

Wissenschaftliche Tagung des Verbandes
der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft
Regensburg 1981

Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre

herausgegeben von

Kurt Bohr

Jochen Drukarczyk

Hans-Jürgen Drumm

Gerhard Scherrer

ERICH SCHMIDT VERLAG

6 199 175 *9 B



ISBN 3 503 01999 5

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag, Berlin 1981
Druck: fotokop wilhelm weihert KG, Darmstadt

> 6 199 175 *9

Vorwort

Vom 9. bis 13. Juni 1981 fand an der Universität Regensburg die wissenschaftliche Pfingsttagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. unter dem Generalthema „Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre“ statt. Die überarbeiteten und zum Teil erweiterten Beiträge zu dieser Tagung legen wir zusammen mit einer Einführung in diesem Band vor.

Mit der Regensburger Tagung sollten zwei Ziele erreicht werden: erstens sollte die Präponderanz juristischer Probleme der Unternehmensverfassung zugunsten einer betriebswirtschaftlichen Analyse von Verfassungsproblemen abgebaut und zweitens der Gegenstandsbereich der Verfassungsdiskussion über die Mitbestimmung hinaus auf vernachlässigte und neue Gebiete ausgedehnt werden. Daß beide Ziele in erfreulichem Maß erreicht werden konnten, verdanken wir der Sachkunde der Tagungsteilnehmer und dem besonderen Engagement der Referenten.

Für die große zeitliche Disziplin der Referenten bei der Drucklegung der Beiträge und die tatkräftige Unterstützung durch den Erich Schmidt Verlag sind wir dankbar. Beides erlaubt uns eine Publikation noch im Tagungsjahr. Ebenso schulden wir den zahlreichen Donatoren Dank, die durch ihre großzügige Förderung zu einem erfolgreichen Tagungsverlauf und zu einem vergleichsweise günstigen Preis dieser Publikation beigetragen haben.

Regensburg, im Juli 1981

Die Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einführung	
• <i>Bohr, Kurt; Drukarczyk, Jochen; Drumm, Hans-Jürgen; Scherrer, Gerhard: Überlegungen zu einer Theorie der Unternehmensverfassung – Absichten und Ergebnisse</i>	11
2 Konzeptionelle Ansätze	
<i>Raiser, Thomas: Der Bericht der Unternehmensrechtskommission und die Probleme der Unternehmensverfassung</i>	35
• <i>Albach, Horst: Verfassung folgt Verfassung – Ein organisationstheoretischer Beitrag zur Diskussion um die Unternehmensverfassung</i> ...	53
<i>Brauchlin, Emil: Unternehmensverfassung: Die Situation in der Schweiz</i>	81
<i>Obrecht, Jean-Jacques: Unternehmensverfassung in Frankreich: Der heutige Stand</i>	105
<i>Bellinger, Bernhard: Quantifizierung, Nutzwertkalkulation und vieldimensionale Bestgestaltung einer Unternehmensverfassung</i> ...	129
<i>Picot, Arnold: Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen</i>	153
• <i>Engels, Wolfram: Arbeitsorientierte Unternehmensverfassung und Risikemechanik</i>	199
<i>Diller, Hermann: Verkäufe unter Einstandspreisen und Leistungswettbewerb im Einzelhandel</i>	219
<i>Streitferdt, Lothar: Probleme der Operationalisierung von Gemeinwirtschaftlichkeit</i>	239
<i>Kappler, Ekkehard: Zur ökonomischen Argumentation des Bundesverfassungsgerichts in Fragen der Unternehmensverfassung</i>	263
3 Organisation, Information, Kontrolle	
<i>Gerum, Elmar; Richter, Bernd; Steinmann, Horst: Unternehmenspolitik im mitbestimmten Konzern – Empirische Befunde zur Ausgestaltung von Einflußstrukturen in mitbestimmten konzernverbundenen Aktiengesellschaften</i>	293
• <i>Zander, Ernst: Personalwirtschaftliche Konsequenzen der unternehmensverfassungsrechtlichen Mitbestimmung</i>	309
<i>Küpper, Hans-Ulrich: Gestaltungsmöglichkeiten und Funktionen eines Beirats bei GmbH und KG</i>	329
<i>Männel, Wolfgang: Durch inkonsistente Zielvorgaben sowie durch Kosten- und Leistungsverbundenheiten bedingte Zielkonflikte in Mensabetrieben</i>	371
• <i>Wunderer, Rolf: Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens-/ Betriebsverfassung</i>	405
• <i>Domsch, Michel: Mitarbeiterbefragungen im Rahmen der Unternehmensverfassung</i>	445
<i>Marr, Rainer: Das Partizipationspotential des Bundesdatenschutz-</i>	

	gesetzes im Bereich der betrieblichen Personalplanung	477
X	<i>Czap, Hans</i> : Datenschutz und Kontrolle bei Datenbanksystemen	517
X	<i>Hamel, Winfried</i> : Interne Kontrolle der Unternehmung durch Organe der Unternehmensverfassung – Anspruch und Realität am Beispiel des Jahresabschlusses	541
	v. <i>Wysocki, Klaus</i> : Sozialbilanzen – Formen und Aussagemöglichkeiten	575

4 Kapitalausstattung, Haftung, Verteilung

X	<i>Süchting, Joachim</i> : Besteht bei Kreditinstituten eine Eigenkapitallücke?	603
X	<i>Ballwieser, Wolfgang; Schmidt, Reinhard H.</i> : Unternehmensverfassung, Unternehmensziele und Finanztheorie	645
	<i>Schneider, Dieter</i> : Scheingewinnbesteuerung und Ausschüttung von Scheingewinnen – ein Scheinproblem	683
	<i>Richardi, Reinhard</i> : Sozialplan im Konkurs	705
	<i>Loistl, Otto</i> : Die Bedeutung des Konkurstatbestandes für die Bewälti- gung von Unternehmenskrisen	723
	<i>Franke, Günter</i> : Finanzstrategien zur Minderung der Insolvenz wahr- scheinlichkeit	771
	<i>Strebel, Heinz</i> : Die „wirtschaftliche Vertretbarkeit“ von Umweltschutz- maßnahmen in der Produktion. Betriebswirtschaftliche Gedanken zu einem unbestimmten Rechtsbegriff	801

5 Schluß

	<i>Gaugler, Eduard</i> : Fragen zur mitbestimmten Unternehmensverfassung .	827
--	--	-----

Gestaltungsmöglichkeiten und Funktionen eines Beirats bei GmbH und KG

Hans-Ulrich Küpper

1. Einführung in die Problemstellung

Im Bereich der Unternehmungsverfassung hat sich die politische und wissenschaftliche Diskussion sehr eingehend mit dem Problem der Arbeitnehmermitbestimmung befaßt. Mitbestimmungsmodelle sowie die Beziehungen zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmern sind vor allem für Großunternehmen intensiv untersucht und bearbeitet worden. Wenig beachtet wurden dagegen die Probleme der Beziehungen unter den *Gesellschaftern* einer Unternehmung sowie zwischen diesen und der *Unternehmensleitung*. Dabei haben die Zusammensetzung und das Verhalten der Gesellschafter besonders bei Mittel- und Kleinbetrieben eine große Bedeutung für die Unternehmung. Bei breiter werdender Eigenkapitalverteilung stellt sich die Frage, wie der Einfluß der Gesellschafter auf die Führung des Unternehmens strukturiert wird. Ich meine, daß hier ein untersuchenswertes Problem einer "Mitbestimmung von Gesellschafterseite" liegt.

Ein in der Praxis verbreitetes Instrument zur Gestaltung der Beziehungen zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung stellen *Beiräte* dar. Sie sind sowohl bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften wie OHG, KG, GmbH & Co. KG

oder Doppelgesellschaften als auch bei der GmbH anzutreffen (1). Dennoch ist die Bedeutung dieses Organs aus betriebswirtschaftlicher Sicht bisher wenig analysiert worden. Deshalb sollen hier die wichtigsten Aspekte für die Einrichtung, Gestaltung und Funktion eines Beirats herausgearbeitet werden. Dabei wird der im juristischen Schrifttum (2) uneinheitlich verwendete *Begriff* des Beirats weit gefaßt, um den Untersuchungsgegenstand nicht von vornherein einzuschränken. Er bezieht sich auf ein Organ der genannten Gesellschaften, das neben Gesellschafterversammlung sowie Geschäftsführung tritt und auch als Gesellschafterausschuß, Gesellschafterrat, Verwaltungsrat o.ä. bezeichnet werden kann. Um die wichtigsten Gesichtspunkte zu erfassen, werden die Rechtsformen der GmbH und der KG repräsentativ zugrunde gelegt. Die Ergebnisse lassen sich dann ohne Schwierigkeiten auf die anderen genannten Rechtsformen übertragen. Ferner sind die Überlegungen auf mittelständische Unternehmungen ausgerichtet.

Die Untersuchung erstreckt sich auf fünf *betriebswirtschaftliche Problembereiche*. Den Ausgangspunkt bildet eine Skizzierung möglicher Gründe, die zur Schaffung eines Beirats führen können ("Ursachenproblem", Abschnitt 2). Eine Zusammenstellung der wichtigsten Rechtsvorschriften, die bei der Einrichtung eines Beirats beachtet werden müssen, liefert den Rahmen für eine Systematisierung seiner Gestaltungsmerkmale und die Herausarbeitung typisch erscheinender Gestaltungsformen ("Beschreibungsproblem", Abschnitt 3). Dann wird untersucht, welche Auswirkungen diese Beiratsformen auf die Beziehungen zwischen den Führungsgruppen und die Entscheidungen der Unternehmung haben können ("Theorieproblem",

- 1) Hölters, W., Der Beirat der GmbH und GmbH & Co. KG, Köln 1979, S. 3; Rechenauer, O. und W. Dietz, Der Firmenbeirat. Ein Gremium zur Sicherung des Unternehmens, hrsg. vom Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, Düsseldorf 1980, S. 3.
- 2) Hölters, W., a.a.O., S. 3 ff.; Nitschke, M., Die körperlich strukturierte Personengesellschaft, Bielefeld 1970, S. 106; Sudhoff, H. unter Mitarbeit von M. Sudhoff, Der Gesellschaftsvertrag der GmbH und Co., 4. Aufl., München 1979, S. 228 ff.; Rechenauer, O. und W. Dietz, a.a.O., S. 3 ff., insb. S. 10.

Abschnitt 4.1). Zuletzt wird der Frage nachgegangen, wie relevante Beurteilungsmerkmale durch einen Beirat beeinflusst werden ("Entscheidungsproblem", Abschnitt 4.2).

2. Gründe für die Bildung eines Beirats bei GmbH und KG

2.1. Gründe auf Gesellschafterebene

Die gesellschaftsvertragliche Regelung eines Beirats wird maßgeblich durch die Gründe für seine Einrichtung beeinflusst. Eine erste Klasse von Gründen ist auf *Gesellschafterebene* zu suchen (vgl. Abbildung 1). GmbH und KG sind vor allem bei Mittel- und Kleinbetrieben sehr stark von der Zusammensetzung, den persönlichen Eigenschaften und den Zielen ihrer Gesellschafter abhängig. Häufig handelt es sich um Familiengesellschaften, bei denen die Geschäftsführung von Gesellschaftern ausgeübt wird. Hieraus folgt, daß Änderungen in der Gesellschafterstruktur sich anders als bei kapitalorientierten Gesellschaften auf die Führungsstruktur der Unternehmung auswirken. Typisch erscheinen drei Aspekte:

- (1) Änderungen in Zahl und Zusammensetzung der Gesellschafter,
- (2) Änderungen in den Beziehungen zwischen den Gesellschaftern und
- (3) Änderungen in den Einstellungen der Gesellschafter gegenüber der Unternehmung.

Die *Zahl* und die *Zusammensetzung der Gesellschafter* ändern sich im Verlauf des Generationswechsels. Sofern eine Gesellschaft nicht das Konzept verfolgt, eine Aufsplitterung des Eigenkapitals zu vermeiden und die Anteile nur an wenige, als Geschäftsführer eintretende Nachkommen weiterzugeben, führt die Erbfolge häufig zu einer Erweiterung des Gesellschafterkreises. Ferner können sich Zahl und Zusammensetzung der Gesellschafter durch eine Verbreiterung der Kapitalbasis ändern. Letzteres bewirkt zumindest bei Familiengesellschaften eine einschneidende Umgestaltung der Gesellschafterstruktur. Werden die neuen Gesellschafter nicht in die Ge-

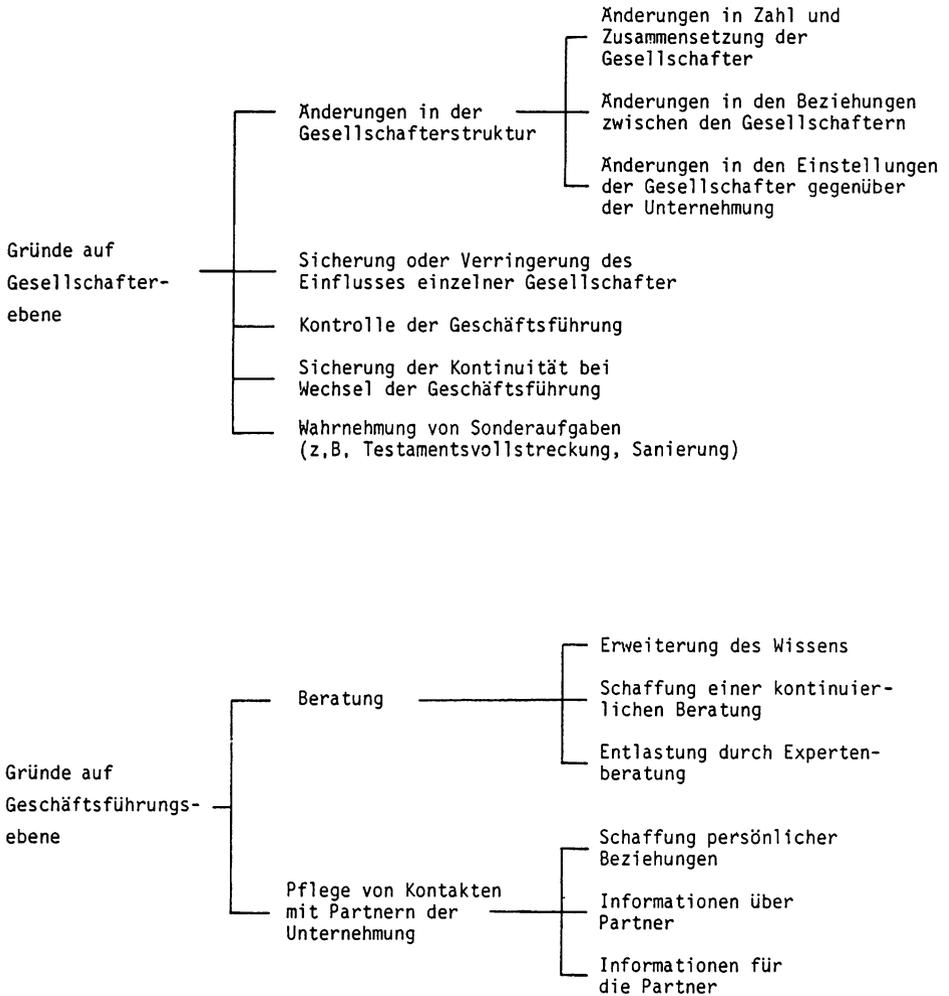


Abb. 1: Überblick über Gründe für die Einrichtung eines Beirats

schäftsführung aufgenommen, so wollen sie sich im allgemeinen auf anderem Wege einen angemessenen Einfluß auf die Leitung der Unternehmung sichern.

Mit zunehmender Gesellschafterzahl wird die *Willensbildung* unter den Gesellschaftern schwieriger. Übereinkünfte zwischen ihnen erfordern ein höheres Maß an Kommunikation. Mehrheitsbeschlüsse oder einstimmige Beschlüsse lassen sich schwerer erreichen und erfordern mehr Zeit.

Die angedeuteten Wandlungen in der Gesellschafterstruktur führen zu einer *Änderung der Beziehungen* unter den Gesellschaftern und ihrer *Einstellung* gegenüber der Unternehmung. Da personenbezogene Unternehmungen stärker als kapitalorientierte von den Gesellschaftern beeinflusst werden, wirken sich diese Wandlungen bei ihnen viel stärker aus. In Familiengesellschaften nehmen mit dem Generationswechsel in der Regel die familiären Bindungen ab. Die Gesellschafter kennen sich weniger gut, sie sind in geringerem Umfang durch eine gemeinsame Erziehung und übereinstimmende soziale Hintergründe sowie Normen verbunden. Soweit sie nicht in der Unternehmung tätig sind, führen ihre verschiedenartigen beruflichen Bereiche zu unterschiedlichen Erfahrungshorizonten. Hierdurch wird die Bindung an die Unternehmung geringer. Das andere Berufsfeld hat eine Abnahme des für die Unternehmung relevanten Wissens zur Folge. Ihre Kenntnisse über die in der Unternehmung verfolgten Ziele, deren Situationsbedingungen und Probleme nehmen ab. Damit ändern sich vielfach ihre mit dem Besitz des Anteils verfolgten Ziele sowie ihre Forderungen an die Unternehmung.

Die Errichtung eines Beirats ist neben anderen Instrumenten - z.B. entsprechenden Erbfolgeregelungen o.ä. - ein Mittel, um den hierdurch aufgeworfenen Problemen zu begegnen. Mit ihm soll die *Beschlußfähigkeit auf Gesellschafterebene* erhalten bleiben. An die Stelle einer schwerfälligen Gesellschafterversammlung tritt dann bei einer Reihe von Entscheidungen der Beirat als kleines handlungsfähiges Gremium. Über ihn sollen die verschiedenen Gesellschafterinteressen kanalisiert und ein Ausgleich zwischen den Gesellschaftern

erreicht werden. Ferner kann man bestrebt sein, eine bestimmte Gesellschafterstruktur wie die Aufteilung in einzelne Stämme durch entsprechende Besetzung des Beirats beizubehalten.

Ein weiterer Grund für die Bildung eines Beirats kann darin liegen, trotz Ausdehnung der Gesellschafterzahl bestimmten Gesellschaftern - beispielsweise pensionierten Geschäftsführern - einen stärkeren *Einfluß* zu sichern. Sie kann des weiteren auf das Bedürfnis nach wirksamerer Kontrolle der Geschäftsführung zurückzuführen sein. So sind in Konzernen Beiräte zur Überwachung von Tochterunternehmen eingesetzt worden. Daneben wird die *Vorsorge* für die Weiterführung der Unternehmung in Notfällen, z.B. bei unerwartetem Ausfall der Geschäftsführung, als Grund für die Einrichtung von Beiräten genannt (3). Darüber hinaus kann der Beirat dazu dienen, *Sonderaufgaben* z.B. bei einer Testamentsvollstreckung oder einer Sanierung wahrzunehmen.

2.2. Gründe auf Geschäftsführungsebene

Die Beratung durch gesellschaftsfremde Dritte und die Pflege der Kontakte mit Geschäftspartnern werden als zweite Klasse von Gründen genannt, die in der mittelständischen Industrie für die Errichtung eines Beirates sprechen können (4). Sie haben ihren Ausgangspunkt in *Erfordernissen der Geschäftsführung*.

Eine Besetzung des Beirats mit *Experten* verschiedener Gebiete und Herkunftsbereiche ermöglicht es der Geschäftsführung, sich praktische und wissenschaftliche Kenntnisse aus unterschiedlichen Funktionsbereichen nutzbar zu machen. Damit soll das Fehlen entsprechender Fachabteilungen und Fachleute im Mittel- oder Kleinbetrieb ausgeglichen werden.

3) Ebd., S. 5.

4) Vgl. z.B. ebd., S. 3 ff.; Wolff, K. E., Expertenpotential über Beiräte intern, in: Handelsblatt vom 23.12.1980, S. 14.

Ferner wird auf die Möglichkeit hingewiesen, wichtige *Partner* aus dem Kreis der Lieferanten, der Banken, der Kunden sowie öffentlicher Institutionen zu berufen (5). Der Grund für die Bildung eines Beirats wird dann in der Pflege und Festigung von Kontakten mit diesen Partnern gesehen. Er dient der Geschäftsführung zur Schaffung persönlicher Beziehungen, durch die wichtige Verbindungen abgesichert werden sollen.

3. Gestaltungsmöglichkeiten des Beirats bei GmbH und KG

3.1. Rechtliche Rahmenbedingungen für die Gestaltungsmöglichkeiten eines Beirats

Maßgebend für die Einrichtung eines Beirats sind die rechtlichen Rahmenbedingungen seiner Gestaltungsmöglichkeiten. Sie ergeben sich bei KG und GmbH aus den gesetzlichen Vorschriften, die durch gesellschaftsvertragliche Regelungen nicht veränderbar sind.

Grundlagen hierfür sind neben den Regelungen zur KG und OHG im HGB sowie zur GmbH im GmbHG Grundsätze aus dem BGB. Ferner sind bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit mehr als 500 Arbeitnehmern entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz die Regelungen des Aktienrechts für Aufsichtsräte, bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung des Montanbereichs die Vorschriften des Montanmitbestimmungsgesetzes von 1951 und des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes von 1956 sowie bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit mehr als 2000 Arbeitnehmern die Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 einschließlich der über diese Mitbestimmungsgesetze gültigen Vorschriften des Aktiengesetzes zu berücksichtigen.

5) Vgl. Schneider, U. H., Die Haftung von Mitgliedern des Beirates einer Personengesellschaft, in: Der Betrieb 26 (1973), S. 953 f.

Aufgrund dieser Gesetze müssen drei Fälle unterschieden werden:

- (1) Kommanditgesellschaften,
- (2) Gesellschaften mit beschränkter Haftung, bei denen ein *Aufsichtsrat* im Gesellschaftsvertrag vorgesehen werden kann, aber nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Dessen Ausgestaltung und Kompetenzen können entsprechend § 52 GmbHG abweichend von aktienrechtlichen Bestimmungen im Gesellschaftsvertrag geregelt werden.
- (3) Gesellschaften mit beschränkter Haftung, bei denen aufgrund der *Mitbestimmungsregelungen* ein Aufsichtsrat obligatorisch ist.

Während im letzten Fall die Einsetzung eines Beirates neben dem "obligatorischen" Aufsichtsrat zweckmäßig sein kann, sind im zweiten Fall "fakultativer" Aufsichtsrat und Beirat in der Regel identisch (6).

Die wichtigsten gesetzlichen Kompetenzen, die auch durch gesellschaftsvertragliche Regelungen den Gesellschaftern, der Geschäftsführung sowie einem fakultativen bzw. obligatorischen Aufsichtsrat bei KG bzw. GmbH nicht entzogen werden können, sind in Abbildung 2 zusammengestellt.

Grundsätzlich kann im Gesellschaftsvertrag einer GmbH oder KG eine Beschränkung des Stimmrechts von *Gesellschaftern* vereinbart werden. Für die KG gilt dabei als Grenze, daß dem Gesellschafter stets "ein Stimmrecht zu gewähren ist, wenn seine persönliche Rechtsstellung geschützt werden soll" (7). In beiden Rechtsformen können einzelnen Gesellschaftern oder einem Gesellschaftsorgan erhöhte oder zusätzliche Stimmrechte gewährt werden (8). Deshalb können einem Beirat Rechte der Gesellschafter übertragen werden.

- 6) Hölters, W., a.a.O., S. 9 und 24.
- 7) Vogel, W., *Gesellschafterbeschlüsse und Gesellschafterversammlung*, Köln 1968, S. 20; Sudhoff, H., *Rechte und Pflichten des Geschäftsführers einer GmbH*, 9. Aufl., Köln 1977, S. 39.
- 8) Ebd., S. 39; Vogel, W., a.a.O., S. 14 f.

ORGANE UND TATBESTÄNDE	K G	G M B H
Gesellschafter (-versammlung)		
Stimmrechte	<p>Einstimmigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Änderung der Hafteinlage - Erhöhung der Kapitaleinlage, wenn im Gesellschaftsvertrag keine Höchstgrenze festgelegt ist und kein Ausscheiden möglich ist - Änderung des Gesellschaftsvertrags in Punkten, für die in ihm nicht Mehrheitsbeschlüsse speziell vereinbart sind - Änderung des Gesellschaftsvertrags, die zu Ungleichbehandlung der Gesellschafter führt - Änderung der Auseinandersetzungsquote - Änderung der Gewinnbeteiligungsquote - Entziehung gesellschaftsvertraglich festgelegter Sonderrechte 	<p>Einstimmigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vermehrung der den Gesellschaftern nach Gesellschaftsvertrag obliegenden Leistungen - Einräumung eines unmittelbaren Weisungsrechts gegenüber Geschäftsführung an Beirat (<i>umstritten</i>) <p>Qualifizierte Mehrheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satzungsänderungen einschließlich Kapitalerhöhung, Kapitalherabsetzung - Einforderung von Nachschüssen - Auflösung der Gesellschaft - Verschmelzung der Gesellschaft - Umwandlung der Gesellschaft - Bestellung und Abberufung von Liquidatoren, sofern keine Berufung aus wichtigem Grund durch das Gericht vorliegt - Antrag auf Bestellung von Liquidatoren durch das Gericht aus wichtigem Grund - Beschluß über Fortsetzung der Gesellschaft - Abberufung von Geschäftsführern aus wichtigem Grund - Genehmigung einer Veräußerung von Teilen eines Geschäftsanteils, sofern dieser nicht an andere Gesellschafter veräußert oder unter den Erben eines Gesellschafters geteilt wird und diese im Gesellschaftsvertrag nicht für alle Fälle ausgeschlossen ist - Verweigerung des Auskunfts- und Einsichtsrechtes - Aufhebung eines Widerspruchs des Aufsichtsrats gegen zustimmungsbedürftiges Geschäft
Kontrollrechte	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrollrecht bei Grund zur Annahme unredlicher Geschäftsführung (§ 118 (27 HGB) - a. o. Kontrollrecht nach § 166 (3) HGB 	<ul style="list-style-type: none"> - Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung

ORGANE UND TATBESTÄNDE	K G	G M B H
Geschäftsführer		
Vertretungsbefugnis	- Nach außen unbeschränkt	- Nach außen unbeschränkt (<i>umstritten</i>)
Geschäftsführungsbefugnis	- Ausschluß sämtlicher Komplementäre von Geschäftsführungsbefugnis unzulässig (<i>umstritten</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Völliger Ausschluß eines Geschäftsführers von Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis unzulässig (<i>umstritten</i>) - Gesellschaftermeldepflicht - Buchführungs- und Bilanzpflicht - Konkurs-Antragspflicht

Abb. 2a: Nicht entziehbare Kompetenzen der Gesellschafter und der Geschäftsführer von KG und GmbH

Bei einer *Kommanditgesellschaft* sind einem Kommanditisten nur wenige Kompetenzen nicht entziehbar. Grundsätzlich kann sein Stimmrecht nicht ausgeschlossen werden bei Maßnahmen, "die in die Rechtsstellung des Kommanditisten als solche eingreifen" (9). Zu diesem sogenannten "Kernbereich" (10) gehören insbesondere Entscheidungen über:

- Änderungen der Hafteinlage, der Auseinandersetzungs- und der Gewinnbeteiligungsquote,
- Erhöhungen der Kapitaleinlage, wenn hierfür im Gesellschaftsvertrag keine Höchstgrenze festgelegt ist und der Gesellschafter sich nicht durch Ausscheiden aus der Gesellschaft der erhöhten Beitragspflicht entziehen kann (11),
- Änderungen des Gesellschaftsvertrages in Punkten, für die in ihm nicht Mehrheitsbeschlüsse speziell vereinbart sind (12),
- die Entziehung gesellschaftsvertraglich festgelegter Sonderrechte (13),
- Änderungen des Gesellschaftsvertrages, die zu einer Ungleichbehandlung der Gesellschafter führen (14).

Eine Grenze für die Einschränkung der Kontrollrechte eines jeden Gesellschafters liegt in der Bestimmung des § 118 HGB, nach welcher sein Recht auf persönliche Unterrichtung, Einsicht sowie Bilanzanfertigung nicht beschränkt werden kann, "wenn Grund zu der Annahme unredlicher Geschäftsführung besteht". Einem Gesellschafter müssen ferner die Rechte auf Teilnahme an Gesellschafterversammlungen, an Versammlungen der stimmberechtigten Gesellschafter sowie auf Anhörung und Auskunft verbleiben (15).

9) Sudhoff, H., Rechte ..., a.a.O., S. 39.

10) Schilling, W., in: Großkommentar HGB, 3. Aufl., Zweiter Band, 2. Halbband, Berlin 1970, Anm. 32 zu § 161.

11) Sudhoff, H., Rechte ..., a.a.O., S. 42; Hueck, A., Das Recht der offenen Handelsgesellschaft, 4. Aufl., Berlin, New York 1971, S. 176 f.

12) Vogel, W., a.a.O., S. 54.

13) Nitschke, M., a.a.O., S. 82.

14) Ebd., S. 280.

15) Ebd., S. 282.

Im GmbHG sind mehr Rechte aufgeführt, die der *Gesellschafterversammlung* bzw. dem einzelnen Gesellschafter nicht entzogen werden können. Sie umfassen insbesondere (16):

- Satzungsänderungen (§ 53 Abs. 1 GmbHG) einschließlich Kapitalerhöhungen (§ 55 GmbHG) und Kapitalherabsetzungen (§ 58 GmbHG),
- Einforderung von Nachschüssen (§ 26 GmbHG),
- Auflösung (§ 60 Abs. 1 GmbHG), Verschmelzung (§ 20 KapErhG) und Umwandlung (§ 24 Abs. 1 UmwG) der Gesellschaft,
- Bestellung und Abberufung von Liquidatoren (§ 66 Abs. 1 GmbHG) (17), sofern nicht eine Berufung aus wichtigem Grund durch das Gericht vorliegt,
- Antrag auf Bestellung von Liquidatoren durch das Gericht aus wichtigem Grund (§ 66 Abs. 2 GmbHG),
- Beschluß über die Fortsetzung der Gesellschaft (18),
- Abberufung von Geschäftsführern aus wichtigem Grund (§ 38 GmbHG),
- Genehmigung einer Veräußerung von Teilen eines Geschäftsanteils (§ 17 Abs. 1 GmbHG), sofern dieser nicht an andere Gesellschafter veräußert oder unter den Erben eines Gesellschafters geteilt wird (§ 17 Abs. 3 GmbHG) und diese im Gesellschaftsvertrag nicht für alle Fälle ausgeschlossen ist (§ 17 Abs. 4 GmbHG),
- Verweigerung des Auskunfts- und Einsichtsrechts (§ 51a Abs. 3 GmbHG).

Ferner verbleibt der Gesellschafterversammlung einer GmbH stets das Recht zur Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung nach § 46 Ziff. 6 GmbHG, das sie ggf. neben anderen

- 16) Vgl. zum folgenden auch Hölters, W., a.a.O., S. 20 f.
 17) Im einzelnen vgl. Sudhoff, H., Der Gesellschaftsvertrag der GmbH, 2. Aufl., München 1969 (Zitierweise: GmbH), S. 427.
 18) Ebd., S. 358; Scholz, F., Kommentar zum GmbH-Gesetz, 6. Aufl., Köln 1978, Anm. 23 zu § 60.

Organen wie dem Aufsichtsrat ausüben kann (19). Grundsätzlich dürfen die Rechte der Gesellschafterversammlung nur so weit beschränkt werden, daß "immer das Wesen der Gesellschaftergesamtheit als oberstem Organ der Gesellschaft gewahrt" (20) bleibt. Eine Zustimmung aller Gesellschafter ist darüber hinaus für den Fall einer Vermehrung der ihnen obliegenden Leistungen nach § 53 Abs. 3 GmbHG unabdingbar. Sie ist nach Verhoeven (21) auch für die Einräumung eines unmittelbaren Weisungsrechtes gegenüber der Geschäftsführung an den Beirat erforderlich.

Umstritten ist, inwieweit die auf einen Beirat übertragbaren Gesellschafterrechte (auch) von *gesellschaftsfremden Dritten* wahrgenommen werden dürfen. Nach herrschender Meinung wird die Einräumung von Stimmrechten an Nichtgesellschafter in einer KG bis hin zu Gesellschaftsvertragsänderungen als zulässig erachtet (22). Eine grundsätzliche Grenze für die Übertragung von Gesellschafterrechten auf Dritte wird für KG und GmbH darin gesehen, daß diese Rechte entziehbar sein müssen (23).

Die Gestaltungsmöglichkeiten eines Beirats hängen weiter davon ab, welche Kompetenzen der *Geschäftsführung* entzogen werden können. Für die Komplementäre einer KG wie für die Geschäftsführer einer GmbH gilt, daß ihre Vertretungsmacht gegenüber gesellschaftsfremden Dritten sachlich nicht beschränkbar ist (24). Dagegen kann die Geschäftsführungsbe-

19) Vogel, W., a.a.O., S. 11; Schilling, W., in: Hachenburg, Gesetz betreffend der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbHG), Großkommentar, 7. Aufl., Zweiter Band, Berlin, New York 1979, Rdn. 27 zu § 46; Sudhoff, H., GmbH, a.a.O., S. 215.

20) Vogel, W., a.a.O., S. 11.

21) Verhoeven, T., Minderheitenschutz und Beirat in der GmbH, in: Betriebs-Berater 33 (1978), S. 336.

22) Vogel, W., a.a.O., S. 21 f. sowie 6 f.

23) Nitschke, M., a.a.O., S. 289, 294 u. 303.

24) Sudhoff, H. unter Mitarbeit von M. Sudhoff, Der Gesellschaftsvertrag der Personengesellschaften, 5. Aufl., München 1978 (Zitierweise: Personengesellschaften), S. 157. Diese Meinung ist nicht unumstritten; vgl. hierzu Theisen, M. R., Die Aufgabenverteilung in der mitbestimmten GmbH, Königstein/Ts. 1980, S. 43.

fugnis bei beiden Rechtsformen durch den Gesellschaftsvertrag eingeschränkt oder unter Beachtung der gekennzeichneten Mindestkompetenzen der Gesellschafter ausgeweitet werden (25). Für die GmbH ist aber strittig, "ob die Satzung einen einzelnen Geschäftsführer völlig von der Geschäftsführung und Vertretung ausschließen darf" (26). Bei der KG ist umstritten, ob und inwieweit der Gesellschaftsvertrag sämtliche Komplementäre und Kommanditisten von der Geschäftsführung ausschließen und diese auf einen Fremden übertragen kann (27). Den Geschäftsführern einer GmbH können die Gesellschaftermeldepflicht (§ 40 GmbHG), die Buchführungs- und Bilanzpflicht nach (§ 41 GmbHG) und die Konkurs-Antragspflicht nach (§ 64 GmbHG) keinesfalls entzogen werden.

Schließlich sind die gesetzlich festgelegten Mindestkompetenzen des *Aufsichtsrats* für die Gestaltungsmöglichkeiten eines Beirats von Bedeutung. Die Kompetenzen eines fakultativen Aufsichtsrats lassen sich weitgehend im Gesellschaftsvertrag regeln. Deshalb kann der Beirat als Aufsichtsrat eingerichtet werden. Dann muß er in der Satzung vorgesehen sein (28). Ferner darf ihm nicht jegliche Überwachungsfunktion entzogen werden. Entsprechend § 100 AktG können ihm nur natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Personen angehören. Umstritten ist, ob die Befugnis zu ihrer Bestellung einem gesellschaftsfremden Dritten eingeräumt werden darf (29). Ihre Abberufung aus wichtigem Grund kann allein durch ein Gesellschaftsorgan erfolgen. Eine generelle Vertretungsbefugnis darf einem Aufsichtsrat nicht eingeräumt werden. Schließlich haben Aufsichtsratsmitglieder einen Anspruch auf Entlastung (30).

- 25) Sudhoff, H. u.a., Personengesellschaften, a.a.O., S. 51 f.; Sudhoff, H., GmbH, S. 164 ff.
 26) Ebd. S. 165; Baumbach-Hueck, GmbH-Gesetz (Kurzkommentar), 13. Aufl., München 1970, Anm. 5A zu § 35 und 2A zu § 37; Skibbe, M., Die steuerliche Behandlung der Beiratsvergütung der GmbH und der GmbH & Co. KG, in: GmbH-Rundschau 63 (1972), S. 180.
 27) Heymann-Kötter, Handelsgesetzbuch mit Erläuterungen, 4. Aufl., Berlin, New York 1971, Anm. 2 zu § 114 und Anm. 1 zu § 164; Nitschke, M., a.a.O., S. 252 ff.
 28) Vgl. zum folgenden Sudhoff, H., GmbH, a.a.O., S. 181 ff.
 29) Nitschke, M., a.a.O., S. 291 ff.; Schilling, W. in: Hachenburg, a.a.O., Rdn. 75 zu § 52.
 30) Ebd., Rdn. 22 ff. zu § 46.

ORGANE UND TATBESTÄNDE	K G	G M B H
<i>Fakultativer Aufsichtsrat</i>		
<i>Vertretungsbefugnis</i>		- Generelle Vertretungsbefugnis unzulässig
<i>Geschäftsführungsbefugnisse</i>		- Geschäftsführungsbefugnisse nicht übertragbar (<i>umstritten</i>)
<i>Kontrollbefugnisse</i>		- Überwachungsfunktion darf nicht völlig eingeschränkt werden
<i>Berufung</i>		- Entsendung juristischer Personen unzulässig - Widerruf der Bestellung aus wichtigem Grund nur durch Gesellschaftsorgan möglich - Anspruch auf Entlastung

Abb. 2b: Nicht entziehbare Kompetenzen eines Aufsichtsrates bei GmbH

ORGANE UND TATBESTÄNDE	K G	G M B H
<i>Obligatorischer Aufsichtsrat</i>		
<i>Kontrollbefugnisse</i>		- Überwachung der Geschäftsführung - Prüfung des Jahresabschlusses - Feststellung des Jahresabschlusses, wenn sie ihm durch den Gesellschaftsvertrag übertragen ist - Genehmigung der nach Gesellschaftsvertrag zustimmungsbedürftigen Geschäftsführungsmaßnahmen von besonderer Bedeutung - Festlegung von zustimmungsbedürftigen Geschäftsführungsmaßnahmen von besonderer Bedeutung
<i>Innere Organisation des Aufsichtsrats</i>		- Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters - Erlass einer Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat (<i>umstritten</i>)
<i>Gesellschafterversammlung</i>		- Einberufung der Gesellschafterversammlung, wenn es das Wohl der Gesellschaft erfordert - Teilnahme an Gesellschafterversammlungen
<i>Berufung der Geschäftsführer nach MitbestG, MontanMitbestG</i>		- Bestellung der Geschäftsführer - Widerruf der Bestellung zum Geschäftsführer aus wichtigem Grund - Anstellung der Geschäftsführer (<i>umstritten</i>) - Ernennung eines Vorsitzenden der Geschäftsführung - Widerruf der Ernennung zum Vorsitzenden der Geschäftsführung

Wesentlich einschneidender sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine GmbH, die der *Mitbestimmung* unterliegt. Bei ihr tritt der Beirat neben den obligatorischen Aufsichtsrat. Aus dem Betriebsverfassungsgesetz bzw. den Mitbestimmungsgesetzen ergeben sich folgende Kompetenzen, die dem Aufsichtsrat nicht entziehbar sind:

- Überwachung der Geschäftsführung (31),
- Prüfung des Jahresabschlusses sowie dessen Feststellung, sofern letztere dem Aufsichtsrat durch den Gesellschaftsvertrag übertragen ist (32),
- die in der Satzung festgelegten Zustimmungrechte gemäß § 111 Abs. 4 AktG. Diese Zustimmungrechte können sich nur auf Geschäftsführungsmaßnahmen von besonderer Bedeutung beziehen (33),
- Festlegung zustimmungsbedürftiger Geschäftsführungsmaßnahmen gemäß § 111 Abs. 4 AktG über die Regelungen des Gesellschaftsvertrages hinaus. Dieses Recht ist umstritten (34),
- Einberufung der Gesellschafterversammlung, wenn es das Wohl der Gesellschaft erfordert (§ 111 Abs. 3 AktG i.V.m. § 25 Abs. 1 Nr. 2 MitbestG sowie § 77 Abs. 1 BetrVerfG 1952),

- 31) Sudhoff, H., GmbH, a.a.O., S. 193; im einzelnen vgl. Säcker, F. J. und M. R. Theisen, Veränderungen der unternehmerischen Leitungsstrukturen durch das Mitbestimmungsgesetz 1976, in: Mitbestimmung und Effizienz, hrsg. von F. J. Säcker und E. Zander, Stuttgart 1981, S. 151 ff.
- 32) Schneider, U. H., Das Verhältnis von obligatorischem Aufsichtsrat und Beirat bei der GmbH, in: Betriebs-Berater 26 (1973), S. 1465; § 77 Abs. 1 BetrVerfG 1952 und § 25 Abs. 1 Nr. 2 MitbestG i.V.m. § 171 AktG, anders aber § 3 Abs. 2 MontanmitbestG.
- 33) Mettenheim, H. v., Der Aufsichtsrat im Kräftefeld der mitbestimmten GmbH, in: Der Betrieb 30 (1977), S. 448; zur Analyse der Zustimmungsvorbehalte im Gesellschaftsvertrag in der mitbestimmten GmbH vgl. auch Theisen, M. R., Weisungsrecht gegen Zustimmungsvorbehaltsrecht in der mitbestimmten GmbH, in: Betriebs-Berater 35 (1980), S. 1247 f.
- 34) Theisen, M. R., Die Aufgabenverteilung ..., a.a.O., S. 37 f.; Eder, K., Gesellschafter- und Aufsichtsratsautonomie bei der GmbH, in: GmbH-Rundschau 69 (1978), S. 218; Zöllner, W., GmbH und GmbH & Co. KG in der Mitbestimmung, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 6 (1977), S. 327.

- Teilnahme an Gesellschafterversammlungen (35),
- Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden und (mindestens (36)) eines Stellvertreters (§ 27 Abs. 1 MitbestG),
- Erlaß einer Geschäftsordnung des Aufsichtsrats (37).

Das Recht auf Zuweisung von Gewinnanteilen zu den Rücklagen steht einem solchen Aufsichtsrat gesetzlich nicht zu (38). Maßnahmen der Geschäftsführung dürfen ihm grundsätzlich nicht übertragen werden (39).

Das Betriebsverfassungsgesetz und die Mitbestimmungsgesetze enthalten zusätzlich Vorschriften über die Größe und die Wahl des Aufsichtsrats sowie dessen Zusammensetzung aus Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern (40). Fällt eine GmbH unter das Mitbestimmungsgesetz, das Montanmitbestimmungsgesetz oder das Mitbestimmungsergänzungsgesetz, so besitzt der Aufsichtsrat darüber hinaus die nicht entziehbare Kompetenz zur *Bestellung* (sowie Anstellung (41)) *der Geschäftsführer* und zu ihrer Abberufung aus wichtigem Grund (42). Hierin liegt eine bedeutende Kompetenzerweiterung gegenüber einem aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes gebildeten Aufsichtsrat. Durch die Mitbestimmungsgeset-

- 35) Theisen, M. R., Die Aufgabenverteilung ..., a.a.O., S. 113.
- 36) § 25 Abs. 1 MitbestG. Es ist umstritten, ob das MitbestG zwingend nur die Wahl eines Stellvertreters zuläßt. Vgl. hierzu Theisen, M. R., Die Aufgabenverteilung ..., a.a.O., S. 115 ff.
- 37) Ebd., S. 124 f.; es ist umstritten, ob diese Kompetenz durch gesellschaftsvertragliche Regelungen eingeschränkt werden kann. Vgl. auch das Urteil des OLG München vom 29.4.81, in: Der Betrieb 34 (1981), S. 1077 ff.
- 38) Theisen, M. R., Die Aufgabenverteilung ..., a.a.O., S. 73.
- 39) Sudhoff, H., GmbH, a.a.O., S. 193; Theisen, M. R., Die Aufgabenverteilung ..., a.a.O., S. 42.
- 40) § 77 Abs. 1 BetrVerfG 1952 i.V.m. § 76; §§ 7 ff. MitbestG; §§ 4 ff. MontanmitbestG; §§ 5 ff. MitbestErgG.
- 41) Dieses Recht des obligatorischen Aufsichtsrats ist wegen § 46 Nr. 5 GmbHG umstritten. Vgl. hierzu Theisen, M. R., Die Aufgabenverteilung ..., a.a.O., S. 95 und die dort angegebene Literatur.
- 42) § 31 MitbestG; § 12 MontanmitbestG; § 13 MitbestErgG; Zöllner, W., a.a.O., S. 323. Umstritten ist seine Kompetenz zur Ernennung eines Vorsitzenden der Geschäftsführung. Vgl. hierzu Theisen, M. R., Die Aufgabenverteilung ..., a.a.O., S. 137.

ze wird somit die Übertragbarkeit von Kompetenzen auf einen Beirat stark eingeschränkt.

Für das Verhältnis zwischen obligatorischem Aufsichtsrat und Gesellschaftern ist das Weiterbestehen des *Weisungsrechtes* der Gesellschafterversammlung einer GmbH gegenüber der Geschäftsführung von Gewicht (43). Keine einheitliche Rechtsauffassung besteht in der Frage, ob eine Zustimmungsverweigerung des Aufsichtsrates zu einer auf Weisung der Gesellschafterversammlung beabsichtigten Maßnahme entsprechend § 111 Abs. 4 S. 3 AktG nur mit einer 3/4 Mehrheit der Gesellschafterversammlung aufgehoben werden kann (44).

3.2. Systematisierung der Merkmale zur Gestaltung des Beirats

Die Kennzeichnung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zeigt, daß der Spielraum zur gesellschaftsvertraglichen Gestaltung eines Beirats in einer KG und einer nicht mitbestimmten GmbH sehr groß ist. Um die Vielfalt relevanter Gestaltungsmerkmale zu ordnen, werden sie entsprechend Abbildung 3 in vier Klassen eingeteilt (45):

- die Kompetenzen des Beirats,
- die Abhängigkeit des Beirats von anderen Personen oder Gruppen,
- die Besetzung des Beirats und
- die innere Organisation des Beirats.

Die *Kompetenzen* (46) des Beirats sind nach ihrer *Stärke* und nach den Gegenständen des Kompetenzbereichs zu kennzeichnen.

43) Zöllner, W., a.a.O., S. 327 f.

44) Eder, K., a.a.O., S. 218 f.; Hoffmann, D. u. N. Neumann, Aktuelle Fragen des Mitbestimmungsgesetzes für GmbH und GmbH & Co. KG, in: GmbH-Rundschau 69 (1978), S. 63; Zöllner, W., a.a.O., S. 328.

45) Die Kennzeichnung der einzelnen Merkmale in den Abbildungen 3 und 4 erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

46) Vgl. hierzu auch Bleicher, K., Kompetenz, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1059 ff.

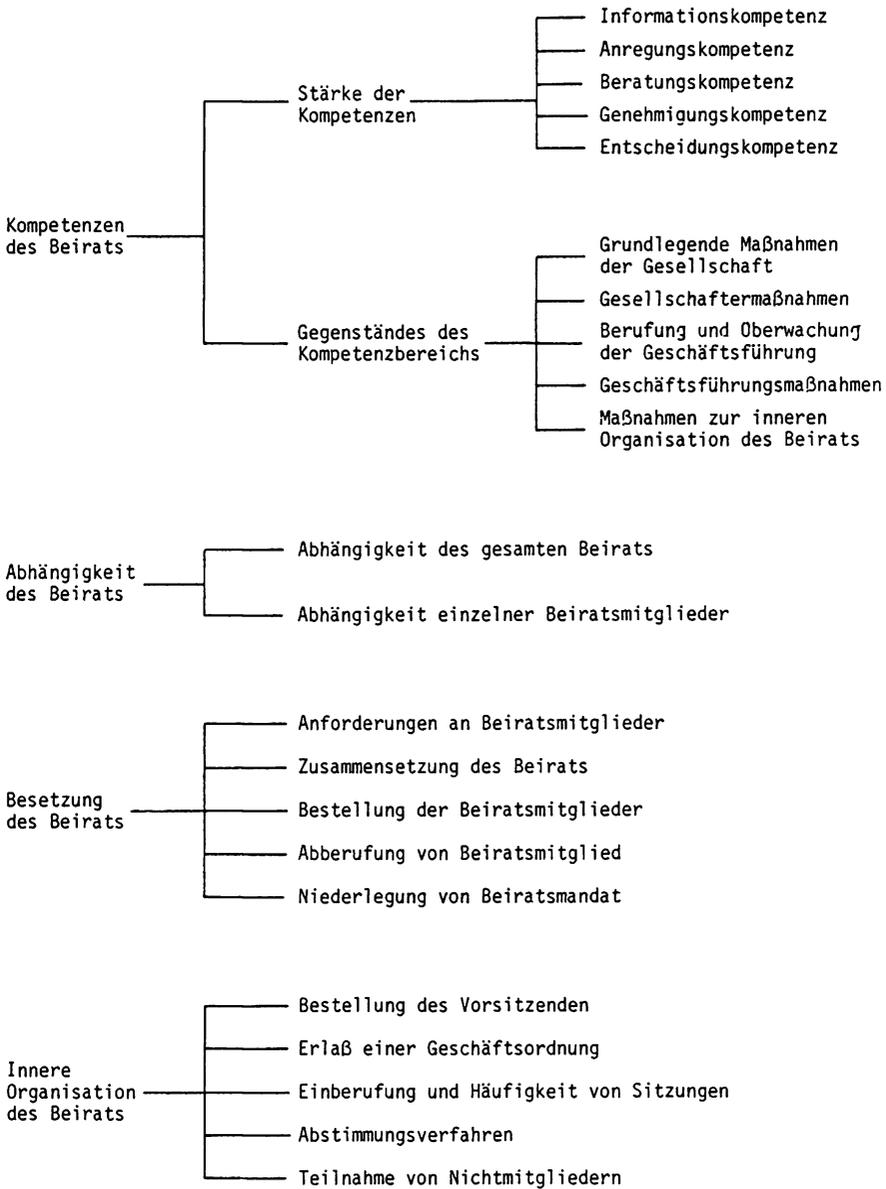


Abb.3: Überblick über wichtige Gestaltungsmerkmale eines Beirats

Abstufungen in der Stärke der Kompetenz bestehen z.B. durch die Einräumung von Informations-, Anregungs-, Beratungs-, Genehmigungs- oder Entscheidungsbefugnissen. Der Kompetenzbereich läßt sich in grundlegende Maßnahmen der Gesellschaft, Gesellschaftermaßnahmen, Maßnahmen zur Besetzung und Überwachung der Geschäftsführung, Geschäftsführungsmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Organisation des Beirats gliedern (vgl. Abbildung 4).

Beispiele für Entscheidungstatbestände, welche die *Grundlagen* der Gesellschaft betreffen, sind Änderungen des Gesellschaftsvertrages, die Auflösung, Verschmelzung bzw. Umwandlung der Gesellschaft oder die Aufnahme neuer Gesellschafter. Zu den *Gesellschaftermaßnahmen* können Kapitalerhöhungen, die Veräußerung oder Teilung von Anteilen, die Gewinnverteilung sowie Gewinn- bzw. Kapitalentnahmen u.a. gerechnet werden. Gegenüber der Geschäftsführung kann die Kompetenz zur *Berufung* und Abberufung ihrer Mitglieder sowie zur *Überwachung* z.B. durch Einsicht und Prüfung der Bücher sowie durch Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses bestehen. Typische *Geschäftsführungsmaßnahmen* bilden u.a. wichtige Entscheidungen im Personalbereich wie die Bestellung bzw. Abberufung von Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten sowie in den anderen Funktionsbereichen der Unternehmung. Ferner ist zu fragen, inwieweit der Beirat Merkmale seiner *inneren Organisation* selbst festlegen kann.

Der Kompetenzbereich kennzeichnet die legitimierten Machtgrundlagen des Beirats gegenüber den anderen Entscheidungsträgern der Unternehmung. Daneben ist wichtig, inwieweit andere Personen oder Gruppen einen gesellschaftsvertraglich legitimierten Einfluß auf sein Handeln haben. Derartige ständige *Einflußmöglichkeiten* kommen insbesondere in Anregungs- und Weisungsrechten zum Ausdruck. Dabei kann einmal der gesamte Beirat von Weisungen, Initiativen oder Vorlagen der Gesellschaftergesamtheit, einzelner Gesellschafter, der Geschäftsführung und ggf. des Aufsichtsrates abhängig sein. Beispielsweise kann der Gesellschaftsvertrag vorsehen, daß ein Beirat nur dann eine Geschäftsführungsmaßnahme bera-

GRUNDLEGENDE MASSNAHMEN DER GESELLSCHAFT	GESELLSCHAFTER-MASSNAHMEN	BERUFUNG UND OBERWACHUNG DER GESCHÄFTSFOHRUNG	GESCHÄFTSFOHRUNGS-MASSNAHMEN	MASSNAHMEN ZUR INNEREN ORGANISATION DES BEIRATS
<ul style="list-style-type: none"> - Änderungen des Gesellschaftsvertrags - Auflösung der Gesellschaft - Verschmelzung - Umwandlung - Aufnahme neuer Gesellschafter - Ausschluß von Gesellschafter - Bestellung von Liquidatoren - u.a. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalerhöhungen - Kapitalherabsetzung - Veräußerung von Anteilen - Teilung von Anteilen - Einziehung von Anteilen - Einzahlungen auf Stammeinlage - Einforderung von Nachschüssen - Gewinnverteilung - Gewinnentnahme - Kapitalentnahme - Einberufung von Gesellschafterversammlung - Leitung von Gesellschafterversammlung - Geltendmachung von Ersatzansprüchen - u.a. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestellung der Geschäftsführer - Widerruf der Bestellung - Widerruf der Bestellung aus wichtigem Grund - Anstellung der Geschäftsführer - Bestellung eines Geschäftsführungsvorsitzenden - Zuteilung von Geschäftsführungsbereichen - Einsicht in die Bücher - Prüfung der Bücher - Auskunftsrechte - Prüfung des Jahresabschlusses - Feststellung des Jahresabschlusses - Entlastung der Geschäftsführer - u.a. 	<ul style="list-style-type: none"> - Einstellung leitender Mitarbeiter - Erteilung von Prokura - Widerruf von Prokura - Erteilung von Handlungsvollmacht - Widerruf von Handlungsvollmacht - Investitionsentscheidungen - Finanzierungsentscheidungen - Absatzentscheidungen - Produktionsentscheidungen - Beschaffungsentscheidungen - Organisationsentscheidungen - u.a. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wahl des Beiratsvorsitzenden - Abstimmungsverfahren - Einsetzung von Ausschüssen - Einberufung von Sitzungen - Festlegung von Tagesordnung - u.a.

Abb. 4: Mögliche Gegenstände des Kompetenzbereichs eines Beirats

ten oder entscheiden darf, wenn sie ihm von der Geschäftsführung vorgelegt wird oder ein Dissens zwischen Geschäftsführung und obligatorischem Aufsichtsrat besteht. Zum anderen können einzelne Beiratsmitglieder den Weisungen bestimmter Gesellschafter(gruppen) wie Familienstämmen oder Nichtgesellschaftern wie Geschäftspartnern, Banken bzw. öffentlichen Institutionen unterworfen sein.

Eine weitere Merkmalsklasse bezieht sich auf Bestimmungen für die *Besetzung des Beirates*. So kann festgelegt sein, daß (einzelne) Beiratsmitglieder bestimmte Anforderungen erfüllen müssen. Beispielsweise müssen sie Gesellschafter, Arbeitnehmer der Unternehmung oder Führungskräfte eines Geschäftspartners sein oder bestimmte Qualifikationen besitzen. Im Hinblick auf die Zusammensetzung und Bestellung des Beirats können insbesondere dessen Größe, die zur Bestellung berechtigten Personen, Gruppen oder Organe, das Bestellungsverfahren und die Amtszeit geregelt werden. Des weiteren ist zu beachten, unter welchen Bedingungen ein Widerruf der Bestellung bzw. eine Niederlegung des Beiratsmandates möglich sind.

Schließlich können Merkmale der *inneren Organisation* des Beirats schon im Gesellschaftsvertrag geregelt werden. Zu ihnen gehören u.a. Bestimmungen über die Bestellung eines Beiratsvorsitzenden, den Erlaß einer Geschäftsordnung, die Einberufung und Häufigkeit von Sitzungen, das Abstimmungsverfahren sowie die Teilnahme von Geschäftsführern und Nichtmitgliedern an den Sitzungen (47).

3.3. Herausarbeitung charakteristischer Gestaltungsformen

Durch die Kombination unterschiedlicher Ausprägungen der aufgezeigten Merkmale läßt sich eine Vielzahl verschiedener Beiratsformen entwickeln. Unter Berücksichtigung der Gründe zur Errichtung eines Beirats erscheinen die Bestellung der

47) Vgl. hierzu Säcker, F. J. und M. R. Theisen, Die statutarische Regelung der inneren Ordnung des Aufsichtsrats in der mitbestimmten GmbH nach dem MitbestG 1976, in: Die Aktiengesellschaft 25 (1980), S. 29 ff.

Beiratsmitglieder, die Anforderungen an die Beiratsmitglieder sowie die Stärke und der Gegenstand ihrer Kompetenzen besonders wichtig für eine Differenzierung charakteristischer Gestaltungsformen. Diese Merkmale führen entsprechend Abbildung 5 zu einer Gliederung in *geschäftsführungs- und gesellschaftlerabhängige Beiräte*. Daneben besteht die Möglichkeit, daß die Gesellschafter durch Einräumung eines Entsendungsrechtes für Arbeitnehmervertreter freiwillig *Mitbestimmungsregelungen* einführen. Diese Form wird jedoch im weiteren nicht berücksichtigt, da für sie auf die vielfältigen Untersuchungen zur betrieblichen Mitbestimmung verwiesen werden kann.

Bei den von der Geschäftsführung berufenen Beiräten lassen sich nach den Anforderungen an die Mitglieder *Beratungsbeiräte* und *Kontaktpflegebeiräte* unterscheiden. Während in einen Beratungsbeirat fachkundige Dritte berufen werden, gehören einem Kontaktpflegebeirat Vertreter wichtiger Partner der Unternehmung an.

Zur Herausarbeitung charakteristischer Formen *gesellschaftlerabhängiger Beiräte* erscheint einmal wichtig, ob ihm lediglich Gesellschafter, von diesen berufene Nichtgesellschafter oder Mitglieder beider Gruppen angehören. Zum andern ist zu beachten, ob der gesamte Beirat direkt durch die Gesellschafterversammlung bestellt wird oder seine Mitglieder von einzelnen Gruppen bzw. Personen unter den Gesellschaftern delegiert werden. Diese beiden Formen werden hier als "Gesamtheits-" bzw. "Gruppenbeirat" bezeichnet. Nach der Stärke ihrer Kompetenzen kann man die gesellschaftlerabhängigen Beiräte in Beratungs-, Überwachungs- und Entscheidungsbeiräte gliedern.

Die genannten Beiratsformen sind in Abbildung 6 mit den zugehörigen Merkmalsausprägungen näher gekennzeichnet. Durch eine präzisere Festlegung sowie durch eine Veränderung der einzelnen Merkmalsausprägungen lassen sich zwischen ihnen zahlreiche Übergangsformen bilden.

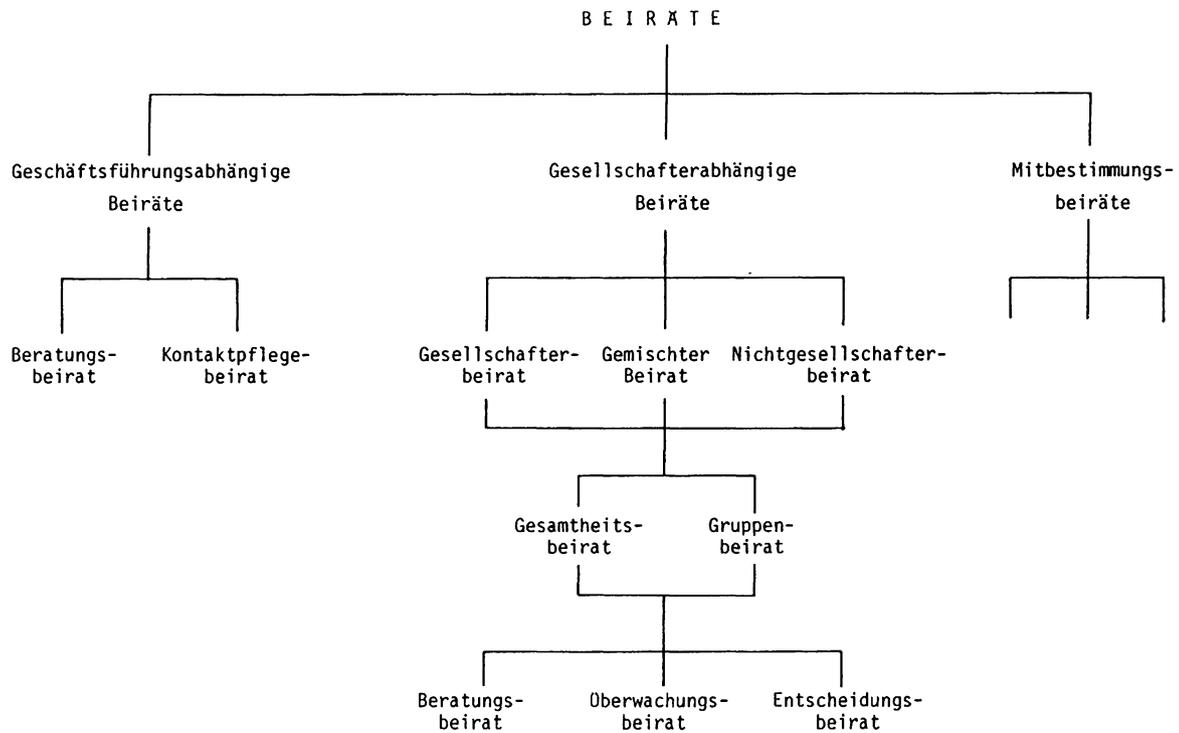


Abb. 5: Überblick über charakteristische Gestaltungsformen von Beiräten

Formen des Beirats Gestaltungsmerkmale	GESCHÄFTSFOHRUNGSABHÄNGIGE BEIRÄTE		GESELLSCHAFTERABHÄNGIGE BEIRÄTE	
	Beratungsbeirat	Kontaktpflegebeirat	Gesellschafterbeirat	Nichtgesellschafterbeirat
KOMPETENZEN - Stärke der Kompetenzen - Gegenstände des Kompetenzbereichs	Beratungskompetenz - Geschäftsführungsmaßnahmen - ggf. Vorbereitung grundlegender Maßnahmen der Gesellschaft	Informationskompetenz - Geschäftsführungsmaßnahmen	alle Abstufungen möglich - Beratungs- oder Entscheidungskompetenz bei Gesellschaftermaßnahmen - Beratungskompetenz bei Geschäftsführungsmaßnahmen - Beratungskompetenz bei grundlegenden Maßnahmen der Gesellschaft - ggf. Berufung der Geschäftsführer	alle Abstufungen möglich - Beratungs- oder Entscheidungskompetenz bei Gesellschaftermaßnahmen - Beratungskompetenz bei Geschäftsführungsmaßnahmen - Beratungskompetenz bei grundlegenden Maßnahmen der Gesellschaft - ggf. Berufung der Geschäftsführer
ABHÄNGIGKEIT DES BEIRATS	von Initiativen der Geschäftsführung abhängig	von Weisungen des jeweiligen Geschäftspartners abhängig	- ggf. von Weisungen der Gesellschafter abhängig - ggf. von Initiativen der Geschäftsführung abhängig	
BESETZUNG - Anforderungen an Mitglieder - Bestellung der Mitglieder	Fachliche Qualifikation durch die Geschäftsführung	Mitarbeiter wichtiger Geschäftspartner durch Geschäftsführung und Geschäftspartner	Gesellschafter durch Gesellschafterversammlung oder einzelne Gesellschafter(gruppen)	Fachliche Qualifikation

Abb. 6: Kennzeichnung charakteristischer Formen von Beiräten

4. Analyse der Funktionen des Beirats bei alternativen Gestaltungsformen

Die Bildung eines Beirats hängt von der Frage ab, welche Funktionen er erfüllen kann. Grundlagen für die Gewinnung von Aussagen zu diesem Problembereich liefern verschiedene *theoretische Ansätze* der Betriebswirtschaftslehre. In erster Linie lassen sich Ergebnisse der Entscheidungstheorie zu multipersonalen Entscheidungsprozessen (48) und zur Zielforschung (49) sowie der Machttheorie (50) heranziehen. Ferner sind Ansätze übertragbar, die zur theoretischen Analyse der betrieblichen Mitbestimmung (51) entwickelt worden sind.

Den nachfolgenden Aussagen liegt ein *theoretisches Modell* zugrunde, das auf entscheidungs- und machttheoretischen Konzepten beruht. Wichtigste Bestandteile dieses Modells eines "Entscheidungssträgersystems" (52) sind im Hinblick

- 48) Vgl. u.a. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, 3. Band: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971; Witte, E., Entscheidungsprozesse, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Stuttgart 1980, Sp. 633 ff.
- 49) Vgl. u.a. Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971; Hauschildt, J., Entscheidungsziele, Tübingen 1977; Seiwert, L., Mitbestimmung und Zielsystem der Unternehmung, Göttingen 1979.
- 50) Vgl. u.a. French, J. R. E. jr. und B. Raven, The Bases of Social Power, in: Group Dynamics. Research and Theory, hrsg. von G. Cartwright und A. Zander, 3. Aufl., New York, Houston, London 1968, S. 259 ff.; Pohmer, D. u. M. Schweitzer, Macht und Mitbestimmung im ökonomischen Entscheidungsprozeß, in: Unternehmungsführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, hrsg. von J. Wild, Berlin 1974, S. 75 ff.; Krüger, W., Macht in der Unternehmung, Stuttgart 1976.
- 51) Vgl. u.a. Brinkmann-Herz, D., Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie, Berlin 1972; Küpper, H.-U., Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung, Berlin 1974; Seiwert, L., a.a.O.; Tegtmeier, W., Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Göttingen 1973.
- 52) Zur ausführlichen Kennzeichnung dieses Modells im Hinblick auf die betriebliche Mitbestimmung und der erhaltenen Hypothesen vgl. Küpper, H.-U., a.a.O., S. 101 ff; neuerdings ist ein Ansatz mit entsprechenden Determinanten zur Untersuchung von Gremien vorgeschlagen worden von Manke, J., Gremien im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1980, S. 86 ff.

auf die Prozesse innerhalb eines Gremiums die Verhaltenseigenschaften seiner Mitglieder, zu denen deren Ziele, Qualifikation und Mitwirkungsbereitschaft gehören, die Kompetenzen des Gremiums (53), die Beziehungen zwischen seinen Mitgliedern sowie die Art der Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse, welche die Entscheidungen und das Handeln des Gremiums bestimmen (vgl. Abbildung 7). Besondere Bedeutung für die Herleitung von Aussagen über das Verhalten eines Gremiums wird dabei den Hypothesen über die Kommunikationsbeziehungen, die sozio-emotionalen oder gefühlsmässigen Beziehungen (54) und die Machtbeziehungen zwischen den Mitgliedern beigemessen.

Für die Beziehungen zwischen *verschiedenen Gremien* (wie z.B. Beirat und Geschäftsführung) sowie die Ausprägung der von ihnen gemeinsam zu vollziehenden Entscheidungsprozesse werden neben der Kompetenzverteilung ebenfalls theoretische Aussagen über ihre Kommunikation, ihre sozio-emotionalen Beziehungen, die in der gegenseitigen Einstellung zum Ausdruck kommt, sowie ihre Machtbeziehungen als grundlegend angesehen (vgl. Abbildung 8).

4.1. Auswirkungen eines Beirats auf die Beziehungen und Entscheidungen relevanter Entscheidungsträger der Unternehmung

Die Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen den relevanten Entscheidungsträgern und die Beeinflussung ihrer Entscheidungen hängen von der jeweiligen Gestaltungsform des Beirats ab. Deshalb sind sie für die wichtigsten Formen getrennt zu untersuchen.

- 53) Zur Bedeutung der behandelten Entscheidungstatbestände für die Ausprägung der Variablen vgl. Küpper, H.-U., a.a.O., S. 128, 131 und 133; Manke, J., a.a.O., S. 165 ff.
- 54) Zur genaueren Kennzeichnung dieser Variablen vgl. Küpper, H.-U., S. 110 f.

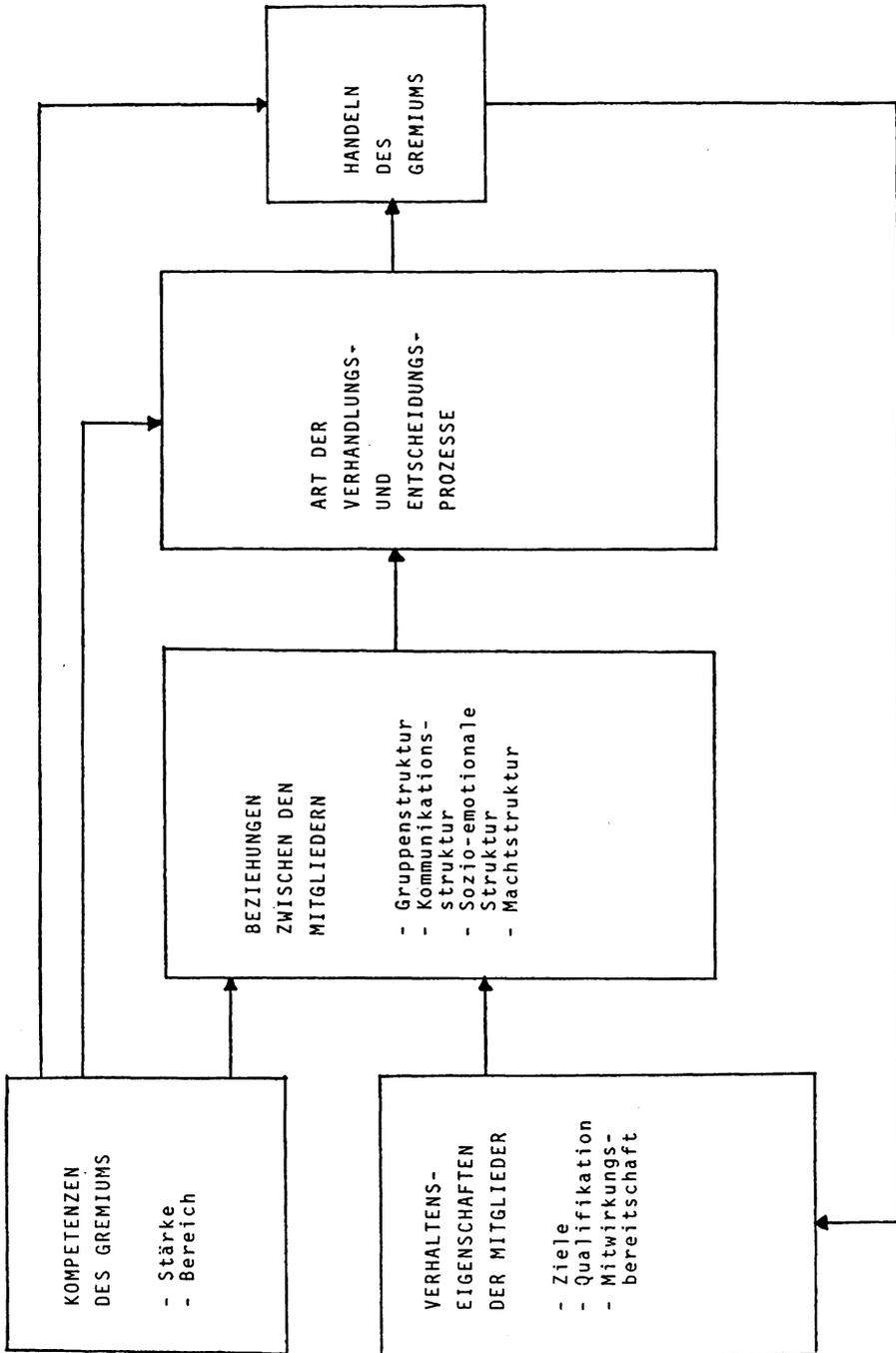


Abb. 7: Überblick über die Variablen eines theoretischen Modells zur Analyse von Gremien

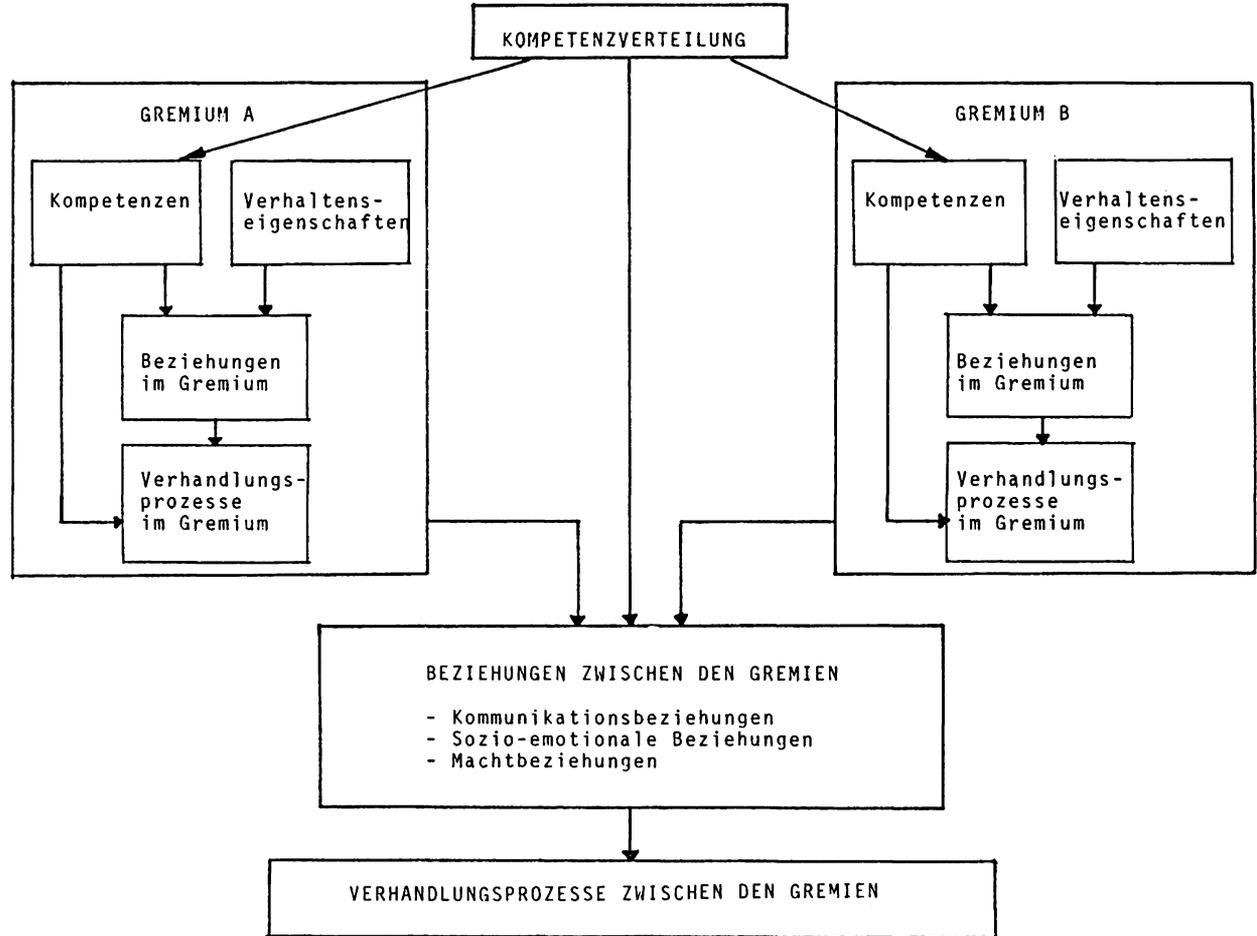


Abb. 8: Überblick über die Variablen eines theoretischen Modells zur Analyse der Beziehungen zwischen mehreren Gremien

Ein *Beratungsbeirat*, in den fachkundige Nichtgesellschaftler von der Geschäftsführung berufen werden, hat auf die *Beziehungen* unter den Gesellschaftern sowie zwischen diesen und den Geschäftsführern nur einen begrenzten Einfluß. Die Beziehungen zwischen Geschäftsführung und Beratungsbeirat werden höchstens dazu führen, daß die Geschäftsführer ihre Kontakte zu den Gesellschaftern verringern. Sie werden versuchen, die Beratung zur Stärkung ihrer Position gegenüber den Gesellschaftern zu nutzen. Ein solcher Beirat kann auch eine gewisse *Kontrollfunktion* übernehmen. Handlungen der Geschäftsführung werden von den Fachleuten beurteilt, ohne daß die Wieder- bzw. Abberufung der Geschäftsführung von ihnen abhängig ist. Die Beiratsmitglieder besitzen nur Expertenmacht, keine Sanktionsgewalt. Die Beratung durch den Beirat kann aber für die Entlastung der Geschäftsführung gegenüber den Gesellschaftern von Gewicht sein. Damit wird der Beratungsbeirat zu einem Instrument, das die Unabhängigkeit der Geschäftsführung von den Gesellschaftern erhöht.

Die Bildung eines solchen Beirats steht in Konkurrenz zu anderen Formen der *Beratung*. Seine Vorteile werden in der Möglichkeit einer gezielten Auswahl von Beiratsmitgliedern, der Kontinuität und den entstehenden persönlichen Beziehungen gesehen. Hierdurch kann ein Klima geschaffen werden, das gerade für eine Beratung in der längerfristigen Planung fruchtbar ist. Jedoch stellt sich die Frage, ob die Geschäftsführung und die Beiratsmitglieder willens sind, den hierfür erforderlichen Zeitaufwand zu erbringen und ob die Geschäftsführung den Nutzen einer umfassenden und nicht direkt projektbezogenen Beratung höher als den Aufwand für ein solches Gremium einschätzt.

Durch einen von der Geschäftsführung bestellten *Kontaktpflegebeirat* sollen die Beziehungen zu wichtigen Geschäftspartnern positiv verändert werden. Einerseits erscheint dies möglich, weil über den Beirat die gegenseitige Kommunikation und der beiderseitige Informationsstand zunehmen. Die Zusammenarbeit im Beirat fördert das gegenseitige Vertrauen. Andererseits kann in einen derartigen Beirat nur

eine begrenzte Zahl von Personen berufen werden. Seine Wirkung beschränkt sich also auf relativ wenige Partner. Ferner erscheint es besonders in der mittelständischen Industrie nicht unproblematisch, wenn im Beirat Partner zusammenwirken sollen, die z.B. als Lieferanten oder Kunden der Unternehmung in Konkurrenz zueinander stehen.

Änderungen in den *Entscheidungen* der Geschäftsführung und der Geschäftspartner erscheinen wenig wahrscheinlich. Zumindest mit den Partnern auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten dürfte sich die Pflege der Beziehungen durch Einzelkontakte im allgemeinen als fruchtbarer erweisen. Wird der Beirat dagegen mit Vertretern von Großgläubigern wie Banken besetzt, so treten die Überwachungs- und Beratungsfunktionen in den Vordergrund. In diesem Fall bietet es sich eher an, diese Vertreter gemeinsam mit fachkundigen Beratern oder Gesellschaftsvertretern in einen Beirat zusammenzufassen.

Durch entsprechende Regelungen im Gesellschaftsvertrag lassen sich die Funktionen eines *gesellschafterabhängigen Beirats* weit mehr steuern. Die Bildung eines solchen Beirats erscheint in erster Linie bei größerer Gesellschafterzahl zweckmäßig, wenn die Geschäftsanteile nicht so ungleich verteilt sind, daß wenige Gesellschafter unmittelbar auf die Geschäftsführung einwirken können. Deshalb wird im folgenden dieser Fall zugrunde gelegt.

Ein gesellschafterabhängiger Beirat tritt in das Beziehungsgefüge zwischen *Gesellschaftern* und *Geschäftsführung* ein. Da die Mitglieder des Beirats zusammenarbeiten und in der Regel mehrere gemeinsame Ziele verfolgen, ist hierdurch eine stärkere Identifikation dieser Personen mit dem Beirat und der Unternehmung zu erwarten (55). Durch die Verlagerung von Aufgaben auf den Beirat wird dagegen die Kontakthäufigkeit der ihm nicht angehörenden Gesellschafter zur Geschäftsführung und untereinander sinken. Sie werden sich

55) Vgl. die Hypothesen von March, J. G. und H. A. Simon, *Organizations*, New York, London, Sydney 1958, S. 66; Küpper, H.-U., a.a.O., S. 122 f.

weniger mit der Unternehmung befassen und identifizieren. Maßgeblich sind jedoch ihre Beziehungen zu den Beiratsmitgliedern. Je mehr sie ihre Interessen durch den Beirat vertreten fühlen, desto eher werden sie dessen Entscheidungen akzeptieren und bereit sein, Vorschlägen des Beirats in der Gesellschafterversammlung zu folgen. Daher kommen der Wahl des Beirats und den *Kontakten* der Beiratsmitglieder zu den von ihnen vertretenen Gesellschaftern eine große Bedeutung zu. Je aktiver der Beirat ist, desto mehr *Informationen* wird ihm die Geschäftsführung vermitteln (müssen). Das Wissen der Beiratsmitglieder über die Unternehmung wird größer. Unterstellt man des weiteren, daß die Ziele der Beiratsmitglieder und der Geschäftsführung einen großen Übereinstimmungsbereich aufweisen und sich viele Probleme einvernehmlich lösen lassen (56), so werden die *sozio-emotionalen Beziehungen* zwischen den Beiratsmitgliedern und der Geschäftsführung positiv beeinflusst.

Der Umfang an legitimierter *Macht* des Beirats gegenüber der Geschäftsführung hängt von der Gestaltung des Gesellschaftsvertrages ab. Aus ihm folgt auch, ob der Beirat mit dem Recht auf Abberufung von Geschäftsführern gegenüber diesen eine Sanktionsgewalt besitzt. Für die Machtbeziehungen zwischen Beirat und Geschäftsführung ist ferner wichtig, inwieweit die Gesellschafterversammlung bereit ist, Vorschlägen des Beirats bei den von ihr zu treffenden Entscheidungen zu folgen. Weiter hängt die Machtverteilung davon ab, ob geschäftsführende Gesellschafter dem Beirat (stimm-berechtigt) angehören oder selbst Beiratsmitglieder delegieren können. Die Geschäftsführung hat ein größeres Wissen über die Unternehmung. Ihr Übergewicht bei dieser Machtgrundlage ist aber auch von der fachlichen Qualifikation der Beiratsmitglieder abhängig. Insgesamt ergibt sich aus diesen Gesichtspunkten, daß die Einsetzung eines Beirats

56) Zur Begründung dieser Hypothesen vgl. Homans, G. C., Theorie der sozialen Gruppe, 4. Aufl., Köln, Opladen 1969, S. 125 ff.; ders., Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln, Opladen 1968, S. 153; Küpper, H.-U., a.a.O., S. 128 f.

bei relativ breiter Anteilstreuung die Macht der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsführung stärkt.

Die genaue Ausprägung der Kommunikations-, sozio-emotionalen und Machtbeziehungen zwischen Geschäftsführung und Beirat wird insbesondere bestimmt durch die vertraglich geregelte Kompetenzverteilung, die Qualifikation und Einsatzbereitschaft der Beiratsmitglieder, die Häufigkeit der Beiratsaktivitäten sowie die Übereinstimmung in den Zielen der Geschäftsführer, der Beiratsmitglieder und der Gesellschafterversammlung.

Von zentraler Bedeutung ist die Frage, inwieweit die Bildung eines Beirats *Unternehmensentscheidungen* beeinflussen kann. Durch entsprechende Regelungen im Gesellschaftsvertrag besteht die Möglichkeit, Kompetenzen für laufende *Gesellschaftermaßnahmen* in den Beirat zu verlagern. Hierzu können insbesondere die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern (57) sowie leitenden Führungskräften, einfache Anpassungen des Gesellschaftsvertrages einer KG, die Gewinnausschüttung sowie zustimmungsbedürftige Geschäftsführungsmaßnahmen gehören. Durch die Verlagerung in ein kleines, besser informiertes Gremium, wird eine fundiertere Entscheidungsfindung möglich. Die Beiratsmitglieder werden die Ziele und die Lage der Unternehmung eher beachten als eine große Gesellschafterversammlung. Bei den Entscheidungstatbeständen, die aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Regelungen der Gesellschafterversammlung verbleiben, liegt die Bedeutung des Beirats in der Entscheidungsvorbereitung. Dabei hat der Beirat die Möglichkeit, die Gesellschafter von der Notwendigkeit wichtiger Entscheidungen z.B. über Kapitalerhöhungen oder größere Investitions- und Finanzierungsmaßnahmen zu überzeugen. Über ihn erscheint es möglich, die Entscheidungen der Gesellschafterversammlung stärker auf die Erfordernisse und Situationsbedingungen der Unternehmung auszurichten. Außerhalb der Unternehmung liegende Interessen einzelner Gesellschafter,

57) Sofern die Gesellschaft nicht dem MitbestG, MontanmitbestG oder MitbestG unterliegt.

die insbesondere deren Entnahmewünsche bestimmen, verlieren an Einfluß.

Auf die *Entscheidungen der Geschäftsführung* wird sich die Einrichtung eines Beirats durch eine stärkere Berücksichtigung der verschiedenen Gesellschafterinteressen auswirken. Die Geschäftsführung kann sich in geringerem Umfang gegenüber den Gesellschaftern verselbständigen. Dafür ist sie durch den Beirat eher gegen unerwartete Forderungen und negative Einstellungen einzelner Gesellschafter abgeschirmt. Je mehr der Beirat an wichtigen Geschäftsführungsmaßnahmen mitwirkt, desto weniger hat die Geschäftsführung das Risiko dieser Maßnahmen allein zu verantworten.

Die Bildung eines gesellschafterabhängigen Beirats bietet somit einerseits die Möglichkeit, eine breitere Berücksichtigung von Gesellschafterinteressen in den Unternehmungsentscheidungen zu gewährleisten. Andererseits kann die Geschäftsführung über ihn eher erreichen, daß die von ihr als notwendig erachteten Entscheidungen der Gesellschafter rechtzeitig getroffen werden.

Der Einfluß des Beirats wird um so größer, je mehr Qualifikation und Einsatzbereitschaft seine Mitglieder aufweisen. Eine hohe fachliche *Qualifikation* ist eher gewährleistet, wenn die Gesellschafter (auch) gesellschaftsfremde Dritte in den Beirat delegieren können. Man kann nicht davon ausgehen, daß sich unter den Gesellschaftern stets fachkundige Vertreter finden lassen, die zudem das Vertrauen der (anderen) Gesellschafter besitzen. Dagegen werden die *Identifikation* mit der Unternehmung und die Einsatzbereitschaft für die Unternehmung bei Gesellschaftern meist größer sein als bei Fremden. Sie werden die Interessen der Gesellschafter eher vertreten als Dritte und den Kontakt zu verschiedenen Gesellschaftergruppen leichter pflegen können.

Erhält der Beirat starke Kompetenzen, wird die *Mitwirkungsbereitschaft* seiner Mitglieder hoch sein. Jedoch erscheint es fraglich, ob alle Beiratsmitglieder den erforderlichen

Zeit- und Arbeitseinsatz aufbringen können sowie die fachliche Qualifikation und das Wissen über die Unternehmung für eine fundierte Entscheidungsfindung besitzen. Eine überaus starke Kompetenz des Beirats kann dessen Beziehungen zur Geschäftsführung belasten.

Schließlich muß die Bedeutung des *Wahlverfahrens* und damit der Gruppenstruktur des Beirats berücksichtigt werden. Eine gruppenweise Delegation von Beiratsmitgliedern bietet sich an, wenn die Gesellschafter z.B. über Familienstämme in Gruppen gegliedert sind. Dieses Wahlverfahren sichert die Vertretung einer jeden Gruppe und erhöht damit deren Vertrauen gegenüber dem Beirat. Mit ihm werden Gegensätze in den Zielen, Forderungen und Einstellungen der Gesellschafter in den Beirat verlagert. Die hieraus folgenden Konflikte müssen in ihm ausgetragen werden. Das mindert seine Einheitlichkeit (58), verhindert aber eher deren Ausbrechen in der Gesellschafterversammlung mit der Gefahr ihrer Beschlußunfähigkeit. Ein von der gesamten Gesellschafterversammlung gewählter Beirat wird demgegenüber höhere Einheitlichkeit aufweisen. Dafür kann eine Zustimmung von nicht im Beirat vertretenen Gesellschaftern zu Entscheidungen, die eine qualifizierte Mehrheit erfordern, schwerer erreichbar sein.

Die Fragestellung muß zuletzt auf die *mitbestimmte GmbH* mit obligatorischem Aufsichtsrat erweitert werden. In ihr tritt ein von den Gesellschaftern berufener Beirat neben den Aufsichtsrat. Dieser übernimmt Aufgaben der Gesellschafterversammlung (59). Daher wird sich der Informationsaustausch zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern weitgehend über ihn, und nicht über den Aufsichtsrat voll-

58) Vgl. zu dieser Hypothese auch Collins, B. E., *Social Psychology*, Menlo Park, London 1970, S. 220; Manke, J., a.a.O., S. 232 f.

59) Zur Frage der Haftung von Beiratsmitgliedern vgl. Schneider, U. H., *Die Haftung ...*, a.a.O., S. 953 ff.; Hölters, W., *Der Beirat ...*, a.a.O., S. 48 ff.; ders., *Der Beirat in der GmbH - Verantwortlichkeit, Haftung und Rechtsschutz*, insbesondere unter dem Gesichtspunkt des Minderheitenschutzes, in: *Betriebs-Berater* 32 (1977), S. 105 ff.

ziehen. Da die Gesellschafter im Aufsichtsrat ein (zumindest geringes) Übergewicht haben, können sie die Bestellung der Geschäftsführer ausschlaggebend beeinflussen, sofern sie einheitlich abstimmen. Im allgemeinen werden daher die Interaktionen, die Zielübereinstimmung und die Beziehungen der Geschäftsführung zum Beirat enger als zum Aufsichtsrat sein. Zwischen Beirat und Aufsichtsrat bzw. dessen Arbeitnehmervertretern wird eher ein Spannungsverhältnis entstehen. Die Bildung eines von den Gesellschaftern berufenen Beirats wird in einer mitbestimmten GmbH zu einer Vereinheitlichung der Gesellschafterseite und damit zu einer Minderung des Arbeitnehmereinflusses beitragen.

Die *Geschäftsführung* kann durch die Existenz von zwei Kontrollorganen sowie ihre Bestellung und Abberufung (60) durch den Aufsichtsrat unabhängiger werden. Je mehr Spannungen zwischen Beirat und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat sowie ggf. unter den Gesellschaftern bestehen, desto eher kann die Geschäftsführung diese Gegensätze zur Stärkung der eigenen Position nützen.

Die Verschiebung des Einflusses in einer mitbestimmten GmbH zugunsten der Gesellschafter und der Geschäftsführer hat zur Folge, daß die Unternehmungsentscheidungen mehr an den Zielen dieser Gruppen ausgerichtet werden. Arbeitnehmerziele werden durch die Tätigkeit eines Beirats der Gesellschafter bei der Entscheidungsfindung eher zurückgedrängt.

4.2. Merkmale und Gesichtspunkte zur Beurteilung der Wirkungen eines Beirats

Mit der Einsetzung eines Beirats wollen die Gesellschafter einer GmbH oder KG bestimmte Zwecke erreichen. Deshalb ist zu analysieren, nach welchen Merkmalen die Wirkungen eines Beirats beurteilt werden können. Wichtig erscheinen gemäß Abbildung 9 und 10 vier Klassen von Merkmalen (61):

- 60) Theisen, M. R., Die Aufgabenverteilung ..., a.a.O., S. 210.
 61) Vgl. auch Hoffmann, F., Unternehmungsleitung, Organisation der, in: Handwörterbuch ..., a.a.O., Sp. 2270.

SICHERUNG WICHTIGER EINSATZFAKTOREN	EIGENSCHAFTEN DER FOHRUNGSKRÄFTE	EIGENSCHAFTEN WICHTIGER ENTSCHEIDUNGSPROZESSE	MACHTKONTROLLE IN DER UNTERNEHMUNG
<ul style="list-style-type: none"> - Sicherung von Lieferantenbeziehungen - Sicherung der Versorgung mit Fremdkapital - Sicherung der Versorgung mit Eigenkapital - Sicherung der Funktionsfähigkeit der Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifikation - Leistungsbereitschaft - Risikobereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundierung der Entscheidungen - Dauer der Entscheidungsfindung - Flexibilität <ul style="list-style-type: none"> . Anpassungsgeschwindigkeit . Menge an wählbaren Alternativen - Zielausrichtung - Einheitlichkeit der Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle der Geschäftsführung

Abb. 9: Merkmale zur Beurteilung der Wirkungen eines Beirats

Formen des Beur- teilungs- merkmale	GESCHÄFTSFOHRUNGSABHÄNGIGE BEIRÄTE		GESELLSCHAFTERABHÄNGIGE BEIRÄTE	
	Beratungsbeirat	Kontaktpflegebeirat	Gesellschafterbeirat	Nichtgesellschafterbeirat
SICHERUNG WICHTIGER EINSATZFAKTOREN - Lieferantenbeziehungen - Versorgung mit Fremdkapital - Versorgung mit Eigenkapital - Funktionsfähigkeit der Geschäftsführung	-- -- -- begrenzt positiv	begrenzt positiv positiv -- --	-- -- positiv positiv	-- -- begrenzt positiv positiv
EIGENSCHAFTEN DER FÖHRUNGSKRAFTE - Qualifikation - Leistungsbereitschaft - Risikobereitschaft	begrenzt positiv begrenzt positiv begrenzt positiv	-- -- --	begrenzt positiv { bei starker Kompetenz des Beirats negativ	positiv { positiv, sofern Geschäftsführerkompetenz nicht stark eingeeengt
EIGENSCHAFTEN WICHTIGER ENTSCHEIDUNGSPROZESSE - Fundierung - Dauer - Anpassungsmöglichkeiten - Zielausrichtung - Einheitlichkeit	positiv -- -- -- --	-- -- begrenzt positiv -- --	begrenzt positiv { bei Geschäftsführungsmaßnahmen negativ bei Gesellschaftermaßnahmen positiv Gesellschafterziele stärker berücksichtigt offen	positiv { positiv, sofern Geschäftsführerkompetenz nicht stark eingeeengt positiv offen
MACHTKONTROLLE - Kontrolle der Geschäftsführung	gering	--	von Kompetenz des Beirats abhängig	von Kompetenz des Beirats abhängig

Abb. 10: Wirkungen von Beiräten auf unterschiedliche Beurteilungsmerkmale

1. Sicherung wichtiger Einsatzfaktoren einer Unternehmung,
2. Eigenschaften ihrer Führungskräfte,
3. Eigenschaften wichtiger Entscheidungsprozesse und
4. Machtkontrolle in einer Unternehmung.

Ein Kontaktpflegebeirat wird mit der Absicht eingerichtet, die *Beziehungen* zu wichtigen Lieferanten und Gläubigern abzusichern. Eine Erfüllung dieses Zweckes erscheint aber höchstens begrenzt möglich, da für die Entscheidungen der Partner einer Unternehmung vor allem wirtschaftliche Gesichtspunkte maßgebend sind. Dagegen kann ein gesellschafts-*ter*abhängiger Beirat für die *Sicherung* des Einsatzes an *Eigenkapital* wichtig werden. Durch die Übertragung von Gesellschafterkompetenzen auf dieses Gremium und dessen Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung kann die Bereitschaft der Gesellschafter zum Verzicht auf Entnahmen und zur Durchführung von Kapitalerhöhungen gefördert werden. Je besser es dem Beirat gelingt, eine Vermittlerrolle zwischen der Geschäftsführung und den einzelnen Gesellschaftern zu übernehmen, desto eher wird die Kapitaleinsatzbereitschaft der Anteilseigner erhalten bleiben. Zur "Sicherung wichtiger Einsatzfaktoren" kann auch die Aufgabe eines Beirats gezählt werden, die *Kontinuität der Geschäftsführung* bei plötzlichem Ausfall eines Geschäftsführers oder beim Übergang auf eine neue Geschäftsführung zu sichern. Diese Funktion kann aber nur ein gesellschaftsabhängiger Beirat übernehmen, der durch eine intensive Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung über die wichtigsten laufenden Planungen, Entscheidungen und Ereignisse in der Unternehmung informiert ist.

Von zentraler Bedeutung für die Führung einer Unternehmung sind die *Eigenschaften ihrer Geschäftsführer* und leitenden Mitarbeiter. Zu dieser Merkmalsklasse gehören insbesondere die Qualifikation, die Leistungs- und die Risikobereitschaft der Führungskräfte (62). Sowohl einem externen Beratungsbeirat als auch einem aus Gesellschaftern sowie ggf. Nichtgesellschaftern zusammengesetzten gesellschaftsabhän-

62) Vgl. Küpper, H.-U., a.a.O., S. 95 f.

gigen Beirat kann die Kompetenz übertragen sein, an der Bestellung der Geschäftsführer und leitenden Mitarbeiter mitzuwirken. Je höher die fachliche *Qualifikation* und die Erfahrung der Beiratsmitglieder ist, desto eher erscheint es möglich, daß sie die Auswahl von Führungskräften positiv beeinflussen. Die Auswirkungen der Beiratstätigkeit auf die *Leistungs- und Risikobereitschaft* der Geschäftsführer hängt ebenfalls von der fachlichen Qualifikation der Beiratsmitglieder und daneben von der Kompetenzverteilung zwischen Geschäftsführung und Beirat ab. Man kann davon ausgehen, daß die Geschäftsführer mit fachlich kompetenten Gesellschaftern oder Dritten im Beirat bereitwilliger zusammenarbeiten und deren Beratung bzw. Mitwirkung ihre Bereitschaft zur Übernahme von Risiko eher erhöht (63). Andererseits bildet für die Geschäftsführer besonders in mittelständischen Unternehmen die umfassende Entscheidungskompetenz vielfach einen wichtigen Leistungsanreiz. Deshalb kann eine weitgehende Kompetenzausweitung des Beirats auf die Leistungs- und Risikobereitschaft ihrer Geschäftsführer hemmend wirken. Sie wird vor allem dann abnehmen, wenn Gegensätze in den Gesellschafter- und Geschäftsführerzielen zu häufigen Konflikten führen.

Eine maßgebliche Merkmalsklasse zur Beurteilung von Beiräten stellen deren Wirkungen auf die Fundierung, Dauer, Flexibilität, Zielausrichtung und Einheitlichkeit der wichtigsten *Entscheidungsprozesse* einer Unternehmung dar. Betriebliche Entscheidungsprozesse sind um so eher *fundiert*, je mehr relevante Informationen der Entscheidungsfindung zugrunde gelegt werden. Durch einen Beirat wird der Umfang berücksichtigter Informationen erweitert, sofern ihm fachlich qualifizierte Mitglieder angehören und er die Kompetenz zur Beratung oder Genehmigung wichtiger Entscheidungen besitzt.

Soweit der Beirat an Geschäftsführungsmaßnahmen beteiligt wird, nimmt die Dauer der Entscheidungsfindung zu, die

63) Vgl. zu empirischen Hypothesen und Erhebungen zu diesem Problem Manke, J., a.a.O., S. 264 ff.

Entscheidungsprozesse werden komplizierter und aufwendiger. Bei diesen Entscheidungstatbeständen verringert sich somit die zeitliche Anpassungsfähigkeit der Unternehmung, die häufig als besonderer Vorteil von Klein- und Mittelbetrieben angesehen wird. Für die Beurteilung einer Verzögerung von Geschäftsführungsmaßnahmen kommt es darauf an, inwieweit sie auf Entscheidungen beschränkt ist, die auch ohne Beirat einer längeren Vorbereitungszeit bedürfen. Verlagert man hingegen Kompetenzen der Gesellschafter aus einer grossen Gesellschafterversammlung in einen handlungsfähigen Beirat, so lassen sich die betreffenden Entscheidungen schneller treffen. Durch die stärkere Identifizierung des Beirats mit der Unternehmung wird es auch eher möglich, in schwerwiegenden und kontroversen Problemen überhaupt zu einer Entscheidung zu gelangen.

Die *Anpassungsmöglichkeiten* einer Unternehmung, d.h. die Menge an wählbaren Alternativen (64) kann einerseits durch eine Kompetenz des Beirats für Geschäftsführungsmaßnahmen eingeschränkt werden. Andererseits besteht die Möglichkeit, daß Gesellschaftermaßnahmen wie Kapitalerhöhungen oder eine Begrenzung von Gesellschafterentnahmen besser durchsetzbar werden. Somit kann ein Beirat sowohl eine Einengung als auch eine Ausdehnung der Anpassungsmöglichkeiten einer Unternehmung bewirken.

Ein gesellschafterabhängiger Beirat kann um so mehr für eine Beachtung von *Gesellschafterzielen* sorgen, je größer seine Kompetenz ist. Daher wird die Einführung eines Beirats bei einer GmbH oder KG mit einer Vielzahl von Gesellschaftern und relativ gleichgewichtigen Anteilen zu einer stärkeren Berücksichtigung ihres Strebens nach Verzinsung und Sicherheit der Kapitalanlage, Sicherung eines angemessenen Entnahmestroms sowie Einflußnahme auf die Unterneh-

64) Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift München 1968, S. 89 und 139; ders., Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 39 (1969), S. 790; Küpper, H.-U., a.a.O., S. 93 f.

mung (65) führen.

Für die *Einheitlichkeit der Entscheidungen* auf Gesellschafter- und Geschäftsführungsebene erscheinen zwei Gesichtspunkte besonders relevant. Zum einen werden sich Konflikte unter verschiedenen Gesellschaftern sowie zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung bei großer Kompetenz des Beirats auch auf die laufenden Unternehmungsentscheidungen auswirken. Zum anderen besteht aber bei Gegensätzen zwischen diesen Gruppen die Möglichkeit, daß durch eine einvernehmliche Zusammenarbeit im Beirat sowie zwischen Beirat und Geschäftsführung vorhandene Interessengegensätze abgebaut werden. In diesem Fall kann der Beirat zu einer Vereinheitlichung der Entscheidungen beitragen.

Wenn die Geschäftsführung einer Vielzahl von Gesellschaftern mit geringem individuellem Anteil und Einfluß gegenübersteht, ist ihre Macht groß (66). Dann kann ein von den Gesellschaftern berufener Beirat, durch entsprechende Kompetenzübertragung zu einem wirksamen Kontrollinstrument entwickelt werden. Er übernimmt damit die Funktion einer *Machtkontrolle* aus Gesellschaftersicht.

5. Thesenartige Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Abschließend können die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung in fünf Thesen zusammengefaßt werden:

- (1) Der *rechtliche Rahmen* für die Gestaltung von Beiräten ist sehr weit gesteckt. Im wesentlichen laufen die zu beachtenden Nebenbedingungen darauf hinaus, daß die Gesellschafter ihre grundlegenden Rechte weiter selbst wahrnehmen müssen und die Geschäftsführungs- sowie Vertretungsmacht der Geschäftsführer durch den Beirat nicht beliebig eingeschränkt werden darf.

65) Vgl. auch Seiwert, L., a.a.O., S. 46 ff.

66) Vgl. Chmielewicz, K., Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1975, S. 31 f.

- (2) Es gibt eine Vielzahl alternativer *Gestaltungsformen* des Beirats. Charakteristische Ausprägungen stellen die von der Geschäftsführung berufenen Beratungs- und Kontaktpflegebeiräte sowie die von der Gesellschafterversammlung oder einzelnen Gesellschaftern bzw. Gesellschaftergruppen berufenen Beiräte dar.
- (3) Die *Wirkungen* eines Beirats hängen von seiner konkreten Gestaltung und seinen Kompetenzen, den Eigenschaften seiner Mitglieder, der Geschäftsführer sowie der Gesellschafter und von der wirtschaftlichen Situation einer Unternehmung ab. Die Analyse verschiedener Merkmale führt zu unterschiedlichen Aspekten in der Beurteilung von Beiräten. Jede Unternehmung, die dieses Instrument verwenden will, muß daher abwägen, welche Wirkungen sie anstrebt und welche Beiratsform für ihre Zwecke die geeignete zu sein scheint.
- (4) Bei Personengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit breiter werdender Eigenkapitalstreuung kann ein Beirat zu einem wirksamen Instrument für die Sicherung und Kanalisierung des *Gesellschaftereinflusses* und damit für eine "Mitbestimmung von Gesellschafterseite" ausgebaut werden.
- (5) Für die Betriebswirtschaftslehre stellt sich die Aufgabe, die noch wenig exakten Hypothesen und Tendenz Aussagen zu einem *theoretischen Aussagensystem* über Beratungs- und Entscheidungsgremien auszubauen. Wichtig erscheinen hierbei vor allem eine Präzisierung und Differenzierung der Anwendungsbedingungen unterschiedlicher Hypothesen, die Entwicklung eines deduktiv aufgebauten Hypothesensystems (67) und die Überprüfung der Hypothesen anhand vorliegender und durchzuführender empirischer Untersuchungen. Die Analyse von Beiräten führt damit in einen umfassenderen Aufgabenbereich der Entscheidungs- und Organisationstheorie hinein.
- 67) Grundlagen in dieser Richtung liefert insb. Laux, H., *Der Einsatz von Entscheidungsgremien*, Berlin, Heidelberg, New York 1979, S. 21 ff.