

# Inhaltsübersicht

|   |       |
|---|-------|
| Vorwort .....   | V     |
| Inhaltsverzeichnis .....  | XI    |
| Abkürzungsverzeichnis.....  | XXIII |
| § 1 Einführung in die Thematik und Gang der Untersuchung.....             | 1     |
| A. Gegenstand der Untersuchung.....                                       | 1     |
| B. Zielsetzung der Arbeit und Gang der Untersuchung.....                  | 7     |
| Teil I: Grundlagen der Untersuchung.....                                  | 9     |
| § 2 Der Begriff des mittelständischen Unternehmens .....                  | 11    |
| A. Die Zweispurigkeit des Mittelstandsbegriffs.....                       | 11    |
| B. Ansätze zur Abgrenzung .....   | 12    |
| C. Familienunternehmen .....  | 24    |
| D. Zusammenfassung.....   | 27    |
| § 3 Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen .....           | 29    |
| A. Der Begriff „Corporate Governance“ .....                               | 29    |
| B. Der Deutsche Corporate Governance Kodex .....                          | 36    |
| C. Corporate Governance in mittelständischen (Familien-)Unternehmen ..... | 43    |
| D. Zusammenfassung.....   | 58    |
| § 4 Der Beirat – Erscheinungsformen und rechtliche Grundlagen .....       | 61    |
| A. Der Begriff „Beirat“ als neutraler und umfassender Sammelbegriff ..... | 61    |
| B. Die Zulässigkeit der Errichtung freiwilliger Zusatzorgane .....        | 62    |
| C. Die rechtlichen Grundlagen des Beirats .....                           | 63    |

|  |     |
|--|-----|
| D. Die Abgrenzung zu vergleichbaren Gremien .....  | 71  |
| E. Zusammenfassung .....   | 74  |
| Teil II: Gesellschaftsrechtliche Möglichkeiten und Gestaltungsgrenzen<br>der Beiratserrichtung ..... | 77  |
| § 5 Die Kompetenzausstattung des Beirats .....   | 79  |
| A. Formen der Kompetenzzuweisung und Entscheidungsrechte<br>der Gesellschafterversammlung .....      | 80  |
| B. Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzdelegation auf den<br>Beirat .....                         | 90  |
| C. Der Grundsatz der Verbandssouveränität .....  | 105 |
| D. Zusammenfassung .....   | 114 |
| § 6 Die Zusammensetzung des Beirats unter rechtlichen Aspekten .....                                 | 115 |
| A. Die Größe des Beirats .....   | 115 |
| B. Die Geltungskraft aktienrechtlicher Vorgaben .....  | 115 |
| C. Die Bestellung der Beiratsmitglieder .....  | 120 |
| D. Zusammenfassung .....   | 130 |
| § 7 Die Haftung der Beiratsmitglieder .....  | 133 |
| A. Überblick über die Pflichtenstellung der Beiratsmitglieder .....                                  | 133 |
| B. Die Innenhaftung gegenüber der Gesellschaft .....   | 134 |
| C. Die Außenhaftung gegenüber Gesellschaftern und sonstigen<br>Dritten .....                         | 144 |
| D. Zusammenfassung .....   | 154 |
| Teil III: Formen zweckmäßiger Beiratsausgestaltungen .....   | 157 |
| § 8 Das Aufgabenspektrum des Beirats in Korrelation zum Lebenszy-<br>klus des Unternehmens .....     | 159 |
| A. Das klassische Gründerunternehmen .....   | 160 |
| B. Die Vorbereitung und der Vollzug des Generationenwechsels .....                                   | 165 |
| C. Veränderungen der Gesellschafterstruktur im Nachfolgeunter-<br>nehmen .....                       | 174 |
| D. Veränderungen der Leitungsstruktur im Nachfolgeunterneh-<br>men .....                             | 190 |
| E. Der Sanierungsbeirat in Krise und Insolvenz des Unterneh-<br>mens .....                           | 195 |
| F. Zusammenfassung .....   | 200 |

|   |     |
|---|-----|
| § 9 Die funktionsgerechte Kompetenzausstattung des Beirats .....            | 203 |
| A. Kompetenzen für einen (rein) beratenden Beirat? .....                    | 203 |
| B. Die zweckmäßige Kompetenzausstattung des Kontrollbeirats ...             | 204 |
| C. Die zweckmäßige Kompetenzausstattung des ausgleichenden<br>Beirats ..... | 216 |
| D. Zusammenfassung .....  | 219 |
| § 10 Die Besetzung des Beirats als Schlüssel zum Erfolg .....               | 221 |
| A. Die Größe des Beirats .....  | 221 |
| B. Die Auswahl der Beiratsmitglieder .....                                  | 223 |
| C. Die Entscheidungsträger bei der Auswahl der Kandidaten .....             | 236 |
| D. Die Übernahme weiterer besetzungsspezifischer Kodexregelun-<br>gen ..... | 240 |
| E. Zusammenfassung .....  | 241 |
| § 11 Vergütung und Haftung als Teil guter Corporate Governance .....        | 243 |
| A. Die Ausgestaltung der Vergütung .....                                    | 244 |
| B. Die Ausgestaltung der Haftung (Innenhaftung) .....                       | 252 |
| C. Zusammenfassung .....  | 264 |
| Teil IV: Zusammenfassung der Ergebnisse .....                               | 267 |
| § 12 Zusammenfassung und Würdigung der Ergebnisse .....                     | 269 |
| Literaturverzeichnis .....  | 275 |

# Inhaltsverzeichnis

|   |       |
|---|-------|
| Vorwort .....   | V     |
| Abkürzungsverzeichnis.....  | XXIII |
| § 1 Einführung in die Thematik und Gang der Untersuchung.....                     | 1     |
| A. Gegenstand der Untersuchung.....   | 1     |
| I. Faszination Mittelstand: Potenziale und Gefahren.....                          | 1     |
| II. Der Beirat als Problemlöser für mittelstandsspezifische Fragestellungen ..... | 2     |
| III. Der Bezug zur Corporate Governance.....                                      | 4     |
| IV. Die Rechtsform der GmbH als Untersuchungsgegenstand ..                        | 5     |
| 1. Die GmbH als Strukturtypus des Mittelstands .....                              | 5     |
| 2. Die GmbH als „beiratsfreudiger“ Unternehmensträger..                           | 6     |
| B. Zielsetzung der Arbeit und Gang der Untersuchung .....                         | 7     |
| I. Aufgabenstellung .....   | 7     |
| II. Gang der Untersuchung.....  | 8     |
| Teil I: Grundlagen der Untersuchung.....  | 9     |
| § 2 Der Begriff des mittelständischen Unternehmens .....                          | 11    |
| A. Die Zweispurigkeit des Mittelstandsbegriffs.....                               | 11    |
| B. Ansätze zur Abgrenzung .....   | 12    |
| I. Der quantitative Erklärungsansatz.....   | 13    |
| 1. Größenklassen und Größenklassenbereiche .....                                  | 13    |
| 2. Die Aussagekraft quantitativer Faktoren .....                                  | 15    |
| II. Der qualitative Erklärungsansatz .....  | 16    |
| 1. Die Personenbezogenheit als Basiskriterium .....                               | 16    |
| 2. Ausdrucksformen der Personenkonzentration.....                                 | 18    |
| a) Die Mitwirkung der Gesellschafter in der Geschäftsführung .....                | 19    |

|  |    |
|--|----|
| b) Die Gesellschafterversammlung als Souverän der Gesellschaft.....                                      | 20 |
| c) Die Wahrung des Gesellschaftereinflusses mittels Stellvertretergremien.....                           | 21 |
| 3. Die Grenzen der Brauchbarkeit qualitativer Begriffsbestimmungen.....                                  | 22 |
| III. Kombiniertes Ansatz als Synthese und Arbeitsdefinition.....   | 23 |
| C. Familienunternehmen .....   | 24 |
| D. Zusammenfassung.....  | 27 |
| § 3 Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen .....  | 29 |
| A. Der Begriff „Corporate Governance“ .....  | 29 |
| I. Der Prinzipal-Agenten-Konflikt als Konsequenz der Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung ..... | 29 |
| II. Überblick über die Governance-Mechanismen.....   | 31 |
| 1. Die Schaffung von Anreizstrukturen.....   | 31 |
| 2. Die Gewährleistung einer effizienten Managerkontrolle.  | 31 |
| a) Interne Kontrollmechanismen .....   | 32 |
| b) Externe Kontrollmechanismen.....  | 32 |
| 3. Die so genannte „Path Dependency“ von Corporate Governance.....                                       | 34 |
| a) Die Kernelemente US-amerikanischer Governance....   | 34 |
| b) Die Kernelemente deutscher Governance .....   | 35 |
| B. Der Deutsche Corporate Governance Kodex .....   | 36 |
| I. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (1998) .....                          | 37 |
| II. Der Weg zum Deutschen Corporate Governance Kodex (2000 bis 2002) .....                               | 38 |
| III. Das Transparenz- und Publizitätsgesetz (2002) .....   | 40 |
| IV. Neuere Entwicklungen in Sachen Corporate Governance....  | 40 |
| C. Corporate Governance in mittelständischen (Familien-)Unternehmen .....                                | 43 |
| I. Die Ausgangslage mittelständischer Governance-Verbesserungen .....                                    | 45 |
| 1. Kein strukturelles Kontrolldefizit in mittelständischen Unternehmen.....                              | 45 |
| a) Die Leitungsstruktur mittelständischer Unternehmen  | 45 |
| b) Die Gesellschafterstruktur mittelständischer Unternehmen .....  | 46 |

|  |    |
|--|----|
| c) Die Verfestigung der Strukturvorteile durch Wahl der Rechtsform.....            | 47 |
| 2. Die Gefährdungslagen in mittelständischen Unternehmen.....                      | 48 |
| a) Die starke Personenbezogenheit des Unternehmens...                              | 48 |
| b) Das Problem der Führungsnachfolge .....   | 49 |
| c) Die Gefahr von Streitigkeiten im Gesellschafterkreis..                          | 49 |
| d) Die Probleme bei der Kapitalausstattung und der Liquidität.....                 | 50 |
| e) Die Abhängigkeit von den Vertragspartnern .....                                 | 51 |
| 3. Die Komplexität und Individualität mittelständischer Governance.....            | 51 |
| II. Die Zielsetzung mittelständischer Governance: Der Innenbezug .....             | 52 |
| III. Mittelständische Governance-Mechanismen .....                                 | 54 |
| 1. Die Unzulänglichkeit traditioneller Governance-Instrumente.....                 | 54 |
| 2. Tragende Elemente mittelständischer Governance.....                             | 54 |
| a) Die Statuierung vorbeugender gesellschaftsvertraglicher Regelungen .....        | 54 |
| b) Die Formulierung einer Eigner- bzw. Familienstrategie .....                     | 55 |
| c) Die frühzeitige Entwicklung eines Nachfolge- und Notfallplans.....              | 56 |
| d) Die Schaffung eines unternehmenseigenen Kodex .....                             | 56 |
| e) Die Entwicklung einer „Family Governance“ .....                                 | 57 |
| f) Die Einrichtung eines Beirats als Instrument mittelständischer Governance ..... | 57 |
| D. Zusammenfassung .....   | 58 |
| § 4 Der Beirat – Erscheinungsformen und rechtliche Grundlagen .....                | 61 |
| A. Der Begriff „Beirat“ als neutraler und umfassender Sammelbegriff.....           | 61 |
| B. Die Zulässigkeit der Errichtung freiwilliger Zusatzorgane .....                 | 62 |
| C. Die rechtlichen Grundlagen des Beirats .....                                    | 63 |
| I. Die gesellschaftsvertragliche Implementierung .....                             | 63 |
| II. Der „Beirat“ auf schuldrechtlicher Grundlage .....                             | 64 |
| III. Die Organqualität des Beirats: Gesamt- und Gruppenorgane.....                 | 65 |
| 1. Die Organqualität von Gruppenrepräsentationen.....                              | 66 |

|  |    |
|--|----|
| a) Der Gruppenbeirat (Gruppenorgan).....   | 67 |
| b) Die Gruppenvertretung .....   | 68 |
| c) Die Abgrenzung zwischen Gruppenbeirat und Gruppenvertretung .....                                 | 69 |
| 2. Die Organqualität von Kollektivrepräsentationen.....  | 70 |
| a) Der Gesellschafterausschuss .....   | 70 |
| b) Die Vertreterversammlung.....   | 71 |
| D. Die Abgrenzung zu vergleichbaren Gremien .....  | 71 |
| I. Der fakultative Aufsichtsrat als Unterfall des Beirats.....                                       | 71 |
| II. Ausschüsse der Gesellschafterversammlung .....   | 73 |
| III. Der „Familienrat“ .....   | 74 |
| E. Zusammenfassung.....  | 74 |
| Teil II: Gesellschaftsrechtliche Möglichkeiten und Gestaltungsgrenzen der Beiratserrichtung .....    | 77 |
| § 5 Die Kompetenzausstattung des Beirats .....   | 79 |
| A. Formen der Kompetenzzuweisung und Entscheidungsrechte der Gesellschafterversammlung.....          | 80 |
| I. Verdrängende und konkurrierende Zuständigkeitsverlagerung.....                                    | 80 |
| II. Mitwirkungsrechte im Zuständigkeitsbereich anderer Organe .....                                  | 81 |
| III. Entscheidungskompetenzen der Gesellschafterversammlung im Bereich der Beiratszuständigkeit..... | 82 |
| 1. Entscheidungsrechte bei konkurrierender Beiratszuständigkeit.....                                 | 82 |
| 2. Entscheidungsrechte bei ausschließlicher Beiratszuständigkeit.....                                | 83 |
| 3. Rückfallkompetenz bei Funktionsunfähigkeit des Beirats .....                                      | 85 |
| a) Das Erfordernis einer „qualifizierten“ Funktionsunfähigkeit .....                                 | 87 |
| b) Die erforderliche Stimmenmehrheit.....  | 89 |
| 4. Entscheidungskompetenzen bei Mitwirkungsrechten des Beirats .....                                 | 89 |
| B. Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzdelegation auf den Beirat .....                            | 90 |
| I. Der Zuständigkeitsbereich der Geschäftsführer .....   | 91 |
| 1. Delegationssperre kraft ausdrücklicher gesetzlicher Zuweisung.....                                | 91 |

|  |     |
|--|-----|
| 2. Weisungsfreier Kernbereich laufender Geschäftsführung                                 | 92  |
| II. Der Zuständigkeitsbereich der Gesellschafterversammlung..                            | 93  |
| 1. Unternehmensleitende Kompetenzen .....  | 93  |
| 2. Grundlagenentscheidungen .....  | 94  |
| a) Grundlagenentscheidungen im engeren Sinne .....                                       | 95  |
| aa) Zwingender Zuständigkeitsbereich der Gesell-<br>schafter .....                       | 95  |
| bb) Mitwirkungsrechte des Beirats bei zwingenden<br>Grundlagenentscheidungen .....       | 97  |
| b) Grundlagenentscheidungen im weiteren Sinne .....                                      | 99  |
| aa) Beschlussgegenstände des § 46 GmbHG .....  | 99  |
| bb) Weitere Einzelzuständigkeiten .....  | 100 |
| cc) Restkompetenzen im Bereich der Geschäftsfüh-<br>rerkontrolle .....                   | 101 |
| III. Zwingende Zuständigkeiten des obligatorischen Aufsichts-<br>rats .....              | 103 |
| IV. Zwingende Zuständigkeiten der einzelnen Gesellschafter ....                          | 105 |
| C. Der Grundsatz der Verbandssouveränität .....  | 105 |
| I. Herleitung und Wirkungskreise des Grundsatzes .....                                   | 105 |
| II. Überblick über den Meinungsstand .....   | 107 |
| III. Stellungnahme .....   | 108 |
| 1. Ausreichender Schutz durch das Gesellschaftsrecht .....                               | 110 |
| 2. Hoher Generalitätsgrad des Grundsatzes .....  | 111 |
| 3. Fremdeinfluss als Herausforderung an gute Corporate<br>Governance .....               | 113 |
| D. Zusammenfassung .....   | 114 |
| § 6 Die Zusammensetzung des Beirats unter rechtlichen Aspekten .....                     | 115 |
| A. Die Größe des Beirats .....   | 115 |
| B. Die Geltungskraft aktienrechtlicher Vorgaben .....                                    | 115 |
| I. Gesetzliche Beschränkungen bei der Besetzung des Beirats ..                           | 116 |
| 1. § 100 Abs. 1 AktG .....   | 116 |
| 2. § 100 Abs. 2 AktG .....   | 116 |
| 3. § 105 AktG .....  | 117 |
| 4. Unvereinbarkeit von schiedsrichterlichen Aufgaben und<br>Gesellschafterstellung ..... | 119 |
| II. Gesellschaftsvertragliche Vorgaben .....   | 119 |
| C. Die Bestellung der Beiratsmitglieder .....  | 120 |
| I. Die Arten der Bestellung .....  | 120 |
| 1. Die Wahl durch die Gesellschafterversammlung .....                                    | 120 |



|  |     |
|--|-----|
| 2. Die Wahl durch andere Gesellschaftsorgane .....                                 | 120 |
| 3. Die namentliche Festlegung im Gesellschaftsvertrag .....                        | 121 |
| 4. Die Einräumung von Entsendungsrechten an Gesellschafter.....                    | 121 |
| 5. Entsendungsrechte gesellschaftsfremder Dritter?.....                            | 122 |
| 6. Kooptation.....   | 126 |
| 7. Keine gerichtliche Ersatz- und Norbestellung .....                              | 126 |
| II. Die Amtsdauer und Beendigung des Amtes.....                                    | 127 |
| III. Bestellung und Anstellung .....   | 128 |
| D. Zusammenfassung .....   | 130 |
| § 7 Die Haftung der Beiratsmitglieder.....   | 133 |
| A. Überblick über die Pflichtenstellung der Beiratsmitglieder .....                | 133 |
| B. Die Innenhaftung gegenüber der Gesellschaft .....                               | 134 |
| I. Die Einstandspflicht nach den Grundsätzen der Organhaftung.....                 | 134 |
| 1. Gesamtanalogie zu den bestehenden Organhaftungsvorschriften .....               | 135 |
| 2. Der Gedanke der Funktionsübertragung .....                                      | 135 |
| 3. Stellungnahme .....   | 136 |
| II. Konkurrierende vertragliche Schadensersatzansprüche.....                       | 138 |
| 1. Der Anstellungsvertrag als Haftungsgrundlage.....                               | 138 |
| a) Die Verletzung organschaftlicher Pflichten .....                                | 138 |
| b) Die Verletzung persönlicher Pflichten.....                                      | 140 |
| 2. Der Gesellschaftsvertrag als Haftungsgrundlage für Gesellschafts-Beiräte.....   | 141 |
| III. Die Haftung aus Delikt.....   | 143 |
| C. Die Außenhaftung gegenüber Gesellschaftern und sonstigen Dritten .....          | 144 |
| I. Der Grundsatz der Haftungskonzentration .....                                   | 144 |
| II. Ausnahmen.....   | 145 |
| 1. Die Haftung gegenüber den Gesellschaftern .....                                 | 145 |
| a) Organschaftliche Pflichten gegenüber den Gesellschaftern? .....                 | 146 |
| b) Rechtsgeschäftliche Haftung aus dem Anstellungs- oder Gesellschaftsvertrag..... | 147 |
| aa) Der Anstellungsvertrag als Haftungsgrundlage .....                             | 147 |
| bb) Der Gesellschaftsvertrag als Haftungsgrundlage....                             | 147 |

|   |     |
|---|-----|
| c) Die Einbeziehung der Gesellschafter in den Schutzbereich des Organverhältnisses bzw. des Anstellungsvertrags ..... | 148 |
| d) Die Haftung aus Delikt .....   | 149 |
| aa) Keine analoge Anwendung des § 117 AktG .....  | 150 |
| bb) Verbandsinterner Schutz der Mitgliedschaft als sonstiges Recht i.S.d. § 823 Abs. 1 BGB? .....                     | 151 |
| 2. Die Haftung gegenüber Dritten .....  | 152 |
| a) Die Haftung aus Delikt .....   | 152 |
| b) Sachwalterhaftung aus culpa in contrahendo (c.i.c.) ...  | 153 |
| D. Zusammenfassung .....  | 154 |
| Teil III: Formen zweckmäßiger Beiratsausgestaltungen .....  | 157 |
| § 8 Das Aufgabenspektrum des Beirats in Korrelation zum Lebenszyklus des Unternehmens .....                           | 159 |
| A. Das klassische Gründerunternehmen .....  | 160 |
| I. Charakteristika der Gesellschafter- und Leitungsstruktur ....  | 160 |
| II. Das Aufgabenfeld des Beirats .....  | 161 |
| 1. Die Beratung als Fundament der Beiratsarbeit .....   | 161 |
| a) Die leitungsbezogene Dimension der Beratungstätigkeit .....  | 161 |
| b) Der Beirat als selbst gewählter Zwang zur Gründlichkeit .....  | 164 |
| c) Herstellung von ersten Kontakten und Imagegewinn .....   | 164 |
| 2. Die Übernahme der Notgeschäftsführung .....  | 165 |
| B. Die Vorbereitung und der Vollzug des Generationenwechsels ...  | 165 |
| I. Die Führungsnachfolge als psychologisches Problem .....  | 165 |
| II. Beiratsaufgaben bei der Führungsnachfolge .....   | 166 |
| 1. Die Beratung bei der Entwicklung eines Nachfolgeplans .....  | 166 |
| 2. Die objektive und fachkundige Beurteilung des Nachfolgers .....  | 167 |
| 3. Der Test potenzieller Nachfolger im Beirat .....   | 168 |
| 4. Die Moderation des Übergabeprozesses .....   | 168 |
| 5. Notgeschäftsführung und Notfallplan .....  | 169 |
| 6. Der Beirat als Refugium für den Senior .....   | 171 |
| 7. Die Bestands- und Kontinuitätswahrung im Interesse des Seniors .....   | 173 |

|  |     |
|--|-----|
| C. Veränderungen der Gesellschafterstruktur im Nachfolgeunternehmen .....          | 174 |
| I. Sukzessives Anwachsen des Gesellschafterkreises.....                            | 174 |
| II. Der strukturbedingte Funktionswandel des Beirats.....                          | 175 |
| 1. Der Beratungsbeirat .....   | 175 |
| 2. Der „Informationsbeirat“ .....  | 176 |
| 3. Der Kontrollbeirat (fakultativer Aufsichtsrat) .....                            | 177 |
| a) Die strategische Kontrolle im Interesse der Gesellschafter.....                 | 177 |
| b) Der Kontrollbeirat als Imageträger gegenüber Geschäftspartnern .....            | 178 |
| c) Die Vorbereitung zur Aufnahme gesellschaftsfremder Dritter .....                | 179 |
| 4. Der Beirat mit ausgleichender Funktion .....                                    | 179 |
| a) Konfliktprävention durch Kompetenzdelegation.....                               | 181 |
| b) Der Beirat als Vermittler (Mediator) zur Streitbeilegung .....                  | 181 |
| c) Streitentscheid in Patt-Situationen.....  | 182 |
| 5. Der unternehmensleitende Beirat und Verwaltungsrat... ..                        | 185 |
| a) Der unternehmensleitende Beirat .....   | 185 |
| b) Der Verwaltungsrat .....  | 186 |
| 6. Der Gesellschafterausschuss.....  | 187 |
| 7. Der Repräsentationsbeirat .....   | 188 |
| D. Veränderungen der Leitungsstruktur im Nachfolgeunternehmen .....                | 190 |
| I. Erweiterung der Geschäftsführung, Einsatz externer Führungskräfte.....          | 190 |
| II. Die Professionalisierung des Such- und Auswahlprozesses durch den Beirat ..... | 191 |
| III. Leitungsbezogene Aufgabenbereiche des Beirats .....                           | 192 |
| 1. Der Beratungsbeirat – Kein Auslaufmodell .....                                  | 192 |
| 2. Der Kontrollbeirat: Bindeglied zwischen Gesellschaftern und Management .....    | 192 |
| 3. Der Beirat mit ausgleichender Funktion .....                                    | 193 |
| 4. Der geschäftsführende Beirat .....  | 194 |
| E. Der Sanierungsbeirat in Krise und Insolvenz des Unternehmens. ..                | 195 |
| I. Der Beirat als erweitertes Krisenmanagement .....                               | 196 |
| II. Der Gläubiger- und Sanierungsbeirat .....                                      | 197 |
| III. Der Beirat in der Insolvenz .....   | 198 |
| IV. Die Krisenprävention als optimales Einsatzfeld des Beirats ..                  | 198 |
| F. Zusammenfassung .....   | 200 |

|   |     |
|---|-----|
| § 9 Die funktionsgerechte Kompetenzausstattung des Beirats .....            | 203 |
| A. Kompetenzen für einen (rein) beratenden Beirat? .....                    | 203 |
| I. Der Beratungsbeirat .....  | 203 |
| II. Der „Informationsbeirat“ .....  | 203 |
| B. Die zweckmäßige Kompetenzausstattung des Kontrollbeirats ...             | 204 |
| I. Das gesetzliche Leitbild des fakultativen Aufsichtsrats der GmbH .....   | 205 |
| II. Möglichkeiten und Grenzen gesellschaftsvertraglicher Modifikation ..... | 206 |
| 1. Informationsrechte des Kontrollbeirats .....                             | 206 |
| 2. Der Einsatz von Zustimmungsvorbehalten .....                             | 208 |
| 3. Die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer .....                  | 210 |
| a) Mitwirkungsrecht und konkurrierende Zuständigkeit des Beirats .....      | 211 |
| b) Ausschließliche Zuständigkeit des Beirats .....                          | 212 |
| 4. Jahresabschluss und Gewinnverwendungsbeschluss .....                     | 213 |
| 5. Die Entlastung und die Geltendmachung von Ersatzansprüchen .....         | 215 |
| C. Die zweckmäßige Kompetenzausstattung des ausgleichenden Beirats .....    | 216 |
| I. Konfliktprävention durch Übertragung streitbefangener Themen .....       | 216 |
| II. Moderation und Mediation bei Konflikten .....                           | 217 |
| III. Der Beirat als Schieds- und Spruchsstelle .....                        | 218 |
| D. Zusammenfassung .....  | 219 |
| § 10 Die Besetzung des Beirats als Schlüssel zum Erfolg .....               | 221 |
| A. Die Größe des Beirats .....  | 221 |
| B. Die Auswahl der Beiratsmitglieder .....                                  | 223 |
| I. Die Besetzung mit Gesellschaftern .....                                  | 224 |
| II. Die Besetzung mit Nichtgesellschaftern .....                            | 226 |
| 1. Generalisten, Spezialisten und Prominente .....                          | 226 |
| a) Der Beratungsbeirat .....  | 227 |
| b) Der Kontrollbeirat .....   | 228 |
| c) Die Übernahme der Notgeschäftsführung .....                              | 228 |
| d) Der Ausgleichsbeirat .....   | 228 |
| e) Der Repräsentationsbeirat .....  | 229 |
| 2. Weniger geeignete Kandidaten .....                                       | 230 |
| a) Mangelnde zeitliche Verfügbarkeit der Kandidaten .....                   | 230 |
| b) Abhängigkeit der Beiratsmitglieder .....                                 | 231 |

|   |     |
|---|-----|
| aa) Geschäftspartner und mandatierte Berater.....                     | 231 |
| bb) Freunde und Familienmitglieder.....                               | 234 |
| III. Die Ansprache externer Beiratsmitglieder.....                    | 235 |
| C. Die Entscheidungsträger bei der Auswahl der Kandidaten.....        | 236 |
| I. Die Wahl durch die Gesellschafterversammlung.....                  | 236 |
| II. Die Wahl durch einzelne Gesellschaftergruppen.....                | 237 |
| III. Die Auswahl durch andere Gesellschaftsorgane.....                | 239 |
| IV. Kooptation.....   | 239 |
| D. Die Übernahme weiterer besetzungsspezifischer Kodexregelungen..... | 240 |
| E. Zusammenfassung.....   | 241 |
| § 11 Vergütung und Haftung als Teil guter Corporate Governance.....   | 243 |
| A. Die Ausgestaltung der Vergütung.....                               | 244 |
| I. Die Rechtsgrundlage des Vergütungsanspruchs.....                   | 244 |
| II. Die Art der Vergütung.....  | 246 |
| 1. Festvergütung.....   | 246 |
| 2. Variable Vergütung.....  | 246 |
| a) Zeitabhängige Vergütung.....                                       | 247 |
| b) Erfolgsabhängige Vergütung.....                                    | 247 |
| c) Differenzierung nach der Funktion des Gremiums ....                | 248 |
| III. Die Höhe der Vergütung.....                                      | 249 |
| B. Die Ausgestaltung der Haftung (Innenhaftung).....                  | 252 |
| I. Das Haftungssystem im Spannungsfeld der Interessen.....            | 252 |
| II. Ansatzpunkte sinnvoller Haftungsbeschränkungen.....               | 253 |
| 1. Der Erlass der Haftung nach Entstehung des Anspruchs               | 254 |
| a) Verzicht und Vergleich.....  | 254 |
| b) Entlastung und Generalbereinigung.....                             | 254 |
| 2. Haftungsfreizeichnungen im Vorfeld der Anspruchsentstehung.....    | 255 |
| a) Korrekturen auf der Tatbestandsebene.....                          | 255 |
| aa) Die Reduzierung des Pflichtenumfangs.....                         | 255 |
| bb) Die Herabsetzung des Sorgfalts- bzw. Verschuldensmaßstabs.....    | 256 |
| b) Erschwernisse bei der Anspruchsdurchsetzung.....                   | 258 |
| aa) Die Änderung der Beweislastverteilung.....                        | 258 |
| bb) Die Verkürzung der Verjährungsfristen.....                        | 259 |
| c) Begrenzungen des Haftungsumfangs.....                              | 260 |
| aa) Die Vereinbarung einer Höchstbetragsbegrenzung.....               | 260 |

|  |     |
|--|-----|
| Inhaltsverzeichnis   | XXI |
| bb) Abschluss einer Vermögensschaden-Haftpflicht-<br>versicherung..... | 261 |
| C. Zusammenfassung.....  | 264 |
| Teil IV: Zusammenfassung der Ergebnisse.....                           | 267 |
| § 12 Zusammenfassung und Würdigung der Ergebnisse.....                 | 269 |
| Literaturverzeichnis.....  | 275 |