

## **Titel:** Beiräte als Chance für den österreichischen Mittelstand

**Einleitung:** Seit einigen Jahren richten Mittelunternehmen zunehmend freiwillige Beratungs- und/oder Kontrollgremien, so genannte Beiräte, ein. Für Beiräte gibt es, anders als für Aufsichtsräte, keine verpflichtenden Regulierungen. Sie können daher in ihrer Struktur und ihren Aufgabengebieten individuell auf die Unternehmen zugeschnitten werden und sind flexibel gestaltbar [1]. So gibt es zum Beispiel Strategiebeiräte, die die Geschäftsführungen der Unternehmen hinsichtlich Zielsetzung und langfristiger strategischer Ausrichtung beraten. Herausforderungen, die durch Branchenveränderungen und technologische Innovationen entstehen und die erheblichen Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten haben, können so besser gemeistert werden. In Familienunternehmen können Beiräte beispielsweise bei der kritischen Frage der Nachfolgeregelung unterstützen. Die Frage, ab welchem Zeitpunkt und in welcher Funktion ein Familienmitglied Verantwortung im Unternehmen übernimmt, ist für Familienmitglieder oft nur schwer objektiv zu beantworten. Ein Beirat kann hier beratend und unterstützend tätig sein und damit die Veränderungen, die mit der Nachfolge einhergehen, begleiten. Durch diese vielseitigen Gestaltungsmöglichkeiten von Beiräten bieten sich insbesondere mittleren Unternehmen diverse Chancen zur Optimierung von Strukturen, Prozessen und Beziehungen. Richtig eingesetzt entfalten sie ein großes Potenzial, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Während es für Deutschland bereits Studien gibt, die zeigen, dass ein kompetenter und verantwortungsvoller Beirat wesentlich zur Unternehmensentwicklung und zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen kann (z. B. [2]), gibt es zu Beiräten in österreichischen Mittelunternehmen nur wenig Informationen.

**Methode:** Als Grundlage der Untersuchung 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“ befragt worden sind. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach der Definition der Europäische Union für „Mittlere Unternehmen“. Die Rücklaufquote lag bei 10,2%.

Zusätzlich zu der Fragebogenerhebung wurden sechs persönliche Experteninterviews mit Wiener UnternehmerInnen durchgeführt. Die Interviews fanden am jeweiligen Standort des Unternehmens statt. Die Interviews dauerten im Schnitt etwa 45 Minuten.

**Ergebnisse:** Das Thema Beirat ist im österreichischen Mittelstand weit weniger präsent als in Deutschland (vgl. hierzu [3]). Nur 18,5% der befragten Unternehmen gaben an, einen Beirat eingerichtet zu haben. Die Intension der Beiratseinrichtung ist primär verbunden mit strategischen Gründen zu sehen.

Die Kompetenz der Beiratsmitglieder wird hauptsächlich durch die Berufsgruppen Betriebswirte (60%), Unternehmer (50%) und Gesellschaftervertreter (40%) gestellt. Fachliche Kenntnis gibt es insbesondere in den Bereichen Strategie (80%) und Erfahrung in der eigenen Branche (70%). Mit diesen Kompetenzen wird der Beirat als Berater, externer Experte, strategischer Partner und Kontrolleur im Unternehmen gesehen.

Grundsätzlich sehen alle befragten Unternehmen und ExpertInnen einen positiven Zusammenhang zwischen Beiratsarbeit und Unternehmenserfolg. Die am stärksten gesehene Ursache wird in der externen Beratung und in zielführenden Empfehlungen durch die Beiratsmitglieder gesehen. Auffällig an dieser Stelle ist jedoch, dass kein Unternehmen die Frage nach der allgemeinen Zufriedenheit mit „sehr zufrieden“ beantwortet hat. Lediglich ein Unternehmen ist zufrieden mit der Beiratsarbeit. Bei 80% der befragten Unternehmen erfolgt jedoch keine Überprüfung oder Bewertung der Beiratsarbeit.

**Diskussion/Conclusio:** Trotz der vielen Chancen wird das Gremium des Beirates in österreichischen Mittelunternehmen viel zu wenig eingesetzt. Bei Vorhandensein eines Beirates die Zufriedenheit mit diesem Gremium nicht besonders hoch ist. Noch erstaunlicher ist, dass trotz dieser Situation nur selten eine Bewertung der Beiratsarbeit erfolgt. Für eine erfolgreiche Beiratsarbeit sollte diese in regelmäßigen Abständen beurteilt und reflektiert werden. Es genügt nicht, einen Beirat zu haben, weil andere dies fordern. Dem Beirat müssen konkrete Aufgaben zugewiesen werden, die mit den Zielen des Unternehmens verknüpft sind. Die Besetzung des Beirats sollte anforderungsbezogen erfolgen. Für eine dauerhaft erfolgreiche Beiratsarbeit ist zudem der Mehrwert für die Mitglieder sicherzustellen. Eine Form des Mehrwertes ist die Vergütung. Oft ist nicht die Vergütung das motivierende Element, sondern die Freude an neuen Herausforderungen, die persönliche Weiterentwicklung oder die Ausweitung des persönlichen Netzwerkes.

### **Quellen:**

[1] Becker, W./Ulrich, P. (2012): Aufsichtsräte und Beiräte im Mittelstand, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.

[2] Deloitte (2010): Beiräte im Mittelstand,  
<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/Beiraete-im-Mittelstand.html>  
(Stand: 22.11.2018)

[3] PwC/INTES/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).