

## &lt;Article&gt;

# Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen in Deutschland

Univ.-Professor em. Dr.Dres.h.c. Eduard Gaugler  
Universität Mannheim

Diesen Beitrag widme ich Professor h.c. Dr. Toshiyoshi Shimizu an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Kanagawa-Universität in Dankbarkeit für seine langjährige und kollegiale Zusammenarbeit bei der Pflege der wissenschaftlichen Beziehungen zwischen der deutschen und der japanischen Betriebswirtschaftslehre sowie als Anregung für seine ehren- und verantwortungsvolle Tätigkeit als externes Mitglied im Board der Suruga AG in Japan.

E.G.

## Inhalt

Board versus Aufsichtsrat

Vielfalt der Beiratsgremien

Beteiligungsmotive von Firmenbeiräten

Partizipation an grundlegenden Unternehmensentscheidungen

Arbeitsweise und Zusammensetzung von Beiratsgremien

Beurteilung der Firmenbeiräte

Unternehmensspezifische Beiratsgestaltung

## Board versus Aufsichtsrat

Die Unternehmensleitung ist in Japan - ähnlich wie in angelsächsischen Ländern - nach dem sog. Board-System strukturiert. Die obersten Organe bilden dabei das Shareholders' Meeting, dem die Anteilseigner (Aktionäre) angehören, und der Board of Directors, der sich aus Inside-Directors (hauptberufliche Manager) und aus ehrenamtlichen Outside-Directors zusammensetzt. Der Board ist Geschäftsführungs- und Kontrollorgan zugleich; häufig bilden die Inside-Directors im Board das eigentliche Zentrum der Willensbildung in der Unternehmensleitung.

In Deutschland schreibt der Gesetzgeber für Aktiengesellschaften obligatorisch drei Organe an der Unternehmensspitze vor: die Hauptversammlung, in der die Aktionäre ihre Rechte durch Aus-

übung des Stimmrechts wahrnehmen, den Aufsichtsrat, dessen Mitglieder von der Hauptversammlung der Anteilseigner und - in mitbestimmten Unternehmen - von den Arbeitnehmern gewählt werden, und den Vorstand, der vom Aufsichtsrat bestellt wird und der die Geschäfte der Gesellschaft in eigener Verantwortung zu führen hat.

Ein wesentlicher Unterschied der Organisation der Unternehmensleitung zwischen dem Board-System und dem Gesellschaftsrecht in Deutschland besteht darin, dass die Geschäftsführung und die Kontrolle über die Geschäftsführung in deutschen Kapitalgesellschaften getrennt und für diese beiden Funktionen zwei separate Organe vorgeschrieben sind (Trennungsprinzip).

Der Aufsichtsrat als typisches Kennzeichen einer deutschen Kapitalgesellschaft gilt für die Aktiengesellschaften und für die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), soweit sie mit 500 und mehr Arbeitnehmern der gesetzlichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer unterliegen; ansonsten ist bei GmbHs der Aufsichtsrat vom Gesetzgeber nicht obligatorisch vorgeschrieben. Daraus folgt, dass nur eine relativ kleine Anzahl deutscher Unternehmen einen gesetzlich geforderten Aufsichtsrat besitzt: nur einige wenig Tausend Aktiengesellschaften sind dazu vom Gesetzgeber verpflichtet; die weit überwiegende Anzahl der GmbHs haben weniger als 500 Arbeitnehmer und sind nicht gesetzlich gezwungen, einen Aufsichtsrat einzurichten; 98% der 2,1 Mio Betriebe in Deutschland haben weniger als 500 Beschäftigte; und schließlich sind über 80 Prozent der deutschen Unternehmen keine Kapitalgesellschaften; bei Personengesellschaften (oHG, KG) und bei Einzelfirmen verlangt der Gesetzgeber bislang keinen Aufsichtsrat. Bei diesen Unternehmen finden sich in Deutschland nicht selten die sog. Firmenbeiräte.

### **Vielfalt der Beiratsgremien**

Da der deutsche Gesetzgeber keine Normen für Firmenbeiräte erlassen hat, sind die Unternehmen bei ihrer Entscheidung über die Einrichtung eines solchen Gremiums frei; außerdem können sie solche Organe unterschiedlich mit Aufgaben und Kompetenzen ausstatten; nicht zuletzt können sie diese Gremien nach eigenem Gutdünken bezeichnen. Häufig nennen die Unternehmen diese Organe "Beiräte"; aber auch andere Bezeichnungen sind keineswegs selten, z. B. Verwaltungsrat, Verwaltungsausschuss, Gesellschafterrat, Gesellschafterausschuss, Familienrat, Ältestenrat, Kommanditistenrat o. ä.

Diese unterschiedlichen Bezeichnungen deuten darauf hin, dass die Beiratsgremien von verschiedenen Instanzen gebildet werden können. Oft schaffen die Gesellschafter bzw. der Inhaber eines

Unternehmens den Firmenbeirat und berufen seine Mitglieder. Aber die Initiative für die Einrichtung eines Beirats kann auch von der Geschäftsführung eines Unternehmens ausgehen; in der Regel wird aber die Geschäftsführung ihre Absicht, ein Beiratsgremium zu gründen, mit den Gesellschaftern bzw. mit dem Inhaber eines Unternehmens abstimmen und seine Mitglieder im Einvernehmen mit den Anteilseignern in den Beirat berufen.

Da gesetzliche Normen für Firmenbeiräte in Deutschland fehlen, gibt es für solche freiwilligen Beiratsgremien zwei verschiedene rechtliche Grundlagen (Voormann 1990). So kann die Mitarbeit in einem solchen Organ auf Dienstleistungsverträgen zwischen der Gesellschaft und den einzelnen Beiratsmitgliedern bestehen (schuldrechtliche Vereinbarung). Daneben kann ein Beirat als Gesellschaftsorgan in der Satzung der Gesellschaft verankert sein; man spricht dann von "integrierten Beiräten". Diese Firmenbeiräte haben dann in der jeweiligen Satzung der Gesellschaft ohne gesetzliche Vorschriften eine organschaftliche Basis mit Einzelregelungen für ihre Aufgaben.

Häufig besitzen die Beiräte eine Geschäftsordnung mit mehr oder weniger detaillierten Regelungen für ihre Arbeitsweise. Es gibt aber auch Beiratsgremien, deren Tätigkeiten weitgehend der Vorsitzende des Beirats - meist in Abstimmung mit den Gesellschaftern und mit der Geschäftsführung des Unternehmens - bestimmt; in diesem Fall sind die Aufgaben und die Zuständigkeiten des Firmenbeirats meist nur sehr allgemein geregelt und werden flexibel gehandhabt.

Schließlich zeigt auch die Größe dieser Beiräte - gemessen an der Anzahl ihrer Mitglieder - gewisse Schwankungen. Die weitüberwiegende Zahl der Firmenbeiräte in deutschen Unternehmen hat zwischen drei und fünf Mitgliedern; es gibt aber auch größere Beiratsgremien mit sechs und mehr Personen.

### **Beteiligungsmotive von Firmenbeiräten**

In zwei umfangreichen Untersuchungen hat die Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. (FBS) in den Jahren 1981/82 und 2001 gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Universität Mannheim sowie mit dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim die Praxis von Beiratsgremien in deutschen Unternehmen analysiert (Gaugler/Heimbürger 1985; Rieger/Sandmaier/Keese 2003). Diese Erhebungen bei mehreren hundert Firmen, die über Beiräte ver-

fügen, brachten Einblicke in die Gründungsmotive für solche Gremien sowie in ihre Aufgaben und Kompetenzen bei der Leitung mittelständischer Unternehmen.

Bei der Gründung von Beiratsgremien dominieren einige Motive sehr stark, während andere Motive eine eher zweitrangige Rolle spielen. Bei den Beweggründen für die Bildung von Beiräten unterscheidet die Fachliteratur zwischen Motiven, die vorwiegend die Gesellschafter verfolgen, und solchen, die hauptsächlich die Geschäftsführung verwirklicht sehen will (Küpper 1981). Demnach unterscheidet man zwischen gesellschafterabhängigen und geschäftsführungsabhängigen Beiratsgremien. Zu den Gründungsmotiven der Gesellschafter zählt man die Sicherung oder Änderung der Gesellschafterstruktur eines Unternehmens, die Kontrolle der Geschäftsführung, die Sicherung der Firmenkontinuität beim Wechsel in der Geschäftsführung und die Übertragung von Sonderaufgaben. Die geschäftsführungsabhängigen Beiratsgremien sollen vor allem der Beratung der Unternehmensleitung bei wichtigen Entscheidungen an der Spitze des Unternehmens sowie der Kontaktpflege zu Partnern des Unternehmens dienen.

Die Analyse der Beiratsfirmen, die an den beiden o.a. FBS-Untersuchungen beteiligt waren, hat eine klare Priorität der Motive bei der Schaffung von Beiratsgremien erbracht. Vorrangige Gründungsmotive sind nach diesen Untersuchungsergebnissen in der mittelständischen Wirtschaft die Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung durch den Beirat, die Risikoreduzierung von Fehlentscheidungen bei der Geschäftsführung sowie die Nutzung des Wissens der externen Experten als Beiratsmitglieder. Ferner sollen die Beiratsgremien zur Versachlichung der Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaftern und der Geschäftsführung beitragen. Eine nur sehr untergeordnete Rolle spielt bei den befragten Beiratsfirmen die Absicht, mit einem solchen Gremium das Image des Unternehmens und die Kontakte zu seinen Partnern am Markt und in der Öffentlichkeit zu fördern.

Die empirischen Untersuchungen der FBS zeigen ferner, dass bei Beiratsgründungen meistens mehrere Einzelmotive in Kombination miteinander vorkommen. Bei allgemeinen motivationstheoretischen Erörterungen geht man regelmäßig von sog. "Motiv-Bündeln" aus. Dies trifft offensichtlich auch bei der Schaffung von Beiratsgremien für mittelständische Unternehmen zu. Für die in der Fachliteratur verbreitete Differenzierung von Beratungs-, Kontroll- und Schiedsrichter-Beiräten ist daher der Erhebungsbefund bedeutsam, dass viele Beiratsfirmen gemeinsam und gleichzeitig mit ihren Beiräten die "Überwachung/Kontrolle der Geschäftsführung", die "Nutzung externen Expertenwissens", den "Ausgleich bei unterschiedlichen Gesellschafterinteressen" bzw.

auch die "Versachlichung der Kooperation zwischen Gesellschaftern und Geschäftsleitung" anstreben. Diese Motiv-Kombinationen mit unterschiedlichen Gewichten der einzelnen Motive legen es nahe, von Gremien zu sprechen, die vorwiegend (aber nicht ausschließlich) Kontrollbeiräte bzw. vorwiegend (aber nicht ausschließlich) Beratungsbeiräte sein sollen.

Aus den Ergebnissen der FBS-Erhebungen ergeben sich für weitere Forschungen einige Fragen (Gaugler 1985). So liegt wohl ein Problem in der Kompatibilität verschiedener Gründungsmotive. Dabei können die Ansätze der modernen Entscheidungstheorie helfen, tiefer in die wechselseitige Verträglichkeit unterschiedlicher Beiratsmotive anhand neuer empirischer Studien einzudringen. Eine weitere Fragestellung betrifft die zeitliche Konstanz bzw. Varianz der Motiv-Bündel bei der Gründung von Firmenbeiräten; die beiden FBS-Untersuchungen von 1981/82 und 2001 zeigen, dass sich die Prioritäten bei den Gründungsmotiven insgesamt nur geringfügig geändert haben. Es bleibt aber die Frage, ob und inwieweit die Gründungsmotive, die in der Beiratspraxis auftreten, bei bestehenden Beiratsgremien im Zeitablauf Wandlungen unterliegen. Interessant wäre dann auch hier, nach den Ursachen und Konsequenzen bei Veränderungen in den Motivkombinationen zu fragen. Dabei wären dann auch die Anpassungsprozesse in der Aufgabenstellung der Beiratsgremien, bei ihrer personellen Zusammensetzung, in ihrer Arbeitsweise usw. zu erforschen. Damit ist eng die Frage verbunden, unter welchen Bedingungen Beiratsgremien zur Verstetigung der Unternehmensführung beitragen und inwieweit sie gleichzeitig die vom Markt geforderte Flexibilität eines Unternehmens fördern können.

Gerade in der mittelständischen Wirtschaft Deutschlands und insbesondere bei zahlreichen Familienunternehmen kommt dem personellen Wechsel in der Geschäftsführung eine herausragende Bedeutung zu (Ruter/Thümmel 1994; Vogler 1990). Vergleicht man die Befunde der beiden FBS-Untersuchungen, so wird erkennbar, dass die Mitwirkung der Firmenbeiräte bei der Regelung der Nachfolge in der Unternehmensleitung in den letzten zwei Jahrzehnten noch zugenommen hat. Nur bei weniger als zehn Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen werden die Beiräte nicht an der Unternehmensnachfolge beteiligt. Die meisten Beiratsfirmen erwarten, dass das Beiratsgremium den Personenwechsel in der Unternehmensleitung erleichtert und geben deshalb ihrem Beirat unterschiedliche Kompetenzen. So haben in knapp 40% der befragten Unternehmen die Beiratsmitglieder die Möglichkeit, geeignet erscheinende Nachfolger vorzuschlagen; bei über 43% der Firmen trifft der Beirat selbst die Auswahlentscheidung bei der Nachfolgeregelung. Bei 8% der untersuchten Firmen soll der Beirat sogar vorübergehend die Geschäftsführung des Unternehmens übernehmen, bis ein Nachfolger be-

stimmt ist.

### **Partizipation an grundlegenden Unternehmensentscheidungen**

Während die Mitwirkung an Nachfolgeregelungen bei den mittelständischen Firmen in der Regel eher selten vorkommt, sind die Beiratsgremien in den meisten befragten Unternehmen laufend in unterschiedlichem Umfang und mit verschiedenen gestuften Kompetenzen an einer Reihe strategischer und unternehmenspolitischer Entscheidungen beteiligt.

Eine relativ schwache Beiratsbeteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen liegt vor, wenn die Geschäftsführung bzw. die Gesellschafter den Firmenbeirat lediglich über bestimmte Dispositionen unterrichten (1. Kompetenzart: "Benachrichtigung/Information"). Einen stärkeren Einfluss auf Unternehmensentscheidungen besitzt der Beirat, wenn er zu bevorstehenden Entscheidungen seine Empfehlungen geben kann und wenn sich die Gesellschafter bzw. die Geschäftsführung mit diesen Vorschlägen des Beirats - eventuell in gemeinsamen Beratungen mit den Gremiumsmitgliedern - befassen (2. Kompetenzart: "Anregung/Empfehlungen/Beratung"). Noch ausgeprägter ist die Einwirkung des Beirats auf Unternehmensentscheidungen, wenn die Gesellschafter bzw. die Geschäftsführung gemäß Beiratssatzung für ihre Dispositionen seine Einwilligung bzw. seine vorherige Zustimmung benötigen (3. Kompetenzart: "Einwilligung/vorherige Zustimmung").

Die FBS-Untersuchungen ergaben, dass die befragten Beiratsfirmen bei 14 verschiedenen Unternehmensentscheidungen ihre Beiratsgremien im Gesamtdurchschnitt zu über 64% mit den stärksten Befugnissen (3. Kompetenzart) partizipieren lassen. Diese höchste Kompetenzstärke des Firmenbeirats kommt überdurchschnittlich häufig bei folgenden Unternehmensentscheidungen vor :

Erwerb/Veräußerung von Beteiligungen	84.7%
Erwerb/Veräußerungen von Grundstücken	83.6%
Bestellung/Abberufung der Geschäftsführer	77.9%
Einrichtung/Aufhebung von Zweigniederlassungen	75.4%
Aufnahme/Ausschluß von Gesellschaftern	66.7%
Änderungen des Gesellschaftsvertrags	66.7%
Eingehen/Beendigung von Unternehmenskooperationen	66.4%



Die von der FBS befragten mittelständischen Unternehmen in Deutschland lassen ihre Firmenbeiräte im gesamten Durchschnitt mit über 20% bei den untersuchten Unternehmensentscheidungen mit der zweiten Kompetenzstärke ("Anregungen/Empfehlungen/Beratung") mitwirken. Diese mittlere Art der Beiratsbefugnisse findet sich überdurchschnittlich oft bei folgenden Entscheidungen :

Anstellung/Entlassung leitender Angestellter	38.2%
Aufnahme neuer Produkte und Geschäftszweige	33.0%
Berufung des Abschlussprüfers	30.4%
Erwerb/Veräußerung von Patenten/Lizenzen	25.0%
Änderungen des Investitionsplanes	21.0%

Im Gesamtdurchschnitt der untersuchten Beiratsfirmen beteiligen 15.4% ihre Beiratsgremien bei allen 14 Arten der Unternehmensentscheidungen mit den niedrigsten Befugnissen (3. Kompetenzstärke : "Benachrichtigung/Information").

Aus diesen Ergebnissen der FBS-Untersuchungen folgt, dass die meisten befragten Beiratsfirmen ihre Beiratsgremien an den meisten wichtigen Entscheidungen mit der stärksten bzw. mit der mittleren Mitwirkungskompetenz teilhaben lassen. Im Zeitvergleich zeigt sich ferner, dass die Einschaltung der Firmenbeiräte in strategische Unternehmensentscheidungen in den letzten zwanzig Jahren deutlich zugenommen hat. Diese Tendenz zur Zunahme der Partizipation der Beiratsgremien betrifft nicht zuletzt auch die Finanzentscheidungen des Unternehmens; bei diesen Dispositionen der Geschäftsführung hat der Firmenbeirat zunehmend starke Befugnisse (Kompetenzart 1 : "Einwilligung/vorherige Zustimmung") bekommen.

### **Arbeitsweise und Zusammensetzung der Beiratsgremien**

Die Effizienz der Firmenbeiräte für mittelständische Unternehmen hängt in hohem Maß von der Arbeitsweise dieser Gremien und von der Qualität ihrer personellen Zusammensetzung ab.

Die Arbeit der Beiratsgremien findet überwiegend in Sitzungen statt, was nicht ausschließt, dass sich die Mitglieder der Beiräte anhand von Unterlagen individuell auf die Beratungen in den Arbeitssitzungen vorbereiten. Nicht selten übernehmen außerdem einzelne Beiratsmitglieder persönlich auch bestimmte Aufgaben, die sie selbst eigenständig außerhalb der Sitzungen erledigen und über deren Ausführung sie in den Sitzungen die übrigen Beiratsmitglieder informieren.

Bei nahezu allen Firmen, die an den Befragungen durch die FBS teilgenommen haben, finden die Beiratssitzungen in regelmäßigen, wenn auch unterschiedlich langen, zeitlichen Abständen statt. Daneben gibt es in nicht wenigen Beiratsfirmen auch außerordentliche Zusammenkünfte des Beirats bei besonderen Anlässen und bei dringendem Beratungsbedarf durch das Gremium. Bei nahezu 80% der Firmen gibt es pro Jahr zwei bis vier Beiratssitzungen; manche Beiräte kommen jährlich fünf bis sechs Mal zusammen. Die einzelnen Zusammenkünfte der Beiräte dauern in der Mehrzahl der befragten Unternehmen zwischen drei und sechs Stunden. Regelmäßig ist der Zeitaufwand des Vorsitzenden der Beiräte deutlich höher als jener der einfachen Beiratsmitglieder. Der höhere Zeit- und Arbeitsaufwand der Beiratsvorsitzenden ergibt sich aus der Vorbereitung der Sitzungen und der erforderlichen Nacharbeit sowie aus den meist nötigen informellen Abstimmungsgesprächen mit den Gesellschaftern und mit der Unternehmensleitung.

In den weitaus meisten Fällen berufen die Gesellschafter bzw. die Gesellschafterversammlung die Mitglieder des Beirats. Ebenso erfolgt die Abberufung derselben. Bei ungefähr der Hälfte der befragten Beiratsfirmen ist die Zugehörigkeit zu diesem Gremium zeitlich begrenzt (drei bis fünf Jahre); Wiederberufungen sind vielfach möglich und kommen in der Beiratspraxis auch häufig vor. Über 90% der Firmen haben keine Einwendungen dagegen, dass die Mitglieder ihres Beirats auch ähnlichen Gremien anderer Firmen angehören. So haben in einer Reihe von Fällen die Beiratsmitglieder bis zu vier bis sechs weitere Beiratsmandate in anderen Unternehmen inne.

In den untersuchten Beiräten überwiegt deutlich die Altersgruppe mit 46 bis 65 Lebensjahren (über 60%); lediglich ein knappes Fünftel der Beiratsmitglieder ist älter als 65 Jahre.

Mehr als die Hälfte der Mitglieder in Firmenbeiräten sind Externe; jedoch gibt es auch Beiratsgremien, denen bis zu drei Gesellschafter des Unternehmens angehören; darunter befinden sich nicht selten auch geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens. In solchen Fällen nähert sich die personelle Struktur der Beiräte in deutschen Firmen dem Muster des angelsächsischen und japanischen Board an.

Für die Qualität der Beratungen im Beirat besitzt die berufliche Qualifikation seiner Mitglieder eine große Bedeutung. Bei den externen Beiratsmitgliedern überwiegen deutlich Personen mit einem wirtschaftsbezogenen Hintergrund gegenüber jenen, die über einen technischen bzw. einen juristischen Erfahrungsbereich verfügen. An der Spitze liegen Finanzierungsfachleute, Personen mit Management- und Organisationserfahrung sowie Experten aus Marketing und Vertrieb.



Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Rechtsanwälte findet man in begrenzter Zahl in den Firmenbeiräten der mittelständischen Wirtschaft; ausgesprochen selten sind Wissenschaftler in diesen Gremien vertreten.

Die an den FBS-Untersuchungen beteiligten Unternehmen wurden nach der persönlichen Qualifikation für Beiratsmitglieder befragt. Bei beiden Erhebungen (1981/82 und 2001) nahmen die Kriterien "Denk- und Kritikfähigkeit" sowie "Allgemeine Management-Erfahrung" die Spitzenplätze ein; auch die "Kooperationsfähigkeit" und die "Entscheidungsfreude" betrachten viele Befragte als wichtige Eigenschaften von Beiratsmitgliedern. Dagegen spielen im Anforderungsprofil für Mitglieder in Firmenbeiräten - nach Meinung der Probanden - folgende Kriterien eine weniger wichtige Rolle: "Durchsetzungsvermögen", "Marktkenntnisse", "wirtschaftliche Unabhängigkeit", "Produktkenntnisse" und "Kontakte zu Kreditgebern". Die geringste Gewichtung erhielten die Kriterien "Kontakte zu Kunden" und "Kontakte zu Wettbewerbern".

### **Beurteilung der Firmenbeiräte**

Beiratsgremien haben in der mittelständischen Wirtschaft Deutschlands eine lange Tradition. In den letzten fünf Jahrzehnten ist die Anzahl der jährlichen Neugründungen von Firmenbeiräten kontinuierlich angestiegen. Ihrer zunehmenden Ausbreitung ist eine wachsende Erörterung der Probleme und Möglichkeiten einer effizienten Beiratstätigkeit in der Fachliteratur gefolgt.

Bereits bei der FBS-Untersuchung in den Jahren 1981/82 gaben die damals befragten Beiratsfirmen sehr positive Bewertungen für ihre Beiräte an. So nannten diese Unternehmen sehr günstige Urteile über die Verwirklichung der mit den Beiratsgremien angestrebten Erwartungen und beurteilten die Arbeitsweise ihrer Beiräte sehr hoch. Die damalige FBS-Studie erläuterte die allgemein sehr positive Beurteilung der untersuchten Beiräte mit speziellen Aspekten. So wurden Beiratsgremien mit überwiegenden Beratungsaufgaben besser beurteilt als solche, bei denen Kontrollaufgaben dominierten; am besten fiel aber die Bewertung für Beiräte aus, die sowohl Beratungs- als auch Kontrollfunktionen wahrnahmen. Ferner waren die Bewertungen der Beiräte bei größeren Beiratsfirmen im Durchschnitt besser als bei kleineren Firmen. Außerdem bekamen Beiräte mit Gesellschafterbeteiligungen günstigere Beurteilungen als Gremien ohne Gesellschaftermitglieder. Schließlich erreichten Beiräte, die im Gesellschaftsvertrag geregelt waren und eine schriftlich fixierte Geschäftsordnung für ihre Arbeit besaßen, deutlich bessere Bewertungen.

Ähnliche Beurteilungen der Firmenbeiräte in der mittelständischen Wirtschaft brachte auch die

zweite FBS-Studie von 2001. 76% der befragten Unternehmen äußerten sich mit ihren Beiräten voll zufrieden und hielten außerdem weit überwiegend dieses Gremium für unverzichtbar. Als Gründe dafür, dass einige Beiratsfirmen ihre Erwartungen an den Beirat nur unzureichend erfüllt sahen, nannten diese Unternehmen: Meinungsverschiedenheiten unter den Beiratsmitgliedern, fehlende Fachkompetenz von Mitgliedern des Gremiums, starker Einfluss auf das operative Geschäft, starker Gesellschaftereinfluss auf den Beirat. Dennoch zeigten sich die Beiratsfirmen mit überwiegender Mehrheit überzeugt von der Existenz, Tätigkeit und Arbeitsweise ihrer Beiräte; sie berichteten überwiegend von einem positiven Einfluss ihrer Beiratsgremien auf die Unternehmensentwicklung und auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmensaktivitäten.

### **Unternehmensspezifische Beiratsgestaltung**

In Deutschland hat der Gesetzgeber die Kapitalgesellschaften zur Einrichtung von Aufsichtsräten verpflichtet und die personelle Zusammensetzung dieses Organs hinsichtlich der Mitbestimmung der Arbeitnehmer gesetzlich vorgeschrieben; ferner hat er die Kompetenzen des Aufsichtsrats gegenüber der Hauptversammlung der Aktionäre bzw. der Gesellschafterversammlung bei GmbHs und gegenüber dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung ebenfalls durch gesetzliche Vorschriften generell festgelegt. Urteile einschlägiger Gerichte haben diese Normen präzisiert. Die in Deutschland zunehmende Neigung, dem Staat als Gesetzgeber und den Gerichten Gestaltungsfragen der sozioökonomischen Wirklichkeit zur generellen und definitiven Festlegung zu übertragen, fixiert die Leitungsstrukturen von Kapitalgesellschaften unabhängig von deren aufgabenbedingten Besonderheiten.

Die Firmenbeiräte in der deutschen mittelständischen Wirtschaft liefern ein gegenteiliges Modell für die Strukturierung der Unternehmensleitung, das sich weitgehend an den firmenspezifischen Gegebenheiten und Erfordernissen orientieren kann. Es gibt keine Gesetze oder sonstige staatliche Normen, die den mittelständischen Unternehmen vorschreiben, ob und wie sie Gremien zur Kontrolle und zur Beratung der Geschäftsführung etablieren. Das Zustandekommen von Firmenbeiräten beruht auf autonomen Entscheidungen des Inhabers bzw. der Gesellschafter dieser Unternehmen. Die Aufgabenzuweisung zu den Beiratsgremien kann sich an den besonderen Bedingungen und Zielen, die diese Unternehmen in ihrer sozioökonomischen Einbindung in ihre Umwelt verfolgen, ausrichten. Die ihnen zu übertragenden Befugnisse können die verantwortlichen Unternehmer nach eigenem Willen stufen und nach den Eigenheiten der einzelnen Aufgaben der Beiräte differenzieren. Die personelle Zusammensetzung der Beiratsgremien bleibt frei von staatlichen Normierungen, was nicht ausschließt, dass Marktpartner mittelständischer Firmen die

Schaffung solcher Beiräte verlangen und dass etwa größere Kreditgeber ihren Einfluss bei der Besetzung dieser Gremien geltend machen.

Diese Aspekte tragen dazu bei, dass man in der unternehmensspezifischen Einrichtung von Firmenbeiräten in einer freiheitlichen, rechtsstaatlichen und marktwirtschaftlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung eine wesentliche Unterstützung für mittelständische Unternehmen sehen kann, um ihre Existenz zu sichern und die ihnen begegnenden Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

## Literatur

(Auswahl)

- Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V. (ASU)  
Der Beirat im Familienunternehmen. Bad Godesberg 1967
- Gaugler, E. Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen, in: Albach, H., Held, Th. (Herausgeber) : Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. Stuttgart 1985
- Gaugler, E., Heimburger, W. Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen. Freiburg 1985
- Härer, R.-D. Erscheinungsformen und Kompetenzen des Beirats in der GmbH. Frankfurt 1990
- Hölters, W. Der Beirat der GmbH und GmbH & Co. KG. Köln 1979  
Institut für Mittelstandsforschung
- Klaus, H. Beiräte in mittelständischen Unternehmen. Mannheim 1998
- Klaus, H. Der Firmenbeirat. Stuttgart 1991
- Küpper, H.U. Gestaltungsmöglichkeiten und Funktionen eines Beirats bei GmbH und KG, in: Bohr, K. u.a. (Herausgeber) : Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1981
- Rechenauer, O., Dietz, W. Der Firmenbeirat. 2. Auflage. Eschborn 1981
- Rieger, E., Sandmaier, St., Keese, D. Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen. Mannheim 2003
- Ruter, R., Thümmel, R.-C. Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen. Stuttgart 1994
- Vogler, M., Die Aufgaben des Beirats im Familienunternehmen unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte. Köln 1990
- Voormann, V. Der Beirat im Gesellschaftsrecht. 2. Auflage. Köln 1990