

Recht in privaten und öffentlichen Unternehmen
Law for Private and Public Enterprises

Band / Volume 17

Tobias Kaufmann

**Funktion und rechtliche Stellung
von Beiräten auf strategischer
Führungsebene**

DIKE 

Inhaltsverzeichnis

Literaturverzeichnis	XIII
Materialienverzeichnis	XIX
Judikaturverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
Abbildungsverzeichnis	XXVII
I. Einleitung	1
A. Problemstellung	1
B. Zielsetzung	2
C. Methodik	2
D. Begriffsbestimmungen	3
1. Beirat	3
2. Strategische Führungsebene	4
3. Corporate Governance	4
E. Abgrenzungen	5
II. Allgemeiner theoretischer Teil	8
A. Juristische Aspekte	8
1. Paritätsprinzip im schweizerischen Aktienrecht	8
a) Verhältnis zwischen Generalversammlung und Verwaltungsrat	8
b) Die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates	9
i. Oberleitung (Ziff. 1)	10
ii. Festlegung der Organisation (Ziff. 2)	11
iii. Ernennung und Abberufung (Ziff. 4)	12
iv. Oberaufsicht (Ziff. 5)	12
c) Organisationsmodelle	13
2. Organbegriff und Haftung im Gesellschaftsrecht	15
a) Allgemein	15
b) Organisationsrechtlicher Organbegriff	16
c) Vertretungsrechtlicher Organbegriff	16
d) Verantwortlichkeitsrechtlicher Organbegriff	17
i. Allgemein	17
ii. Formelles Organ	18
iii. Faktisches Organ	18
e) Haftung der Berater als faktisches Organ	20
f) Haftung durch Unterlassung	21
3. Delegation von Kompetenzen	22
a) Gestaltungsfreiheit im Aktienrecht	22
b) Delegationsempfänger	23

c)	Delegierbare Aufgaben	24
i.	Allgemein	24
ii.	Delegation von Geschäftsführungsaufgaben	24
iii.	Delegation von Hilfsfunktionen	25
d)	Weitere Fragen	26
i.	Beschränkung der Delegationsermächtigung	26
ii.	Rechtliche Wirkungen der Delegation	27
iii.	Delegation an Generalversammlung und Konsultativabstimmung	27
iv.	Berichterstattung an den Gesamtverwaltungsrat	29
4.	Der Beirat im Besonderen	29
a)	Allgemeines	29
i.	Fehlende gesetzliche Regelung	29
ii.	Uneinheitliche Terminologie und Irrelevanz der Bezeichnung	29
iii.	Verbreitung und Bedeutung	30
iv.	Charakteristische Eigenschaften	31
v.	Unterscheidungsmerkmale	32
vi.	Beiräte in Deutschland	33
b)	Errichtung des Gremiums	34
i.	Allgemein	34
ii.	Verwaltungsrat	35
iii.	Generalversammlung	35
c)	Wahl bzw. Ernennung der Mitglieder	35
i.	Verwaltungsrat	35
ii.	Generalversammlung	36
d)	Aufgaben	37
i.	Allgemein	37
ii.	Verwaltungsrat	37
iii.	Generalversammlung	38
iv.	Zahlreiche Aufgaben und Funktionen	39
e)	Haftung	40
i.	Formelle Organstellung	40
ii.	Faktische Organstellung	40
B.	Funktionale Aspekte	43
1.	Motive für die Errichtung	43
a)	Steigende Anforderungen an die Unternehmensführung	43
b)	Externe Fachkompetenz und Erfahrung	44
c)	Selbstdisziplinierung der Unternehmensleitung	44
d)	Versachlichung und Professionalisierung	45
e)	Mittel gegen «einsame Führungsspitze»	45
f)	Mittel gegen «Betriebsblindheit»	46
g)	Ausgleich für beschränkte Kontrollmöglichkeiten der Aktionäre	46
h)	Verminderung des Fehlentscheidungs- und Haftungsrisikos	47
i)	Netzwerk- und Imageförderung	47
j)	Familienunternehmen-spezifische Herausforderungen	48

2. Rollen	49
a) Der Berater (Sparring-Partner)	50
b) Der Impulsgeber	50
c) Der Kontrolleur	51
d) Der Vermittler	51
e) Der Entscheider (Geschäftsführer)	51
f) Der Vernetzer	52
3. Vorzüge gegenüber Alternativen	52
a) Allgemein	52
b) Berater	52
c) Einsitz im Verwaltungsrat	54
4. Organisation und Arbeitsweise	56
a) Allgemeines	56
b) Zusammensetzung	56
i. Allgemein	56
ii. Fachliche Anforderungen	58
iii. Persönliche Voraussetzungen	59
iv. Grösse	61
c) Arbeitsweise	61
i. Formeller Sitzungsrahmen	61
ii. Sitzung als Ort der Beiratstätigkeit	62
iii. Präsident des Beirats	63
d) Information	63
i. Umfang und Inhalt	63
ii. Beschaffung und Quellen	64
e) Vergütung	65
C. Folgerungen aus dem theoretischen Teil	66
III. Besonderer praktischer Teil	68
A. Übersicht über die empirische Studie	68
1. Untersuchungsziel	68
2. Untersuchungszielgruppen	68
3. Datenerhebungsmethodik	69
a) Allgemein	69
b) Quantitative Studie	69
c) Qualitative Studie	70
B. Ergebnisse aus der quantitativen Studie	71
C. Ergebnisse aus der qualitativen Studie	82
1. Einsatzmöglichkeiten, Tätigkeiten und Nutzen	82
2. Erfolgsfaktoren	85
3. Vor- und Nachteile gegenüber Alternativen	87
4. Motive der Beiratsmitglieder	88
D. Folgerungen aus dem praktischen Teil	89

IV. Zusammenfassung und Empfehlungen	91
A. Zusammenfassung der Ergebnisse	91
B. Empfehlungen für die Praxis	95
Anhang	99
Anhang 1 Checkliste zur Errichtung eines Beirats	99
Anhang 2 Muster-Reglement	101
Anhang 3 Muster-Klauseln Statuten und Organisationsreglement	106
Anhang 4 Verzeichnis der Gesprächspartner (qualitative Studie)	109
Anhang 5 Interviewleitfaden qualitative Studie	110
Anhang 6 Fragenkatalog quantitative Studie (inkl. Rohdaten)	111