

Kienbaum Studie 2022

BEIRAT UND AUFSICHTSRAT IM MITTELSTAND

Kienbaum





Inhalt

Vorwort	S.3
Executive Summary	S.4
1 Basisdaten	
zu Beiräten und Aufsichtsräten in mittelständischen Unternehmen	S.6
2 Aktuelle Trends	
im Beirats-/Aufsichtsratsumfeld von mittelständischen Unternehmen	S.12
3 Handlungsempfehlungen	
für die Beirats- und Aufsichtsratsarbeit im Mittelstand	S.18
Kontakt	S.21



Vorwort

Mittelständische Unternehmen sind mit einer steigenden Zahl von Herausforderungen konfrontiert: Neben den üblichen unternehmens- und branchenspezifischen Faktoren gibt es derzeit Veränderungen, die historisch-wirtschaftsrevolutionäre Ausmaße annehmen: das Hinterfragen der Globalisierung durch eingeschränkten Freihandel, Fachkräftemangel, disruptive Veränderungen im Zuge der Digitalisierung, steigende Energiepreise sowie der Ressourcenmangel, die Wende zu nachhaltigerem Wirtschaften mit diversen regulatorischen Folgen und aktuell die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie. All dies erfordert neue Fähigkeiten und Kompetenzen der Führungspersönlichkeiten in Unternehmen.

Seltener in den Schlagzeilen, aber nicht minder relevant ist in vielen Unternehmen das Thema Nachfolgeregelung. Hier stehen gerade Familienunternehmen vor existenziell wichtigen Aufgaben. In immer mehr dieser Betriebe gelangen die Eigner:innen zu der Erkenntnis, dass sie diese Herausforderungen allein mit dem internen Know-how nicht mehr bewältigen können. Man sucht zunehmend nach professionelleren Führungs- und Kontrollstrukturen.

Viele Inhaberinnen und Inhaber haben sich im Kontext der oben genannten Herausforderungen externen Sachverstand in Form von Beiräten beziehungsweise Aufsichtsräten ins Unternehmen geholt. Vor dem Hintergrund der Debatten um die Corporate Governance, also professionelle Führungs- und Kontrollstrukturen in Unternehmen, gewinnt nun die Analyse der Aufgaben, Strukturen, Verantwortlichkeiten und Herausforderungen dieser Beratungs- sowie Aufsichtsgremien zunehmend an Bedeutung.

Denn wie sind Beirats- und Aufsichtsratsgremien im Mittelstand eigentlich aufgestellt? Wer ist dort aktiv? Und werden überhaupt Entscheidungen getroffen? Um diese und weitere Fragen zu beantworten, hat Kienbaum im Winter 2021/2022 Inhaber:innen, Geschäftsführer:innen und Beirats- respektive Aufsichtsratsmitglieder zur Arbeit „ihrer“ Aufsichtsgremien befragt.

Ausgehend von den Ergebnissen sind wir überzeugt, dass Beiräte und Aufsichtsräte eine tragende Rolle im Mittelstand in Deutschland einnehmen und sich dieser Einfluss in Zukunft noch verstärken wird. Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre mit Erkenntnisgewinnen an den Schnittstellen von Führung, Beratung und Kontrolle im Mittelstand.

Ihre
Fabian Kienbaum



Dr. Frederik Gottschalck



Michael Seitz



Zentrale Erkenntnisse



Mehr mittelständische Unternehmen mit Beirat oder Aufsichtsrat:

Bei 63 Prozent der befragten Unternehmen gibt es ein Beirats- oder Aufsichtsratsgremium. Im Jahr 2013 lag der Wert in einer vergleichbaren Studie noch bei 55 Prozent. Die Bedeutung von Beiräten und Aufsichtsräten im Mittelstand nimmt also zu.



Immer mehr Inhabervertreter in den Aufsichtsgremien:

In rund drei Viertel aller Gremien befinden sich Gesellschafter:innen unter den Mitgliedern – deutlich mehr als in der Vergleichsbefragung 2013. Gleichzeitig sinkt der Anteil der Inhaber:innen in der operativen Geschäftsführung. Heißt: Der Einfluss der Inhaber:innen auf Geschäftsführungsseite wird geringer – dafür werden die Beiräte mit mehr Inhabervertretern besetzt.



Unwucht in der Altersstruktur:

Die Diversität im Hinblick auf das Alter der Mitglieder von Beiräten beziehungsweise Aufsichtsräten ist nur sehr bedingt gestiegen: Die Quote von unter 40-Jährigen erhöhte sich leicht von 4 Prozent bei der Befragung im Jahr 2013 auf aktuell 7 Prozent. Weitere 16 Prozent sind unter 50, die übrigen älter. Gleichzeitig ist aber die Zufriedenheit mit der Gremienarbeit höher, wenn eine gemischte Altersstruktur vorliegt.



Nachholbedarf bei der Frauenquote:

Nur jedes zweite Gremium ist mit mindestens einer Frau besetzt. Und in den Gremien mit weiblicher Besetzung ist dann überwiegend auch nur eine einzige Frau vertreten. Auf die Frage nach der Bedeutung von Diversität bei der Besetzung der Gremienmitglieder antworteten nur 8 Prozent, dass diese hoch sei. Und rund die Hälfte der Befragten gab an, dass Diversität „keine“ oder „eher keine“ Bedeutung habe.



Vergütung steigt erkennbar – aber der Aufwand auch:

Während 2013 noch 55 Prozent der Gremienmitglieder mit weniger als 10.000 Euro pro Jahr entlohnt wurden, reduziert sich diese Gruppe auf aktuell 27 Prozent. Der Durchschnitt der Jahresvergütung liegt aktuell bei rund 25.000 Euro. Allerdings ist der Arbeitsaufwand zumindest gemessen an der Zahl der Sitzungen auch spürbar gestiegen: Kam 2013 noch rund jedes zweite Unternehmen mit drei oder weniger Sitzungen pro Jahr aus, trifft das nun nur noch auf 16 Prozent zu.



HR-Kompetenz spielt bei der Auswahl der Mitglieder kaum eine Rolle:

Während die klassischen Themen wie Strategie-, Finanz- oder Vertriebskompetenz traditionell eine große Rolle in der Auswahl der Gremienmitglieder spielen, ist HR-Kompetenz nur für jede/n zehnten Befragten relevant. Und das, obwohl Personalthemen wie der massive Fach- und Führungskräftemangel eine hohe Bedeutung für nahezu alle Unternehmen haben.



Nach wie vor hohe Zufriedenheit mit der Arbeit der Gremien:

Rund 80 Prozent der Befragten bewerten die Arbeit ihres Gremiums mit „gut“ oder „sehr gut“.

ÜBER DIE STUDIE

Die Personal- und Managementberatung Kienbaum hat die vorliegende Studie als Online-Befragung branchenübergreifend unter **Inhaber:innen, Geschäftsführer:innen, Vorständen** sowie **Beirats- und Aufsichtsratsmitgliedern** mittelständischer Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland erhoben. Insgesamt haben **195 Teilnehmer:innen** an der Befragung teilgenommen.



1

BASISDATEN

zu Beiräten und Aufsichtsräten
in mittelständischen Unternehmen

Beirat und Geschäftsführung

Immer mehr Mittelständler installieren ein Aufsichtsgremium: **63 Prozent der Befragten haben einen Beirat oder Aufsichtsrat in ihren Unternehmen eingerichtet** und weitere 5 Prozent planen konkret, dies zu tun. In der genannten Umfrage aus dem Jahr 2013 lag die Verbreitung von Beirats- und Aufsichtsratsgremien noch bei 55 Prozent für installierte Gremien sowie 14 Prozent für die, die eines planen. Offensichtlich gelten diese freiwilligen Beratungs- und Kontrollgremien auch im Mittelstand immer stärker als **etablierte Instrumente einer „Good Governance“**.

Ein Blick in die operative Führungsstruktur erlaubt auch interessante Einblicke in die mittelständische Unternehmenslandschaft. So werden 23 Prozent der befragten Familienunternehmen rein von Gesellschafter:innen in der Geschäftsführungsrolle geführt. In 43 Prozent der Unternehmen liegt eine gemischte Führung aus Gesellschafter:innen

und familienfremden Geschäftsführer:innen vor und in 35 Prozent der Unternehmen wird die Geschäftsführung ausschließlich mit angestellten Geschäftsführer:innen besetzt.

Auch hier ist ein Wandel im Zeitverlauf zu erkennen: 2013 wurden noch 41 Prozent der mittelständischen Unternehmen ausschließlich von Gesellschafter:innen operativ geführt.

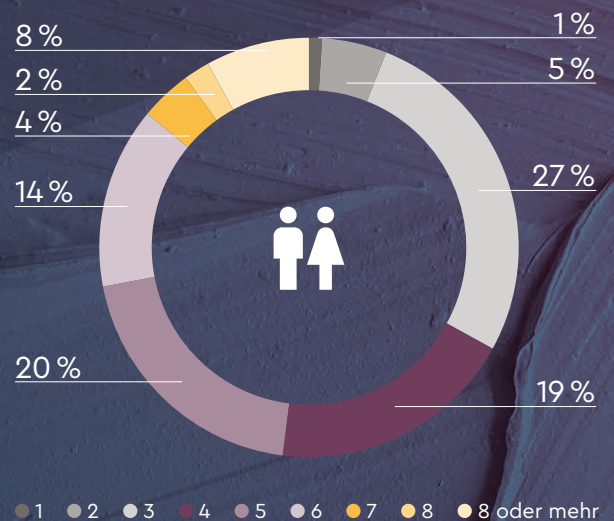
Die Anzahl der Geschäftsführungsmitglieder bleibt dabei überschaubar: In knapp jedem zehnten Unternehmen ist es eine Alleingeschäftsführung, in mehr als jedem zweiten Unternehmen sind es zwei oder drei Geschäftsführungsmitglieder und nur in 7 Prozent der Unternehmen gibt es mehr als fünf Geschäftsführer:innen. Das Thema **Diversität ist dabei im Mittelstand offensichtlich noch nicht verbreitet**. In 65 Prozent der Unternehmen gibt es kein weibliches Geschäfts-führungsmitglied und nur in 7 Prozent mehr als nur eine Geschäftsführerin.

Gremienmitglieder

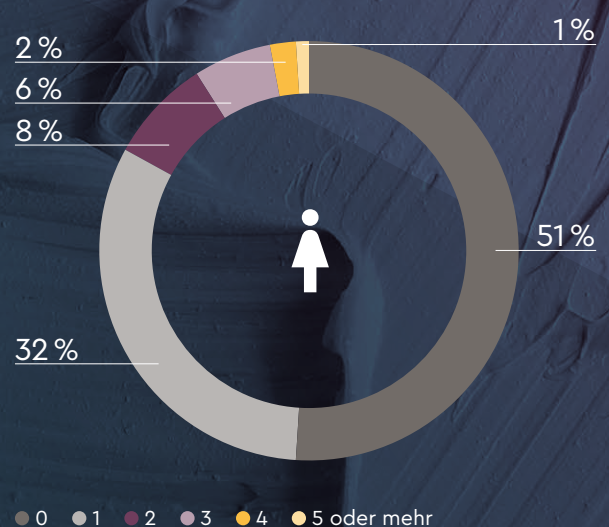
Im Vergleich zu börsennotierten Gesellschaften ist eine eindeutig **schlanke personelle Besetzung** erkennbar: Mehr als die Hälfte aller Beiräte und Aufsichtsräte sind mit vier oder weniger Mitgliedern besetzt. Es ist aber eine **Tendenz zur Erweiterung der Gremien erkennbar**: 2013 waren noch etwas mehr als die Hälfte der Gremien mit maximal drei Mitgliedern aufgestellt. Diese Tendenz passt zur oben genannten Entwicklung, dass immer mehr mittelständische Unternehmen überwiegend oder ausschließlich von externem Management geführt werden – und im Zuge dessen auch immer mehr Geschäftster:innen aktive Rollen in Beirat/Aufsichtsrat übernehmen.

Interessant ist auch hier ein Blick auf die **Frauenquote in Beiräten und Aufsichtsräten**: Diese sieht zwar im Vergleich zur Geschäftsführung etwas diverser aus. Aber immer noch **jedes zweite Beirats- und Aufsichtsratsgremium kommt aktuell ganz ohne weibliches Mitglied aus**. Auf die Frage, welche Bedeutung Diversität bei der Besetzung der Gremienmitglieder hat, geben nur 8 Prozent der Befragten an, dass diese eine hohe Bedeutung habe. Fast die Hälfte beantwortet die Frage dagegen mit „keine“ oder „eher keine“ Bedeutung.

Wie viele Mitglieder hat Ihr Beirat/Aufsichtsrat insgesamt?



Wie viele weibliche Mitglieder hat Ihr Beirat/Aufsichtsrat insgesamt?



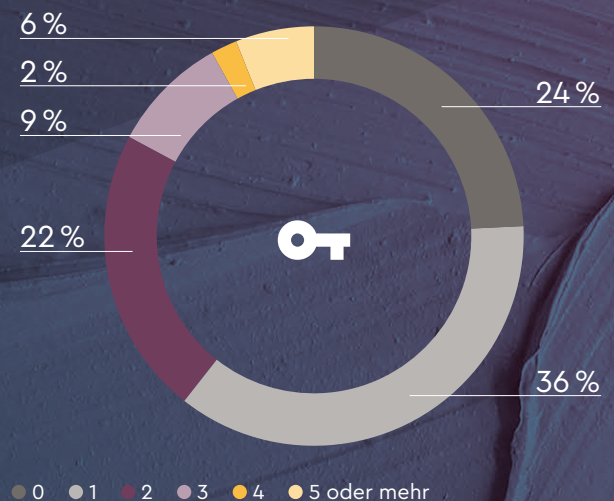
Gremienmitglieder

Nicht zuletzt konstatieren wir eine **deutliche Veränderung des Anteils von Inhaber:innen** in Beiräten und Aufsichtsräten: In 76 Prozent der Gremien sind Gesellschafter:innen auch Mitglieder. Hier zeigt sich die hohe Bindung der Inhaber:innen an ihre Unternehmen.

Im Jahr 2013 waren immerhin noch rund 40 Prozent der Beiratsmitglieder keine Anteilseigner. Diese gravierende Veränderung in der Struktur der Beiräte und Aufsichtsräte passt zur oben beschriebenen Entwicklung einer immer häufiger rein oder überwiegend familienfremd besetzten Geschäftsführung.

Der Einfluss der Inhaber:innen auf Geschäfts-führungsseite wird geringer – im Ausgleich werden die Beiräte und Aufsichtsräte mehr mit Inhabervertretern besetzt.

Wie viele der Beirats-/Aufsichtsratsmitglieder sind Anteilseigner?



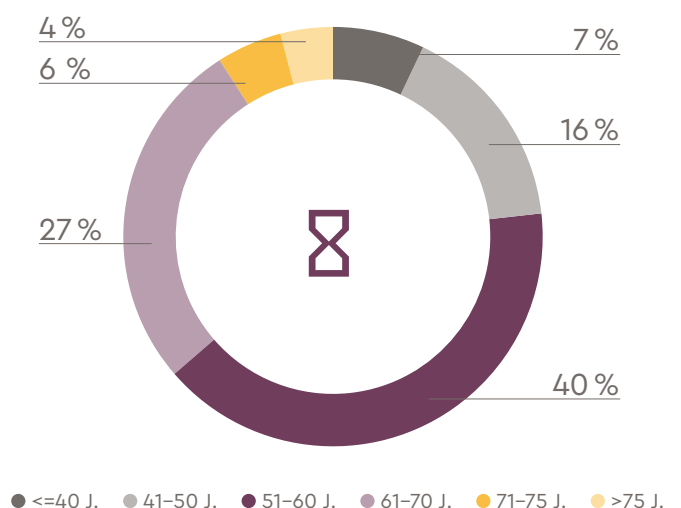
Ein näherer Blick auf die Hintergründe der Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder gibt interessante **Detaileinsichten in die Strukturen**: Knapp 30 Prozent der Mitglieder sind Gesellschafter:innen bzw. Anteilseigner:innen und 6 Prozent sind die Seniorunternehmer:innen, also die ehemaligen geschäftsführenden Gesellschafter:innen. Knapp jedes vierte Beirats- und Aufsichtsratsmitglied ist operativ tätige/r Geschäftsführer:in oder Vorstand. Die nächste größere Gruppe besteht aus Unternehmer:innen aus anderen Unternehmen. 17 Prozent der Gremienmitglieder sind also selbst unternehmerisch aktiv. Und die in Summe rund 19 Prozent weiteren Mitglieder stammen aus beratenden Berufen.

Altersstruktur



Beirats- und Aufsichtsratsarbeit bleibt weiterhin vor allem erfahrenen Führungskräften vorbehalten. Nur 7 Prozent der Gremienmitglieder sind bis 40 Jahre alt, während immer noch rund jedes zehnte Mitglied 70 Jahre oder älter ist. Im Vergleich zur vorherigen Umfrage aus dem Jahr 2013 wäre angesichts stetig neuer Herausforderungen vor allem im Hinblick auf Digitalisierung eine deutliche Vergrößerung des Anteils jüngerer Mitglieder zu erwarten gewesen. Dieses „Mehr“ an jüngeren Mitgliedern ist zwar vorhanden, aber in überschaubarem Ausmaß: 2013 waren 4 Prozent der Gremienmitglieder jünger als 40 Jahre.

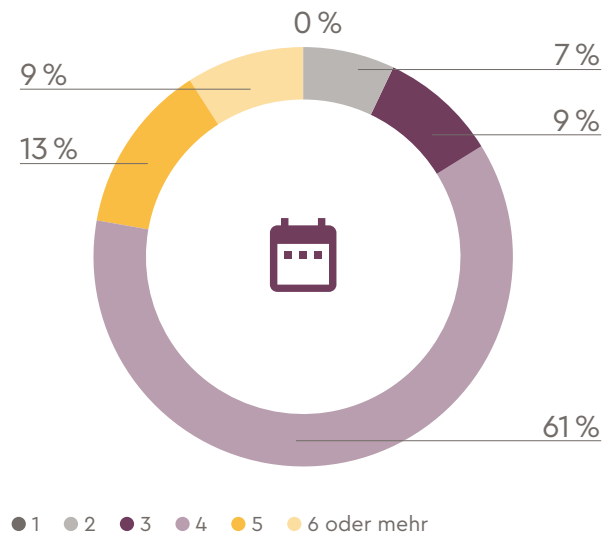
Wie setzt sich Ihr Beirat/Aufsichtsrat zusammen? (Alter)



Sitzungsturnus

In der Frage der Anzahl der regelmäßigen Beirats-/Aufsichtsratssitzungen ergibt sich ein eindeutiges Bild: In 61 Prozent der Fälle werden vier Sitzungen pro Jahr geplant. 16 Prozent der Unternehmen kommen mit weniger Sitzungen aus und nur 2 Prozent haben mehr als acht Sitzungstermine. Damit stieg die Zahl deutlich an, wie der Vergleich mit der Erhebung aus dem Jahr 2013 zeigt: Hier hatte fast jedes zweite Unternehmen maximal drei Sitzungen pro Jahr. Heute trifft dies nur noch auf 16,5 Prozent zu.

Wie viele regelmäßige/planmäßige Sitzungen hält Ihr Beirat/Aufsichtsrat jährlich ab?



The background is an abstract composition. A large, semi-transparent green triangle points from the top-left towards the bottom-right, covering the right half of the image. The left half features a textured, painterly background with warm tones of yellow, orange, and red. On the far left, there is a vertical strip of blue and white, possibly representing a bird's wing or tail. The overall effect is layered and artistic.

2

AKTUELLE TRENDS

im Beirats-/Aufsichtsratsumfeld
von mittelständischen Unternehmen

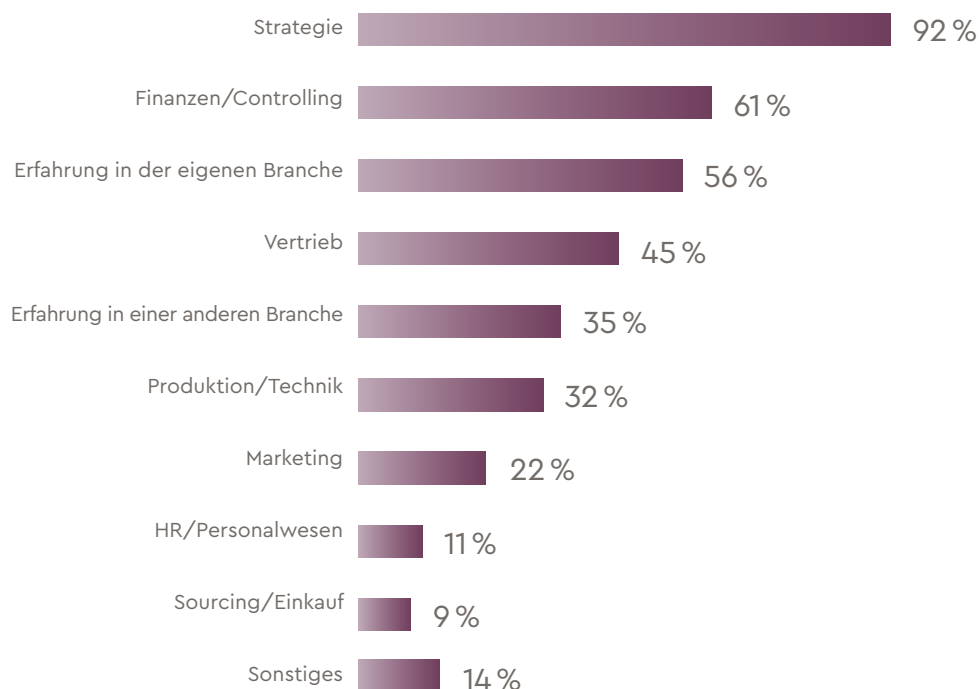
Auswahlkriterien

Das mit weitem Abstand bedeutendste Thema bei der Auswahl von Beirats- und Aufsichtsratsmitgliedern bleibt die Strategiekompetenz: 92 Prozent der Befragten benennen dies als Auswahlkriterium. Es folgt mit 61 Prozent die Kompetenz in den Themen Finanzen/Controlling. Weitere wichtige Themen sind Branchenerfahrung und Vertriebskompetenz.

Auffällig und aus unserer Sicht heikel ist die nach wie vor geringe Bedeutung der HR-Kompetenz in den Gremien: Nur jede:r zehnte Befragte gibt dies als relevantes Auswahlkriterium an. Bedenklich ist dies insbesondere angesichts des nun schon seit Jahren zu verzeichnenden Fach- und Führungskräfte mangels, der insbesondere Mittelständler hart trifft. Der Verzicht auf ausgewiesene HR-Expertise in Beiräten und Aufsichtsräten ist daher so problematisch wie unverständlich.

Welche Kenntnisse/Qualifikationen waren/sind bei der Auswahl des Beirats/Aufsichtsrats für Sie von Bedeutung?

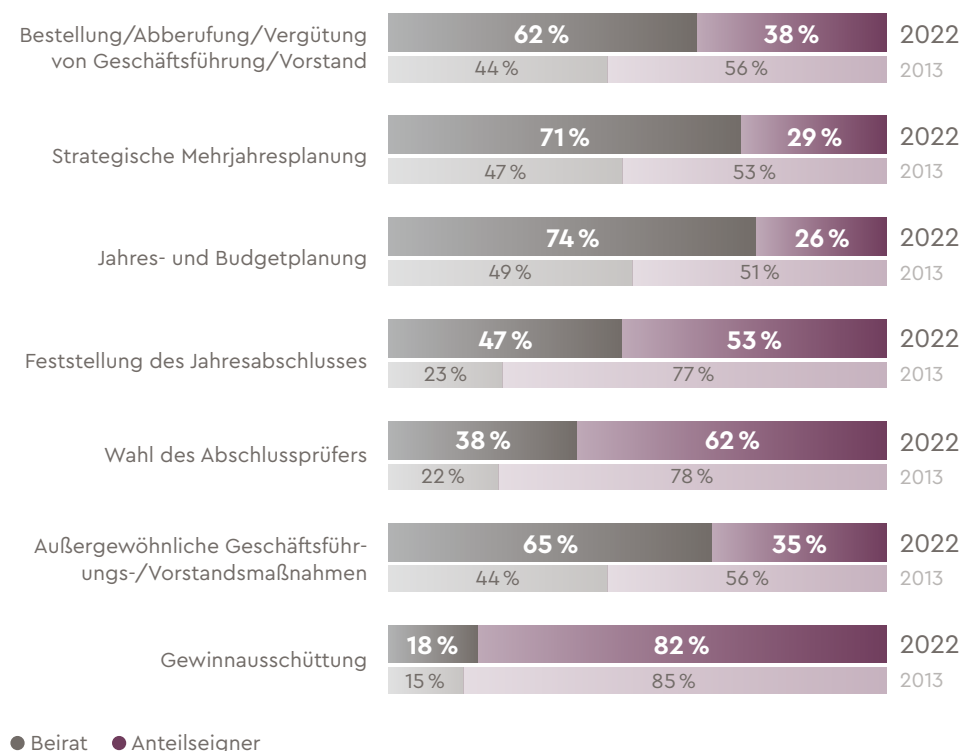
(Mehrfachnennung zulässig)



Kompetenzverteilung

Ein besonders spannendes Thema im mittelständischen Umfeld ist immer die Kompetenzverteilung zwischen Beirat/Aufsichtsrat und Gesellschafter:innen. Als Frage formuliert: Was kann der Beirat/Aufsichtsrat entscheiden? Auch hier ist eine klare Tendenz erkennbar: **Es werden immer mehr Entscheidungskompetenzen auf die Beirats- und Aufsichtsratsgremien verlagert.** Mit einer Ausnahme: Die Bestimmung der Gewinnverwendung liegt in vier von fünf Fällen weiter bei den Gesellschafter:innen. Aber wesentliche andere Themen wie die Personalkompetenz über die Geschäftsführung, die Jahresplanung und die Strategieplanung werden weit überwiegend nicht mehr von den Gesellschafter:innen bestimmt.

Wer entscheidet bei den folgenden Aufgaben?

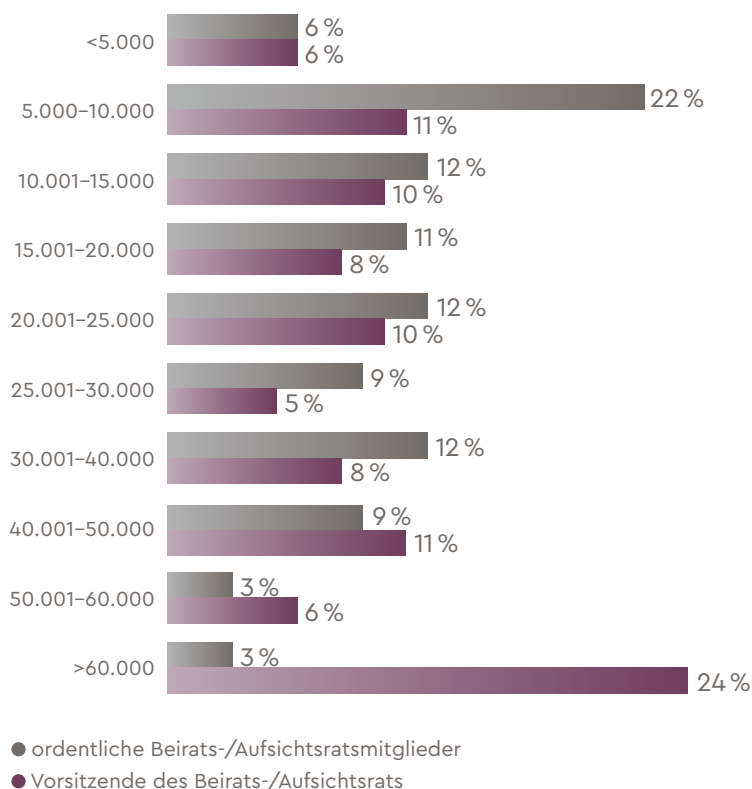


Im Jahr 2013 waren diese Themenbereiche deutlich ausgewogener zwischen Beirat/Aufsichtsrat und Inhaber:innen verteilt.

Vergütung

Mit steigenden Kompetenzen der Beiräte und Aufsichtsräte sowie einem erhöhten Sitzungsturnus steigt auch die Vergütung erkennbar an. Während 2013 noch 55 Prozent der Gremienmitglieder mit weniger als 10.000 Euro/Jahr entlohnt wurden, reduziert sich dies auf aktuell 28 Prozent. **Der Durchschnitt der Jahresvergütung liegt aktuell bei knapp 25.000 Euro für die ordentlichen Gremienmitglieder – die Vorsitzenden erhalten knapp das Doppelte.**

Wie hoch (in EUR) ist die durchschnittliche jährliche Gesamtvergütung folgender Positionen



Haftung

Ebenfalls in das **Bild einer steigenden Professionalisierung** passt die Entwicklung der Haftungsthematik. Während 2013 nur in rund der Hälfte der Fälle eine D&O-Versicherung auch für die Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder in den Unternehmen abgeschlossen war, liegt die aktuelle Verbreitung einer solchen – letztlich höchst relevanten – Versicherung vor einer möglichen persönlichen Haftung von Gremienmitgliedern bei 74 Prozent.

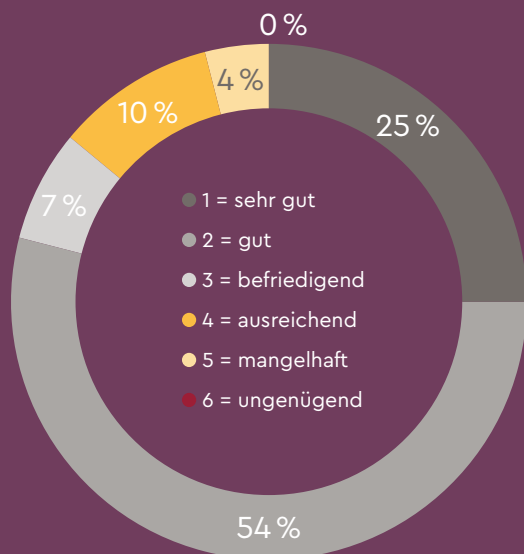
Der Blick in die Details zeigt, dass **immerhin noch rund 6 Prozent aller Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder persönlich und unbegrenzt haften** – wobei weitere 13 Prozent der Befragten nicht wissen, wie die Regelungen sind. Angesichts zunehmender Entscheidungskompetenzen halten wir diesen Umstand für ein reales Risiko für jedes Beirats- und Aufsichtsratsmitglied. Empfehlenswert wäre zumindest ein Ausschluss der Haftung oder – noch besser – die Begrenzung der Haftung auf Höchstbeträge oder Vorsatz/Fahrlässigkeit, was auch in vielen Fällen so gehandhabt wird.

Zufriedenheit

mit der Arbeit der Beiräte und Aufsichtsräte

Nach wie vor ist eine **hohe Zufriedenheit mit der Arbeit der Gremien** erkennbar: Rund 80 Prozent der Befragten bewerten die Arbeit ihres Gremiums mit „gut“ oder „sehr gut“.

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Beirat/Aufsichtsrat insgesamt? (Schulnoten von 1 bis 6)



Aufschlussreich ist hier eine Differenzierung nach weiteren Kriterien. So zeigt sich in der Befragung eine höhere Zufriedenheit mit der Gremienarbeit, wenn der Beiratsvorsitz nicht von einem Anteilseigner übernommen wird: Ausgehend von dem oben beschriebenen hohen Niveau beurteilen 71 Prozent der Befragten mit einem Anteilseigner als Vorsitzenden die Arbeit als „sehr gut“ oder „gut“. Für die Gremien, die von einem familienfremden Mitglied geführt werden, gilt dies allerdings in 86 Prozent der Fälle.

Ein weiterer interessanter Befund: In Gremien, in denen es keine Mitglieder unter 50 Jahren gibt, ist die Zufriedenheit erkennbar geringer ausgeprägt. 27 Prozent der Befragten aus diesen Beiräten und Aufsichtsräten vergeben die Gesamtnote ausreichend oder schlechter. Für die hinsichtlich der Altersstruktur diverser aufgestellten Gremien gilt dies nur in 11 Prozent der Fälle.



3

HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

für die Beirats- und Aufsichtsratsarbeit
im Mittelstand

Handlungs- empfehlungen

für die Beirats- und
Aufsichtsratsarbeit im Mittelstand

Der Beirat/Aufsichtsrat sollte je nach spezifischer Unternehmenssituation **mit Expertinnen und Experten divers besetzt** sein. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der **Geschlechter, aber auch Alter und Herkunft sind wesentliche Erfolgsfaktoren**. Diese Erkenntnis setzt sich aber offenbar nur langsam im Mittelstand durch, wie man aus unserer Befragung schlussfolgern kann. Klar ist aber: Es braucht **mehr Frauen und mehr jüngere Mitglieder** in den Beiräten und Aufsichtsräten.

Für mindestens ebenso wichtig halten wir die **Diversität bei den Kompetenzen**. Die Befragung zeigt hier Verhältnisse, die mit den wesentlichen Herausforderungen der heutigen (und kommenden) Zeit in unseren Augen oft nicht hinreichend einhergehen. Das gilt beispielsweise für die HR-Kompetenz in den Gremien, wo **angesichts von Fachkräfte- und Kompetenzmangel ein dringender Handlungsbedarf** besteht.

Die Verteilung der Kompetenzen zwischen Geschäftsführung/Vorstand, Beirat/Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung/Hauptversammlung muss mit klarer Zuordnung erfolgen. Nur bei **klar geregelten Rechten und Pflichten aller Gremien** können die richtigen externen Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder gewonnen werden.



Alle Beirats-/Aufsichtsratsmitglieder müssen **mental und finanziell unabhängig** sein. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Beirats-/Aufsichtsratsmitglieder sichert **objektive Empfehlungen und/oder Entscheidungen**.

Beirats- und Aufsichtsratsarbeit ist kein Ehrenamt. Die Gremienmitglieder sollten für ihren Einsatz angemessen und marktüblich vergütet werden. Dabei ist eine gewisse Flexibilität im Sinne der Reaktion auf besondere Anforderungen (zum Beispiel in Krisensituationen) begrüßenswert. Zu starke variable Anreize passen aber nicht zur langfristig ausgerichteten Arbeit von Beiräten und Aufsichtsräten im Mittelstand.

Für die Beirats-/Aufsichtsratsmitglieder sollte eine festgeschriebene **Altersgrenze** implementiert werden. Eine Grenze **zwischen 70 und 75 Jahren** ist üblich und sinnvoll.

Eine **Festlegung in der Haftungsfrage** ist zwingend erforderlich. Unklarheit über eine mögliche persönliche Haftung führt zu Unsicherheit in Entscheidungen.

Kontakt

Sie haben Fragen? Wenden Sie sich an das Expertenteam:



Dr. Frederik Gottschalck

Director, Executive Search
Head of Practice Group Board Positions
Frederik.Gottschalck@kienbaum.de
+49 221 801 72-533



Michael Seitz

Consultant, Executive Search
Michael.Seitz@kienbaum.de
+49 211 96 59-195

Hinweis: Die Verbreitung, Vervielfältigung und öffentliche Wiedergabe dieser Publikation bedürfen der schriftlichen Zustimmung von Kienbaum Consultants International GmbH.

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Bildnachweis:
Motive auf Titel, S.3 und S.6
(jeweils erste Abbildungsseite)
von [Steve Johnson on Unsplash](#)

