

Auf Kurs

Entscheidungshilfe

Auch kleine Betriebe entdecken den Beirat als ein wirksames Instrument zur langfristigen Sicherung des Unternehmens.

Jedes Unternehmen steht irgendwann vor weitreichenden Entscheidungen: neue Geschäftsfelder erschließen, Kapazitäten erweitern oder Teilbereiche doch besser auslagern? Hilfreich kann dabei ein Rat von außen sein, wie durch Mitglieder eines Unternehmensbeirats, ein beratendes Gremium unabhängiger Persönlichkeiten.

Für Betriebe mit weniger als 500 Mitarbeitern ist ein Beirat zwar nicht vorgeschrieben, doch nutzen immer mehr von ihnen diese Option. Und die Vorteile überzeugen: Der Chef kann so eine weitere, unabhängige Meinung eines vertrauenswürdigen Sachverständigen hören und die eigene Entscheidung nochmals überprüfen. Deshalb verwundert es kaum, dass 52 Prozent der Betriebe bereits über einen Beirat verfügen oder dies planen. Das zeigt eine Studie unter Mitwirkung der WHU – Otto Beisheim School of Management mit 4.000 befragten Unternehmen. Von diesen haben 73 Prozent bis zu 500 Mitarbeiter.



Foto: getty images/ Jetta Productions

▼ Unternehmensbeiräte bieten eine zweite Meinung bei wichtigen Entscheidungen.

>> Entscheidungshilfe

Die Beratungsleistungen eines Beirats können sich entweder auf alle Bereiche des Unternehmens beziehen oder nur auf spezielle Aufgaben beschränkt sein. Wie zum Beispiel auf Fragen zu Investitionen, Produktion, Marketing, Personal, langfristige Unternehmensausrichtung oder zu neuen Produkt- und Dienstleistungsfeldern. Häufig wird der Beirat jedoch nur bei herausragend kritischen sowie wichtigen strategischen Entscheidungen eingebunden, wie zum Beispiel größeren Investitionen. Darüber hinaus könnte ein Beirat auch Aufgaben eines Geschäftsführers wahrnehmen, wenn dieser sie nicht selbst ausüben kann oder möchte. Ebenfalls etwas seltener werden, analog eines Aufsichtsrats einer AG, Überwachungsaufgaben übernommen. Diese Kontrolle wird aber laut WHU-Studie gerade bei Familienunternehmen zunehmend häufiger in Anspruch genommen.

„Ein Beirat sagt dabei eher das, was er denkt und nicht immer unbedingt das, was der Firmeninhaber hören will“, erklärt Dr. Andreas Windel, Vorsitzender der Initiative aktiver Unternehmensbeirat. „Unternehmensberater werden im Gegensatz dazu häufig erst dann eingeschaltet, wenn die Probleme bereits übergroß und alleine nicht mehr zu bewältigen sind.“ Daher ist der Beirat vor allem ein wirksames Instrumentarium zur Stärkung der Ertrags- und

Innovationskraft des Unternehmens, Ergänzung des Know-hows der Geschäftsführung sowie zur Anpassung an erfolgreiche Managementstrukturen.

Entscheidend für den Erfolg eines Beirats ist selbstverständlich dessen Besetzung. Die Mitglieder sollten die Branche kennen und unabhängig sein. Bei der Suche hilft meistens das persönliche Netzwerk. Mitglieder können beispielsweise befreundete Unternehmer sein, die ihre Arbeit ehrenamtlich leisten, oder professionelle Berater, die etwa zu Tagessätzen arbeiten. Die Berufung prominenter und anerkannter erfolgreicher Personen kann das Unternehmensimage zudem aufwerten. Darüber hinaus kann ein Betrieb von den Kontakten der Ratgeber profitieren.

Ein weiterer Vorteil: Ein erfahrener Berater an der Seite des Firmenlenkers kann sich positiv auf die Bonität beziehungsweise das Rating bei der Bank auswirken und so den Zugang zu Fremdkapital erleichtern.

Tipps zur Gründung eines Beirats:

- Definition der taktischen und strategischen Position.
- Bestimmung des konkreten Mehrwerts.
- Konzeption einer Ablaufplanung, Zeit- und Kostenschätzung.
- Kandidatensuche und Auswahl.
- Reviews zur Kontrolle der Zielerreichung. ■



Foto: Initiative aktiver Unternehmensbeirat

Ein Beirat sagt nicht immer das, was der Chef hören will, sondern hat eine unabhängige Meinung. Davon ist Dr. Andreas Windel, Initiative Unternehmensbeirat, überzeugt.

Linktipp:

Tipps zum Beirat

www.ihk-lueneburg.de > *Starthilfe und Unternehmensförderung > Unternehmensführung > Der Beirat im mittelständischen Unternehmen*

Initiative aktiver Unternehmensbeirat: www.unternehmensbeirat.de

Urteil: Keine Benachteiligung

Meisterzwang



Foto: forclia/kzenon

Der Weg zum eigenen Geschäft führt über den Meistertitel.

Handwerker, die sich selbstständig machen wollen, müssen einen Meistertitel oder eine sechsjährige Berufserfahrung vorweisen. Dies bestätigte das Bundesverwaltungsgericht in Leipzig (Az. BVerwG 8 C 8.10; 31. August 2011). Dritte sollen so vor Gefahren geschützt werden, die aus unsauberer oder unsicherer Arbeit entstehen. Geklagt hatten eine Friseurin und ein Dachdecker, weil sie ohne diese Basis in die Selbstständigkeit gehen wollten. Sie fühlten sich gegenüber Handwerkern aus dem EU-Ausland, für die diese Vorgaben nicht gelten, benachteiligt. ■

Umsatzsteuer

Ist-Versteuerung entfristet

Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 500.000 Euro müssen ihre Umsatzsteuer weiterhin erst dann bezahlen, wenn der Kunde gezahlt hat. Das besagt das nun von Bundestag und Bundesrat verabschiedete Gesetz zur Entfristung der Ist-Versteuerung. Bislang war dies in einer Sonderregelung festgelegt, die zum 31. Dezember ausläuft. Danach hätte sich die Grenze auf 250.000 Euro halbiert. Die Ist-Versteuerung wahrt die Liquidität der Betriebe, da sie die Steuer erst nach Geldeingang entrichten müssen. ■

Linktipp

Innovationspotenziale entdecken

Eine Stärken- und Schwächenanalyse hilft, Entwicklungspotenziale zu erkennen. Mit den Online-Angeboten des RKW Kompetenzzentrums können Unternehmen ihre Kompetenzen in verschiedenen Bereichen evaluieren. Zum Beispiel die Innovationskraft: In 28 Fragen zu sieben Unterbereichen werden hier Punkte wie die strategische Vorgehensweise, die Ideenentwicklung sowie die Überprüfung der Innovationserfolge bewertet. Die Daten werden detailliert ausgewertet, so dass für jeden Bereich ein Bericht entsteht, der Verbesserungspotenziale aufzeigt. Ein Tortendiagramm veranschaulicht das Gesamtergebnis der Auswertung. ■

www.rkw-kompetenzzentrum.de > [Online-Angebote](#) > [Innovation](#)



Foto: istockphoto/rambo182

Mittelstandsspiegel 2011

Mehr Eigenkapital

Mittelständische Betriebe sind gegen konjunkturelle Belastungen gut gerüstet. Das zeigt der Mittelstandsspiegel 2011, eine erstmalige Auswertung der Finanzierungsverhältnisse mittelständischer Kunden durch den Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR). Sie beruht auf rund 840.000 Jahresabschlüssen zwischen 2001 bis 2010. Die Eigenkapitalquote hat sich demnach im Durchschnitt seit 2001 mehr als verdreifacht. Diesen finanziellen Puffer bestätigt auch die Mittelstandsstudie Herbst 2011 der DZ BANK, einer der zwei Zentralbanken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. ■

Mittelstandsspiegel 2011: www.bvr.de > [Publikationen](#) > [Konjunkturberichte](#)

Mittelstandsstudie Herbst 2011: www.dzbank.de > [Produkte und Services](#) >

[Mittelstand](#) > [Publikationen](#)

Weihnachtsgeld kann nicht einfach gestrichen werden

Zur Zahlung verpflichtet

Unternehmen dürfen das mehrmals in Folge ausgezahlte Weihnachtsgeld nicht einfach streichen. Dies geht aus einem Urteil des Landgerichts Rheinland-Pfalz (Az.: 5 Sa 604/10; 7. 4. 2011) hervor. Geklagt hatte ein Arbeitnehmer, der nach mehrjähriger Auszahlung kein Weihnachtsgeld mehr erhalten hatte. Der Arbeitgeber berief sich auf die Freiwilligkeit der Zahlung, auf die er bei den Auszahlungen hingewiesen hatte. Nach Ansicht der Richter darf der Unternehmer die Zahlung nur im gegenseitigen Einverständnis einstellen, da das Geld über drei Jahre hinweg uneingeschränkt ausgezahlt wurde. ■

Elternzeit-Verlängerung

Nicht einfach ablehnen



Foto: fotolia/Olga Semicheva

Elternzeit-Verlängerung muss individuell geprüft werden.

Beschäftigte können ihre Elternzeit nachträglich nur mit Zustimmung des Arbeitgebers verlängern. Bevor dieser eine Entscheidung fällt, muss er die Lebensumstände der Mitarbeiter berücksichtigen. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden

(Az.: 9 AZR 315/10; 18. Oktober 2011). Geklagt hatte eine Arbeitnehmerin, die einen Monat vor Ende ihrer einjährigen Elternzeit ihren Arbeitgeber darum gebeten hatte, einer Verlängerung um ein weiteres Jahr zuzustimmen. Als Grund führte sie ihren Gesundheitszustand an. Der Arbeitgeber lehnte ab und erteilte der Frau eine Abmahnung, als sie ihre Arbeit nicht wieder aufnahm. Die Richter entschieden nun, dass Arbeitgeber zwischen den Interessen des Unternehmens und denen des Arbeitnehmers abwägen müssen. ■

Starke Marke Mittelstand

Gutes Vorbild

Der deutsche Mittelstand steht international als Marke für Qualität und Zuverlässigkeit. Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz heben sich im globalen, aber auch im heimischen Wettbewerb ab, indem sie ihre Zugehörigkeit zum deutschen Mittelstand betonen. Sie erwirtschaften schon jetzt 38,3 Prozent aller Umsätze. Da sie sich zudem im Zuge der Finanzkrise als Stütze der Wirtschaft bewiesen haben, hoffen nun auch die USA, England und Frankreich, ihre Volkswirtschaft stabilisieren zu können, indem sie ihren Mittelstand nach deutschem Vorbild stärken. ■

www.mittelstand-nachrichten.de/die-marke-mittelstand-20111117.html

Luftfeuchtigkeit und Raumtemperatur

Ideales Winterklima schaffen

Trockene Luft, brennende Augen und überheizte Büros – die kalte Jahreszeit ist da. An der Frage nach der „Wohlfühltemperatur“ am Arbeitsplatz scheiden sich die Geister. Ein schlechtes Raumklima wirkt sich zudem langfristig negativ auf die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit aus. Doch was ist der optimale Wärmezustand im Winter? Laut Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) liegt die ideale Temperatur bei überwiegend sitzender Tätigkeit zwischen 19 und 26 Grad. Experten empfehlen einen Wert von 21 bis 22 Grad. Diese Angaben sind allerdings für Unternehmen nicht bindend. Mit wenigen Maßnahmen können Arbeitgeber und Beschäftigte aber selbst für ein behagliches Klima sorgen:

- Relative Luftfeuchtigkeit: Die empfohlene Luftfeuchtigkeit liegt zwischen 40 und 65 Prozent. Bei Werten darunter drohen unter anderem trockene Augen.



Sauerstoff und Luftfeuchtigkeit: Grünpflanzen sorgen für ein angenehmes Raumklima.

- Regelmäßig stoßlüften: Eine stündliche Frischluftzufuhr erhöht die Konzentration, falsches Lüften kostet bis zu 30 Prozent mehr Heizungsenergie.
- Pflanzen als Allroundtalente: Grünpflanzen gelten als Sauerstoff- und Feuchtigkeitslieferanten, filtern Staub und wirken sogar stressmindernd.
- Nicht zu warm: Auch im Winter sollte die Raumtemperatur 26 Grad nicht überschreiten. ■

Weitere Infos: www.igmetall.de > Suche: „Raumklima“
(IG Metall Online Ratgeber Raumklima [PDF])

Private Rentenversicherungen

Jetzt noch Steuervergünstigungen sichern

Foto: fotolia / ccfranken



Ab 2012 steigt das Renteneintrittsalter schrittweise auf 67 Jahre.

Der bevorstehende Jahreswechsel bringt eine Reihe von Neuregelungen mit sich. Unter anderem steigt ab dem kommenden Jahr das Renteneintrittsalter schrittweise von 65 auf 67 Jahre. Diese Anhebung geschieht schrittweise bis zum Jahr 2029. Auch steuerlich bringen gesetzliche Neuregelungen zum Jahreswechsel Änderungen mit sich. Insbesondere Anleger bis 48 Jahre, die langfristig steuergünstig anlegen möchten, sollten sich jetzt beeilen: Denn nur bei privaten Rentenversicherungen, die noch in diesem Jahr abgeschlossen werden, ist eine steuergünstige Kapitalauszahlung zu den derzeitigen Bedingungen auch künftig möglich. Voraussetzung für die Auszahlung an Personen, die mindestens 60 Jahre alt sind, ist eine Mindestlaufzeit von zwölf Jahren. In diesem Fall bleibt

Stichtag für
Kapitalauszahlungen privater
Rentenversicherungen.



Foto: fotolia/Michael Möller

die Hälfte der Erträge steuerfrei. Für Vertragsabschlüsse ab 1. Januar 2012 steigt diese Grenze für die steuergünstige Kapitalauszahlung auf 62 Jahre. Das bedeutet: Anleger, die den Stichtag versäumen, müssen bis zu zwei Jahre länger auf die steuergünstige Kapitalauszahlung warten.

Dies erhöht auch den Handlungsbedarf für mittelständische Unternehmer, die Interesse an einer privaten Rentenlösung haben und sich noch Steuervergünstigungen sichern möchten. Sie informieren sich dazu am besten bei dem Berater ihrer Volksbank oder Raiffeisenbank vor Ort. ■

IMPRESSUM:

Herausgeber: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG (DG VERLAG), Leipziger Straße 35, 65191 Wiesbaden, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Schellingstraße 4, 10785 Berlin
Partner: DZ BANK AG, Union Investment Privatfonds GmbH, VR-LEASING AG

Objektleitung: Jens Witte (DG VERLAG), jwitte@dgverlag.de, Tim Zuchiatti (BVR), t.zuchiatti@bvr.de
V.i.S.d.P.: Peter Erlebach, DG VERLAG, Postfach 2140, 65011 Wiesbaden
Chefredaktion: Martin Reimund, Profilwerkstatt GmbH, Dr. Claudia Klemm, Profilwerkstatt GmbH
Art-Direktion und Layout: Profilwerkstatt GmbH