

CEO-Paper 3.

TEC
CHIEF EXECUTIVES
WORKING TOGETHER

Februar 2010 - TEC International Germany GmbH

„Firmen-Flüsterer“ setzen sich durch

Über die Rolle des Beirats in mittelständischen Unternehmen:
Corporate Governance wird immer wichtiger

Die überwältigende Mehrzahl der deutschen Unternehmen befindet sich im Besitz eines privaten Unternehmers oder einer Unternehmerfamilie. Für diese mittelständischen Firmen sind Überlegungen zur Aufsicht und Kontrolle ihres Unternehmens sowie zur Corporate Governance nicht weniger bedeutsam als für die großen Aktiengesellschaften.

Auch in mittelständischen Firmen trägt eine Verbesserung der Aufsichtsstrukturen durch einen Beirat entscheidend zu deren Zukunftssicherung bei, auch

wenn sich sein Einfluss und seine Entscheidungskompetenz häufig im Rahmen vorgegebener Familien-Interessen bewegen. Es herrscht inzwischen ein breiter Konsens, dass *aktive* und *professionelle* aber auch *unabhängige* Aufsicht von Vorteil ist. Richtige Gestaltung vorausgesetzt ist dies eine hervorragende Möglichkeit, schnell und effektiv unabhängiges Fachwissen im Unternehmen zu installieren.

Sinnvoll ist ein solcher Beirat, der ein bis drei Personen umfassen sollte, auch dann, wenn zwischen der Geschäftsführung und den Gesellschaftern Spannungsfelder bestehen, die ausgeglichen werden müssen. Hausbanken, Lieferanten und Kreditversicherer begrüßen im Regelfall die Einbindung eines fachkundigen Gremiums. Dadurch ist auch im Krisenfall die Kontinuität gesichert. Und ganz nebenbei ist bei Finanzierungen eine professionelle Führung bezüglich der Corporate Governance und damit die Management-Qualität nachgewiesen. Das Rating wird dadurch einfacher.



Die Fotos, die Sie auf den ersten beiden Seiten sehen, haben eines gemeinsam: Sie zeigen in unterschiedlicher Form tragfähige Netzwerk-Strukturen. In der Galerie Lafayette in Paris erkennt man die Bedeutung einzelner Streben, die einem Ganzen Halt geben. Auch der moderne Eingang zum Louvre und der Eiffelturm können nur durch ihre architektonische Netzwerk-Struktur existieren.

TEC International ist mit ca. 14.500 Mitgliedern das weltweit führende Unternehmer-Netzwerk im Mittelstand. Ziel des Netzwerkes ist es, Top-Manager zusammenzubringen, die sich untereinander in wichtigen strategischen oder operativen Fragen beraten. Die vertraulich arbeitenden TEC-Teams mit jeweils 10-15 Unternehmern werden von einem erfahrenen Chairman moderiert. Hinzu kommen Coaching, Training und externes Know-how - das einzigartige TEC-Modell.



Zentral für die Wirksamkeit des Beirats ist seine Fähigkeit, eine Katalysator-Rolle zu spielen, ohne direkt ins Management einzugreifen - womit er auch eine andere Funktion als ein beratendes Business-Netzwerk hat. Voraussetzungen für den Beirat sind Integrität sowie treuhänderisches Denken und Handeln. Es ist eine Vertrauensposition und eine menschliche wie fachliche Herausforderung.

Aufsicht ohne Eigeninteresse

Eine Trennung der Kontroll- und Managementebene ist auch aufgrund des unterschiedlichen Informationsstandes der im Unternehmen tätigen Manager - im Vergleich zu den Kontrolleuren von außen - erforderlich. Vereinfacht gesagt: der Beirat kann und muss sich in seinen in der Regel 4 bis 6 Sitzungen im Jahr ein Urteil darüber bilden, ob in den jeweiligen Positionen die richtigen Führungskräfte eingesetzt sind und wie effizient diese agieren.

Hierfür ist kompetente und „eigeninteressenfreie“ Beratung wichtig. Persönliche Freunde haben in dieser Funktion keinen Platz.



Die Arbeit als Beirat ist formal und inhaltlich konsequent auszuführen.

Aufgaben des Beirats

Der Beirat berät den Unternehmer, hilft gelegentlich auch bei Spannungen mit der Familie und konzentriert sich je nach Gestaltung der Satzung meistens auf die

» Kontrolle insbesondere der vergangenen Ereignisse (Genehmigung des Jahresabschlusses oder Geschäftsberichts sowie die Erreichung der angestrebten Benchmarks),

- » Langfristige Planung im Sinne einer Unterstützung des Unternehmens und der Geschäftsführung bei den in die Zukunft gerichteten strategischen Fragen und Entscheidungsfindungen,
- » Überprüfung der Ziele der Geschäftsführung auf Durchsetzbarkeit,
- » periodenweise Kontrolle der Zielerreichung sowie
- » Beratung und Unterstützung bei der Besetzung von Führungspositionen.

1 „Turn-Around in fünf Monaten“



Wegen schnellen Wachstums schufen die Logistikprozesse eines **Arzneimittel-Handelsunternehmens** existentielle Probleme. Volle Lager, aber ein zu langsamer Abfluss und mangelhafte IT-Prozesse waren deutlich zu erkennen. Bekannte Logistik-Experten des größten Buchversandhandels erstellten eine Expertise mit dem Ergebnis, dass durch Veränderung, Um- und Ausbau des Lagers, Umstellung und Optimierung von

Prozessabläufen, Warenbestell- und Bestands-Systemen, dem Einbau von In-Prozess-Kontrollen und einer Verbesserung der IT-Prozesse eine überzeugende Struktur gefunden wurde. Nach nur fünf Monaten konnte die Auslieferung vervierfacht und weiteres Wachstumspotential geschaffen werden - ein Beispiel von dreien, das zeigt, wie Beiräte eine aktiv treuhänderische Rolle spielen können.

An der Ertragskraft orientieren

Will ein Unternehmen durch einen Beirat die Effizienz seiner Unternehmensführung verbessern, so muss der Schwerpunkt dieses Gremiums auf der strategischen Zielsetzung des Unternehmens liegen. Der Beirat hat sich dabei an der künftigen Ertragskraft des Unternehmens zu orientieren, das heißt, nahe am Markt. Im einzelnen sollte er Marktnischen erkennen, Wettbewerber analysieren, sich auf die Kernkompetenzen konzentrieren

2 „Verkrustungen aufbrechen“



Einem in der Provinz beheimateten Unternehmen musste dadurch in der Transformation geholfen werden, dass es die Blickrichtung auf seine Kernkompetenzen Wellpappe und Display fokussierte, Verkrustungen in Abläufen und Produktion nach internationalen Maßstäben bewertete und den Mut zum Reengineering der Werke hatte. Das bedeutete beispielsweise den

Bau einer bisher in Europa einzigartigen Wellpappe-Fabrik auf der grünen Wiese mit modernster Technologie, um sich einen Know-how- und Kosten-Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu erarbeiten. Hinzu kam die Neuausrichtung und Internationalisierung von Marketing und Vertrieb nach dem Motto „follow the client“, u.a. auch durch geeignete Key Accounts sowie die Einführung des Management-Information-Systems SAP.

sowie die Unique Selling Proposition (USP) und deren Kommunikation bei den größten Kunden formulieren.

Auch unbequeme Fragen

Gerade ein Beirat muss, wenn er sich als Aufsichtsrat versteht, im Unternehmen die richtigen, oft unbequemen Fragen stellen, damit er die richtigen Antworten bekommt. Dabei ist ein gesundes und unabhängiges Urteilsvermögen wichtig, das nur mit eigener Unternehmer-Erfahrung zu erwarten ist.

Es reicht eben nicht, einen Freund der Familie, einen lang-jährigen Vertrauten oder den Bankdirektor der Hausbank in den Beirat zu berufen. Anforderungen an einen aktiven und treuhänderischen Beirat sind

- » Branchen-Know-how,
- » Analysefähigkeit und Denken in ganzheitlichen Zusammenhängen,
- » nationale und internationale unternehmerische Erfahrung,
- » gutes Netzwerk mit Verbindungen und Kontakten,
- » unabhängiges Urteilsvermögen ohne Interessenkonflikte sowie
- » Führungskompetenz.

Der kritische Blick und die damit verbundenen Fragestellungen verändern bereits das Verhalten bei notwendigen unternehmerischen Entscheidungen und ersetzen mit System und Strategie das Bauchgefühl.

Rolle als möglicher Vermittler

Die Vorteile eines solchen *aktiven* Gremiums liegen auf der Hand, denn es ist oft die neutrale Instanz zwischen Familie und Führung

- » der Eröffnung neuer Märkte,
- » Erweiterung des bestehenden Fachwissens,
- » einem unverstellten Blick für neue Sichtweisen,
- » Rolle als Vermittler zwischen
 - Gesellschafter und Geschäftsführung,
 - Senior und Junior,
 - Geschäftspartnern,
- » „Ausschüttung oder Investition“,
- » Kompetenz und Unterstützung im „Notfall“/ Krisenmanagement

Ein aktiver Aufsichtsrat bzw. Beirat „zwingt“ den Unternehmer, seine Idee von der Vision und Zukunft auszuformulieren – und zur Diskussion zu stellen. Das hilft auch gegenüber Externen wie Investoren und Banken. Eine gute Erklärung und Präsentation des Unternehmens mit seinen zukunftsfähigen Dienstleistungen und Produkten kann wettbewerbsentscheidend sein!

Eine intellektuell herausfordernde Aufgabe erhält der aktive Beirat dann, wenn man ihn vor allem als strategisches Instrument nutzt, um Zugang und

3 „Kerngeschäft dringend stärken“



Die Diskussion einer Konzentration und Fokussierung auf das Kerngeschäft/ Produktprogramm im Sinne einer klaren kunden- und marktorientierten Unique Selling Proposition (USP/Alleinstellungsmerkmal) und der damit erreichten

Differenzierung vom Wettbewerb konnte ein Unternehmen des Life-Science-Knowledge zurück auf die Erfolgsspur bringen. Wenn dann noch die Kommunikation und die nachfolgende Werbung mit pfffigem Marketing und verkaufenden Vertriebsideen ergänzt werden kann, ist die erfolgreiche Ausrichtung geschafft.

Wissen zu bestimmten Märkten zu verbessern. Seine Einflussnahme kraft der verschiedenen Persönlichkeiten auf Entwicklungen des Marktes kann ebenso genutzt werden wie deren Kompetenz.

Nur eine effiziente Unternehmensaufsicht und einfühlsame, wirksame Kontrolle der Geschäftsführung bietet ausreichend Gewähr, eine Krise früh genug zu erkennen und abzuwenden. Es braucht Aufseher mit genügend professioneller Distanz zum Unternehmen, die geschäftspolitische Entscheidungen kritisch begleiten und

Mut haben, rechtzeitig unterstützend zu handeln und mitzugestalten.

Satzung schafft Effizienz

Letztlich ist es aber genauso notwendig, die Arbeit eines solchen Gremiums zu organisieren und zu strukturieren. Durch eine entsprechende Satzung oder Geschäftsordnung werden die Eckpfeiler einer effizienten Arbeit des Beirates für das Unternehmen vorgegeben. Dabei müssen zum Beispiel Fragen nach einer klaren Aufgaben- und Ziel-

setzung, das Zusammenwirken von Geschäftsführung und Beirat, Verantwortungshierarchien, Ressortverteilungen der Beirats-Mitglieder, regelmäßige Sitzungen und Themenstellungen sowie die Honorierung eindeutig geregelt werden.

Auf das Verhältnis von Beirat und Unternehmensleitung bezogen liegt das Optimum dort, wo eine im besten Sinne unternehmerische Geschäftsführung bzw. Vorstand mit einem kompetenten, herausfordernden und umsichtigen Beirat loyal und konstruktiv zusammenarbeitet - in gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung der differenzierten Aufgabenschwerpunkte und treuhänderisch zum Wohle des ganzen Unternehmens.



Verfasser und Kontakt:

Dr. Wolfgang Hartmann (CEO)
TEC International Germany, Friedrichstraße 6, 65185 Wiesbaden,
Tel. 0611.9992345, Fax. 0611.9993333, mobil. 0172.6113103,
E-Mail: w.hartmann@tec-germany.de, www.tec-germany.de

Dr. Wolfgang Hartmann war seit 1986 Geschäftsführer, Vorsitzender oder Mitglied der Geschäftsleitung in verschiedenen Firmen wie Medical Tribune und IMS Health, Gemini-Consulting und Boehringer-Ingelheim (Marketingleiter). Er ist Mitglied mehrerer Aufsichts- und Beiräte und verfügt über langjährige Erfahrung als Interim-Executive. Derzeit ist er CEO von TEC International Germany.