

Rechte und Pflichten einer verantwortungsvollen Beiratstätigkeit

Mögliche Ausgestaltungsformen und Handlungsempfehlungen

Rudolf X. Ruter*

In Abhängigkeit von der jeweils gewählten Gesellschaftsform hält das Gesetz eine Vielzahl von Regelungen zum Entscheidungsablauf und zur Kompetenzverteilung innerhalb des Unternehmens bereit. In dieses austarierte System muss sich der schuldrechtliche und organschaftliche Beirat jeweils einfügen. Als rein fakultatives Gebilde kann er je nach Erfordernis im Sinne eines starken oder schwachen Beiratshauses mit unterschiedlichen Rechten und Pflichten ausgestaltet werden, wie der nachfolgende Beitrag zeigt.

1. Einführung

Eine nachvollziehbare, verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung gewinnt einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert. Ein Beirat kann bei der Vermittlung einer solchen Unternehmensausrichtung eine wesentliche beratende Stellung einnehmen. Zugleich kann er zu einer Fokussierung von Entscheidungen der Gesellschafter und Geschäftsführer beitragen¹.

Beiräte sind heute fest als Instrument der Corporate Governance in deutschen Familienunternehmen etabliert²; über die Hälfte der befragten Personen gaben in einer kürzlich durchgeführten Umfrage an, in ihrem Unternehmen bereits einen Beirat eingerichtet zu haben³. „Gute Performance, nachhaltige Good Governance und CSR sind dabei die Eckpfeiler einer verantwortungsbewussten Wahrnehmung eines Aufsichts- oder Beiratsmandats. Durch Gremientätigkeit werden entscheidend die Geschicke des Unternehmens geprägt. Eine hohe fachliche Expertise, Wertebewusstsein und Ethik sind damit keine lapidaren Anforderungen an einen Aufsichts- oder

Beirat, sondern schlechthin eine ‚conditio sine qua non‘“⁴.

2. Strukturen eines starken Beiratsgremiums als Basis der Unternehmensentwicklung

In der Praxis hat sich schon oft gezeigt, dass sich ein Beiratsgremium in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklung, dem wachsenden gegenseitigen Vertrauen und den bestehenden persönlichen und fachlichen Fähigkeiten im Zeitablauf von einem Beratungs- hin zu einem Kontroll- und weiter zu einem Gesellschafterbeirat entwickelt, der von Zeit zu Zeit mit Sonderaufgaben und Repräsentationsaufgaben betraut wird⁵. Das bedeutet, dass sich die Gesellschafter aus allen zur Verfügung stehenden „Bausteinen“ ein an die spezifischen Gegebenheiten angepasstes, allgemein akzeptiertes und somit machtvolles „Beiratshaus“ mit zahlreichen Rechten und den damit zusammenhängenden Pflichten „bauen“ (vgl. Abb. 1)⁶.

Laut Bukenberger zeichnet sich eine gute und nachhaltige Unternehmensführung insbesondere durch eine klare und lang-

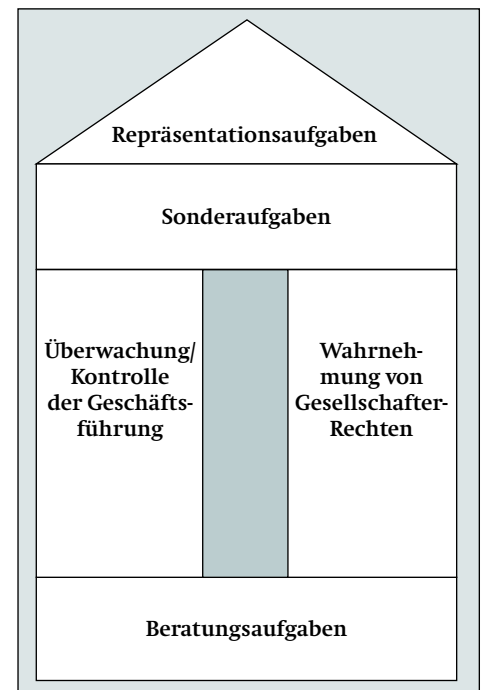


Abb. 1: Struktur eines starken Beiratshauses

fristig ausgerichtete Unternehmensführung zum Wohle aller Stakeholder aus. „Dies wiederum erfordert verantwortlich handelnde Führungspersonlichkeiten mit Mut, Willenskraft und einem klaren Menschenverstand, welche in der Lage sind,

* WP/StB Rudolf X. Ruter ist Partner bei Ernst & Young in Stuttgart. Er ist zuständig für die Bereiche Climate Change and Sustainability Services in Deutschland.

- 1 Vgl. Ruter/Thümmel, Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen, 2. Aufl. 2009, S. 5.
- 2 Vgl. Becker, Ausgestaltung des Beirats als Element der Corporate Governance im Mittelstand, ZCG 04/2009 S. 149 ff.
- 3 Vgl. dazu die im Jahr 2009 publizierte Studie der INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, Beiräte in Familienunternehmen – abrufbar unter www.intes-akademie.de.
- 4 So Smend, Geschäftsführender Gesellschafter der Deutschen Agentur für Aufsichtsräte – Nachzulesen im Bereich „Klartext“ unter www.aknu.org des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbachgesellschaft.
- 5 Vgl. Ruter, Aufgaben und Auswahl von Beiratsmitgliedern in Familienunternehmen, ZCG 05/2009 S. 209 ff.
- 6 Vgl. Leendertse, Die wachsende Macht der Beiräte, Handelsblatt Spezial Mittelstand vom 18.3.2009 S. 9.

► Komplexe Unternehmensstrukturen befähigen den Beirat zur Übernahme wichtiger Sonderaufgaben wie z.B. der eines Schiedsrichters und eines Nachfolge-Garants. ◀

auch kurzfristigen Verlockungen und Moederscheinungen zu widerstehen.⁷

Basierend auf einer fundierten Beratungsebene aufgrund hervorragender persönlicher und fachlicher Eigenschaften erfüllt der Beirat zwei wesentliche Hauptaufgaben:

1. Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung und
2. Wahrnehmung von an ihn übertragenen Gesellschafter-Rechten.

Die daraus gewonnene tiefe Einsicht in die komplexen Zusammenhänge befähigt den Beirat zur Übernahme wichtiger Sonderaufgaben wie z.B. die eines Schiedsrichters und eines Nachfolge-Garants. All diese Aufgaben nimmt der Beirat wahr, um das mittelständische Familienunternehmen im erforderlichen Rahmen sowohl nach innen als auch nach außen zu repräsentieren und zu vertreten⁸.

Die Vorteile eines solch starken Beiratshauses können somit wie folgt zusammengefasst und beschrieben werden:

- Verminderung des Risikos von Fehlentscheidungen sowohl im Kreis der Familie als auch im Kreis der Gesellschafter und der Geschäftsführung,
- Kontinuität in der unternehmerischen Führung (Nachfolge), in den Strukturen, Systemen und Instrumenten,
- Ausgleich unterschiedlicher Gesellschafterinteressen und Entwicklung eines von allen akzeptierten Zielsystems,
- Versachlichung der Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern der Familie, den Gesellschaftern und der Geschäftsführung,
- Nutzung externen Wissens zur Komplementierung bestehender Fähigkeiten und Vermeidung bestehender Schwächen und Risiken,
- Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten in der Geschäftsführung durch Schaffung einer sachkundigen Entscheidungsinstanz.

3. Schuldrechtlicher oder organ-schaftlicher Beirat?

Die Pflichten des Beirats konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Bereiche Beratung, Kontrolle und Entscheidungsun-

terstützung. Werden diese Rollen im Interesse des Unternehmens reibungsfrei ausgefüllt und wird dies so auch gegenüber der Außenwelt sachgerecht dargestellt, kann sich sowohl für die internen Abläufe als auch für die Außenwirkung in jeder Hinsicht ein nachhaltiger Mehrwert ergeben.

Grundsätzlich gibt es keine gesetzlichen Regelungen, die den Beirat als Organ eines Unternehmens definieren. Das Phänomen Beirat hat sich vielmehr aus einem praktischen Bedürfnis heraus entwickelt. Daher sind Beiräte „selten das Resultat strategischer Überlegungen. Meist starten sie als Puffer, wenn Gesellschafter oder Familienstämme sich streiten, wer das Kommando zu führen hat im Familienunternehmen.“⁹

Der Beirat ist also immer ein fakultatives Organ. Seine Stärke oder Schwäche hängt daher von der rechtlichen Ausgestaltung im Unternehmen ab. Zur Verfügung stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten, nämlich

- die organschaftliche Integration des Beirats in die gesellschaftsrechtliche Struktur einerseits und
- seine rein schuldrechtliche Anbindung andererseits¹⁰.

Welche Ausgestaltungsform für das jeweilige Unternehmen sinnvoll ist, bleibt dem Einzelfall überlassen. Wichtig ist jedoch, dass neben der Zuordnung der inhaltlichen Aufgabenstellungen und den Funktionen des Beirats seine rechtliche Gestaltung bzw. seine Rahmenbedingungen so abgesichert sind, dass sowohl eine reibungslose Arbeitsweise als auch ein friktionsloses Zusammenwirken mit den anderen Organen des Unternehmens, vor allem mit den Gesellschaftern und der Geschäftsführung, sichergestellt werden.

Da der Beirat eine fakultative Einrichtung ist, gibt es im Gegensatz zum Aufsichtsrat keine gesetzlich definierten Regeln. Die Grenzen seiner Befugnis liegen dort, wo Gesetz oder Gesellschaftsvertrag anderen Unternehmensorganen obligatorische Funktionen zuweisen.

Neben dem Beirat, der aufgrund eines schuldrechtlichen Dienstvertrags beratend tätig wird (schuldrechtlicher Bei-

rat), ist vor allem der organschaftliche Beirat von Bedeutung.

Bei dem schuldrechtlichen (meist nur beratenden) Beirat handelt es sich rechtlich um ein Bündel von Dienst- und/oder Geschäftsbesorgungsverträgen i. S. der §§ 611 und 675 BGB, die von dem Unternehmen mit jedem einzelnen Beiratsmitglied abgeschlossen werden. Hierbei wird das Unternehmen von seinen Geschäftsführern, nicht jedoch von der Generalversammlung vertreten. Demzufolge ist dieser schuldrechtliche Beirat auch nicht in der Satzung des Unternehmens verankert und hat keinen Organstatus.

Die Einsetzung eines organschaftlichen Beirats erfolgt durch die Generalversammlung, die hierbei eine weitgehende Gestaltungsfreiheit hat. Wichtig ist es, die einzelnen Rechte und Pflichten eines kontrollierenden Beirats in der Satzung oder in der Geschäftsordnung genau zu beschreiben und die Bestellungs-, Abberufungs- und Ausstattungsbeschlüsse der Gesellschafter von einer qualifizierten Mehrheit abhängig zu machen. Für den Fall, dass der Beirat nicht funktions- oder beschlussfähig ist, muss der Gesellschaft eine sog. Rückfallkompetenz zugesichert sein.

Der organschaftliche (kontrollierende und entscheidende) Beirat muss durch Generalversammlung bzw. im Gesellschaftsvertrag verankert werden. In diesem sollten die wesentlichen Rahmenbedingungen festgelegt werden. Die optimale Anzahl der Beiratsmitglieder liegt zwischen mindestens drei Personen und einer Zahl, die eine effiziente Arbeitsweise gewährleisten kann. Darüber hinaus sollten die notwendigen Kompe-

7 So z. B. Bukenberger, Berufs-Aufsichtsrat und -Beirat, Corporate Governance Consulting – Nachzulesen im Bereich „Klartext“ unter www.aknu.org des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbachgesellschaft.

8 Vgl. Ruter, Der Beirat – hilfreich für jedes Familienunternehmen, in: BOARD Report Sept. 2009, S. 10 ff.

9 Fend, Mehr als ein Puffer – Beiräte in Familienunternehmen können helfen, unterschiedliche Interessen der Gesellschafter zu einem gemeinsamen Kurs zu bündeln, enable 08/2009 S. 27.

10 Vgl. Huber, Beirat und Beiratsmitglied, GmbHR 2004 S. 772.