

Beiräte bringen Schwung ins Geschäft

Familienunternehmer lassen sich oft freiwillig von Externen kontrollieren. Doch nur eine gute Auswahl macht das Gremium erfolgreich.

Kerstin Dämon
Köln

Jochim Ahle hat kein Problem damit, sich bei seinen Entscheidungen genau auf die Finger schauen zu lassen. Im Gegenteil: Der Geschäftsführer des Stahlfederherstellers Ahle aus Lindlar bei Köln bespricht sich bei großen Investitionen und wichtigen Personalfragen mit drei Externen. Ein Wirtschaftsfachanwalt und zwei Unternehmer stehen ihm beratend zur Seite und fungieren als Mittler zu den Gesellschaftern der Firma.

Den Beirat, ein freiwillig eingerichtetes Aufsichtsgremium, ruft Ahle vier Mal im Jahr zusammen. „Wegen seiner großen Kompetenz fallen dem Beirat teils Gesellschafteraufgaben zu“, sagt der Geschäftsführer.

Für ihn ist die selbst auferlegte externe Kontrolle wichtig - allein durch die präzise Vorbereitung der Meetings lässt er im Quartalsrhythmus das Geschäft Revue passieren - und hinterfragt alle Weichenstellungen, um bei der Beiratssitzung Rechenbeiträge zu können. „Bevor es den Beirat gab, wurde das nicht so konsequent gemacht“, sagt Ahle. Seit 1996 lässt er sich bereits von den Experten beraten. Mittlerweile ist das Gremium in dem 140-Mann-Unternehmen unver-

zichtbar, denn es erfüllt wichtige Aufgaben: „Ein Beirat muss kreativ, kritisch und konstruktiv sein“, sagt Ahle. Bilanzen absegnen - das reiche ihm nicht.

Freunden fehlt die Distanz

So positiv läuft es nicht immer. Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen, bezeichnet sich zwar als strikten Beiratsmitglied, aber nicht optimal.

„Größtes Problem ist die Besetzung“, sagt er. Viele neigten dazu, Freunde zu bitten. Besser sei es, geeignete Personen anhand des firmenspezifischen Anforderungsprofils zu suchen: „Ein Modeunternehmen braucht einen kreativen Hochleister, eine Leasingfirma einen Finanzfachmann, ein Anlagenbauer einen Ingenieur mit Auslandserfahrung.“

Sind die passenden Experten für das Gremium gefunden, legt der Betrieb die Aufgaben und die Vergütung fest. Hennerkes plädiert für eine Beteiligung am Unternehmenserfolg, etwa gemessen am Deckungsbeitrag: „Ein Beirat muss mehr bringen, als er kostet“, sagt er. Das Prüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte empfiehlt in jedem Fall die Abkehr vom Ehrenamt und rechnet mit einer Vergütung von bis zu 10 000 Euro im Jahr.



Stahlfederproduzent Ahle: Seit 1996 steht der Firma ein Beirat zur Seite.

Die meisten Vorstände setzen auf eine Mischung aus Kontrolleuren und Beratern. Beim Wiehler Unternehmen Müller Textil, einem Spezialisten für technische Textilien, muss der Beirat unter anderem wichtige Investitionen absegnen. Das füh-

Expertenrunde



Ratgeber brauchen Praxisbezug

Mit der Einstellung steht er nicht alleine. „Gerade die neue Generation von Unternehmern, die gut ausgebildet ist, setzt auf den Austausch“, sagt Jürgen Reker, Leiter des Deloitte Mittelstandsprogramms. Bei einem konfliktträchtigen Generationswechsel oder beim Etablieren eines Fremdgeschäftsführers sei ein kontrollierender Begleiter sinnvoll. Das gilt auch bei einem sehr starkem Wachstum, bei dem der Unternehmer nicht mehr alle Entscheidungen alleine tragen möchte.

Doch wer macht den Job am besten? Bei Müller Textil sind alle drei

Beiräte Unternehmer. „Wir wollen keine Rechtsanwälte oder Steuerprüfer haben“, sagt Müller. Ähnlich sieht es Hennerkes: „Das müssen Leute sein, die Praxisbezug haben“, sagt er. Berater und Anwälte hält er im Beirat für überflüssig. Die Persönlichkeit spiele eine große Rolle: „Ein Gramm Charakter ist mehr wert als ein Kilo Sachverstand“, sagt Hennerkes.

Den Erfolg der Beiratsarbeit hat das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg untersucht. 57 Prozent der befragten Firmen haben einen Beirat oder wollen ihn in naher Zukunft einrichten. 78 Prozent messen dem Gremium eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für die Unternehmensführung bei. Laut Studie sehen 85 Prozent der Befragten einen Zusammenhang zwischen der Arbeit des Beirats und wachsenden Geschäftserfolgen. Hennerkes von der Stiftung Familienunternehmen sieht das genauso: „Der Erfolg verbessert sich entscheidend“, sagt er.

Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt ist die Außenwirkung: So vergeben Banken lieber Kredite, wenn ein zusätzliches Kontrollgremium über die Finanzen entscheidet. Federproduzent Ahle bestätigt, dass es im Ranking Pluspunkte gebe, wenn ein Beirat existiert.

Professionelle Vermittler

Der Kontakt zum Experten entsteht meist durch persönliche Beziehungen - doch auch professionelle Vermittler stehen zu Diensten: Die Firma Mittelstand Plus etwa schafft den Kontakt zu potenziellen Beiratsmitgliedern. Sie bietet, wie auch die Initiative aktiver Unternehmensbeirat, zudem einen Beirats-Check an. Geschäftsführer überprüfen mit Fragebögen ihren Beirat und erkennen so Schwachstellen. Deloitte-Experte Reker ist von den Agenturen weniger überzeugt, er setzt auf persönliche Kontakte: „Die Netzwerke der Unternehmer sind besser geeignet.“

Geld vom Staat stärkt die Innovationskraft

Berlin erhöht das Budget für mittelständische Forschung - Kooperationen mit Hochschulen liegen im Trend.

Andreas Schulte
Köln

Sie sind ein Blickfang in jeder Drogerie: Glitzernde Kosmetikverpackungen sollen Kunden zum Kauf verführen. Für die Hersteller ist es bald einfacher, verlockende Lichteffekte auf die Schachteln zu zaubern. Bisher macht ihnen oft eine Nebenwirkung einen Strich durch die Rechnung: Es gibt Stoffe, die erst beim Druck und in bestimmten Farbkombinationen einen unangenehmen Geruch erzeugen - vor allem, wenn sie Glanzeffekte herbeizaubern sollen.

Abhilfe schafft ein neues Messverfahren der Forschungsgesellschaft Druck (Fogra), ein Verbund von Firmen der Druckindustrie. Es identifiziert bedenkliche Inhaltsstoffe - und gibt den Farbenherstellern die Möglichkeit, sie zu ersetzen.

200 000 Euro hat die Fogra in das Projekt gesteckt. Das Geld kommt größtenteils aus dem Programm zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi). „Ohne solche Zuwendungen könnten unsere mittelständischen Mitglieder derartige Forschung nicht betreiben“, sagt Rainer Pietzsch, stellvertretender Geschäftsführer der Fogra.

Viele Unternehmen sind bei der Forschung auf staatliche Hilfe angewiesen: Zwar ist die Krise in den meisten Branchen überwunden. Aber der Mittelstand tut sich weiter schwer, Innovationen aus eigener Kraft zu stemmen. Der Grund: Die Banken knausern bei der Kreditvergabe. In einer Studie des Deutschen

„Ohne staatliche Zuwendungen könnten unsere mittelständischen Mitglieder kaum Forschung betreiben.“

Rainer Pietzsch
Forschungsgesellschaft Druck

Industrie- und Handelskammertags nennen elf Prozent der Firmen, deren Kreditkonditionen sich verschlechtert haben, Probleme bei der Innovationsfinanzierung als Ursache. Der Anteil liegt sogar leicht höher als vor einem Jahr. „Aus Sicht der Banken ist die Finanzierung von Innovationen ein risikoreiches Engagement“, schreiben die Autoren. „Gerade bei größeren Kreditvorhaben in diesem Bereich kann es schwierig werden.“

Milliarden vom Bund

Die Politik hat die Zurückhaltung der Banken registriert - und springt in die Bresche: So werden die Ausgaben des BMWi für Forschung, Entwicklung und Innovationen im Mittelstand 2011 auf über 700 Millionen Euro ansteigen. 2010 waren nur 625 Millionen Euro eingeplant. Den Schwerpunkt bildet das Programm Zim (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand) mit fast 390 Millionen Euro. Im größten Förderprojekt des Bundes für den Mittelstand haben Unternehmen zwischen Anfang Juli 2008 und Ende Juni 2010 fast 14 000 Anträge gestellt. Die bewilligte Förderung belief sich auf 1,1 Milliarden Euro.

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung in

Karlsruhe hat Zim in diesem Jahr untersucht und lobt das Programm als „Best Practice“, also beispielhaft. Die Ausweitung der Einzelprojektförderung auf Westdeutschland habe zudem ein Defizit beseitigt. Zuvor hatte der Bund über Zim im Westen nur Forschungsk Kooperationen unterstützt.

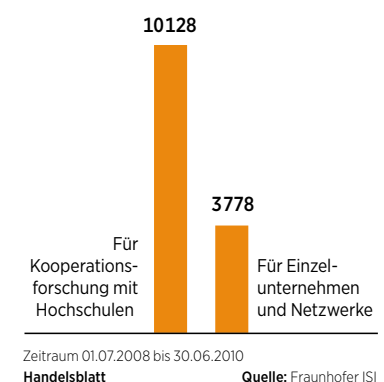
Firmen gehen an die Hochschulen

Davon profitiert etwa das Unternehmen Herrmann Ultraschalltechnik aus dem baden-württembergischen Karlsbad. 122 000 Euro Fördergelder erhält die Firma, um einen neuen Antrieb für Ultraschallschweißgeräte zu entwickeln.

Der Clou ist dabei eine verbesserte Steuerungselektronik. Sie ermöglicht ein schnelleres Anfahren bei zugleich sanfterem Abbremsen des Geräts an der Schweißnaht. Damit sollen sich Kunststoffteile effizienter und genauer aneinanderfügen lassen, etwa bei Verschlüssen von Trinkbeuteln. „Wir haben die Förderung beantragt, um in einem schwierigen Jahr unsere Entwick-

Partner gesucht

Zahl der Anträge mittelständischer Unternehmen auf Fördergelder aus dem Zim-Programm des Bundeswirtschaftsministeriums



lungsarbeit auf gewohntem Niveau weiterführen zu können“, sagt Unternehmenssprecherin Astrid Herrmann.

Der Mittelstand entdeckt auch die Innovationskraft der Universitäten. Die an Technologietransfer orientierten Kooperationen zwischen Firmen und Forschungseinrichtungen haben sich bei Zim seit 2008

fast verdreifacht. An fast zwei Dritteln aller bewilligten Vorhaben sind Hochschulen beteiligt.

Gutscheine finanziert den Prototyp

Solche Kooperationen beginnen im Kleinen: Baden-Württemberg vergibt sogenannte Innovationsgutscheine im Wert von bis zu 7500 Euro. Mit diesem Zuschuss können Mittelständler Leistungen von Hochschulen einkaufen, zum Beispiel den Bau eines Prototyps. Den Antrag stellen sie über das Internet. „Das Programm baut die Berührungspunkte von Mittelständlern gegenüber Hochschulen ab“, sagt Nicolas Rüffer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung der Uni Mannheim.

Das 2008 gestartete Programm kommt gut an. Binnen zwei Jahren sind 1200 Anträge eingegangen. „30 Prozent derer, die über die Innovationsgutscheine mit einer Forschungseinrichtung kooperiert haben, tun dies innerhalb eines Jahres erneut“, sagt Rüffer, „und das auch unabhängig von einem Zuschuss.“

Cyberkriminelle lauern auf Schwächen in der Firmen-IT

Mittelständler schützen ihre Daten heute zwar besser als je zuvor. Doch auch die Gefahren in der digitalen Welt werden größer.

Chris Löwer
Berlin

Adrenalin ist das Geschäft von Jochen Schweizer. Seine Firma bietet Bungeejumping, Fallschirmsprünge oder Hubschrauberflüge als Geschenke an. Doch wenn es um die eigene IT-Sicherheit geht, verzichtet das Unternehmen lieber auf Nervenkitzel.

Steffen Greiner hat als Chief Financial Officer rund 50 000 Euro investiert, um die Firma nicht nur vor Viren und Trojanern zu schützen, sondern auch vor Systemausfällen und Mitarbeiterfehlern. Hinzu kommen 12 000 Euro laufende Kosten im Jahr. Dafür lädt unter anderem eine zentral gesteuerte Antivirenlösung stündlich die neuesten Informationen über Schadprogramme aus dem Netz, und ein ausgefeiltes

Backup-System schützt vor Datenverlusten. Für das Unternehmen ist IT-Sicherheit besonders wichtig, denn es wickelt Aufträge samt persönlicher Kundendaten in der Regel elektronisch ab.

Kundendaten gehen verloren

Die meisten Mittelständler kennen die Risiken der digitalen Geschäftswelt heute zwar besser denn je, sie schützen sich dennoch nicht ausreichend: Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Accenture haben rund 70 Prozent der deutschen Firmen und Behörden in den vergangenen zwei Jahren personenbezogene Daten von Kunden und Mitarbeitern verloren. Auf 2,4 Millionen Euro schätzen die Berater den Schaden, der dabei durch den Vertrauensverlust entstanden ist.

An Problembewusstsein mangelt es nicht: Laut den Marktforschern von Bloor Research sind sich drei von vier Mittelständlern sicher, dass ein Datenverlust fünf bis zehn Prozent ihres Umsatzes in die Ausstattung mit Software und Geräten investieren, die auf dem neuesten Stand der Technik sind. „Der Hauptanteil davon entfällt mit 70 Prozent der Kosten auf die Hardware“, sagt Witteveen.

Mitarbeiter als Risikofaktor

Dabei gilt: Die beste Sicherheitsarchitektur ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Oft sehen die Unternehmen daher gar nicht, woher die Gefahr kommt. „Firmenetze werden weniger direkt durch Schadsoftware aus dem Internet bedroht, als vielmehr durch USB-

Sticks, im Heimbüro genutzte Notebooks oder Smartphones, durch die Malware eingeschleppt wird“, sagt Symantec-Experte Mischkovsky. Fraglich sei oft auch, wie gut internationale Zulieferer und Kooperationspartner geschützt sind, die Zugriff auf das Firmennetz haben.

„Datensicherheit betrifft schon lange nicht mehr nur die Technologie, sondern auch das Verhalten von Menschen“, sagt Frank Fischer, Experte für Informationssicherheit und Datenschutz bei Accenture. Oft genug entstehe ein Schaden, weil ein unverschlüsselter Datenträger verbummelt wird und in falsche Hände gerät.

Auch soziale Netzwerke, die Mitarbeiter während der Arbeitszeit nutzen, sind ein beliebtes Angriffsziel. „Sie sind ein offenes Einfallstor

Hier drin: Geld von der NRW.BANK

Wir fördern Ihr Unternehmen.

Die NRW.BANK fördert kleine und mittlere Unternehmen mit zinsgünstigen Krediten, Darlehen zum Ausgleich mangelnder Sicherheiten und zur Stärkung des Eigenkapitals sowie mit Eigenkapital-Finanzierungen. Fragen Sie Ihre Hausbank - oder direkt uns: Tel. 0211 91741-4800 (Rheinland) oder 0251 91741-4800 (Westfalen-Lippe). www.nrwbank.de

NRW.BANK
Wir fördern Ideen