K. Jan Schiffer
Claus J. Peters

DER BEIRAT IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

merkur texte 15

merkur texte

Heft 15

Diese Schriftenreihe wird herausgegeben von der
Merkur Thorhauer Stiftung & Co KG.
Redaktion, Umschlaggestaltung und Typografie:
WGH · Werbegruppe Hofheim.
Heft 15 erschien im Juli 1996.
Gedruckt auf chlorfreiem Offsetpapier.

K. Jan Schiffer
Claus J. Peters

DER BEIRAT IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Herrn Professor Dr. Achim Zink, Bad Herrenalb-Rotensol,
in freundschaftlicher Dankbarkeit gewidmet

Inhalt

		Seite
	Vorwort	9
I.	Betriebswirtschaftlicher Nutzen und wesentliche Erfolgsfaktoren eines Beirats in mittelständischen Unternehmen	11
II.	Beiratsausschüsse	29
III.	Anmerkungen und Nachweise	31
IV.	Die Autoren	35

Vorwort

Mittelständische Unternehmen stellen mit 98 Prozent aller deutschen Unternehmen den bedeutendsten Wirtschaftsfaktor dar. Zwei Drittel aller Berufstätigen und 85 Prozent aller Auszubildenden finden hier Arbeit und Brot.

Ständig wachsender und immer härterer Wettbewerb, der Zwang zu Innovationen, aber auch die Diskussionen um Vor- und Nachteile des Standortes Deutschland rücken die Qualität der Führung und der Führungsinstrumente eines mittelständischen Unternehmens in den Vordergrund. Wie wichtig konsequente Führung sowie effiziente Prüfung und Beratung für Unternehmen sind, machen im negativen Sinne auch einige Firmenpleiten der jüngsten Zeit deutlich.

Diese Zeichen der Zeit frühzeitig erkennend, hat sich die Firmengruppe Merkur Thorhauer schon im Jahre 1976 entschlossen, ohne dazu verpflichtet zu sein, einen Unternehmensbeirat zu konstituieren. Dieser Beirat und die ihm zugeordneten Fachbeiräte und Beiratsausschüsse werden personell aus qualifizierten Fachleuten gebildet, die nicht Mitarbeiter der Firmengruppe sind. Sie sind in ihren Entscheidungen frei und nicht an Weisungen gebunden.

Eine der wesentlichsten Aufgaben des Beirates ist es, die Kontinuität der Führung über eine weit- und umsichtige Planung der Generationsnachfolge zu sichern.

Daneben haben Beiräte und Beiratsausschüsse im wesentlichen drei Hauptaufgaben: einmal obliegt ihnen die sorgsame Prüfung der laufenden Geschäfte, beabsichtigter Investitionen und mittel- und langfristiger Planungen auch personeller Art.

Zum anderen haben sie die Aufgabe fachkundiger Beratung insbesondere bei den Produktlinien Abonnement, Logistik, Presse-

grosso und Versicherung. Dabei sollen sie Impulse zum Produktangebot sowie zu neuen Märkten und Geschäften geben.

Schließlich haben sie auch – in partnerschaftlichem Zusammenwirken mit der Unternehmensführung – eigene Entscheidungskompetenz.

An der stetigen und außerordentlich positiven Entwicklung der Unternehmen der Firmengruppe Merkur Thorhauer haben Beirat und Beiratsausschüsse wesentlichen Anteil.

Wir freuen uns, daß es gelungen ist, mit K. Jan Schiffer und Claus J. Peters zwei anerkannte Fachleute zu gewinnen, die Funktion und Arbeitsweise von Beiräten in mittelständischen Unternehmen umfassend darstellen. Beide Autoren – Wirtschaftsanwälte von Rang – versäumen es darüber hinaus auch nicht, juristisch fundiert und zugleich verständlich, die Faktoren zu beschreiben, mit denen die Arbeit von Beirat und Beiratsausschüssen harmonisch ins Unternehmensganze integriert werden kann und so zum Erfolg beiträgt.

Wir hoffen, daß auch dieses Heft der merkur texte dazu beiträgt, Wissen und Erfahrung zu dem wichtigen Führungsinstrument des Beirates weiterzugeben und so auch andere Unternehmen veranlaßt, sich dieses Instrumentes zu bedienen. Zugleich hoffen wir, mit dieser Schrift einen Beitrag zu einer lebendigen und fruchtbaren Diskussion zu leisten.

Dieter Thorhauer, der Autor dieses Vorwortes, ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Merkur Thorhauer Stiftung & Co KG und Herausgeber der Schriftenreihe merkur texte.

I. Betriebswirtschaftlicher Nutzen und wesentliche Erfolgsfaktoren eines Beirats in mittelständischen Unternehmen (1)

In einer Zeit immer schnellerer Produktzyklen, vermehrter Internationalisierung des Wettbewerbs, bisher nicht gekannter Innovationserfordernisse und der andauernden Diskussion über echte oder vermeintliche Nachteile des Standortes Deutschland werden zunehmend höhere Anforderungen auch an die Führung eines mittelständischen Unternehmens gestellt.

Mittelständische Unternehmen werden definiert als Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 100 Millionen Mark (2). Danach umfaßt der „Mittelstand" in Westdeutschland ca. 98% der insgesamt 2 Millionen Unternehmen. Er erbringt 52% der Bruttowertschöpfung sowie 41% der Bruttoinvestitionen, beschäftigt 66% aller Arbeitnehmer und 85% aller Auszubildenden. Im Zuge der Wiedervereinigung ist der Mittelstand in den neuen Bundesländern noch um einige tausend Unternehmen erweitert worden. Der Mittelstand ist die tragende Säule der deutschen Wirtschaft. Das wird in der Diskussion um den Standort Deutschland vielfach nicht ausreichend beachtet.

Um den gehobenen Ansprüchen an die Unternehmensführung Rechnung zu tragen, sind mittelständische Unternehmen in den letzten Jahren vielfach dazu übergegangen, „freiwillig" einen Beirat, auch Aufsichtsrat (3) oder Verwaltungsrat genannt, als zusätzliches fachübergreifendes Organ ihrer Gesellschaft zu installieren. Die Erfolge solcher fakultativer Beiräte in der Praxis sind durchaus unterschiedlich. Hier soll und kann keine Gesamtdarstellung zum Beirat in mittelständischen Unternehmen gegeben werden.

Wir wollen vielmehr vor allem den potentiellen Nutzen und die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Tätigkeit eines solchen Beirats

näher beleuchten (4). Nach unseren Erfahrungen wird der Beirat zwar von der Praxis zunehmend als wichtiges Organ für den Unternehmenserfolg verstanden, bei der Einrichtung eines Beirats werden jedoch immer wieder vermeidbare Fehler gemacht. Mit unseren Ausführungen wollen wir dazu beitragen, solche Fehler zu vermeiden.

Zunächst werden die möglichen Aufgaben eines Beirats dargestellt. Nach der Erläuterung wesentlicher Erfolgsfaktoren wird auf Einzelheiten der Errichtung eines Beirats eingegangen. Ein gesonderter Abschnitt befaßt sich abschließend mit der Errichtung und der Tätigkeit von Beiratsausschüssen.

1. Funktionen eines Beirats

Mittelständische Unternehmen werden überwiegend als Personenhandelsgesellschaft (OHG, KG, einschließlich GmbH & Co. KG und Stiftung & Co. KG) oder als Gesellschaft mit beschränkter Haftung betrieben (5). Sie sind also, sieht man von den mitbestimmungsrechtlichen Vorschriften ab, von Gesetzes wegen zur Einrichtung eines Überwachungs- und Kontrollorganes nicht verpflichtet. Die Aufgaben der Überwachung und der Kontrolle nimmt nach dem im Gesetz typisierten Fall vielmehr die Gesellschafterversammlung wahr. Häufig kann die Gesellschafterversammlung aufgrund ihrer Zusammensetzung jedoch dieser Aufgabe nicht gerecht werden. Besonders deutlich zeigt sich das in der Praxis, wenn einige Gesellschafter mit der Unternehmensleitung betraut sind, während andere „nur“ Anteilseigner sind. Noch dramatischer wird das Problem in dem nicht eben seltenen Fall, daß es in der Gesellschaft mehrere Gesellschafterfamilien oder Familienzweige gibt, die untereinander zerstritten sind.

Die Errichtung eines fakultativen Beirats wird bei kleineren und mittleren Unternehmen in aller Regel aber auch schon deshalb sinnvoll sein, weil es diesen Unternehmen grundsätzlich an einer ausreichenden Anzahl von Mitarbeitern mit entsprechender Qualifikation fehlt und sie es sich nicht leisten können, für jedes Problem einen externen Spezialisten zu beauftragen. Der Beirat bietet hier eine relativ günstige Möglichkeit, externe Fachleute in die Entscheidungsfindung des Unternehmens einzubinden. Bei größeren Unternehmen, die sich in ihrer Struktur und in ihrer Geschäftstätigkeit großen Publikumsgesellschaften in der Rechtsform der Aktiengesellschaft angenähert haben, dürfte ein Beirat als Überwachungs- und Kontrollorgan, das einem Aufsichtsrat bei der Aktiengesellschaft nachgestaltet ist, sogar unverzichtbar sein.

Gegen die Übertragung der Kontrollkompetenz auf einen Beirat wird mitunter eingewendet, auf diese Weise werde die Geschäftsführung entmachtet. Eine selbstbewußte Geschäftsführung sollte indessen die wohlwollend kritische Begleitung ihrer Arbeit durch einen Beirat nicht fürchten, sondern vielmehr dessen fachlichen Rat schätzen. Überdies führt die mit der Einführung eines Beirats verbundene Übertragung von wesentlichen Kompetenzen der Gesellschafterversammlung auf den Beirat dazu, daß Meinungsverschiedenheiten zwischen den Gesellschaftern grundsätzlich nicht mehr unmittelbar belastend auf die Geschäftsführungsebene durchgreifen. Unerwünschte mittelbare Einflüsse der („zerstrittenen") Gesellschafterversammlung auf das Tagesgeschäft können somit entscheidend reduziert werden.

Ein Beirat wird vor diesem Hintergrund heute als Beratungs-, Überwachungs-, Kontroll- und als Vermittlungsgremium sowie auch als Hilfe bei der Planung und Durchführung der Unternehmensnachfolge eingesetzt, wobei er diese Funktionen im typischen Fall nebeneinander ausübt. Wirklichen Sinn macht die Einrichtung eines Beirats aber nur, wenn ihm wesentliche Kompetenzen zugestanden werden, die er dann auch aktiv ausfüllt. Hier werden in der Praxis viele Fehler gemacht, die letztlich im konkreten Fall eine erfolgreiche Tätigkeit des Beirats verhindern können.

2. Wesentliche Erfolgsfaktoren der Tätigkeit eines Beirats

Ob ein Beirat in einem mittelständischen Unternehmen ein Erfolgsfaktor ist, läßt sich kaum in konkreten Zahlen messen. Ein Beirat schafft keinen Umsatz. Sieht man einmal von dem subjektiven Kriterium ab, daß die Mitglieder des Beirats bei ihrer Tätigkeit die in sie gesetzten Erwartungen der Gesellschafter des Unternehmens erfüllen, so bleibt als objektives Kriterium zur Messung des Erfolges eines Beirats letztlich nur der Erfolg des Unternehmens an sich, zu dem auch der Beirat beiträgt.

a) Traditionelle Faktoren

In der traditionellen wissenschaftlichen Diskussion werden vorrangig folgende Faktoren für den Erfolg eines Beirats genannt:

- Fachliche Qualifikation der Beiratsmitglieder,
- Vertrauen zwischen Beirat und Geschäftsführung sowie zwischen Beirat und Gesellschaftern,
- persönliche Qualifikation der Beiratsmitglieder,
- richtiger Mix der Persönlichkeiten,
- hinreichende und klar abgegrenzte Befugnisse des Beirats und
- ein effizienter Informationsfluß zwischen den Beteiligten.

Diese Faktoren beziehen sich mit Ausnahme der beiden letzten auf die als Beiratsmitglieder ausgewählten Persönlichkeiten. (Auf die Frage der Auswahl der Beiratsmitglieder wird später noch zurückzukommen sein!) Die beiden letzten Faktoren betreffen konkret die Kompetenz des Beirats als Grundlage für dessen Arbeit.

In der Tat findet man in herkömmlichen Beiratssatzungen traditionell nur drei Hauptkompetenzen für den Beirat, nämlich Informationsrechte (§§ 118, 166 HGB; § 51 a GmbHG) und zur Abgrenzung der Kompetenzen zwischen Beirat und Geschäftsführung einen mehr oder weniger ausgefeilten Zustimmungskatalog für bestimmte außergewöhnliche Geschäftsführungsmaßnahmen sowie häufig die Kompetenz zur Bestellung, Anstellung, Abberufung und Kündigung der Geschäftsführer. Der Zustimmungskatalog bezieht sich etwa auf Immobiliengeschäfte, die Prokuraerteilung und sonstige Maßnahmen mit einer wesentlichen finanziellen oder wirtschaftlichen Auswirkung. In dem heutigen dynamischen wirtschaftlichen Umfeld haben allerdings solche klassischen, eher auf Substanzerhaltung ausgerichteten Kontrollmechanismen ganz erheblich an Bedeutung verloren.

b) Moderner strategischer Ansatz für die Beiratstätigkeit

Der Wert eines Unternehmens wird heute anders als früher nicht mehr überwiegend nach dessen Substanz bestimmt, sondern nach dessen zukünftigen Ertragschancen (6). Damit ist die Unternehmensplanung ein wesentliches Instrument zur Führung der Unternehmung geworden.

aa) Unternehmensplanung

Zwar ist das Stichwort Unternehmensplanung auch für den mittelständischen Unternehmer nicht neu, jedoch hat die Planung sich, zumindest in der Vergangenheit, regelmäßig nur auf die kurze Spanne des nächsten Geschäftsjahres konzentriert. Wenn eine längerfristige Unternehmensplanung überhaupt durchgeführt wurde, so meist in der Weise, daß die Zahlen der kurzfristigen Planung für einen entsprechend längeren Zeitraum einfach fortgeschrieben

wurden. Zunehmend wird indessen erkannt, daß das keinesfalls ausreicht. Die strategische Unternehmensplanung rückt in den Vordergrund.

Das Unternehmensleitbild sowie die Prämissen werden als Planungsgrundlagen und -rahmen festgelegt, neue Erfolgspotentiale werden identifiziert und entwickelt, bestehende Potentiale gesichert. In einer Mehrjahresplanung werden die so erkannten strategischen Ziele in konkrete Programme, Aufgaben und Zahlenvorgaben umgesetzt. Dabei werden langfristige Ziele – durchaus für einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren – formuliert sowie die für die Erreichung dieser Ziele erkannten Prioritäten festgelegt und fortlaufend überprüft (7). Diese grundsätzliche Erkenntnis muß sich auch auf die Tätigkeit eines Beirats auswirken.

Für eine erfolgversprechende Tätigkeit muß der Beirat in die strategische Unternehmensplanung eingebunden werden. Ihm ist ein Mitwirkungsrecht bei der Unternehmensplanung an sich und insbesondere auch bei der langfristigen, strategischen Unternehmensplanung einzuräumen. Die Aufgabe des Beirats besteht dabei zunächst darin, die betriebswirtschaftliche Plausibilität und Ordnungsmäßigkeit der ihm regelmäßig von der Geschäftsführung vorzulegenden Planungen zu prüfen und dabei vor allem die Vertretbarkeit der zugrundegelegten Prämissen und Prioritäten sowie die Ziele und vorgesehenen Maßnahmen zu beurteilen.

Der Beirat wird zudem die Planeinhaltung kontrollieren und die aus Planabweichungen zu ziehenden Konsequenzen prüfen. Sinnvollerweise werden, um dieses Ziel zu erreichen, sowohl die kurzfristige als auch die langfristige, strategische Unternehmensplanung der Unternehmensleitung an die Zustimmung des Beirats gebunden. Die kurzfristige Detailplanung (insbesondere Vertriebspläne, Marketingpläne, Personalpläne, Umsatzpläne, Finanzpläne, Ergebnispläne) ist unbedingt sorgfältig aus der immer wieder von Geschäftsführung und Beirat zu hinterfragenden, langfristigen

strategischen Planung abzuleiten, aber auch von dieser abzugrenzen.

Mitunter wird bei der Gestaltung der Regeln für einen Beirat nicht ausreichend berücksichtigt, daß die Gesellschaft im Laufe der Zeit eine Reihe von Untergesellschaften gegründet oder erworben hat.

Die Unternehmensplanung muß dann „konzernweit" erfolgen und ebenso muß der Beirat in die Konzernplanung einbezogen werden. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß sich viele der in einem Zustimmungskatalog üblicherweise enthaltenen, genehmigungspflichtigen Geschäfte auch in den Tochtergesellschaften verwirklichen lassen. In dem Zustimmungskatalog kann diese Erkenntnis z. B. dadurch Berücksichtigung finden, daß solche Geschäfte, soweit sie in der Tochtergesellschaft verwirklicht werden, ebenfalls der Genehmigung durch den Beirat der Muttergesellschaft unterworfen werden.

bb) Projektteam

Die „Mitarbeit" des Beirats sollte aber noch weiter gehen. Eine aktive Mitarbeit des Beirats kann durchaus darin bestehen, daß der Beirat gegebenenfalls zusammen mit weiteren unternehmenseigenen oder externen Fachleuten die Aufgabe eines Projektteams übernimmt. Vor allem bei einmaligen, komplexen, zeitlich begrenzten Vorhaben hat sich in der Praxis die Organisationsform des Projektmanagements (8) bewährt. Sie kommt gegenwärtig vor allem in Großunternehmen vermehrt zur Anwendung, ist aber auch für Klein- und Mittelbetriebe geeignet. Dort bietet sie angesichts der traditionell dünnen Personaldecke dieser Betriebe sogar noch zusätzliche Vorteile.

Projektmanagement als Leitungs- und Organisationskonzept ist gedacht für die Einführung von Vorhaben und Neuerungen, die wegen ihrer Vielschichtigkeit und Vielgliedrigkeit sinnvollerweise nicht einer einzelnen Person oder einer einzigen Abteilung eines Unternehmens zugeordnet werden können, sondern in fachübergreifender Zusammenarbeit zu erledigen sind. Geeignet für ein Projektmanagement können etwa sein: die Entwicklung eines neuen Organisationskonzeptes für das Unternehmen, die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie (9), größere Investitionen, die Einführung neuer Produkte, der Aufbau einer neuen Vertriebsorganisation, die Einführung eines neuen, erfolgsbezogenen Entlohnungssystems oder auch Beteiligungen, Fusionen und Auslandsinvestitionen (10).

Ob es angeraten ist, so weit zu gehen, einem Beirat auch die Aufgabe eines echten Schiedsgerichts für Streitigkeiten aus dem Gesellschaftsverhältnis zuzuweisen (11), ist zu bezweifeln. Grundsätzlich ist in der Tat gerade für Streitigkeiten im Unternehmensbereich die Vereinbarung eines Schiedsgerichtes sinnvoll (12). Auch ist der Beirat mit dem Unternehmen in aller Regel besonders ver-

traut, doch erscheint er uns mit der zusätzlichen Aufgabe als echtes Schiedsgericht regelmäßig überfrachtet.

Die Tätigkeit eines Gerichtes ist eine grundsätzlich andere als die eines gesellschaftsrechtlichen Beratungs-, Kontroll- und Überwachungsorgans. Zwar hat ein Beirat ähnlich wie ein Schiedsgericht (13) durchaus auch einmal eine streitschlichtende Funktion. Aus unserer Sicht steht er aber als Organ des Unternehmens zu wenig außerhalb des fraglichen Geschehens, um eine neutrale, richtende Funktion übernehmen zu können. Sinnvoller erscheint uns ein gesondertes Schiedsgericht, das nicht mit Beiratsmitgliedern besetzt ist.

cc) Mitwirkung bei der Auswahl des Unternehmensnachfolgers

In modern gestalteten Unternehmen wird der neutrale Beirat zunehmend zur Auswahl des Unternehmensnachfolgers herangezogen, um eine objektive Beurteilung eines Kandidaten aus der Unternehmerfamilie zu gewährleisten. Zu einer solchen Vorgehensweise kann nur dringend geraten werden. Kaum einmal wird die Familie selbst oder werden die beteiligten Familienstämme von sich aus die Kraft finden, im Einzelfall ungeeigneten Nachfolgekandidaten aus ihren Reihen im Interesse des Unternehmens zugunsten eines Fremdgeschäftsführers den Eintritt in die Geschäftsleitung zu verwehren.

Zwar ist die Problematik allseits bekannt, dennoch wird in der Praxis noch zu oft darauf verzichtet, den Beirat durch eine entsprechende Regelung im Gesellschaftsvertrag als unternehmensbezogene Institution für die Auswahl des Unternehmensnachfolgers zu bestimmen. Die sich daraus ergebenden nachhaltigen Probleme für ein Unternehmen liegen auf der Hand.

3. Errichtung und Tätigkeit eines Beirats

Die Gesellschafter besitzen bei der Auswahl der Kompetenzen, die sie dem Beirat übertragen, einen großen Spielraum. Grenzen, die je nach Rechtsform der Gesellschaft unterschiedlich sind, ergeben sich vor allem aus einigen wenigen gesetzlichen Einzelkompetenzvorschriften, aus tragenden Grundsätzen des Gesellschaftsrechts und aus dem unentziehbaren Kernbereich individueller Mitwirkungsrechte der Gesellschafter. So können beispielsweise zwar (theoretisch) die Gesellschafter einer Personenhandelsgesellschaft einen Beirat zur Änderung des Gesellschaftsvertrages ermächtigen; neben dem Beirat muß jedoch auch die Gesellschafterversammlung für Gesellschaftsvertragsänderungen zuständig bleiben (14).

Der Beirat und dessen Befugnisse sollten im Gesellschaftsvertrag selbst verankert sein. Die rechtlich auch mögliche Errichtung des Beirats auf rein schuldrechtlicher Basis, d. h. durch Geschäftsbesorgungsverträge mit den Beiratsmitgliedern, wird allenfalls dann ausreichen, wenn dem Beirat lediglich Beratungsaufgaben, nicht aber Kontrollfunktionen übertragen werden.

Ist bei einer GmbH nach dem Gesellschaftsvertrag ein freiwilliger Aufsichtsrat zu bestellen, so gelten für diesen eine ganze Reihe aktienrechtlicher Vorschriften (§ 52 GmbHG), soweit im Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt ist. Keinesfalls alle aktienrechtlichen Vorschriften, auf die § 52 GmbHG verweist, sind jedoch für jedes Unternehmen im Einzelfall sinnvoll. Es ist daher dringend zu raten, bei den Regelungen zum Beirat in der Satzung der GmbH die Anwendung des § 52 GmbHG ausdrücklich auszuschließen.

Die tatsächliche Tätigkeit der Unternehmensbeiräte und Aufsichtsräte ist durch aus der Presse bekannte spektakuläre Fälle (15) stark ins Gerede gekommen. Den Mitgliedern dieser Organe wird pauschal oder in konkreten Fällen Oberflächlichkeit und

wenig professionelles Verhalten vorgeworfen. Es wird eine aktivere Rolle der Organmitglieder gefordert. Hier ist nicht der Raum, das zu vertiefen. Richtig ist aber, daß in jedem Fall von den in ein solches Kontrollorgan berufenen Fachleuten eine sorgfältige und aktive Mitarbeit gefordert ist.

Eine solche aktive Mitarbeit im Unternehmen sollte sich dann allerdings auch in einer dem Aufwand angemessenen Vergütung niederschlagen. Zahlt er nur eine Art „Anerkennungsgebühr" für die Organmitglieder, darf sich der Unternehmer nicht wundern, wenn er kein wirklich aktives, sondern nur ein das Unternehmen „schmückendes" Organ erhält. Ein aktiver Beiratsvorsitzender beispielsweise wird nicht nur zu den in der Regel jährlich vier Sitzungen des Beirats im Unternehmen erscheinen, sondern sich durch regelmäßige Gespräche mit der Unternehmensleitung und etwa monatliche Besuche im Unternehmen auf dem laufenden halten.

In der Mehrzahl der Fälle liegt die Jahresvergütung eines einfachen Beiratsmitgliedes in mittleren und größeren Unternehmen zwischen DM 15.000 und DM 20.000. Sie kann allerdings je nach dem zu erwartenden Zeitaufwand für die Beiratstätigkeit auch deutlich höher liegen (16). Der Vorsitzende des Beirats erhält in der Regel das Eineinhalbfache oder das Doppelte dieser Vergütung. Die Vergütung sollte, um den Gesellschaftern die erforderliche Flexibilität zu erhalten, nicht betragsmäßig im Gesellschaftsvertrag festgeschrieben werden, sondern einem besonderen Gesellschafterbeschluß überlassen bleiben.

Eine Studie der Kienbaum Unternehmensberatung (17) kam kürzlich zu dem Ergebnis, daß zumindest die Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder von Aktiengesellschaften im Vergleich zu den Vorstandsgehältern zu niedrig seien. Die durchschnittliche Vergütungsrelation zwischen Aufsichtsräten und Vorständen sei im Zeitraum von 1964 bis 1994 von 1:8 auf 1:27 gesunken. Während sich die Vorstandsbezüge von DM 106.000 in 1964 auf DM 462.000

in 1994 erhöht hätten, seien die durchschnittlichen Aufsichtsratsvergütungen nominal nur um weniger als ein Drittel von DM 13.300 auf DM 17.400 gestiegen. Da sich in dem betreffenden Zeitraum die Lebenshaltungskosten verdreifacht hätten, habe sich folglich das Realeinkommen der Aufsichtsräte halbiert. Das wird in der Untersuchung vor allem vor dem Hintergrund der gestiegenen Verantwortung der Aufsichtsratsmitglieder kritisiert. Eine angemessene Vergütung führe zu einer effizienteren Tätigkeit des Aufsichtsrates.

Nach unseren Erfahrungen lassen sich die Ergebnisse der Untersuchung durchaus vom Grundsatz her auf die Vergütung von Beiräten übertragen. Welche Vergütung tatsächlich angemessen ist, hängt aber natürlich von den spezifischen Umständen des jeweiligen Einzelfalles ab, d. h. insbesondere von der Größe des Unternehmens, der konkreten Verantwortung der Beiratsmitglieder und dem tatsächlichen Umfang ihrer Tätigkeit (Anzahl der jährlichen Sitzungen und sonstiger Zeitaufwand). Von der Möglichkeit, die Vergütung der Beiratsmitglieder ebenso wie die der Geschäftsführer stärker am Unternehmenserfolg zu orientieren, wird gegenwärtig leider noch kaum Gebrauch gemacht.

Die Auswahl der, in der Regel drei bis fünf, Beiratsmitglieder ist nach alledem ersichtlich von ganz besonderer Bedeutung für den Erfolg dieses Gremiums. Die Beiratsmitglieder sollten wirtschaftlich unabhängig sein. Effizient kontrollieren kann nur, wer sein Beiratsmandat ohne Rücksicht auf die ihn damit treffenden finanziellen Konsequenzen jederzeit niederlegen kann. Der Beirat sollte überdies so zusammengesetzt sein, daß er das im Unternehmen vorhandene Fachwissen sinnvoll ergänzt und eventuelle insoweit bestehende Lücken schließt. Es macht regelmäßig wenig Sinn, wenn sich im Beirat nur verschiedene Interessenträger des Unternehmens, etwa der Steuerberater der Gesellschaft, ein Vertreter der Hausbank und der Seniorgesellschafter zusammenfinden.

Die Auswahl der Beiratsmitglieder sollte mithin ebenso sorgfältig erfolgen, wie die Auswahl von Geschäftsführern und leitenden Angestellten des Unternehmens. Verdiente Gesellschafter oder Geschäftsführer können auch zu Ehrenmitgliedern des Beirats/Aufsichtsrates ernannt werden (18), damit ihr Ratschlag dem Unternehmen erhalten bleibt. Ehrenmitglieder und auch Ehrenvorsitzende eines Beirats sind allerdings keine wirklichen Organmitglieder mit den diesen zustehenden Entscheidungsrechten und Kompetenzen. Ihnen können jedoch in eingeschränktem Maße Teilnahme und Informationsrechte zugestanden werden.

Dem Beirat sollte ein erfahrener Koordinator vorstehen, der die Vorschläge und Beschlüsse des Beirats umsetzt. Der Vorsitzende sollte überdies, um die Entscheidungsfähigkeit des Beirats in Pattsituationen sicherzustellen, mit einem ausschlaggebenden Stimmrecht ausgestattet sein. Daß die Beiratsmitglieder persönlich zueinander und zu der Geschäftsführung sowie den Gesellschaftern „passen“ müssen, ist ebenso selbstverständlich, wie gegebenenfalls im Einzelfall schwierig umzusetzen.

Die Wahl der Beiratsmitglieder sollte nach Möglichkeit durch die Gesellschafterversammlung erfolgen. Benennungs- und Entsenderechte einzelner Gesellschafter oder Gesellschafterstämme sind grundsätzlich nachteilig. Werden Gesellschafter zu Beiräten ernannt, so werden die in der Gesellschafterversammlung vorhandenen Interessengegensätze häufig lediglich auf eine andere Ebene gehoben. Werden fremde Dritte von einzelnen Gesellschaftern oder Gesellschafterstämmen zu Beiräten ernannt, so besteht die Gefahr, daß sie zu Interessenvertretern einzelner Personen oder Gruppen werden.

Vorsorge ist im Gesellschaftsvertrag auch für den Fall zu treffen, daß es der Gesellschafterversammlung in späteren Beiratsperioden nicht gelingt, den Beirat mit der erforderlichen Mehrheit zu

wählen oder ein ausgeschiedenes Beiratsmitglied zu ersetzen. In diesen Fällen ist es grundsätzlich das kleinere Übel, wenn sich die Amtszeit der bisherigen Beiratsmitglieder bis zur verzögerten Neuwahl verlängert oder wenn der Beirat fehlende Mitglieder selbst kooptiert, als wenn sich die Gesellschafter fortan in Auseinandersetzungen über die Besetzung des Beirats blockieren.

Die innere Ordnung des Beirats sollte bis auf Grundregeln zur Einberufung, Beschlußfähigkeit und Abstimmung im Beirat, die in dem Gesellschaftsvertrag festgelegt werden sollten, den Beiratsmitgliedern zur Regelung in einer Beiratsgeschäftsordnung überlassen werden.

4. Fazit

Ein Beirat, der mit den erforderlichen Kompetenzen auch im Bereich der Unternehmensplanung ausgestattet ist, kann einen wesentlichen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen darstellen. Einem – in der Praxis gelegentlich zu beobachtenden – Irrglauben sollten die Beteiligten allerdings nicht unterliegen: Der Beirat wird die eigentliche Geschäftsführungsarbeit nicht übernehmen. Er dient nicht als Personalreserve für die Geschäftsleitung

Er wird beraten und kontrollieren, kann und soll aber nicht die Geschäfte führen, so kompetent und überzeugend er auch besetzt sein mag. Hier gilt das, was das Aktienrecht für den Vorstand und den Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft ausdrücklich geregelt hat (§ 111 Absatz 4, Seite 1 AktG): Maßnahmen der Geschäftsführung können dem Aufsichtsrat (Beirat) nicht übertragen werden.

II. Beiratsausschüsse

Bei größeren Unternehmen mit in der Regel auch größeren Beiräten findet man ähnlich wie bei Aktiengesellschaften (§ 107 Absatz 3 AktG) nicht selten Beiratsausschüsse, auf die der Beirat Teile seiner Kompetenz delegiert (19).

1. Effizienzsteigerung durch Beiratsausschüsse

Durch die Einsetzung von Fachausschüssen für spezielle Fragestellungen und Bereiche steigert ein Beirat ersichtlich seine Effizienz und bei entsprechender Spezialisierung der beteiligten Personen ggf. auch die spezifische „Kompetenz pro Kopf“. In einem kleineren Gremium kann in der Regel intensiver an einer Aufgabe gearbeitet werden. Wenn man will, kann man solche Beiratsausschüsse durchaus in dem oben beschriebenen Sinne als Projektteam begreifen. Auf diese Weise wird das Zeitbudget der beteiligten Fachleute zum Nutzen des Unternehmens vergrößert.

2. Mögliche Aufgabenbereiche

Man unterscheidet ständige Ausschüsse und Ad-hoc-Ausschüsse, die für konkrete Projekte (siehe auch oben I.2.b/cc) eingerichtet werden. Ausschüsse sind organisationsrechtliche Untergliederungen des Beirats. Ihnen können vorbereitende und beratende Aufgaben übertragen werden. Die Bewertung und Beschlußfassung liegt dann beim Beirat. Beiratsausschüssen können aber auch Entscheidungsbefugnisse zur abschließenden Beschlußfassung anstelle des Beirats übertragen werden.

In der Praxis finden sich etwa ein Finanzausschuß, ein Kreditausschuß, ein Personalausschuß, ein sozialpolitischer Ausschuß, ein technisch-wissenschaftlicher Ausschuß etc. Je nach Tätigkeit des Unternehmens erscheint auch ein Marketing- und Vertriebsausschuß sinnvoll. Man findet in der Praxis ebenso einen Betriebswirtschafts- und Prüfungsausschuß mit eher allgemeinen Aufgabenstellungen. Jedenfalls sollte aber die Kompetenz für die Zustimmung zur Unternehmensplanung bei dem (Gesamt-) Beirat bleiben.

Als Präsidium wird ein Ausschuß bezeichnet, dem etwa der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Stellvertreter angehören und der vor allem die Arbeit im Beirat koordiniert, die Sitzungen vorbereitet, mit den Geschäftsführern und den Gesellschaftern in ständiger Verbindung steht, laufende Angelegenheiten, soweit wie möglich, erledigt, ggf. Initiativen entfaltet und repräsentative Aufgaben wahrnimmt.

Recht häufig findet man die sogenannten Bilanzausschüsse ähnlich den in den USA üblichen „audit committees". Diese Ausschüsse haben in der Regel die Aufgabe, die Möglichkeiten zur Prüfung des Jahresabschlusses durch den Beirat zu verbessern, wozu sie auch während des Geschäftsjahres laufend die Verbindung zwischen Beirat und Abschlußprüfer halten.

3. Einrichtung von Beiratsausschüssen

Es bestehen grundsätzlich keine rechtlichen Bedenken dagegen, daß vorbereitende, beratende oder auch beschließende Ausschüsse durch den Gesellschaftsvertrag, aufgrund einer Geschäftsordnung oder durch Beschluß der Beiratsmitglieder eingesetzt werden. Das folgt nach herrschender Meinung aus der Organisationshoheit der Gesellschafter und des von ihnen eingesetzten Beirats. Nach der Gegenansicht soll jedenfalls die Einsetzung eines beschließenden Ausschusses durch einen fakultativen Beirat nur zulässig sein, wenn dies im Gesellschaftsvertrag oder in einer von den Gesellschaftern angenommenen Beiratsgeschäftsordnung vorgesehen ist. Zur Sicherheit und auch zur ausdrücklichen Klarstellung sollte man in der Praxis diesen Weg gehen.

Die Beiratsausschüsse erhalten ihre Aufträge grundsätzlich mit ihrer Einsetzung von dem Beirat, aus dessen Kompetenz sie ihre eigene Kompetenz ableiten. Der Beirat kann aber nicht nur Entscheidungskompetenzen auf Ausschüsse delegieren, sondern etwa auch bestimmen, daß ein Ausschuß eine Entscheidung im Plenum des Beirats nur vorbereitet. Nicht delegierbar sind Entscheidungen, die etwa nach dem Gesellschaftsvertrag zwingend dem Beirat vorbehalten sind, oder die Grundfragen der Organisation und Arbeitsweise des Beirats betreffen, z. B. der Beschluß über die Geschäftsordnung des Beirats und über die Einsetzung und Auflösung von Ausschüssen. Mit Mehrheitsbeschluß kann der Beirat im übrigen jederzeit Entscheidungen, die er einem Ausschuß übertragen hat, wieder an sich ziehen.

Die Aufgabengebiete und die Zuständigkeiten des Ausschusses sollten jeweils konkret festgeschrieben werden. Innerhalb des ihnen vorgegebenen Rahmens bestimmen die Beiratsausschüsse in der Regel die Einzelheiten ihrer Tätigkeit selbst. Dazu erlassen sie sinnvollerweise eine Geschäftsordnung. Der Beirat und die Gesell-

schafter können sich die Genehmigung solcher Geschäftsordnungen vorbehalten. Die Ausschüsse können natürlich auch aus ihrer Mitte selbst Prüfungs- und Beratungsaufgaben für den Beirat initiieren. In jedem Fall ist durch ein geeignetes Berichtswesen sicherzustellen, daß der Beirat über die Ausschußarbeit und das Ergebnis dieser Arbeit kontinuierlich und zeitnah informiert wird.

Bei einem fakultativen Beirat sind die Gesellschafter und der Beirat in der Regelung frei, wie sie die Ausschüsse zusammensetzen. Sie können auch aus nur zwei Beiratsmitgliedern bestehen. Es gibt keinen ungeschriebenen zwingenden Grundsatz, daß ein Ausschuß aus mindestens drei Mitgliedern bestehen muß.

III. Anmerkungen und Nachweise

(Verwendete Abkürzungen siehe Seite 34)

(1) Bei Teil I handelt es sich um eine wesentlich überarbeitete und aktualisierte Fassung eines bereits in DSWR 1996, Seite 44 ff. erschienenen Aufsatzes der Verfasser.

(2) **Albach**, in **Gerke/Steiner**: Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 2. Auflage 1995, Seite 673.

(3) Behandelt werden hier nicht der obligatorische Aufsichtsrat insbesondere nach den mitbestimmungsrechtlichen Gesetzen (BetrVG 52, MitbestG, MontanMitbestG und MitbestErgG) und der Aufsichtsrat nach dem Aktiengesetz. Zu dem fakultativen Aufsichtsrat nach § 52 GmbHG siehe unter I.3.

(4) Zur Vertiefung und zum Folgenden siehe etwa die Darstellungen von:
Binz, Die GmbH & Co., 8. Auflage 1992, Seite 207 ff.;
Borggreve in: **Peter/Crezelius**, Gesellschaftsverträge und Unternehmensformen, 6. Auflage 1995, Seite 568 ff.;
Buth/Hermans, DStR 1996, Seite 597 ff.;
Hennerkes/Binz/May, DB 1987, Seite 469 ff.;
Hennerkes/Kirchdörfer in: **Hennerkes** (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, 1995, Seite 68 ff.
Herold: Der Beirat als Führungsintrument, Merkur Texte 2, 1976;
Hinterhuber/Minrath, BB 1991, Seite 1201 ff.;
Klaus: Die Rolle des Beirats bei der Führung von Mittelbetrieben, 1988;
Marsch/Barner/Diekmann in: Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts Band 3, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, 1996, Seite 715 ff.;

Riegger in Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 2, Kommanditgesellschaft, Stille Gesellschaft, 1991, Seite 212 ff.;
Ruter/Thümmel, Beiräte in mittelständischen Unternehmen, 1994;
Vogler: Die Aufgaben des Beirats im Familienunternehmen unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte, 1990;
Voormann: Beirat im Gesellschaftsrecht, 3. Auflage 1990.

(5) Zur Rechtsformwahl siehe **Schiffer/Peters**, BiBu 1994, Seite 163 ff. und 211 ff.

(6) Siehe etwa **Hennerkes/Schiffer/Fröhlich**, DSWR 1996, Seite 134 ff.;
Großfeld, Unternehmens- und Anteilsbewertung im Gesellschaftsrecht, 3. Auflage 1994.

(7) **Schröder**: Modernes Unternehmenscontrolling, 5. Auflage 1992, Seite 219 ff.;
Horváth: Das Controllingkonzept, 1991, Seite 138 ff. und 145 ff.

(8) Zur Einführung siehe etwa: **Litke**, Projektmanagement Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 2. Auflage 1993; **Berger/Borkel**, Handbuch Betriebsorganisation, 1992, Seite 104 ff., siehe dort auch zum Folgenden.

(9) Siehe dazu: **Hennerkes/Schiffer**, Die richtige Strategie finden, in: Gabler's Magazin, Heft April 1994, Seite 17 ff.

(10) Siehe etwa **Rentschler**, in: **Gassert/Horváth**, Den Standort richtig wählen, 1995, Seite 37 ff. zu dem auch für kleinere Unternehmen beispielhaften Projektmanagement von Mercedes Benz für die neue Produktionsstätte in Tuscaloosa/ Alabama/ USA;
Hoffritz, Projektmanager – salonfähig gemacht, in: Wirtschaftswoche Nr. 51 vom 15.12.1994, Seite 60 f.;

Schiffer/Köhler, DSWR 1996, Seite 140 ff.

(11) Ohne nähere Begründung schlagen das vor allem Autoren aus dem Bereich des Gesellschaftsrechtes vor, siehe etwa **Borggreve**, a.a.O. (Anmerkung 4), Seite 572, **Binz**, a.a.O. (Anmerkung 4), Seite 208.

(12) Ausführlich Schiffer, DBW 1996, Seite 239 ff.

(13) Schiffer, a.a.O. (Anmerkung 12), Seite 243

(14) Vergleiche Bundesgerichtshof WM 1985, Seite 256.

(15) Beispiele: Metallgesellschaft, Balsam AG, Vulkan AG, Klöckner Humboldt Deutz AG; siehe auch beispielsweise Wirtschaftswoche Nr. 45 vom 3. 11. 1994, Seite 105 ff.; Capital Heft 4, April 1996, Seite 39 ff.;
Potthoff, DB 1995, Seite 163 f., der einen Kodex für den Aufsichtsrat fordert.

(16) Einen Rahmen von DM 20.000,- bis DM 40.000,- nennt **Peter May**, Geschäftsführer eines bekannten mittelständischen Familienunternehmens und vormals Rechtsanwalt, im Handelsblatt vom 23./24. 2. 1996, Seite 25.

(17) Handelsblatt vom 3.4.1996, Seite 18.

(18) Siehe dazu **Hennerkes/Schiffer**, DB 1992, Seite 875 ff.

(19) Vergleiche nur **Schneider** in Scholz GmbH-Gesetz, 8. Auflage, 1995, § 52 GmbHG, Randnummer 313 ff., siehe dort auch mit weiteren Nachweisen zu den folgenden Ausführungen.

Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen für Fachzeitschriften:

BB = Betriebs-Berater

WM = Wertpapiermitteilungen

BiBu = Bilanzbuchhalter

DB = Der Betrieb

DBW = Die Betriebswirtschaft

DStR = Deutsches Steuerrecht

DSWR = Datenverarbeitung, Steuern, Wirtschaft, Recht

IV. Die Autoren

Rechtsanwalt Dr. K. Jan Schiffer, Bonn - Bad Godesberg, Wirtschaftsanwalt; Studium und Promotion (Internationales Wirtschaftsrecht/Internationale Handelsschiedsgerichtsbarkeit) an der Universität zu Köln, dort auch wissenschaftlicher Mitarbeiter; Unternehmens- und Auslandspraktika; zunächst Prozeßanwalt, seit 1990 bundesweit ausschließlich rechtliche und steuerliche Beratung vor allem mittelständischer Unternehmen und von Unternehmerfamilien; Beiratstätigkeit, Stiftungsratsmitglied, Tätigkeit als Schiedsrichter; Dozent des Bildungswerkes der nordrhein-westfälischen Wirtschaft; Mitglied der Deutschen Institution für Schiedsgerichtswesen (DIS), der Deutschen Steuerjuristischen Gesellschaft (DStjG), der Deutschen Gesellschaft für Finanzwirtschaft (DGF) sowie der Deutsch Amerikanischen Juristenvereinigung (DAJV); zahlreiche einschlägige Fachveröffentlichungen.

Rechtsanwalt Claus J. Peters, Kleve, Wirtschaftsanwalt; Bankkaufmann; vormals Dozent an einer Bankakademie; Studium an der Universität zu Bonn und der Verwaltungshochschule in Speyer; seit 1992 ausschließlich rechtliche und steuerliche Beratungstätigkeit – vor allem bei Familienunternehmen und mittelständischen Konzernen; vormals Niederlassungsleiter einer mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft; Vorstand einer großen gemeinnützigen Stiftung; Mitglied der Deutschen Vereinigung für Internationales Steuerrecht, der International Fiscal Association (IFA) und der Deutsch Niederländischen Juristenkonferenz; zahlreiche einschlägige Fachveröffentlichungen.

Die Autoren sind Partner der überörtlichen Sozietät **Schiffer, Peters & Partner**, Rechtsanwälte, vereidigte Buchprüfer, Steuerberater, Bonn/Kleve sowie der **Kup, Peters & Partner Steuerberatungsgesellschaft mbH**, Kleve. Sie beraten und betreuen mit

ihren Kanzleien ganz überwiegend mittelständische Unternehmen und Unternehmerfamilien in allen diese berührenden wirtschaftsrechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Fragen von der Unternehmensgründung bis zur Unternehmensnachfolge.

Dabei pflegen sie überregionale und internationale Kooperationen mit ausgewiesenen, eigenständigen Fachkanzleien im ganzen Bundesgebiet und im angrenzenden Ausland.