

Beiräte in Familienunternehmen als Instrument guter Führungs- und Kontrollstrukturen, Bonn

Kieser, Alfred (2006)

Der situative Ansatz, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg., 2006): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart, S. 215-246

Kormann, Helmut (2009)

Beiräte in der Verantwortung: Aufsicht und Rat in Familienunternehmen, Berlin

Malik, Fredmund (2002)

Die neue Corporate Governance. Richtiges Top-Management – Wirksame Unternehmensaufsicht, 3. Aufl., Frankfurt am Main

Metten, Michael (2010)

Corporate Governance, Wiesbaden

Nonnenmacher, Rolf/Pohle, Klaus/Werder, Axel von (2009)

Aktuelle Anforderungen an Prüfungsausschüsse, in: Der Betrieb, 62. Jg., S. 1447-1454

Ruter, Rudolf X. (2009)

Aufgaben und Auswahl von Beiratsmitgliedern in Familienunternehmen, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 4. Jg., S. 209-214

Ruter, Rudolf X. (2010)

Rechte und Pflichten einer verantwortungsvollen Beiratstätigkeit, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 5. Jg., S. 5-9

Ruter, Rudolf X./Thümmel, Roderich C. (2009)

Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen, 2. Aufl., Stuttgart et al.

Schielke, Joachim (2007)

Strategische Ziele des Gesellschafters und des familiengeführten Unternehmens im Spannungsfeld – aus Sicht der Bank, in: Haasis, Heinrich/Fischer, Thomas R./Simmert, Diethart B. (Hrsg., 2007): Mittelstand hat Zukunft: Praxis-Handbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik, Wiesbaden, S. 69-80

Schmittat, Johannes E. (2007)

Asset Backed Securities - Die Verbriefung von Handelsforderungen als Finanzierungsalternative für den großen Mittelstand, Wiesbaden

Tagiuri, Renato/Davis, John A. (1996)

Bivalent attributes of the family firm, in: Family Business Review, Vol. 9, S. 199-208

Wallau, Frank (2005)

Mittelstand in Deutschland: Vielzitiert aber wenig bekannt, in:
Meyer, Friedrich et al. (Hrsg., 2005): Mittelstand in Lehre und
Praxis – Beiträge zur mittelständischen Unternehmensfüh-
rung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Un-
ternehmen, Aachen, S. 1-15

Verzeichnis der befragten Experten

Walter Döring

Zentis GmbH & Co. KG

Stefan Junker

Sennheiser electronic GmbH & Co. KG

WP/StB Klaus Löffler

Deloitte & Touche GmbH

Alexander Stocker

Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH

WP/StB Martin Thiermann

Deloitte & Touche GmbH

Dr. Hannes Zapf

Zapf KG

Die Autoren

Univ.- Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de (Sekretariat)

Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

Dipl.-Kfm. Johannes Krämer

E-Mail: johannes.kraemer@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2509

Johannes Krämer ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Interaktivität von Wertschöpfungsprozessen, Führungs-, Organisations- und Anreizsysteme im Mittelstand 2.0, Erfolgspotentiale mittelständischer Unternehmen, Betriebswirtschaftliche Fragestellungen von Mittelstand, KMU und Familienunternehmen.

Dipl.-Kffr. Michaela Staffel

E-Mail: michaela.staffel@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2509

Michaela Staffel ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, insbesondere Fixkostenmanagement sowie verhaltenorientierte Ansätze der Führungskräfteerkrutierung für mittelständische Unternehmen.

Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Patrick Ulrich

E-Mail: patrick.ulrich@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2744

Patrick Ulrich ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Governance, Risk Management and Compliance (GRC), Strategisches Management, Unternehmertum, Controlling im Mittelstand, Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen.

Die Schriftenreihe

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten des Deloitte Mittelstandsinstituts jeweils als bibliographisch selbständige Titel veröffentlicht.

Alle bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Deloitte Mittelstandsinstituts unter der Rubrik Forschung frei verfügbar:

www.dmi-bamberg.de