

1 Einführung

Die Diskussion um **Corporate Governance** wurde in der letzten Zeit zunehmend um spezifisch **mittelständische Problemfelder** erweitert (vgl. *Ulrich* (2011), S. 1ff.). Im Mittelstand beeinflussen im Gegensatz zu Großunternehmen insbesondere unterschiedliche Besitz- und Leitungsstrukturen die Art und Weise der normativen Unternehmensführung. Aufsichtsrat und Beirat als Funktionselemente der Corporate Governance sind grundsätzlich in der Lage, ein weites Spektrum unterschiedlicher Funktionen durch die Übernahme von Beratungs-, Kontroll- und Leitungsaspekten abzudecken. Im Rahmen der Ausgestaltung der Kompetenzen dieser Gremien sollten jedoch **situative Faktoren** der Unternehmensumwelt gleichermaßen berücksichtigt werden (vgl. *Becker/Reker/Ulrich* (2010), S. 154f.).

Bisweilen schenkte die Corporate Governance-Forschung dem **Mittelstand** nur beschränkte Aufmerksamkeit. In letzter Zeit sind Änderungstendenzen zu vernehmen (vgl. *Wesel* (2010), S. 2ff.). Da zumindest bei eigentümergeführten mittelständischen Unternehmen die Problematik der Trennung von Eigentum und Leitung weniger stark ausgeprägt ist als bei kapitalmarktorientierten Großunternehmen, ließe dies den – natürlich zu kurz greifenden – Schluss zu, eine Auseinandersetzung mit Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen könne **überflüssig** sein. Gleichwohl gibt es auch für diesen Betriebstyp Ansatz zur Diskussion über Governance-Fragen, die jedoch aufgrund der Heterogenität des Mittelstands spezifisch geführt werden sollte. Dies gilt sowohl im Rahmen der Situationsanalyse als auch bei der Ausgestaltung entsprechender **betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente**.

Die Corporate Governance-Diskussion in kapitalmarktorientierten Großunternehmen stellt primär die **Kompetenzverteilung** der Gremien Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung in den Vordergrund des Interesses. In diesem Zusammenhang wird dem Aufsichtsrat neben der Kontrollfunktion z.B. auch eine Beteiligung im Zuge von Beratungs- und Leitungsaufgaben zugesprochen (vgl. *Vogler* (1990)).

Aktuelle empirische Erkenntnisse zeigen, dass in mittelständischen Unternehmen das Element des Beirats – sei es als obligatorischer Aufsichtsrat, freiwilliger Aufsichtsrat oder freiwilliger Beirat – noch immer **keine weitreichende Verbreitung** erfährt. Gleichwohl stellt der Beirat aus Sicht der Forschung ein vielversprechendes Instrument zur Verbesserung der Führungsqualität von mittelständischen Familienunternehmen dar (vgl. *Becker/Ulrich/Krämer* (2011), S. 205ff.).

Für Corporate Governance gibt es bisher keine einheitliche Definition. Zwar besteht internationaler Konsens um die Bedeutung der Diskussion um effektive und effiziente **Unternehmensführung und -kontrolle** (vgl. *Pfitzer/Oser/Orth* (2005), S. 5), jedoch herrscht in den Versuchen der definitorischen Abgrenzung große Vielfalt. Diese Versuche lassen sich je nach Ausprägungsgrad in drei Dimensionen gliedern. So können bestehende Definitionen nach dem festzulegenden **Unternehmenskreis**

bzw. dessen Rechtsform, den betroffenen **Anspruchsgruppen** sowie den bestimmenden **Elementen** gegliedert werden.

Die ursprüngliche Diskussion beschränkte sich dabei auf das Verhältnis von **börsennotierten Unternehmen** zu deren **Anteilseignern** mittels geeigneter Kontrollelemente. Der weiteren Untersuchung soll eine möglichst breite Begriffsabgrenzung als Grundlage dienen, da sich einerseits der Begriff corporate nicht allein auf börsennotierte Unternehmen beschränken lässt, andererseits Unternehmen grundsätzlich alle relevanten Stakeholder zu beachten haben. Um das komplette Möglichkeitsspektrum wirkungsvoller Corporate Governance ausreichend beschreiben zu können, wird gleichzeitig auf alle Aspekte der **Führungs-, Entscheidungs-, Einfluss- und Kontrollstrukturen** einzugehen sein. Diese sind in der folgenden Abb. dargestellt:

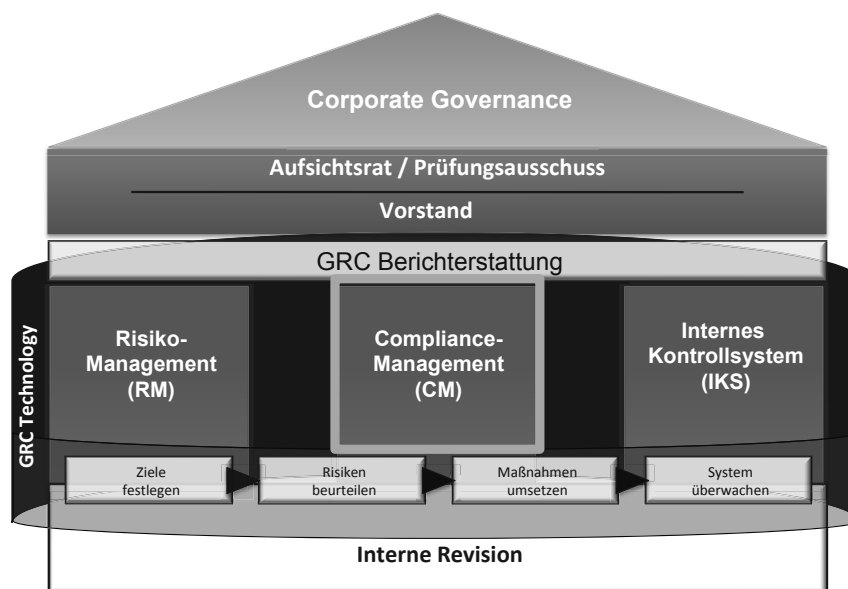


Abbildung 1-1: House of Governance

(Quelle: Deloitte (2012))

Unternehmensexterne sowie -interne Corporate Governance-Elemente können die Höhe der Kosten beeinflussen, welche durch die Trennung von Eigentum und Leitung in Organisationen resultieren (vgl. *Zöllner (2007)*, S. 4ff.). Eine gute Corporate Governance liegt vor, wenn die Kosten für alle Beteiligten gering gehalten werden (vgl. *Wagenhofer (2009)*, S. 1ff.). Bezogen auf den Mittelstand ist dies nur bedingt hilfreich.

Dabei sind als **unternehmensexterne Elemente** alle externen **Rahmenbedingungen** (wie die Kapitalmarktstruktur, länderspezifische Gesetzgebungen, Regelungen und Traditionen) zu verstehen.

Dabei gilt es zwischen **außen- und innengerichteten Elementen** zu unterscheiden. **Außengerichtete** Elemente bestimmen hierbei den Einfluss, den die Umwelt auf die Unternehmung durch dessen Anteilseigner- und Gläubigerstruktur, die Finanzierungspräferenzen sowie Regelungen zu Publizität/Rechnungslegung ausüben kann. **Innengerichtete** Elemente determinieren unternehmensinterne Machtstrukturen.

Der in diesem Buch thematisierte **Aufsichtsrat/Beirat** als institutionales Funktionselement der Corporate Governance bietet die Möglichkeit, durch die Übernahme von Beratungs-, Kontroll- und Leitungskompetenzen ein **großes Spektrum** unternehmensspezifischer Elemente abzudecken (vgl. *Brose (2006)*, S. 3ff.). **Besitz und Leitung** werden für die Beschreibung als konstituierend erachtet.

Auch in mittelständischen Familienunternehmen können Probleme auftreten, die der bereits angesprochenen Prinzipal-Agent-Problematik ähneln (vgl. *May/Lehmann-Tolkmitt (2008)*, S. 219ff.). Gleichzeitig existieren aber zusätzliche, originäre Problemlagen (vgl. *Winkeljohann/Kellersmann (2006)*, S. 10).

Aufsichtsräte/Beiräte sind Teil der Corporate Governance mittelständischer Unternehmen, die sich durch eine Überlappung unternehmensgerichteter und familiengerichteter Elemente (Family Governance) auszeichnet (vgl. die folgende Abb.).

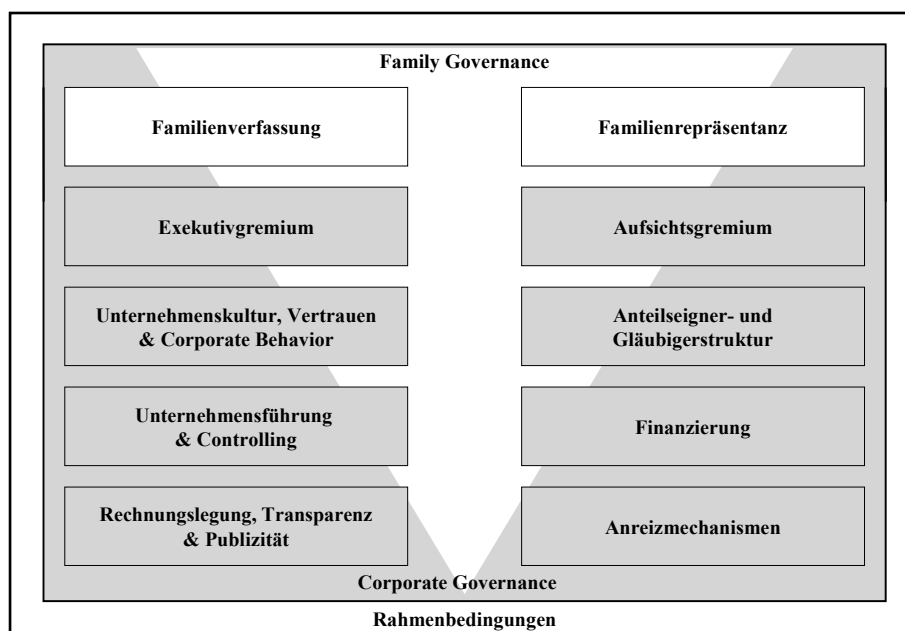


Abbildung 1-2: Aufsichtsgremien als Teil der Corporate Governance

(Quelle: *Ulrich (2011)*, S. 132)

Family Governance ist aus theoretischer Sicht als **Organisation und Sicherstellung des Zusammenhalts** einer Unternehmerfamilie oder mehrerer Unternehmerfamilien in einem Familienunternehmen definiert (vgl. *Aronoff/Ward* (1996), S. 2). Dieser Themenbereich wird erst seit jüngerer Zeit als weitere, neben Corporate Governance stehende Möglichkeit der Konfliktvermeidung und -lösung in Familienunternehmen gesehen (vgl. *Koeberle-Schmid* (2008), S. 2ff.; *Lange* (2009), S. 146).

Die zusätzliche **Notwendigkeit** der Family Governance ist in der Tatsache begründet, dass selbst bei der hier zugrunde gelegten weiten Sicht auf Corporate Governance die Unternehmerfamilie nicht als Regelungsobjekt an sich interpretiert wird (vgl. *Peemöller* (2006), S. 81ff.). Während folglich Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen mögliche Konflikte auf Unternehmensebene regelt, wirkt Family Governance auf Familienebene (vgl. *Fabis* (2007), S. 355). Den Gremien Aufsichtsrat und Beirat kommt hier eine besondere Rolle zu, da sie an der Grenze zwischen Unternehmenssphäre und Familiensphäre operieren. Jedoch liegen zur adäquaten Ausgestaltung dieser Gremien im Mittelstand bisher keine belastbaren praxeologischen Erkenntnisse vor (vgl. *Lange* (2006), S. 897ff.).

Ziel dieses Buchs ist es deshalb, verschiedene Aspekte der **aktuellen Forschung** zu Aufsichtsräten und Beiräten auf das Betrachtungsfeld mittelständischer Unternehmen zu übertragen. Trotz der großen Bedeutung dieses Betriebstyps für die deutsche, aber auch andere Volkswirtschaften widmen sich bisher zu wenige Forschungsarbeiten konkret den Belangen des Mittelstands. Das vorliegende Werk thematisiert sämtliche, die Tätigkeit der genannten **Gremien Aufsichtsrat und Beirat** im Mittelstand betreffende Themengebiete aus theoretischer und empirischer Perspektive. Auf dieser Grundlage werden letztlich theoretisch und empirisch fundierte Empfehlungen zur Tätigkeit von Beiräten im Mittelstand abgeleitet.

Für das Werk wurde eine **Kombination** aus theoretischen und empirischen Erkenntnissen gewählt. Dieser Dualismus aus Theorie und Empirie zeigt sich auch im Aufbau des Buchs (vgl. die folgende Abb.):

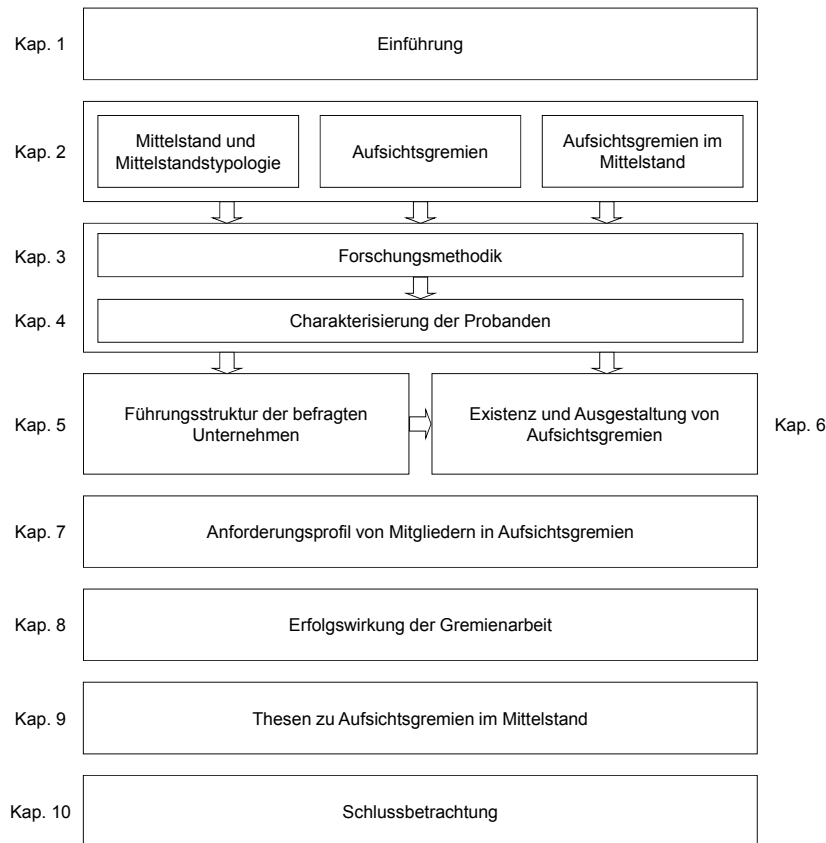


Abbildung 1-3: Aufbau des Buchs

Nach einer kurzen **Einführung** in die vorliegende Thematik befasst sich das zweite Kapitel mit den **theoretischen Grundlagen** der Untersuchung. Diese sind vor allem in den Bereichen Mittelstand, Aufsichtsgremien sowie der Anwendung der Gremienarbeit auf den Mittelstand inklusive Zusammenfassung empirischer Studien zu sehen. Das dritte Kapitel widmet sich der **Beschreibung der Forschungsmethodik** der empirischen Befragung, auf die das vorliegende Buch aufsetzt. Im vierten Kapitel werden die Teilnehmer der empirischen Erhebung im Hinblick auf kontrastierbare Merkmale wie z.B. Unternehmensgröße, Standortzahl und weitere Indikatoren charakterisiert. Die Kapitel fünf und sechs widmen sich der **Führungsstruktur** der befragten Unternehmen sowie der **Existenz** und **Ausgestaltung** von Aufsichtsgremien in den befragten Unternehmen. Kapitel sieben und acht thematisieren weitere **Haupterkenntnisbereiche** der Befragung, das Anforderungsprofil sowie die Erfolgswirkung von Aufsichtsgremien. Kapitel neun fasst die Erkenntnisse des Buchs **thesenartig** zusammen, während in Kapitel zehn eine **Schlussbetrachtung** vorgenommen wird.

2 Theoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden einige **einführende Bemerkungen** zu den theoretischen Grundlagen der vorliegenden Untersuchung gemacht. In Abschnitt 2.1 steht zunächst der Mittelstandsbegriff im Vordergrund. Abschnitt 2.2 befasst sich mit einer Typologie mittelständischer Unternehmen, die als Grundlage der empirischen Auswertung fungiert. In Abschnitt 2.3 werden rechtliche und organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten von Aufsichtsräten und Beiräten erörtert, bevor in Abschnitt 2.4 eine mittelstandsspezifische Analyse unter Einbeziehung empirischer und theoretischer Erkenntnisse erfolgt.

2.1 Mittelstandsbegriff

Die Begriffe **KMU**, **Mittelstand** und **Familienunternehmen** werden in Theorie und Praxis nicht nur häufig synonym, sondern überwiegend losgelöst von ihrem eigentlichen Hintergrund verwendet. Während der KMU-Begriff eher auf eine **quantitative**, oft beschränkende (im Vergleich zu Großunternehmen) Sichtweise abzielt, ist mit dem Mittelstand eine Gruppe von Unternehmen gemeint, die „in der Mitte der Gesellschaft“ eben gerade weder klein noch groß ist, andererseits aber zusätzliche **qualitative Besonderheiten** aufweist (vgl. *Reinemann* (2011), S. 5ff.). Die Gruppe der Familienunternehmen stellt hingegen ganz klar auf das Spezifikum der Familie ab, die in Eigentum und/oder Leitung eines Unternehmens vertreten sein kann und meist als zugleich größte Schwäche und Stärke eines Familienunternehmens bezeichnet wird (vgl. *Becker/Ulrich* (2011), S. 2ff.).

Das besondere an einem Familienunternehmen (vgl. *Klein* (2000), S. 2ff.) ist hier die **Überlappung** verschiedener Sphären, die idealtypisch in Familie, Unternehmen und Management unterschieden werden können. Wie die folgende Abbildung 2-1 zeigt, entstehen in einem Familienunternehmen verschiedene Überlappungsbereiche zwischen **Personengruppen**, die im Detail analysiert werden können und jeweils eigenständige Problemstellung aufweisen. Dies wird später für Aufsichtsräte und Beiräte eine besondere Rolle spielen:

- 1: Personen, die nur im Unternehmen tätig sind, aber weder zur Unternehmerfamilie gehören noch Eigentum am Unternehmen aufweisen;
- 2: Personen, die der Unternehmerfamilie angehören, aber nicht im Unternehmen tätig sind und kein Eigentum am Unternehmen besitzen. Dies ist häufig in größeren Unternehmerfamilien der Fall, in denen nicht alle Mitglieder Anteile am Familienunternehmen besitzen;
- 3: Personen, die zwar Eigentum am Unternehmen besitzen, jedoch dort nicht tätig sind und auch nicht zur Familie gehören;

- 4: Personen, die Eigentum besitzen und im Unternehmen tätig sind, aber nicht der Familie angehören;
- 5: Familienmitglieder, die im Unternehmen tätig sind, aber keine Anteile am Unternehmen in ihrem Besitz haben;
- 6: Familienmitglieder, die Anteile besitzen, aber nicht im Unternehmen tätig sind;
- 7: Familienmitglieder, die Gesellschafter des Unternehmens sind und auch dort tätig sind.

Jede dieser einzelnen Konstellationen weist aus Sicht der **Prinzipal-Agent-Theorie**, aber auch anderer Theorien Problemstellungen auf. Sobald wir den Personenkreis 7 verlassen (in diesem sind die Interessen von Eigentümern, Familie und Unternehmen vereint), gibt es Informationsasymmetrien zwischen einzelnen Perspektiven des Unternehmens. Diese können sich z.T. negativ auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen auswirken, da **Personengruppen** das Unternehmen jeweils für ihre Zwecke **instrumentalisieren**.

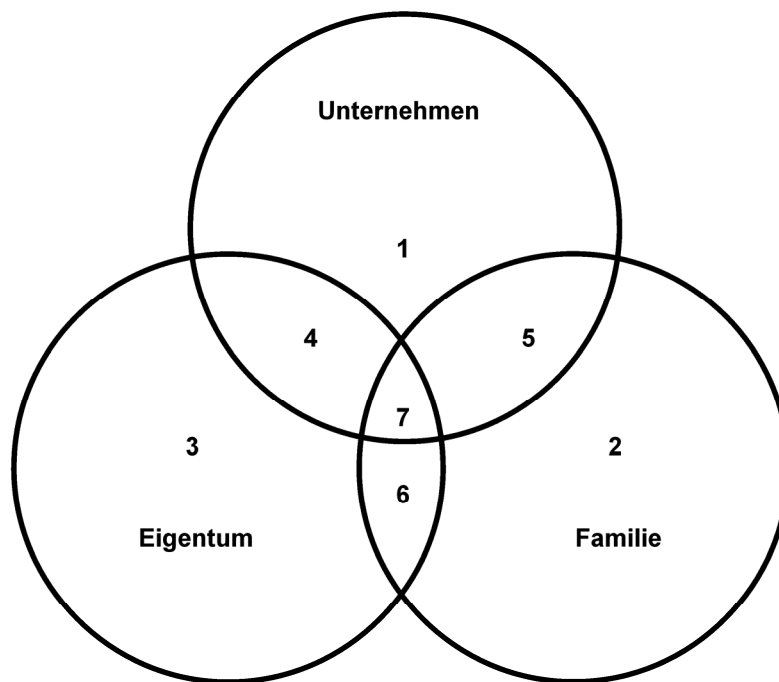


Abbildung 2-1: Drei-Kreise-Modell des Familienunternehmens

(Quelle: Gersick et al. (1997), S. 6)

Neben den Familienunternehmen (vgl. auch Hennerkes (2004), S. 2ff.) ist auch der Begriff des Mittelstands für das vorliegende Buch zu operationalisieren. Grundsätzlich existieren in Deutschland drei etablierte **Definitionen**, die für eine **quantitative**

Zuordnung eines Unternehmens zum Mittelstand verwendet werden können. Im Sinne einer Klärung des diesem Buch zugrunde liegenden **Begriffsverständnisses** werden nachfolgend unterschiedliche Definitionsansätze diskutiert. Im Anschluss wird die Mittelstandstypologie des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg (DMI) erläutert.

Die bedeutendste quantitative Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) liefert das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn.

| Unternehmensklassifikation | Beschäftigtenzahl | Jahresumsatz (in Mio. EUR) |
|----------------------------|-------------------|----------------------------|
| Kleine Unternehmen | Bis 9 | < 1 |
| Mittlere Unternehmen | 10 bis 499 | 1 bis 50 |
| Großunternehmen | Mehr als 499 | > 50 |

Abbildung 2-2: KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn

(Quelle: Günterberg/Kayser (2004), S. 3)

Nach dieser Definition ist ein Unternehmen den **KMU** zuzurechnen, wenn es weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigt und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro erwirtschaftet. Zur Beschreibung mittelständischer Unternehmen berücksichtigt das IfM zusätzlich mittelstandstypische, qualitative Kriterien (vgl. Hausch (2004), S. 14). Gemäß dieser Definition sind 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland den KMU zuzurechnen (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2008)). Daher ist auch kaum verwunderlich, dass der Mittelstand häufig als der **Motor der deutschen Wirtschaft** bezeichnet wird (vgl. Merl (2008), S. 66).

Ähnliche Abgrenzungskriterien verwendet auch die Europäische Kommission, ergänzt diese jedoch um das Kriterium der Bilanzsumme. Demnach sind KMU definiert als Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern und einem jährlichen Umsatz von höchstens 50 Mio. Euro oder einer Jahresbilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2005)).

| Unternehmensklassifikation | Beschäftigtenzahl | Jahresumsatz (in Mio. EUR) | Bilanzsumme (in Mio. EUR) |
|----------------------------|-------------------|----------------------------|---------------------------|
| Kleinstunternehmen | 0 bis 9 | Bis 2 Mio. EUR | Bis 2 Mio. EUR |
| Kleinunternehmen | 10 bis 49 | Bis 10 Mio. EUR | Bis 10 Mio. EUR |
| Mittlere Unternehmen | 50 bis 249 | Bis 50 Mio. EUR | Bis 43 Mio. EUR |

Abbildung 2-3: KMU-Definition der Europäischen Kommission

(Quelle: Europäische Kommission (1996), Europäische Kommission (2003))

Im Sinne einer anwendungsorientierten Sichtweise hat das DMI eine sowohl quantitative als auch qualitative Definition des Mittelstands entwickelt (vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 11).

Die **quantitativen Kriterien** von IfM und EU-Kommission wurden hierbei durch das Deloitte Mittelstandsinstitut nach oben angepasst, da auch Unternehmen mit einer höheren Beschäftigtenzahl bzw. einem höheren Jahresumsatz als durch die beiden vorgenannten Definitionsansätze beschrieben werden und in qualitativer Hinsicht typisch mittelständische Merkmale aufweisen können.

Auf rein quantitativer Basis umfasst der Mittelstand somit Unternehmen bis ca. 3.000 Beschäftigte und einem jährlichen Umsatz von bis zu ca. 600 Mio. Euro. Daneben spielt jedoch in qualitativer Hinsicht die **Besitz- und Leitungsstruktur** eine wesentliche Rolle für die Zuordnung von Unternehmen zum Mittelstand (vgl. *Guttenberg* (1962), S. 12f.; *Becker/Ulrich* (2009), S. 4f.). Ein Unternehmen kann sich entweder in Eigentümer-, Familien- oder in Fremdbesitz befinden. Analog ist auch eine Leitung des Unternehmens durch den Eigentümer, die Familie oder ein Fremdmanagement möglich. Bezieht man diese Kriterien in die Definition mittelständischer Unternehmen mit ein, so muss die rein quantitative Definition des Deloitte Mittelstandsinstituts modifiziert werden. Demnach sind **sowohl eigentümer- und familiengeführte Unternehmen als auch managergeführte Unternehmen** mit bis zu ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder einem Jahresumsatz von bis zu ca. 600 Mio. Euro sowie Unternehmen, die beide Merkmale aufweisen, dem Mittelstand zuzurechnen (vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 20).