



VERTRIEB | Kolumne 11/20: KMU-Beiräte

Potential wird unterschätzt

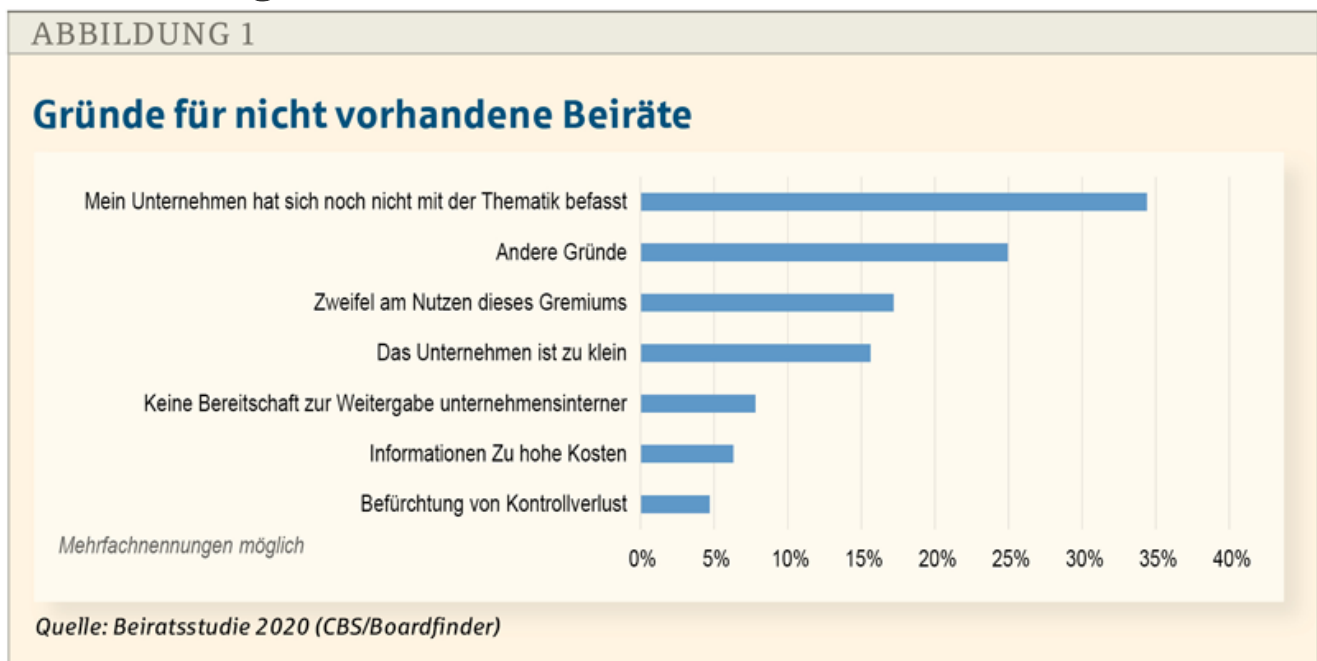
Nur die Hälfte der mittelständischen Unternehmen erkennen bisher die Vorteile von Beiräten, haben die BBL-Kolumnisten Prof. Dr. Rembert Horstmann (rechts) und Prof. Dr. Oliver Plum in einer Studie herausgefunden. Dabei liegen ihrer Ansicht nach die Vorteile wie ein vergleichsweise günstiges externes Know-how auf der Hand.

ModerationszustandÄndern in	Protokollnachricht
Entwurf	Wartet auf Freigabe ▼
Übernehmen	

Mittelständische Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen, wenn es gilt, die eigene Zukunft abzusichern. Beiräte können entscheidend und erfolgreich dazu beitragen, dass mittelständische Unternehmen mehr Stabilität und Kompetenz gewinnen.

Nicht immer verfügt ein mittelständisches Unternehmen über genügend oder geeignete interne Ressourcen, um sich umfassend mit allen Zukunftsthemen auseinanderzusetzen. Es ist daher sinnvoll, sich externen Rat oder Impulse von außen zu holen. Dies können sowohl Freunde der Familie als auch Vertraute des Unternehmens wie Steuerberater, Familienanwälte oder Bankberater sein. Für einzelne Themen kann es auch hilfreich sein, den Branchenverband oder die IHK zu konsultieren oder eine externe Unternehmensberatung mit Spezialkenntnissen zu beauftragen. Wichtig ist dabei immer die Perspektiverweiterung durch einen Blick von außen. Dieser sollte professionell, neutral und objektiv sein. Mittelständische Unternehmen können auch eigeninitiativ einen Beirat bilden, der die Unternehmen berät und bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen unterstützt.

Studie belegt Defizite



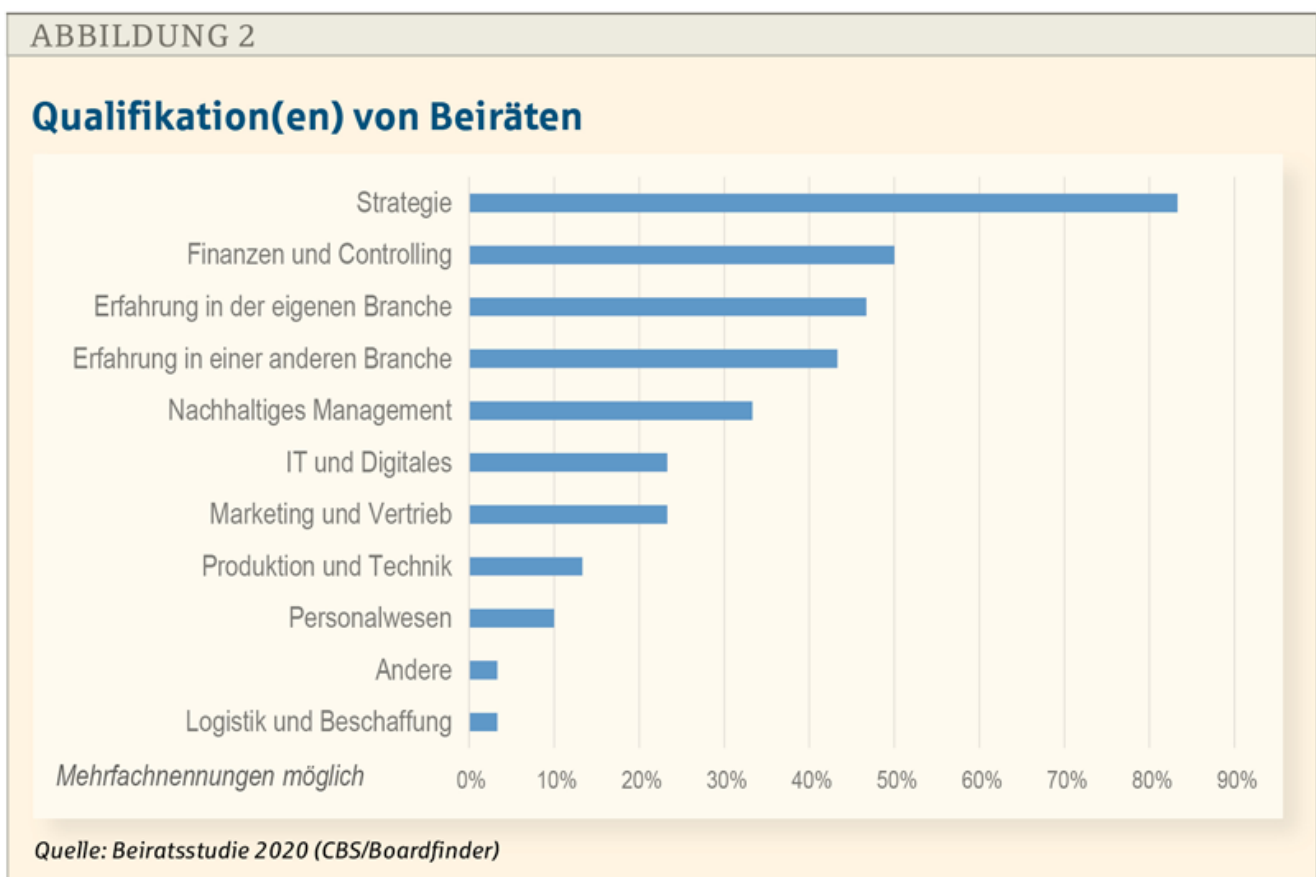
© BBL

Im Rahmen eines Business Projects haben Masterstudierende der CBS International Business School unter Anleitung der Autoren gemeinsam mit BoardFinder, einem internationalen Netzwerk unabhängiger Board Member (Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder), eine Befragung mittelständischer Unternehmen und Beiräten in Deutschland durchgeführt.

Herausfinden wollte man vor allem, wie die Nutzung von Beiräten in dieser Zielgruppe gesehen wird. Insgesamt haben 140 von gut 1.400 kontaktierten mittelständischen Unternehmen und 29 Mandatsträger in Deutschland an der Befragung teilgenommen.

Nur knapp 50 Prozent davon haben bereits einen Beirat installiert und nutzen aktiv die Vorteile dieses Gremiums. Der Hauptgrund, warum mittelständische Unternehmen bislang noch keinen Beirat haben, ist die Tatsache, dass man sich mit der Thematik noch nicht beschäftigt hat. Zweifel am Mehrwert eines solchen Gremiums für das eigene Unternehmen sind ebenfalls genannt worden.

Zu hohe Kosten und die Bereitschaft, unternehmensinterne Informationen weiterzugeben scheinen, wie Abbildung 1 zeigt, jedoch kein Hinderungsgrund zu sein.



© BBL

Die wesentlichen Qualifikationen eines Beirats liegen danach auf den Bereichen:

- Strategiekompetenz
- Finanzen und Controlling

- Erfahrungen in der eigenen Branche
- Erfahrungen in einer anderen Branche
- Nachhaltiges Management
- IT und Digitales
- Marketing und Vertrieb (s. Abb. 2).

Viele Unternehmen bevorzugen externe Mitglieder bei der Besetzung von Beiräten. Nur eine Minderheit präferiert interne Kandidaten. Die Anzahl der Mitglieder je Beirat variiert zwischen ein und vier, fünf bis zehn sowie mehr als zehn Mitgliedern, wobei alle drei Größenkategorien nahezu gleich häufig genannt wurden. Die meisten Beiräte tagen drei- bis viermal pro Jahr. Mehr als fünf Sitzungen sind eher selten.

Die meisten Beiräte haben einen betriebswirtschaftlichen oder juristischen Hintergrund. Darüber hinaus genießen Soft Skills bei den Beiräten einen hohen Stellenwert. Abbildung 3 zeigt die sieben wichtigsten Eigenschaften.



© BBL

Beiräte sehen sich selbst überwiegend als Berater oder strategischen Partner, übernehmen die Rolle als Sparringspartner oder die Aufgabe

als Mentor und Unterstützer, agieren als Kontrolleur und Überwacher des Unternehmens, als Mittler/Konfliktlöser oder als Interessensvertreter.

Die Mehrheit der Beiräte sieht die eigene Beiratstätigkeit als sehr wichtig für den Unternehmenserfolg an. Nach eigenem Bekunden können sie als Beirat unabhängig und selbstbestimmt agieren, haben Einfluss auf die Entscheidungen der Geschäftsführung und ihre Beziehung zur Geschäftsführung beeinflusst ihre Arbeit als Beirat laut Befragung nicht.

Die überwiegende Mehrheit der Beiräte hat mehr als ein Beiratsmandat inne – im Durchschnitt 2,8 Mandate. Mehr als 80 Prozent der Beiräte erhält eine fixe Vergütung. Eine zeit- oder erfolgsabhängige Vergütung sind eher die Ausnahme. Die durchschnittliche Vergütungsspanne einer Beirätin bzw. eines Beirats liegt je Mandat und Jahr zwischen rund 9.000 und 14.000 Euro.

Die Rekrutierung der Beiräte erfolgt primär im eigenen Bekanntenkreis des Unternehmens, während Headhunter, Verbände, Internet, Banken oder Berater deutlich weniger genutzt werden. 86 Prozent der Beiräte sind der Meinung, dass diese Funktion in den kommenden fünf Jahren in Deutschland wichtiger wird. Knapp 90 Prozent vermuten ferner, dass aktuelle Themen und Trends wie Corona, Nachhaltigkeit oder digitale Transformation die Nachfrage nach Beiräten erhöhen dürfte.

Kein durchgängiges Wahrnehmen von Vorteilen

Beiräte können entscheidend dazu beitragen, dass mittelständische Unternehmen ihre Zukunft sichern. Durch externe Kompetenz können sie Themen angehen oder Krisen bewältigen, die sie allein nicht oder nur unzureichend „stemmen“ könnten.

Die Beiratsmitglieder sind in der Regel langfristig mit dem Unternehmen verbunden und haben ein persönliches Interesse an dessen Erfolg. Der finanzielle Aufwand für die Bezahlung von

Beiräten bewegt sich, wie die Studie gezeigt hat, in einem überschaubaren Rahmen.

Wichtig ist es, dass Beiräte eine unabhängige Position einnehmen und somit das mittelständische Unternehmen durch einen neutralen Blick von außen professionell beraten können. Dies ist von den befragten Beiräten bestätigt worden.

Neue Beiratsmitglieder sollten nicht nur im Bekanntenkreis gesucht, sondern vertrauenswürdige externe Experten ebenfalls als Beiräte rekrutiert werden.

Fazit

Die Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen hat noch keinen Beirat. Der Hauptgrund: Viele haben sich noch nicht mit dem Thema befasst oder bezweifeln teilweise den Nutzen solcher Gremien. Aus Sicht der Autoren ist es daher wichtig, auf den Nutzen von Beiräten für mittelständische Unternehmen hinzuweisen. Das Thema bleibt in jedem Fall spannend und eine Herausforderung für alle Beteiligten.

Autoren

Prof. Dr. Rembert Horstmann lehrt Marketing und Vertrieb an der CBS International Business School in Köln und ist Gründungsmitglied bei Boardfinder in Deutschland, einem internationalen Netzwerk unabhängiger Board Member (Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder).

Prof. Dr. Oliver Plum lehrt Strategie und Innovation an der CBS International Business School in Köln.

Prof. Dr. Rembert Horstmann, Prof. Dr. Oliver Plum – 3. November 2020
