



JURISTISCHE FAKULTÄT



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Zusammenfassung der Dissertation mit dem Titel

„Der Beirat in mittelständischen Unternehmen“

Dissertation vorgelegt von Robert Scheel

Erstgutachter: Prof. Dr. Dres. h.c. Werner F. Ebke

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

Institut für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht

Der Beirat in mittelständischen Unternehmen

A. Ausgangspunkt

Deutschland ist ein Land kleinerer und mittlerer Betriebe: rund 99 % aller deutschen Unternehmen haben weniger als 500 Mitarbeiter und beschäftigen dennoch etwa 61 % aller Arbeitnehmer. Diese Betriebe sind überwiegend inhaber- bzw. inhaberfamiliengeführt. Während Großunternehmen regelmäßig von hochspezialisierten Managern geleitet werden, übernehmen diese Funktion in Klein- und Mittelbetrieben meist die Eigentümer. Letztere sehen sich ganz allein mit einer Vielzahl an Aufgaben konfrontiert, die mit der Leitung eines Betriebes einhergehen. Hinzu kommt eine große Verantwortung für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Unternehmens. Die Inhaber sind somit einer ständigen Belastung ausgesetzt.

Diese Belastung kann auf Dauer nicht jeder Unternehmer alleine schultern. Im schlimmsten Fall kann die stetige Beanspruchung sogar das Risiko von Fehlentscheidungen erhöhen, die besonders in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten, existenzbedrohend sein können. Nicht nur dann ist ein begleitender Ratgeber, der den Unternehmer entlastet und einen Teil seiner Verantwortung mitträgt, von unschätzbarem Wert. Besteht die Gesellschaft etwa aus verschiedenen Familienstämmen, sind deren mitunter gegenläufige Interessen im Rahmen der unternehmerischen Entscheidungsprozesse zu berücksichtigen. Kommt es zwischen den Gesellschaftern einmal zum Disput, bedarf es eines Streitschlichtungsmechanismus. Und im Leben eines jeden Unternehmers stellt sich irgendwann die Frage nach einer geeigneten Nachfolgeregelung.

Ausgehend davon widmet sich diese Dissertation der Frage, ob und wie sich das betreffende Unternehmen durch die Einrichtung eines zusätzlichen Gesellschaftsorgans (externe) Unterstützung zur Seite holen und bestehende Herausforderungen bewältigen kann.

B. Gegenstand dieser Arbeit

Die Antwort auf diese Fragen bietet ein Beirat. Im Gesellschaftsrecht steht diese Bezeichnung gemeinhin für ein fakultatives Gesellschaftsorgan, das heißt ein Organ, das von der Gesellschaft freiwillig und ohne gesetzliche Verpflichtung geschaffen werden kann. Der Beirat kann die Unternehmensführung beratend unterstützen, Entscheidungen vorbereiten und in Gesellschaftsangelegenheiten vermittelnd tätig werden. Dadurch kann der Inhaber des Betriebes entlastet und das Risiko von Fehlentscheidungen minimiert werden.

Die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten, die dieses Gremium bietet, sowie die Vielzahl an Funktionen, die ein Beirat erfüllen kann, machen ihn attraktiv für den Mittelstand. So überrascht es nicht, dass heutzutage in mehr als jedem zweiten mittelständischen Unternehmen ein Beirat vorhanden ist. Es scheint, als sei der Beirat heute aus der Praxis nicht mehr wegzudenken.

C. Gang und Ziel der Untersuchung

Kann die Bedeutung des Beirats für Unternehmen also gar nicht unterschätzt werden? Dieser Frage geht diese Untersuchung im Detail nach. Ziel der Arbeit ist es dabei, zu untersuchen, ob die

Einrichtung eines Beirats einem mittelständischen Unternehmen nutzen und zu dessen Erfolg beitragen kann.

Zuerst werden hierfür die Unternehmenstypen aufgeführt, für die die Einrichtung eines freiwilligen Beirats in Frage kommt. Im ersten Teil geht diese Arbeit zudem auf die Gründe ein, die für die Errichtung eines Beirats sprechen und beschreibt zugleich Arten und Funktionen von Beiräten. Im zweiten Teil werden die möglichen Vorbehalte gegen einen Beirat besprochen. Darauf folgt die Herausarbeitung der Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen bei der Schaffung eines Beirats im dritten Teil der Untersuchung. Dort ist auch zu diskutieren, wie die Gesellschafter den Beirat in die Verbandsverfassung eingliedern können und welche Voraussetzungen vorliegen müssen, damit er als Gesellschaftsorgan zu qualifizieren ist. Dem schließt sich im 4. Teil der Untersuchung die Frage nach der zweckgerichteten Auswahl der Beiratsmitglieder und der Organisation des Gremiums an, ehe am Ende auf die Haftung der Räte eingegangen wird.

D. Wesentliche Ergebnisse der Arbeit

Die Dissertation zeigt, dass der Beirat einen erheblichen Nutzen für mittelständische Unternehmen bringen kann. Insbesondere seine Flexibilität macht ihn zu einem attraktiven Gestaltungsinstrument. Die Anpassungsfähigkeit des Beirats ermöglicht es der jeweiligen Gesellschaft, auf sich ändernde Bedingungen mit einem auf die unternehmensspezifischen Bedürfnisse zugeschnittenen Behelfsgremium zu reagieren.

Auf diese Weise kann das fakultative Gesellschaftsorgan zur Bewältigung typischer Gefährdungslagen mittelständischer Unternehmen eingesetzt werden: etwa zur Schlichtung von Streitigkeiten zwischen Familien- und Gesellschafterstämmen, der strategischen (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens oder der Organisation des Nachfolgeprozesses. Der Beirat kann somit den Bestand des Unternehmens und den nachhaltigen Frieden innerhalb des Verbandes sichern.

Durch die Untersuchung wird somit demonstriert, dass die Bedeutung eines mit erfahrenen und kompetenten Persönlichkeiten besetzten Expertengremiums für mittelständische Betriebe nicht hoch genug bewertet werden kann.

Mit der bloßen Errichtung eines Beirats allein ist es freilich noch nicht getan. Der Beirat ist *per se* kein Allheilmittel zur Lösung typisch mittelständischer Herausforderungen. Der Erfolg des Gremiums hängt vielmehr davon ab, dass seine Einrichtung und Ausgestaltung in besonderem Maße geplant und professionalisiert wird. Denn durch die Schaffung eines zusätzlichen Gesellschaftsorgans wandelt sich Organisationsstruktur des Verbandes von einer meist zweigliedrigen zu einer dreigliedrigen, was bei einer unausgeglichene Beiratsausgestaltung zu Dysfunktionalitäten führen kann.

Dazu kommen die nicht unerheblichen Kosten für die Schaffung und Unterhaltung des Gremiums, die einem Mittelständler, der nur ein begrenztes Kapital zur Verfügung hat, wenig Raum für Experimente lassen. Die Gesellschafter sollten sich vor der Errichtung des Beirats daher genaue Vorstellungen über dessen Ausgestaltung machen und sich die Voraussetzungen für eine

gelungene Beiratsarbeit vergegenwärtigen. Dabei können die nachfolgend zusammengefassten Ergebnisse dieser Untersuchung eine Hilfestellung sein:

I. Die Eingliederung des Beirats in die Organisationsverfassung des Verbandes

Beschließen die Gesellschafter die Errichtung eines Beirats, stellt sich zunächst die Frage nach der rechtlichen Verankerung des Gremiums. Der gesellschaftsvertraglichen Verankerung kommt hierbei die größte praktische Relevanz zu. Im Gegensatz zu rein schuldrechtlichen Abreden wird ein satzungsmäßig festgeschriebener Beirat zum Gesellschaftsorgan, womit nach dem materiellen Organbegriff zwingend die Verpflichtung auf das Verbandsinteresse einhergeht. Gegen die Einrichtung fakultativer, also freiwilliger Gesellschaftsorgane in GmbH und KG bestehen keine rechtlichen Bedenken, weshalb sich Mittelständler, die in der Rechtsform der GmbH & Co. KG organisiert sind, lediglich entscheiden müssen, ob sie den Beirat in der Komplementär-GmbH oder der KG installieren. Die Entscheidung hängt vor allem von der konkreten Aufgabenstellung des Gremiums ab.

II. Die Größe des Gremiums

Im Anschluss daran stellt sich die Frage nach der geeigneten Beiratsgröße. Sowohl eine zu geringe als auch eine zu große Mitgliederzahl kann die Effektivität und damit den Erfolg der Beiratsarbeit beeinträchtigen. Es gilt also ein gesundes Mittelmaß zu finden, damit zum einen hinreichend viele Impulse und Ideen vom Gremium ausgehen, das seine Stärke gerade aus der Vielfalt der in ihm versammelten Erfahrungen und Ansichten zieht, und zum anderen eine schwerfällige Entscheidungsfindung vermieden wird. In der Praxis haben sich vor diesem Hintergrund Beiräte mit drei bis fünf Mitglieder bewährt.

III. Die personelle Besetzung des Beirats

In diesem Zusammenhang spielt auch die personelle Besetzung des Organs eine bedeutende Rolle. Der Beirat ist schließlich immer nur so gut wie seine Mitglieder. Neben der persönlichen Qualifikation kommt es deshalb entscheidend auf die fachlichen Fähigkeiten der Beiräte an. Das bedingt die grundsätzliche Bereitschaft der Gesellschafter zur Öffnung des Unternehmens gegenüber Dritten: Denn die häufigsten Errichtungsmotive für fakultative Gesellschaftsorgane sind die Überwindung verbandsinterner Konflikte, die Nutzung externen Sachverständigen sowie die Schaffung bzw. Sicherung von Geschäftsbeziehungen. Diese lassen sich naturgemäß nur über eine Besetzung mit Nichtgesellschaftern erreichen.

Dafür ist es ratsam, dass im Gremium hinreichend unabhängige Personen vertreten sind, die auf eine breite Akzeptanz im Gesellschafterkreis bauen können. Denn als gesetzlich nicht zwingend vorgesehene Gesellschaftsorgan ist der Beirat in besonderem Maße auf das Vertrauen der Anteilseigner angewiesen.

Ein Beirat hingegen, der sich allein aus Kunden, Lieferanten und Bankenvertretern zusammensetzt, bringt für die Gesellschaft in aller Regel keinen Mehrwert. Die Beteiligung von Freunden und Familienmitgliedern, deren persönliche Nähe zu den Gesellschaftern im Einzelfall einer schonungslosen Analyse hinderlich sein kann, ist nur dann empfehlenswert, wenn sich die

Beiräte ihre Unabhängigkeit bewahren. Ein guter Beirat lebt vom kritischen Diskurs und darf nicht zu einem reinen „Akklamationsorgan“ verkommen, das jede Entscheidung der Unternehmenslenker durchwinkt.

Neben Dritten können dem Beirat auch Gesellschafter angehören, wenn diese die Akzeptanz der übrigen Gesellschafter genießen und ihre Berufung damit das Vertrauen in das Gremium stärkt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass dem Verband die Expertise dieser Personengruppe bereits im Organ der Gesellschafterversammlung oder im Rahmen ihrer Mitarbeit im Unternehmen zur Verfügung steht. Außerdem werden die Anteilseigner in einem zur Schlichtung von Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern oder Familienstämmen installierten Beirat selten objektiv entscheiden können.

Die Öffnung des Unternehmens für Dritte begegnet dabei keinen gesellschaftsrechtlichen Bedenken. Den Gesellschaftern steht es frei, Dritte in den Beirat aufzunehmen und dem Gremium Entscheidungskompetenzen zu übertragen.

IV. Mögliche Grenzen bei der Kompetenzdelegation zugunsten des Beirats

Bei der Zuständigkeitsübertragung an den Beirat kommt den Gesellschaftern die Gestaltungsfreiheit im GmbH- und KG-Recht zugute, die es ihnen ermöglicht, den Grad ihrer eigenen Entmachtung durch die gewünschte Kompetenzausgestaltung beliebig zu bestimmen. Die Prinzipien der Selbstorganschaft und der Verbandssouveränität setzen hierbei gewisse Grenzen. Mit der Berufung zum Organwalter geht die Verpflichtung auf das Verbandsinteresse einher, wodurch die Gefahr der eigennützigen Interessenwahrnehmung durch Gesellschaftsexterne gebannt ist.

Die Verbandssouveränität begrenzt die Gestaltungsfreiheit jedoch insoweit, als sich die Gesellschafter zugunsten des Beirats nicht ihrer zwingenden Kompetenz zur Änderung des Gesellschaftsvertrages begeben können. Die Gesellschafterversammlung ist als Souverän des Verbandes jederzeit imstande, die Zuständigkeitsdelegation auf den Beirat rückgängig zu machen oder das Organ vollständig zu beseitigen.

In der Praxis hingegen führt die jahrelange erfolgreiche Zusammenarbeit und das in dieser Zeit gewachsene Vertrauen häufig dazu, dass dem Gremium weitergehende Kompetenzen zugewiesen werden und derart drastische Schritte deshalb die Ausnahme bleiben. Nicht selten werden etwa einem zunächst nur beratend tätigen Beirat nach dessen Bewährung echte Entscheidungsbefugnisse eingeräumt, die sich dann sukzessive ausweiten können. Die beschriebene Satzungshoheit der Gesellschafterversammlung sollte hierbei gewissermaßen als Rettungsanker Mut zu einem unverkrampften Umgang mit dem Verlust eigenen Einflusses machen.

V. Die Erwartungen an das Gremium

Der Erfolg des Beirats hängt darüber hinaus in nicht unerheblichem Umfang davon ab, was die Gesellschafter von dem Gremium erwarten bzw. erwarten können. Das Organ tritt meist nur einige Male im Jahr zusammen und besteht aus Mitgliedern, die ihr Mandat meist nur nebenamtlich

ausüben. Einer zeitlich umfangreicheren Aufgabenwahrnehmung stehen sowohl die begrenzte terminliche Verfügbarkeit der Beiräte als auch die im Einzelfall limitierten finanziellen Reserven des mittelständischen Unternehmens entgegen. Damit eignet sich der Beirat grundsätzlich nicht als Ersatz für die häufig in Großunternehmen anzutreffenden Stabs- und Planungsstellen. Genauso wenig kann er externe Berater wie etwa Rechtsanwälte oder Steuerberater gänzlich ersetzen. Diese Feststellung begrenzt zugleich die Aufgabenwahrnehmung des Beirats: so ist es vor allem nicht zweckmäßig, einen geschäftsführenden Beirat einzurichten, obgleich eine derartige Gestaltung gesellschaftsrechtlich zulässig ist. Die Untersuchung zieht hieraus die Erkenntnis, dass die Ausnutzung der gesellschaftsrechtlichen Spielräume bei der Kompetenzausstattung des Beirats nicht in jedem Fall zielführend ist.

E. Gesamtergebnis der Untersuchung

Berücksichtigt das Unternehmen die in der Arbeit aufgestellten Gebote, erhält es mit dem Beirat ein wertvolles Zusatzorgan, das die Geschäftsführung beratend oder kontrollierend begleiten, einen etwaigen Nachfolgeprozess strukturieren, zwischen gegenläufigen Gesellschafterinteressen vermitteln und die Gesellschaft nach außen präsentieren kann. Dabei steht der langfristige und nachhaltige Nutzen des Beirats im Zentrum der Errichtungsmotive: Gelingt es dem Gremium, Fehlentscheidungen frühzeitig zu erkennen, Geschäftschancen eher zu nutzen und potenzielle Streitigkeiten bereits im Keim zu ersticken, verschafft es dem Unternehmen entscheidende strategische Vorteile gegenüber Wettbewerbern, die existenzielle Bedeutung haben können.

Die mit der Beiratserrichtung verbundenen Kosten sollten bei der Entscheidung für oder gegen ein Zusatzorgan nicht das ausschlaggebende Kriterium sein. Im Gegenteil: angesichts des Nutzens, die der Beirat bringen kann, wird sich der finanzielle Aufwand schnell amortisieren und schließlich rentieren. Der Mittelständler muss sich nach Ansicht dieser Untersuchung sogar die Frage gefallen lassen, ob er es sich in Anbetracht der beschriebenen komplexen und vielfältigen Gefährdungslagen leisten kann, keinen Beirat zu errichten. Denn wie diese Arbeit zeigt, sind mittelständische Unternehmen mit einem Beirat bestens beraten.

Die Dissertation erscheint im Nomos-Verlag in der Schriftenreihe „Deutsches, Europäisches und Vergleichendes Wirtschaftsrecht“.