

# BEIRÄTE IM ÖSTERREICHISCHEN MITTELSTAND

Studienergebnisse

ANNE MARIA BUSCH  
ANN-CHRISTINE SCHULZ  
MARKUS SCHOLZ

COMPETENCE CENTER FOR STRATEGY AND COMPETITIVENESS  
RESEARCH CLUSTER SMES & FAMILY BUSINESSES  
FH WIEN DER WKW  
WÄHRINGER GÜRTEL 97  
1180 WIEN

15.02.2019



## Inhalt

Vorwort .....	3
Executive Summary (deutsch).....	4
Executive Summary (English).....	6
1 Ausgangssituation und Ziele .....	8
2 Motive für die Beiratseinrichtung .....	9
3 Der Beirat im Unternehmen .....	11
3.1 Struktur und Zusammensetzung des Beirates.....	11
3.2 Kompetenz der Mitglieder und Rolle im Unternehmen .....	12
4 Der Beirat als Chance.....	14
4.1 Positiver Zusammenhang zwischen Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg .....	15
4.2 Zufriedenheit mit dem Beirat .....	16
4.3 Zukünftige Beiratseinrichtungen und Alternativen zum Beirat.....	17
5 Conclusio und Handlungsempfehlungen.....	18
Appendix: Methode.....	22
Abbildungsverzeichnis .....	24
Referenzen.....	25

## Vorwort

Diese Studie entstand im Rahmen der Aktivitäten der Stiftungsprofessur „Microeconomics of Competitiveness“ an der FHWien der WKW. Ziel dieser auf fünf Jahre eingerichteten Professur ist, die anwendungsorientierte Forschung im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit von Standorten an der FHWien der WKW zu stärken und weiter auszubauen.

Die Stiftungsprofessur, angesiedelt im Competence Center for Strategy and Competitiveness des Research Clusters SMEs & Family Business der FHWien der WKW, ergänzt den bestehenden Forschungsschwerpunkt im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit von Klein- und Mittelunternehmen sowie Familienbetrieben. Finanziell unterstützt wird die Professur von der Wirtschaftskammer Wien (WKW). Ein herzliches Dankeschön geht an dieser Stelle an Herrn Mag. Dr. Helmut Naumann, Leiter der Abteilung Wirtschaftspolitik, der für inhaltliche Diskussionen gerne zur Verfügung stand.

„Beiräte im Mittelstand“ ist ein erstes Thema, mit dem sich die Stiftungsprofessorin Dr. Anne Maria Busch zusammen mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Research Cluster beschäftigt. Die vorliegende Studie liefert einen Einblick in diese Arbeit und bildet den Auftakt für weitere Aktivitäten dieser Art.

Im Rahmen der Studie wurden 530 Mittelunternehmen österreichweit befragt sowie sechs vertiefende Interviews mit in Wien ansässigen Unternehmerinnen und Unternehmern geführt. Ein besonderer Dank gilt allen, die mit ihrer Teilnahme an der Fragebogenerhebung einen wesentlichen Teil zu dieser Arbeit beigetragen haben. Auch den interviewten Unternehmerinnen und Unternehmern gebührt ein herzliches Dankeschön für die Zeit und die Bereitschaft, ihre persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen zum Thema mitzuteilen.

## Executive Summary (deutsch)

Während insbesondere für Deutschland bereits Studien existieren, die zeigen, dass ein kompetenter und verantwortungsvoller Beirat wesentlich zur Unternehmensentwicklung und zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen kann (z. B. Becker/Ulrich, 2012), lassen sich zur Beiratsarbeit in österreichischen Mittelunternehmen nur wenige Informationen finden. Die vorliegende Studie schließt diese Lücke. Österreichweit wurden 530 Mittelunternehmen zu diesem Thema befragt, wobei die Rücklaufquote bei 10,2 % lag. Für vertiefende Einblicke wurden ergänzend sechs Interviews mit in Wien ansässigen Unternehmerinnen und Unternehmern geführt, die einen Beirat eingerichtet haben. Die qualitativen und quantitativen Ergebnisse wurden einander gegenübergestellt.

In deutschen Unternehmen haben sich Beiräte bereits fest etabliert (INTES/PWC/WHU, 2013). Nahezu zwei Drittel der in Studien befragten Unternehmen verfügen über ein solches Gremium. Für Österreich hingegen ergibt die vorliegende Studie, dass ein deutlich geringerer Prozentsatz der Unternehmen (18,5 % der befragten Mittelunternehmen) einen Beirat eingerichtet haben. Die Gründe für die derzeitige geringe Präsenz sind vielfältig: Oft sind GeschäftsführerInnen sowie Vorständinnen und Vorständen die Möglichkeiten und Chancen der Beiratsarbeit nicht bekannt oder sie sehen das vorhandene Netzwerk des Unternehmens als ausreichend an. Vielen Verantwortlichen fällt es zudem schwer, Externen die unternehmensinternen Prozesse und Strukturen offenzulegen. Dass damit jedoch Chancen vertan werden, belegen die qualitativen Studienergebnisse. Durch Beiräte können sich beispielsweise Geschäftsbeziehungspotenziale und Kooperationsmöglichkeiten ergeben, in Familienunternehmen ermöglicht ein Beirat unter anderem die Professionalisierung der Familienzusammenarbeit. Nach Einschätzung der interviewten UnternehmerInnen wird das Thema Beirat in den nächsten Jahren besonders im Mittelstand zunehmend an Relevanz gewinnen. Nur 11 % der mittels Fragebogen befragten Unternehmen geben jedoch an, in Zukunft einen Beirat einrichten zu wollen.

Auffällig ist, dass die interviewten UnternehmerInnen alle sehr zufrieden mit der Arbeit ihres Beirates sind, die quantitative Analyse jedoch ergibt, dass die Zufriedenheit mit dem Gremium eher im mittleren bis unteren Bereich angesiedelt ist. Eine Evaluierung oder Bewertung der Beiratsarbeit erfolgt aber in 80 % der Fälle nicht. Daraus lassen sich einige Handlungsempfehlungen für die zielführende Arbeit mit dem Beirat ableiten:

- Die Motive und Gründe für die Einrichtung sowie die Ziele und Erwartungen an den Beirat müssen innerhalb des Unternehmens geklärt sein.
- Mitglieder sind entsprechend dem Anforderungsprofil zu suchen. Für eine gute Arbeit ist es wichtig, dass sie zur Aufnahme ihrer Tätigkeit genügend Informationen erhalten.
- Es bedarf zudem geregelter struktureller Rahmenbedingungen im Unternehmen.
- Die Arbeit des Beirates in Zusammenhang mit den Anforderungen, Aufgaben und Rollen ist regelmäßig zu evaluieren.

Insbesondere der letzte Punkt ist wichtig, um die Zufriedenheit mit dem Gremium zu steigern und eine Verbesserung in der Zusammenarbeit zu erreichen.

## Executive Summary (English)

While there are already studies in Germany that show that a competent and responsible advisory board can make a significant contribution to corporate development and to the sustainable success of the company (eg INTES, 2013), there is little information on advisory boards in Austrian medium-sized companies. The present study closes this gap. 530 medium-sized companies throughout Austria were surveyed with a response rate of 10.2 %. For in-depth insights, six expert interviews were conducted with Viennese companies.

In summary, the advisory boards topic is much less present in Austrian medium-sized companies than in Germany, where 74 % of medium-sized companies have already set up such a body (INTES/PWC/WHU, 2013). Only 18.5 % of the surveyed companies in Austria stated that they had set up such a council. According to experts, the reason for the currently low presence of advisory boards in Austria is primarily the lack of awareness of the possibilities, but also due to the fact that many entrepreneurs are unwilling to make their internal processes and structures public. This, however, is a big missed opportunity. Experts consider advisory boards to be, among other things, expanded networks, which increases know-how, and which have a high business relationship potential, as well as opportunities for cooperation. In family businesses, an advisory council also offers the possibility of professionalizing family cooperation. The financial perspective is not negligible either. For all experts, the advisory board is seen as a volunteer. According to experts, remuneration is not usually the motivating element for advisory board members, but instead that of new challenges, personal development or personal network expansion. In contrast, according to quantitative study results, 60 % of the companies involved in the study do remunerate their board members, although the type and amount of remuneration varies considerably. According to the experts, the subject of advisory boards will become increasingly relevant in the next few years, especially for SMEs. However, only 11% of companies who completed the questionnaire indicated that they plan to set up an advisory board in the future.

It is striking that the interviewed entrepreneurs are all very satisfied with the work of their advisory board, whereas the quantitative analysis showed that satisfaction with the panel is more in the middle to lower range. However, an evaluation or evaluation of the work does not take place in 80% of cases. From this, a few recommendations for action can be derived for the purposeful work with the advisory board:

- The motives and reasons for the institution as well as the goals and expectations of the advisory board must be clarified within the company.
- Members should be selected according to the requirement profile. It is very important that they receive enough information to carry out their job.
- A regulated structural framework within the company is required.
- The work of the Advisory Board in relation to the requirements, tasks and roles should be evaluated regularly.

In particular, the last point is important in order to increase satisfaction with the board and to achieve an improvement in cooperation.

# 1 Ausgangssituation und Ziele

Seit einigen Jahren richten Mittelunternehmen zunehmend freiwillige Gremien ein, sogenannte Beiräte. Für Beiräte liegen, anders als für Aufsichtsräte, keine verpflichtenden Regulierungen vor. Sie können daher in ihrer Struktur und ihren Aufgabengebieten spezifisch auf die Unternehmen zugeschnitten werden und bieten insbesondere mittleren Unternehmen vielfältige Chancen zur Optimierung von Entscheidungen, Strukturen und Prozessen. Beiräte können somit dazu beitragen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Strategiebeiräte zum Beispiel beraten die Geschäftsführungen der Unternehmen hinsichtlich Zielsetzung und langfristiger strategischer Ausrichtung. Herausforderungen, die durch Branchenveränderungen und technologische Innovationen entstehen und die erheblichen Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten aufweisen, können auf diese Weise besser bewältigt werden. In Familienunternehmen kann ein Unternehmensbeirat beispielsweise bei der kritischen Frage der Unternehmensnachfolge unterstützen. Die Entscheidung, ab welchem Zeitpunkt und in welcher Funktion ein Familienmitglied Verantwortung in der Organisation übernehmen sollte, ist für Familienmitglieder oft nur schwer objektiv zu treffen. Ein Beiratsgremium kann hier beratend und unterstützend tätig sein und damit die Veränderungen, die mit der Nachfolge einhergehen, begleiten (Becker/Ulrich, 2012).

Während für Deutschland bereits Studien existieren, die zeigen, dass ein kompetenter und verantwortungsvoller Beirat wesentlich zur Unternehmensentwicklung und zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen kann (z. B. INTES/PWC/WHU, 2013), liegen zu Beiräten in österreichischen Unternehmen nur wenige Informationen vor. Dies ist insoweit bemerkenswert, als dass Klein- und Mittelunternehmen (KMU) das „Rückgrat“ der österreichischen Wirtschaft bilden. Der Großteil aller Unternehmen in Österreich (99,7 %) gehört zur Kategorie der KMU. Die insgesamt rund 330.000 Unternehmen beschäftigen zwei Drittel der Erwerbstätigen (BMWF, 2016). Gerade für österreichische Unternehmen bieten daher freiwillige Gremien, welche die Unternehmensführungen bei ihren Leitungs- und Kontrollaufgaben unterstützen, vielfältige Chancen.

Diese Studie zeigt in einem ersten Überblick Beiratsaktivitäten im österreichischen Mittelstand auf. Von den rund 5.500 Mittelunternehmen (BMFWF, 2016) wurden im Rahmen einer Fragebogenerhebung 530 Unternehmen zum Thema Beiräte befragt.<sup>1</sup> Der Anteil der befragten Unternehmen lag somit über dem Anteil aus vergleichbaren deutschen Studien (vgl. Becker/Krämer/Staffel/Ulrich, 2010). Die relativ geringe Rücklaufquote von 10,2 % entspricht aber in etwa dem Rücklauf von Studien aus Deutschland (vgl. INTES/PWC/WHU, 2013). Für vertiefende Einblicke wurden zusätzlich sechs Interviews mit in

---

<sup>1</sup> Mittelunternehmen sind definiert als Unternehmen, deren MitarbeiterInnenzahl zwischen 50 und 249 und deren jährlicher Umsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro liegt (EU-Definition 2003).



Wien ansässigen Unternehmerinnen und Unternehmern geführt, die in ihrer Organisation einen Beirat eingerichtet haben.<sup>2</sup>

In den folgenden Kapiteln werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie dargestellt. Kapitel 2 widmet sich zunächst den Motiven für eine Beiratseinrichtung. In Kapitel 3 wird dargestellt, wie der Beirat in den Unternehmen hinsichtlich Struktur und Zusammensetzung, Kompetenz der Mitglieder und Rolle im Unternehmen aufgestellt ist. Der Beirat als Chance für Unternehmen ist zentrales Element in Kapitel 4. Beschrieben werden hier zum einen der Zusammenhang zwischen Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg sowie die generelle Zufriedenheit mit dem Beirat als freiwilligem Gremium, zum anderen werden die Ergebnisse jener Unternehmen präsentiert, die in Zukunft eine Einrichtung planen. Auch Alternativen zum Beirat werden angedeutet. Abschließend liefert Kapitel 5 eine Zusammenfassung der Ergebnisse und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

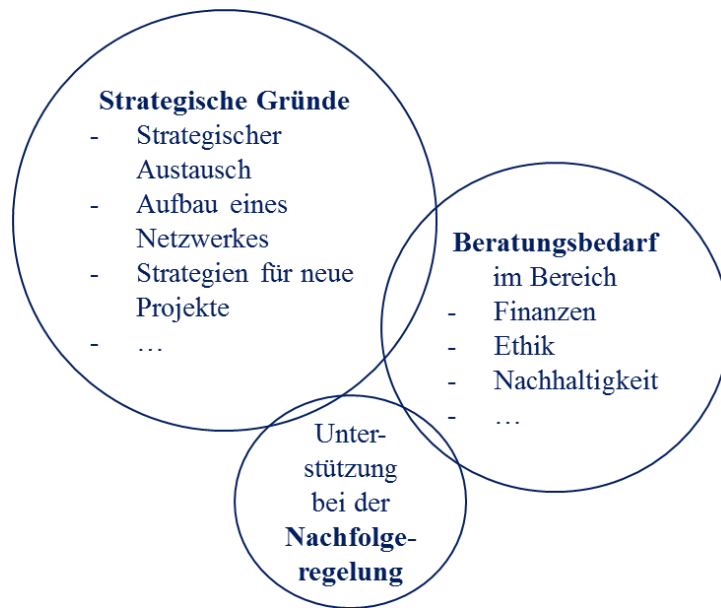
## 2 Motive für die Beiratseinrichtung

Da der Beirat im Gegensatz zum Aufsichtsrat keinen verpflichtenden Regulierungen unterliegt, sind die Motive für die Einrichtung je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. Einrichtungsgründe können beispielsweise die Kompetenzerweiterung bezüglich Themen zur Regelung der Unternehmensnachfolge oder aber auch zur Beratung in Bezug auf Nachhaltigkeit, Ethik oder die langfristige strategische Ausrichtung sein (Sattler/Jursch/Müller, 2013).

Im Rahmen dieser Studie wurden als Einrichtungsmotive hauptsächlich strategische Gründe, Beratungsbedarf und die Unterstützung bei der Nachfolgeregelung genannt. Abbildung 1 stellt diese drei genannten Motive dar. Die Größe der Kreise steht hierbei in Relation zu der Wichtigkeit der Motive. Eine klare Abgrenzung der Kategorien voneinander ist jedoch oft schwierig.

---

<sup>2</sup> Detailliertere Informationen zur Vorgehensweise und Methodik sind im Kapitel „Appendix: Methode“ zu finden.



**Abbildung 1:** Genannte Motive für die Beiratseinrichtung

Im Rahmen der Fragebogenerhebung gab die Hälfte der Unternehmen an, den Beirat primär aus **strategischen Gründen** eingerichtet zu haben. Dies deckt sich auch mit den qualitativen Studienergebnissen. In den Interviews nannten vier der sechs UnternehmerInnen Punkte wie strategischen Austausch, Aufbau eines Netzwerkes, aber auch Strategien für die Umsetzung neuer Projekte als Gründe für die Einrichtung eines Beirates. Ein interviewter Unternehmer betont: „[E]s geht darum, [...] den Beirat zu nützen, wenn ich an bestimmte Leute rankommen will, die vielleicht mit jemandem aus dem Beirat zusammenarbeiten.“ Laut einem anderen interviewten Unternehmer kümmert sich der Beirat „grundsätzlich um strategische Fragen, wie die Öffnung oder Schließung eines Standortes“.

Neben strategischen Gründen gaben 20 % der Unternehmen an, den Beirat aufgrund von **Beratungsbedarf** im Bereich Finanzen sowie im Bereich Ethik und Nachhaltigkeit eingerichtet zu haben. Insbesondere die Beratung im Bereich Nachhaltigkeit wurde von einer interviewten Unternehmerin als Einrichtungsmotivation hervorgehoben. Aufgabe des Beirates war in dieser Organisation, einen Verhaltenskodex in Bezug auf Nachhaltigkeit zu erstellen. Das Thema Nachhaltigkeit sollte „auf allen Ebenen, also nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial und ökologisch verantwortlich“ in allen Bereichen, Strukturen und Prozessen verankert werden.

Der insbesondere bei Familienunternehmen in der Literatur häufig genannte Grund der **Unternehmensnachfolgeregelung** (Ebel/Rieder, 2017) wurde von den teilnehmenden Unternehmen im Rahmen der quantitativen Studie nicht genannt. Unter den interviewten Unternehmerinnen und Unternehmern befand sich jedoch ein Familienbetrieb, der den Beirat im Zuge der Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation eingerichtet hat. Hier führte der Beirat dazu, dass „die Familie die Möglichkeit hat, strukturiert Dinge zu diskutieren und Meinungsverschiedenheiten dort auch auszutauschen. [...] Der Beirat hat zu einer Professionalisierung beigetragen.“

## 3 Der Beirat im Unternehmen

### 3.1 Struktur und Zusammensetzung des Beirates

Für eine gute Beiratsarbeit ist eine geeignete Größe des Gremiums entscheidend (INTES/PWC/WHU, 2013). Studien für Deutschland zeigen auf, dass sich eine Größe zwischen drei und fünf Mitgliedern im Unternehmen bewährt (Becker/Ulrich, 2012). Bei 80 % der dazu befragten Unternehmen in Österreich liegt die Anzahl der Beiratsmitglieder tatsächlich in diesem Bereich. Die Hälfte der Unternehmen gibt an, einen Beirat mit vier Mitgliedern zu haben. Nur bei zwei Unternehmen besteht der Beirat aus mehr als fünf Personen (siehe Abbildung 2).

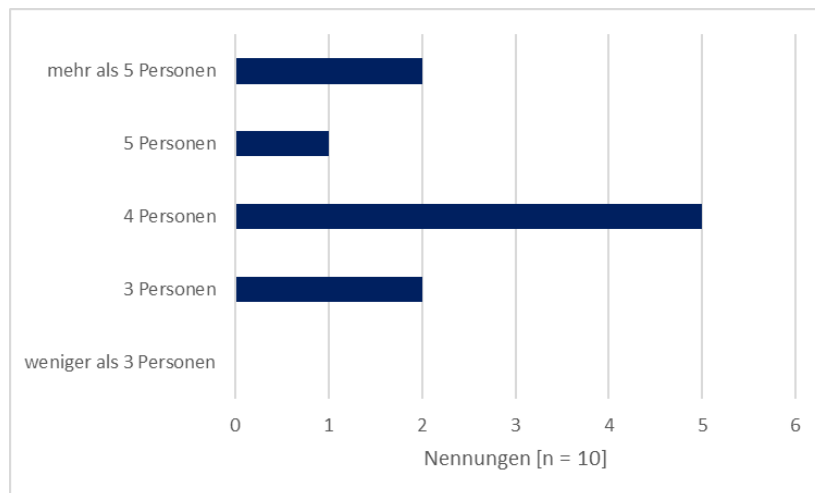


Abbildung 2: Anzahl der Beiratsmitglieder

Ein interviewter Unternehmer hebt hervor, dass eine ungerade Anzahl an Beiratsmitgliedern insbesondere bei Abstimmungen sinnvoll sei, da sie einfache und klare Mehrheiten ermögliche.

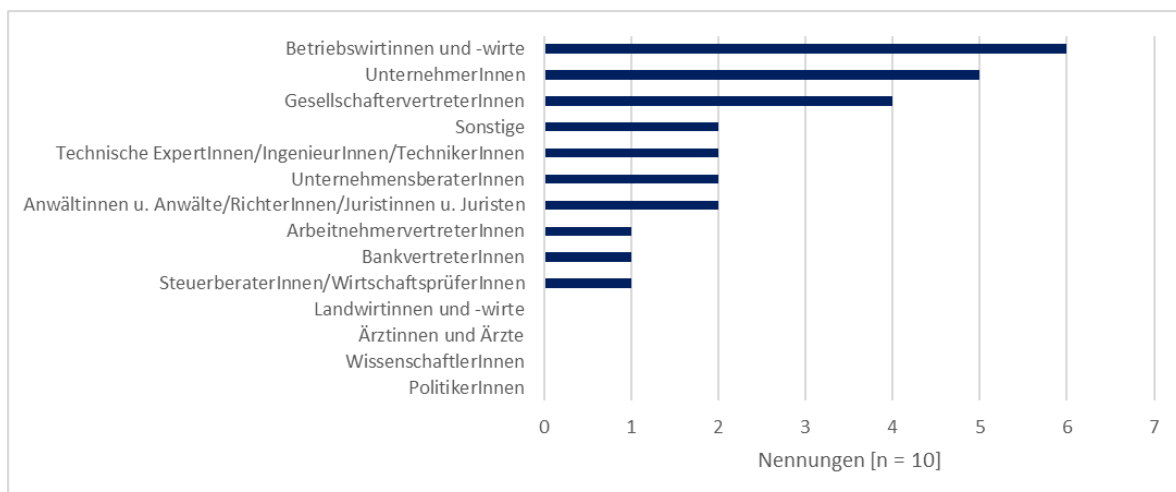
In Bezug auf die Zusammensetzung des Beirates lassen sich zwei Aspekte festhalten:

- **Diversität** ist ein wichtiger Aspekt guter Zusammenarbeit; sie fördert beispielsweise Innovationsfähigkeit und Kreativität in Projekten (WKO, 2014). Der Frauenanteil in den Beiräten der befragten Unternehmen ist jedoch sehr gering. Mehrheitlich (60 %) setzt sich der Beirat ausschließlich aus Männern zusammen. Bei 40 % der Unternehmen ist der Beirat mit einer oder zwei Frauen besetzt.
- Bei vielen Themen innerhalb eines Unternehmens ist ein **objektiver Blick** von außen wichtig. Diese Ansicht wird von allen interviewten Unternehmerinnen und Unternehmern bestätigt. So „zwingen externe Beiratsmitglieder zur Sachlichkeit“, es sollte ihnen daher eine „hohe Bedeutung zugemessen werden“. Diese Meinung teilen auch 50 % der befragten Unternehmen, deren Beirat nur aus unternehmensexternen Mitgliedern besteht. Innerhalb des Beirates kommt der/dem Vorsitzenden eine wichtige Rolle zu. Die Hälfte der Unternehmen gibt an, eine externe Person als Vorsitz des Beirates zu haben.

### 3.2 Kompetenz der Mitglieder und Rolle im Unternehmen

Nicht nur die Struktur und die Zusammensetzung des Beirates, sondern insbesondere auch die Kompetenz seiner Mitglieder sowie die Rolle des Beirates im Unternehmen sind Faktoren für eine erfolgreiche Beiratsarbeit (Becker/Krämer/Staffel/Ulrich, 2010). Ausdruck der Kompetenz des Beirates sind zum einen die vertretenen Berufsgruppen und zum anderen die fachlichen Kenntnisse, über welche die Mitglieder des Beirates verfügen.

Aus den Antworten der Unternehmen geht hervor, dass insbesondere Betriebswirtinnen und Betriebswirte (60 %), UnternehmerInnen (50 %) und GesellschaftervertreterInnen (40 %) den Beirat bilden. Mehrfachnennungen waren an dieser Stelle möglich. Aber auch technische Expertinnen und Experten, Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Anwältinnen und Anwälte, RichterInnen und Juristinnen und Juristen sind vertreten, genauso wie UnternehmensberaterInnen (jeweils 20 %), SteuerberaterInnen, WirtschaftsprüferInnen, BankvertreterInnen und ArbeitnehmervertreterInnen (jeweils 10 %). Als „sonstige Berufsgruppen“ wurden ManagerInnen und Sportexpertinnen und -experten genannt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt.

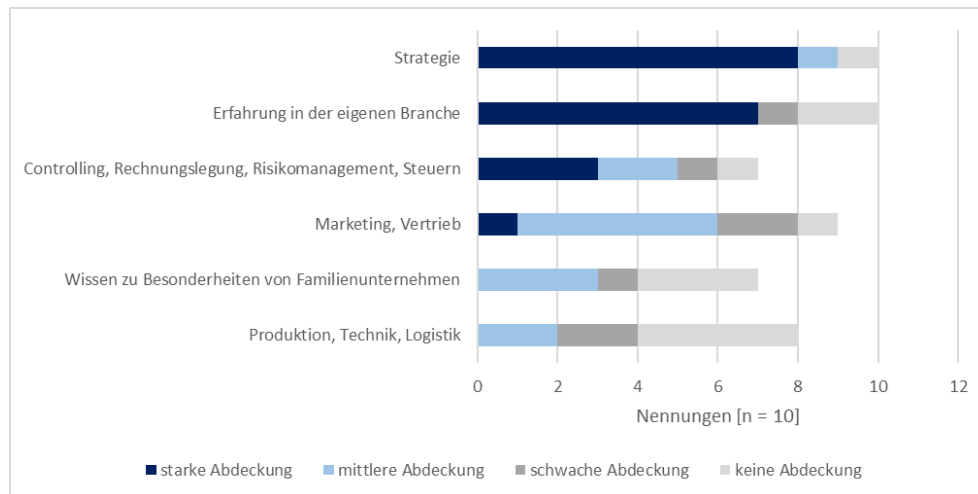


**Abbildung 3:** Vertretene Berufsgruppen im Beirat (Mehrfachnennungen möglich)

Fünf der sechs interviewten UnternehmerInnen legen bei der Besetzung des Beirates besonderen Wert auf Heterogenität in Bezug auf die Berufsgruppen. Dadurch können viele unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen in Unternehmensentscheidungen eingebunden werden. Nur ein interviewter Unternehmer besetzt seinen Beirat sehr homogen. Ihm geht es um Unterstützung bei spezifischen Fachfragen, daher ist sein Beirat mit entsprechenden Expertinnen und Experten besetzt. Das fachliche Wissen der Mitglieder ist generell ein wesentlicher Teil der Kompetenz eines Beirates. Die in diesem Zusammenhang mit 80 % am häufigsten genannte Fachkenntnis ist Strategie, gefolgt von der Erfahrung in der eigenen Branche (70 %)<sup>3</sup>. Aber auch Kenntnisse im Bereich Controlling, Rechnungslegung, Risikomanagement, Steuern sowie Marketing und Vertrieb werden genannt. Weniger wichtig für die

<sup>3</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

Unternehmen scheinen Bereiche wie das Wissen zu Besonderheiten von Familienunternehmen sowie zu den Themen Produktion, Technik und Logistik. Die Ergebnisse sind in Abbildung 4 dargestellt.

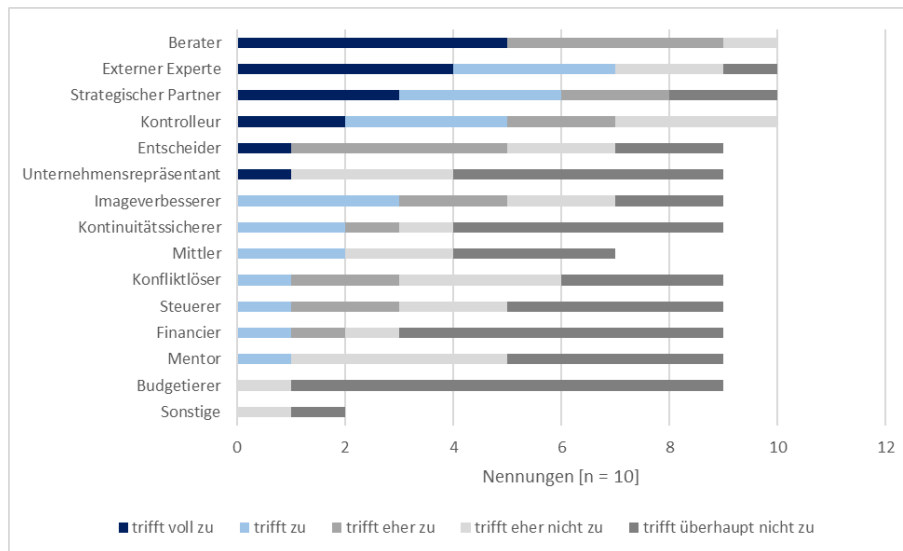


**Abbildung 4:** Fachliche Kenntnisse im Beirat (Mehrfachnennungen möglich)

Dies deckt sich auch mit den Aussagen der interviewten UnternehmerInnen. Ausschlaggebend für die Wahl von Beiratsmitgliedern seien insbesondere strategische Gesichtspunkte, Erfahrung in der eigenen Branche und das Einbringen von Netzwerken. Beispielhaft wurde von einem Unternehmer der Kontakt zu interessanten Geschäftspartnerinnen und -partnern zur Erschließung neuer Märkte hervorgehoben: „Es geht im Wesentlichen um Kontakte zu interessanten Geschäftspartnern, wo wir sonst den Zugang nicht hätten. [...], dass man hier ein kleines Türchen durch diese Mauer vorfindet.“

Für eine zielführende Beiratsarbeit sollten die vertretenen Berufsfelder und die damit verbundene Kompetenz des Beirates mit der Rolle, die der Beirat im Unternehmen einnimmt, zusammenspielen. Aufgrund fehlender gesetzlicher Bestimmungen kann diese sehr vielfältig sein. Im Rahmen der quantitativen Befragung gaben Unternehmen an, den Beirat hauptsächlich als Berater, externen Experten, strategischen Partner und Kontrolleur zu sehen.<sup>4</sup> Rollen wie Konfliktlöser, Financier, Mentor oder auch Budgetierer werden weniger mit dem Beirat verbunden (vgl. hierzu Abbildung 5).

<sup>4</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.



**Abbildung 5:** Rolle des Beirates im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

Von der Mehrzahl der interviewten UnternehmerInnen wird der Beirat als Berater, externer Experte und insbesondere als strategischer Partner gesehen. Ein interviewter Unternehmer sieht im Beirat eine Kontrollinstanz, und zwar dahin gehend, dass die Entwicklung des Unternehmens dem Beirat regelmäßig dargelegt werden muss und dieser dazu kritisch Stellung beziehen kann.

Ein interviewter Unternehmer betont die Rolle des Beirates als Kontinuitätssicherer im Zuge der Unternehmensnachfolge sowie dessen Rolle als Konfliktlöser. Der Beirat sei im Zuge der Unternehmensübergabe an die nächste Generation ein wesentliches Element für den weiteren Erfolg des Unternehmens gewesen und er habe darüber hinaus zur Professionalisierung der Zusammenarbeit der Familie beigetragen. „Ich glaube, dass der Familienbeirat ein wesentliches Instrument war, um diese Geschichte zu einer Erfolgsgeschichte zu machen, weil allen Emotionen und Diskussionsbeiträgen ein Forum gegeben wurde.“

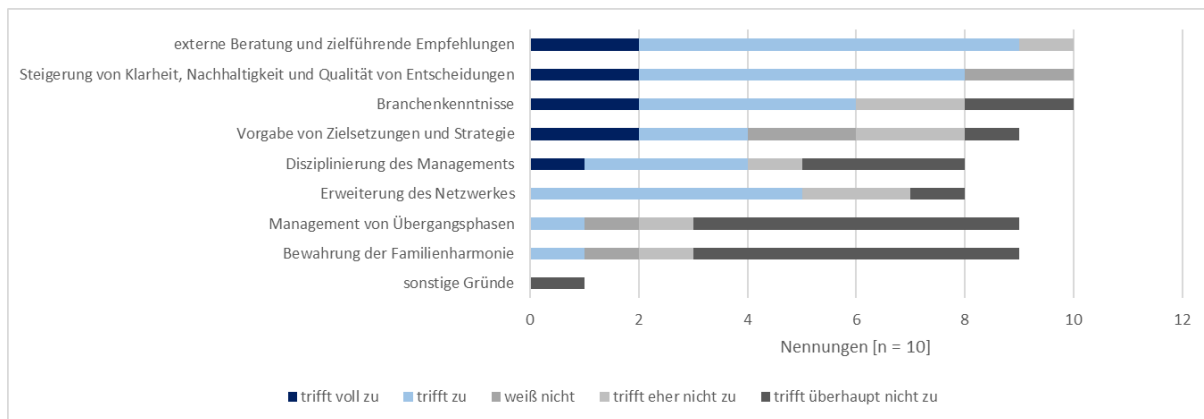
## 4 Der Beirat als Chance

Richtig eingesetzt, bietet der Beirat die Chance, einen positiven Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Dieser positive Beitrag ist schwer messbar; mithilfe von drei unterschiedlichen Ansätzen lässt sich jedoch eine Einschätzung treffen (Becker/Krämer/Staffel/Ulrich, 2010):

- Zunächst wird eruiert, ob die Unternehmen grundsätzlich einen positiven Zusammenhang zwischen Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg sehen und welche Gründe für einen solchen Zusammenhang als am stärksten wahrgenommen werden.
- Im Anschluss wird die Zufriedenheit der Unternehmen mit der Beiratsarbeit betrachtet sowie darauf aufbauend konkrete Änderungswünsche.
- Als drittes stehen Unternehmen ohne Beirat im Betrachtungsfokus, die jedoch die Einrichtung eines Beirates planen, sowie Alternativen zum Beirat.

## 4.1 Positiver Zusammenhang zwischen Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg

Alle befragten Unternehmen geben im Rahmen der Fragebogenerhebung an, eine positive Beziehung zwischen Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg zu sehen. Aufgrund der Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten variieren die wahrgenommenen Ursachen dieses Zusammenhangs jedoch stark. Häufig werden externe Beratung und zielführende Empfehlungen durch die Beiratsmitglieder als Gründe für den positiven Einfluss von Beiräten genannt, gefolgt von den Punkten Steigerung von Klarheit im Sinne von Transparenz, Nachhaltigkeit und Qualität von Entscheidungen, Branchenkenntnisse der Beiräte sowie Vorgabe von Zielsetzungen und Strategie.<sup>5</sup> Das Management von Übergangsphasen und die Bewahrung der Familienharmonie spielen im Zusammenhang mit Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg laut quantitativen Studienergebnissen eine weniger wichtige Rolle. Die Ergebnisse sind in Abbildung 6 dargestellt.



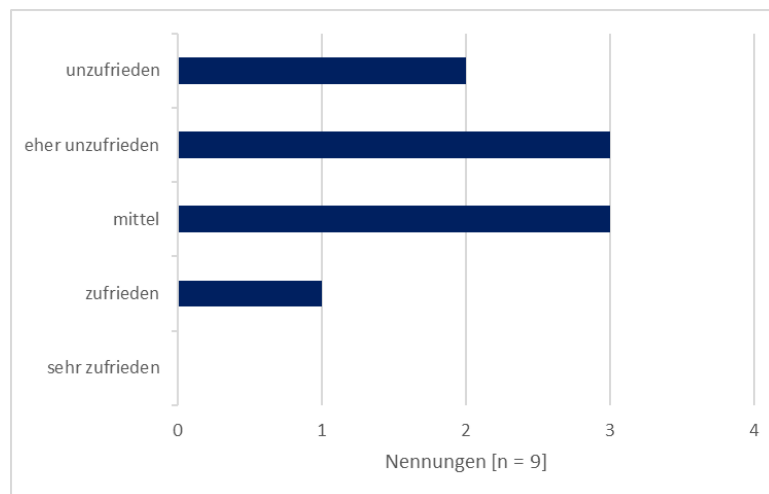
**Abbildung 6:** Gründe für den positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Beiratsarbeit (Mehrfachnennungen möglich)

Auch die qualitativen Studienergebnisse zeigen grundsätzlich einen positiven Zusammenhang zwischen Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg. Lediglich ein interviewter Unternehmer sieht keinen direkten Zusammenhang, da er kein Zusammenspiel von Beirats- und Unternehmenstätigkeit wahrnimmt. Die übrigen InterviewpartnerInnen begründen die Erfolgswirkung des Beirates beispielsweise durch das Einbringen von Netzwerken, Kontakten, fundiertem Feedback, unterschiedlichen Perspektiven und langjährigen Erfahrungen. Sie sehen den Beirat aber auch als Legitimationsgeber und Türöffner zu neuen Märkten. Ein Unternehmen betrachtet die Einbindung der MarktteilnehmerInnen über den Beirat als Erfolgsfaktor.

<sup>5</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

## 4.2 Zufriedenheit mit dem Beirat

Die zweite Sichtweise beleuchtet den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Beiratsarbeit anhand der von Unternehmerinnen und Unternehmern angegebenen Zufriedenheit mit der Beiratsarbeit. Auffällig an dieser Stelle ist, dass im Rahmen der Fragebogenerhebung kein Unternehmen die Frage nach der allgemeinen Zufriedenheit mit „sehr zufrieden“ beantwortet hat. Lediglich ein Unternehmen ist zufrieden mit der Beiratsarbeit (siehe Abbildung 7). Diese Einschätzung deckt sich mit einer vergleichbaren Studie aus Deutschland, in welcher der Großteil der befragten Unternehmen ebenfalls angab, „mittelmäßig zufrieden“ mit der Beiratsarbeit zu sein (Becker et al., 2010). Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass trotz dieses Ergebnisses bei 80 % der befragten Unternehmen keine Überprüfung oder Bewertung der Beiratsarbeit erfolgt. Es wäre zu erwarten, dass UnternehmerInnen auf die geringe Zufriedenheit mit einer Evaluierung reagieren, um somit konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation einleiten zu können.



**Abbildung 7:** Allgemeine Zufriedenheit mit der Beiratsarbeit

Die laut quantitativen Studienergebnissen recht geringe Zufriedenheit mit der Beiratsarbeit spiegelt in dieser Form nicht die qualitativen Studienergebnisse wider, wonach die Zufriedenheit mit dem Beirat sehr hoch ist. Allerdings erfolgt auch hier keinerlei Evaluierung oder Bewertung der Arbeit der Beiräte. Ein interviewter Unternehmer und eine interviewte Unternehmerin betonen jedoch, dass es Konsequenzen in der Besetzung des Beirats geben würde, sollten die Verbundenheit mit dem Unternehmen und der Einsatz einzelner Mitglieder nicht mehr zu spüren sein. „Wenn der Beirat nichts mehr beiträgt oder nicht kommt [...], würden wir diesen Beirat rausnehmen.“

Die professionelle Durchführung der Beiratsarbeit und damit der Grad der Zufriedenheit seitens der Unternehmen steht laut einem interviewten Unternehmer im engen Zusammenhang mit dem Mehrwert, den die Beiratsmitglieder aus ihrer Tätigkeit ziehen können. Es sei wichtig, dass Unternehmen geeignete Anreize setzen, um qualifizierte Mitglieder für den Beirat zu gewinnen. Eine Art des Anreizes ist die entgeltliche Vergütung. Diese kann fix oder variabel ausgestaltet sein. Im Rahmen der Umfrage gaben



60 % der Unternehmen an, Beiräte für ihre Tätigkeit zu entlohnen. 67 % dieser Unternehmen bezahlen ihre Beiräte nach einem fixen System. Nur ein Unternehmen gibt an, eine variable Vergütung zu haben. Die Höhe der angegebenen jährlichen Auszahlungen ist sehr unterschiedlich und reicht von 1.000 € für Beiratsmitglieder bis 12.000 € für die Vorsitzende bzw. den Vorsitzenden.

Alle interviewten UnternehmerInnen verstehen die Beiratstätigkeit als Ehrenamt. Keines der interviewten Wiener Unternehmen entlohnt seine Beiratsmitglieder. Der Mehrwert für die Mitglieder wird vielmehr in einem Ausbau der persönlichen Netzwerke gesehen, in der Begegnung mit neuen Herausforderungen und in der persönlichen Weiterentwicklung. Ein interviewter Unternehmer kann sich jedoch vorstellen, Beiratsmitglieder am Gewinn zu beteiligen, wenn konkrete Geschäfte nur aufgrund der Expertise oder der Kontakte der Beiratsmitglieder abgewickelt würden.

Die UnternehmerInnen wurden auch zu Änderungswünschen bezogen auf den Beirat gefragt. Ein interviewter Unternehmer gibt in diesem Zusammenhang an, darüber nachzudenken, die Beiratsmitglieder regelmäßiger rotieren zu lassen, sodass neue Ideen und Perspektiven eingeholt werden könnten. Er würde dies mit bestimmten (jährlichen) Themenschwerpunkten verknüpfen, an denen die Mitglieder dann gezielt arbeiten könnten.

### 4.3 Zukünftige Beiratseinrichtungen und Alternativen zum Beirat

Die Information, ob die Einrichtung eines Beirates geplant ist, zeigt, ob österreichische Unternehmen Beiräte als Chance wahrnehmen. Die interviewten UnternehmerInnen gehen davon aus, dass in den nächsten Jahren immer mehr Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, einen Beirat einrichten werden. Eine Unternehmerin meint dazu: „Wir haben das bewusst gemacht, weil wir um den Mehrwert gewusst haben. [...] [D]as merke ich bei Wettbewerbern [und anderen Firmen auch, mit denen wir zu tun haben, dass man immer stärker in diese Richtung geht. [...] Ich werde extrem oft auf den Beirat angesprochen.“ Die UnternehmerInnen schreiben insbesondere Kooperationen und Netzwerken eine zunehmende Bedeutung zu. Aber auch der finanzielle Aspekt sei nicht zu vernachlässigen: Im Vergleich zu externen Expertinnen und Experten stelle der Beirat eine kostengünstige Alternative dar.

Im Rahmen der Fragebogenerhebung geben nur 11 % der Unternehmen an, die Einrichtung eines Beirates zu planen. Als Gründe für eine geplante Beiratseinrichtung werden primär die zusätzliche Expertise und der Ausbau des Netzwerkes genannt. Gegen eine Beiratseinrichtung spricht hauptsächlich, dass keine Notwendigkeit gesehen wird.

Wenn kein Beirat eingerichtet ist, müssen Unternehmen bei Beratungsbedarf anderweitig Expertise einholen. 56 % der Unternehmen geben an dieser Stelle an, beratenden Beistand für schwierige unternehmerische Entscheidungen derzeit von externen Expertinnen und Experten einzuholen, gefolgt

von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten sowie Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfern (55 %).<sup>6</sup> Die Ergebnisse sind in Abbildung 8 dargestellt.



**Abbildung 8:** Beratender Beistand bei schwierigen unternehmerischen Entscheidungen (Mehrfachnennungen möglich)

## 5 Conclusio und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen dieser Studie wurden die Beiratsaktivitäten im österreichischen Mittelstand aufgezeigt, basierend sowohl auf quantitativen als auch auf qualitativen Daten. Hierbei wurde insbesondere auf die Motivation der Einrichtung, die strukturelle Gestaltung im Unternehmen sowie auf Aspekte des Beirates als Chance für Mittelunternehmen eingegangen.

### Präsenz von Beiräten in Österreich

Im Unterschied zu Deutschland, wo in den letzten Jahren ein Trend zu mehr Beiräten zu verzeichnen ist (vgl. Becker/Ulrich, 2012), geben im Rahmen der Fragebogenerhebung lediglich 18,5 % der österreichischen Unternehmen an, einen Beirat eingerichtet zu haben. Auch ein interviewter Unternehmer bestätigt dieses Bild: „In Deutschland ist es bei vielen Firmen gang und gäbe, dass man sich Beiräte holt, und wesentlich stärker akzeptiert und bekannt als in Österreich.“ Als Gründe für die derzeit geringe Präsenz von Beiräten im österreichischen Mittelstand erwähnen die interviewten UnternehmerInnen unter anderem, dass österreichischen Unternehmen die Möglichkeiten und Chancen von Beiräten nicht bewusst seien, dass UnternehmerInnen ihr bestehendes Netzwerk als ausreichend empfänden und dass es vielen Unternehmerinnen und Unternehmern schwerfalle, interne Prozesse und Strukturen für Externe offenzulegen. Eine Unternehmerin sagt dazu: „Man muss die Bereitschaft haben, ein bisschen aufzumachen, und [...] sich ein bisschen ins Unternehmen reinschauen lassen.“

Laut quantitativen Studienergebnissen ist die Motivation für die Beiratseinrichtung primär verbunden mit strategischen Zielen. Durch die qualitativen Ergebnisse konnten diese strategischen Ziele durch

<sup>6</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

Punkte wie strategischen Austausch, Aufbau eines Netzwerkes, aber auch Strategien für die Umsetzung neuer Projekte näher erläutert werden.

### **Der Beirat im Unternehmen**

Ähnlich zu Studien aus Deutschland (z. B. Becker et al., 2010) setzt sich auch in Österreich die Mehrheit der Beiräte aus drei bis fünf Mitgliedern zusammen. Bei der Auswahl dieser Mitglieder verweisen insbesondere die interviewten UnternehmerInnen auf die Wichtigkeit von externen Mitgliedern bzw. einem externen Vorsitz. Im Rahmen der Fragebogenerhebung gibt die Hälfte der Unternehmen an, eine externe Vorsitzende bzw. einen externen Vorsitzenden zu haben.

Die quantitativen Studienergebnisse zeigen, dass in mehr als der Hälfte der Beiräte die Berufsgruppe Betriebswirtinnen und Betriebswirte vertreten ist (60 %). UnternehmerInnen finden sich in 50 % aller Beiräte, gefolgt von Vertreterinnen und Vertretern der Berufsgruppe GesellschaftervertreterInnen, die in 40 % der Beiräte sitzen. Fachliche Kenntnisse sind insbesondere in den Bereichen Strategie (in 80 % der Beiräte abgedeckt) und Erfahrung in der eigenen Branche (in 70 % der Beiräte abgedeckt) vorhanden. Mit diesen Kompetenzen wird der Beirat hauptsächlich als Berater, externer Experte, strategischer Partner und Kontrolleur im Unternehmen gesehen.

Laut den quantitativen Studienergebnissen vergüten 60 % der Unternehmen ihre Beiratsmitglieder, wobei Vergütungshöhe und -art sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Die jährlichen Auszahlungen reichen von 1.000 € für Beiratsmitglieder bis 12.000 € für die Vorsitzende bzw. den Vorsitzenden. Die interviewten UnternehmerInnen sehen die Tätigkeit der Beiräte hingegen alle als Ehrenamt an. Ein Unternehmer sagt dazu: „Die Beiräte bekommen kein eigenes Honorar, sondern [...] haben einen anderen Nebennutzen, der sich aus der gemeinsamen Geschäftstätigkeit ergeben kann.“ Diesen Nebennutzen führt er aus mit dem Wunsch nach neuen Herausforderungen, der persönlichen Weiterentwicklung oder auch der Ausweitung des persönlichen Netzwerkes.

Während die interviewten Unternehmer alle sehr zufrieden mit der Arbeit ihres Beirates sind, ist die Mehrzahl der mittels Fragebogen befragten Unternehmer eher unzufrieden bzw. bewertet die Beiratsarbeit als mittelmäßig. Auffällig in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass bei 80 % der befragten Unternehmen keine Überprüfung oder Bewertung der Beiratsarbeit erfolgt, die zur Evaluierung und anschließenden Verbesserung der Zusammenarbeit genutzt werden könnte.

### **Der Beirat als Chance**

Grundsätzlich sehen alle befragten Unternehmen und auch die Mehrheit der interviewten UnternehmerInnen einen positiven Zusammenhang zwischen Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg. Die als am stärksten wahrgenommenen Ursachen für den von allen befragten Unternehmen als positiv gesehenen Zusammenhang zwischen Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg sind in der externen Beratung sowie in der zielführenden Empfehlung durch die Beiratsmitglieder zu sehen. Aber auch die

Steigerung von Klarheit im Sinne von Transparenz, Nachhaltigkeit und Qualität von Entscheidungen, die Branchenkenntnisse der Beiräte sowie die Vorgabe von Zielsetzungen und Strategie durch den Beirat werden als Gründe angeführt.

Laut qualitativen Studienergebnissen werden in Österreich durch die geringe Präsenz von Beiräten große Chancen vertan, denn Beiräte bieten oft einen größeren Mehrwert als externe Expertinnen und Experten. Ein Unternehmer sieht den Mehrwert des Beirates insbesondere in der Anfangsphase von Projekten: Wenn „ein Projekt vertraulich ist, ist der Beirat ein guter Weg, das einmal zu besprechen“. Eine interviewte Unternehmerin erklärt: „Ich sauge das ab, das Know-how, bei uns funktioniert das irrsinnig gut. Eigentlich hätte ich das schon viel früher machen sollen und es tut auch der Außenwirkung des Betriebes gut. Zu wissen, dass mehr Menschen mitdenken und inhaltlich mitarbeiten, um die ganze Organisation, die ja repräsentativ für viele andere ist, weiterzutragen. [...] Beiräte bringen erweiterte Netzwerke mit, erweitertes Know-how, vielleicht sogar Geschäftsbeziehungspotenziale und so weiter, Kooperationsmöglichkeiten, das ist sehr viel wert.“ Auch der finanzielle Aspekt sei nicht zu vernachlässigen: „Man nutzt Kompetenz, Erfahrung und Netzwerk praktisch kostenlos.“ Insbesondere in Familienunternehmen bietet ein Beirat viele Chancen: „Ich glaube, dass die Probleme in Familienbetrieben größer werden. [...] Die Zahl der Eigentümer wird größer, die Interessen der Eigentümer werden unterschiedlicher. Von Grundsatzfragen – wie viel investieren wir, bis hin zu wo investieren wir, was sind die strategischen Felder. Ich glaube, dass jede Form von Diskussionsgremium, egal wie es heißt, in Zukunft notwendiger wird.“

Nach Einschätzung der interviewten UnternehmerInnen werden in den nächsten Jahren immer mehr Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, einen Beirat einrichten. Ein interviewter Unternehmer äußert sich hierzu wie folgt: „Mittlerweile sieht man den Mehrwert sehr wohl und da hat sich in Österreich schon eine Bewusstseinsänderung eingestellt.“ Nur 11 % der mittels Fragebogen befragten Unternehmen geben jedoch an, in Zukunft einen Beirat einrichten zu wollen. In Unternehmen ohne Beirat wird Beratung derzeit am häufigsten durch externe Expertinnen und Experten eingeholt.

### **Handlungsempfehlungen**

Für die Einrichtung eines Beirates und eine zielführende Beiratsarbeit ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

- Die Motive und Gründe für die Einrichtung sowie die Ziele und Erwartungen an den Beirat müssen innerhalb des Unternehmens geklärt sein. Es ist wichtig, dass die Anforderungen an einen Beirat klar abgegrenzt sind, damit Rollen und Aufgaben im Unternehmen definiert werden können und so die richtige Besetzung des Beirates gefunden werden kann. Nur wenn ein Beirat eine konkrete Zielsetzung für seine Arbeit erhält, wird er seine Funktion sinnvoll aufnehmen können.

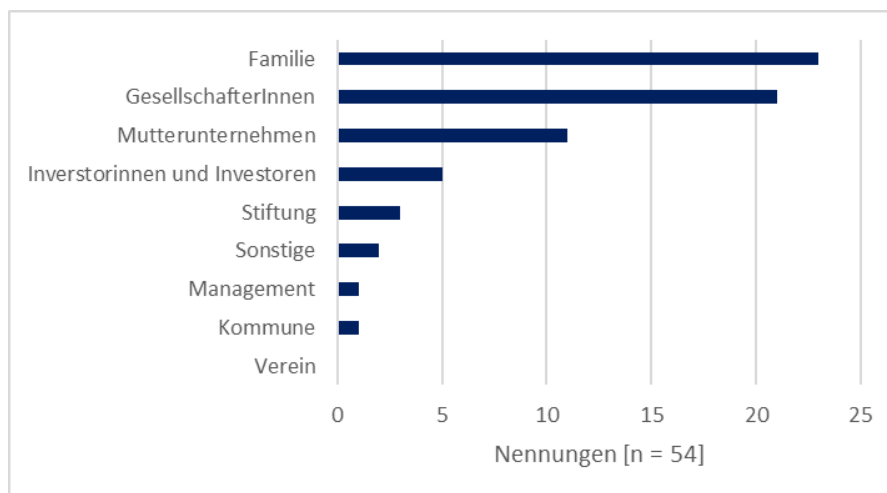
- Sind die Motive und Gründe für die Einrichtung klar, muss eine passende Struktur mit entsprechenden Anforderungsprofilen für die Besetzung erarbeitet werden. Bei der Wahl der Mitglieder sollte auf Unabhängigkeit besonders Wert gelegt werden. Besteht ein Nahverhältnis zwischen dem Unternehmen und einem Beiratsmitglied, kann dies zu einem Ungleichgewicht führen.
- Sind die Mitglieder entsprechend dem Anforderungsprofil gefunden, ist es wichtig, dass der Beirat zur Aufnahme seiner Tätigkeit genügend Informationen erhält. Nur so kann er beispielsweise als Sparringpartner fungieren und strategische Ziele beurteilen.
- Damit der Beirat bzw. jedes einzelne Beiratsmitglied den im Unternehmen definierten Anforderungen überhaupt gerecht werden kann, bedarf es zudem geregelter struktureller Rahmenbedingungen. Rechte und Pflichten eines Beirates sollten in der Satzung oder Geschäftsordnung des Unternehmens beschrieben sein. Dazu zählen unter anderem Aspekte wie die Bestellung und Abberufung von Mitgliedern, die Anzahl der Mitglieder sowie die Anzahl der verpflichtenden Sitzungstermine.
- Die Arbeit des Beirates in Zusammenhang mit den Anforderungen, Aufgaben und Rollen im Unternehmen ist regelmäßig zu evaluieren. Bei Unstimmigkeiten sollte über eine (teilweise) Neubesetzung des Beirates nachgedacht werden. Nur so kann die Zufriedenheit mit der Beiratsarbeit dauerhaft gewährleistet und der Beitrag des Beirates zum Unternehmenserfolg als positiv bewertet werden.
- Für eine dauerhafte professionelle Beiratsarbeit müssen die Beiratsmitglieder einen Mehrwert in ihrer Arbeit sehen. Dieser Mehrwert kann zum einen in Form von Vergütungen geschaffen werden, zum anderen aber beispielsweise auch in Form von persönlicher Weiterentwicklung oder Ausweitung des persönlichen Netzwerkes. Wichtig ist auch hier die regelmäßige Reflexion unter Einbindung von Unternehmerinnen und Unternehmern und Beiratsmitgliedern.

Die Flexibilität eines Beirates bietet insbesondere Mittelunternehmen vielfältige Möglichkeiten zur Optimierung von Entscheidungen, Strukturen und Prozessen. Sind innerhalb des Unternehmens geeignete Rahmenbedingungen vorhanden, kann ein auf das Unternehmen zugeschnittener Beirat dazu beitragen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen oder auszubauen.

## Appendix: Methode

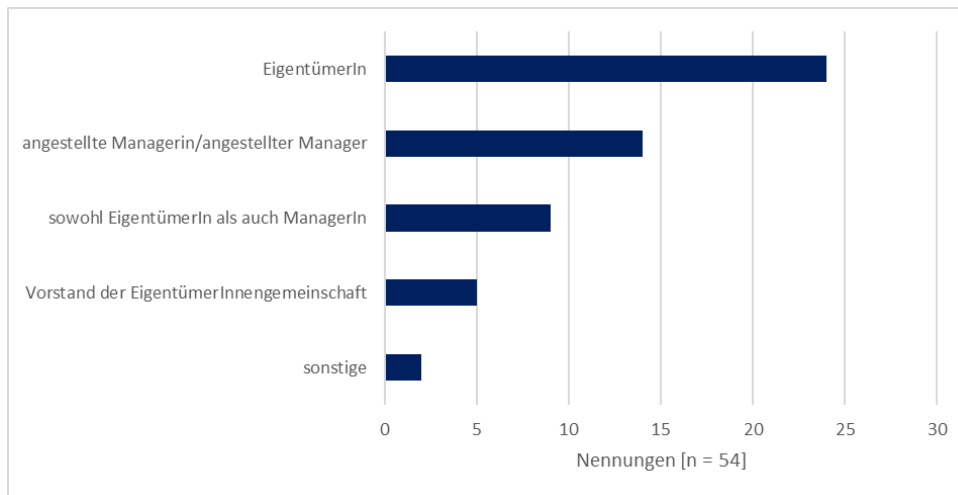
Als Grundlage für diese Studie dient eine Fragebogenerhebung, bei welcher im Zeitraum von August bis September 2018 anonym und strukturiert 530 Unternehmen aus ganz Österreich zum Thema „Beiräte im österreichischen Mittelstand – Datenerhebung zur Bestandsaufnahme“ befragt wurden. Laut BMWF (2016) verfügt Österreich über rund 5.500 Mittelunternehmen. In dieser Studie wurden somit rund 10 % dieser Gruppe einbezogen, was deutlich über dem Anteil in vergleichbaren deutschen Studien liegt (vgl. Becker/Krämer/Staffel/Ulrich, 2010). Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach der Definition der Europäischen Union für „Mittlere Unternehmen“, das heißt, untersucht wurden Unternehmen, deren MitarbeiterInnenzahl zwischen 50 und 249 und deren jährlicher Umsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro liegt. Nach einer Datenbankanalyse basierend auf diesen Kriterien für MitarbeiterInnenzahl und Umsatz wurden all jene Unternehmen angeschrieben, deren Kontaktdaten in der Datenbank zur Verfügung standen. Die Rücklaufquote lag bei 10,2 %. Bei einer vergleichbaren Studie aus Deutschland wurde mit 11 % eine ähnlich hohe Rücklaufquote erzielt (INTES, 2013).

Die überwiegende Mehrheit (93 %) der befragten Unternehmen gab an, eine GmbH zu sein. Weitere angegebene Rechtsformen waren AG, KG sowie GmbH & CO KG. Die häufigste Nennung bezogen auf die wichtigsten AnteilseignerInnen war die Familie (43 %), gefolgt von GesellschafterInnen und Gesellschaftern (39 %). Die Ergebnisse sind in Abbildung 9 dargestellt, Mehrfachnennungen waren möglich.



**Abbildung 9:** Wichtigste AnteilseignerInnen der Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

Zusätzlich zu der Frage nach den wichtigsten Anteilseignerinnen und Anteilseignern wurde die Frage nach den obersten Führungspersonen bzw. der obersten Führungsperson gestellt. Die am häufigsten genannte oberste Führungsperson war „EigentümerIn“ (44 %), gefolgt von „angestellte Managerin/angestellter Manager“ (26 %). Die Ergebnisse sind in Abbildung 10 dargestellt, auch hier waren Mehrfachnennungen möglich.



**Abbildung 10:** Oberste Führungsperson(en) im Unternehmen

Um die Repräsentativität der Antworten zu überprüfen, wurde die Frage nach der Branchenzugehörigkeit gestellt. Am häufigsten vertreten waren das verarbeitende Gewerbe/Industrie, Handel und Vertrieb sowie Bauwesen und Immobilien. Laut Mittelstandsbericht 2016 sind die meisten KMU im Handel zu finden, gefolgt von den Kategorien freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, Beherbergung und Gastronomie, Bau und Herstellung von Waren (BMDW, 2016). Hier sind jedoch auch kleine Unternehmen inbegriffen.

Zusätzlich zu der Fragebogenerhebung wurden sechs persönliche Interviews mit in Wien ansässigen Unternehmerinnen und Unternehmern durchgeführt, die in ihrer Organisation einen Beirat eingerichtet haben. Sie wurden nach Gläser/Laudel (2010) als Quelle externen Wissens zum Thema Beiräte herangezogen. Die Interviews fanden am jeweiligen Standort des Unternehmens statt. Die Unternehmensdaten sind anonym. Ausgewählt wurden die Unternehmen so, dass eine Vielzahl von Unternehmensstrukturen abgedeckt wurde. Die Interviews dauerten im Schnitt etwa 45 Minuten.

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Genannte Motive für die Beiratseinrichtung	10
<b>Abbildung 2:</b> Anzahl der Beiratsmitglieder	11
<b>Abbildung 3:</b> Vertretene Berufsgruppen im Beirat (Mehrfachnennungen möglich)	12
<b>Abbildung 4:</b> Fachliche Kenntnisse im Beirat (Mehrfachnennungen möglich)	13
<b>Abbildung 5:</b> Rolle des Beirates im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)	14
<b>Abbildung 6:</b> Gründe für den positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Beiratsarbeit (Mehrfachnennungen möglich)	15
<b>Abbildung 7:</b> Allgemeine Zufriedenheit mit der Beiratsarbeit	16
<b>Abbildung 8:</b> Beratender Beistand bei schwierigen unternehmerischen Entscheidungen (Mehrfachnennungen möglich)	18
<b>Abbildung 9:</b> Wichtigste AnteilseignerInnen der Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)	22
<b>Abbildung 10:</b> Oberste Führungsperson(en) im Unternehmen	23



## Referenzen

- Becker, W./Ulrich, P. (2009): Ausgestaltung des Beirats als Element der Corporate Governance im Mittelstand, in: *Zeitschrift für Corporate Governance*, Vol. 4, Nr. 4, S. 149–156.
- Becker, W./Krämer, J./Staffel, M./Ulrich, P. (2010): Beiräte und Aufsichtsräte in mittelständischen Unternehmen, *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge* 171, Bamberg.
- Becker, W./Ulrich, P. (2012): Aufsichtsräte und Beiräte im Mittelstand, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- BMDW (2016): Mittelstandsbericht, <https://www.bmdw.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/Mittelstandsbericht.aspx> (Stand 06. 12. 2018).
- Corbetta, G./Salvato, C. (2004): Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Nr. 4, S. 355–362.
- Deloitte (2010): Beiräte im Mittelstand, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/Beiraete-im-Mittelstand.html> (Stand: 22. 11. 2018).
- DiMaggio, P./Powell, W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: *American Sociological Review*, Vol. 48, S. 147–160.
- Donaldson, L./Davis, J. H. (1991): Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, in: *Australian Journal of Management*, Vol. 16, Nr. 1, S. 49–65.
- Ebel, K./Rieder, G. (2017): Der Beirat im Familienunternehmen, aus: May, P./Bartels, P. (Hrsg.), *Governance im Familienunternehmen*, Bundesanzeiger Verlag, S. 315–326.
- Freeman, R. E. (2010): *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, New York.
- Gaugler, E./Heimburger, W. (1985): *Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen*, Haufe Verlag, Freiburg.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Haunschild, P. (1993): Interorganizational imitation: The impact of overlocks on corporate acquisition activity, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, Nr. 4, S. 564–592.
- Hehn, M. (2011): *Auswirkungen und Beteiligungen von Private Equity Gesellschaften auf die Governance von Familienunternehmen in Deutschland*, EUL Verlag, Köln.
- Hillmann, A./Withers, M./Collins, B. (2009): Resource dependence theory: A review, in: *Journal of Management*, Vol. 35, Nr. 6, S. 1404–1427.
- Hung, H. (1998): A typology of the theories of the roles of governing boards, in: *Corporate Governance – An international Review*, Vol. 6, Nr. 2, S. 101–111.
- INTES/PWC/WHU (2013): *Der Beirat im Familienunternehmen*, PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, abrufbar unter [https://www.pwc.de/de/mittelstand/der\\_beirat\\_in\\_familienunternehmen.pdf](https://www.pwc.de/de/mittelstand/der_beirat_in_familienunternehmen.pdf) (Stand 24. 05. 2018).
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, Nr. 4, S. 305–360.
- Koerberle-Schmid, A. (2008): *Family Business Governance*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Kormann, H. (2008): *Beiräte in der Verantwortung: Aufsicht und Rat in Familienunternehmen*, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Lueger, M./Frank, H. (2015): *Zukunftssicherung für Familienunternehmen: Good Practice Fallanalysen zur Family Governance*, Facultas Verlag, Wien.

- Lynall, M./Golden B./Hillmann, A. (2003): Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view, in: *Academy of Management Review*, Vol. 28, S. 416–431.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 83, Nr. 2, S. 340–363.
- Papesch, M. (2010): *Corporate Governance in Familienunternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Pfaffenzeller, H. (2003): *Die Governance von Nonprofit-Organisationen: Ein institutionen-ökonomischer Ansatz*, Dissertation, WU Wien, abrufbar unter <http://epub.wu.ac.at/1945/1/document.pdf> (Stand 11. 07. 2018).
- Pfeffer, J./Salancik, G. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 143–170.
- Rashid, A. (2018): Board independence and firm performance: Evidence from Bangladesh, in: *Future Business Journal*, Vol. 4, S. 34–39.
- Ruter, R. (2009): Aufgaben und Auswahl von Beiratsmitgliedern in Familienunternehmen, in: *Zeitschrift für Corporate Governance*, Vol. 4, Nr. 5, S. 209–214.
- Ruter, R./Thümmel, R. (2009): *Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen*, 2. Aufl., Boorberg Verlag, Stuttgart.
- Ulrich, P. (2011): *Corporate Governance in Familienunternehmen – Theorien, Feldstudien, Umsetzung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- WKO (2014): *Charta der Vielfalt*, abrufbar unter [www.charta-der-vielfalt.at](http://www.charta-der-vielfalt.at) (Stand 17. 12. 2018).