



Universität Potsdam

Dieter Wagner; Gudrun Rinninsland

Die Auswirkungen des
Mitbestimmungsgesetzes von 1976 auf
Gesellschaften mit beschränkter Haftung :
eine rechtsformspezifische Analyse zur
Unternehmensverfassung auf der Grundlage
empirischer Befunde

first published in:
DWB 51 (1991) 5, S. 581-598

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 055
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5055/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50555>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 055

Dieter Wagner / Gudrun Rinninsland *

Die Auswirkungen des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 auf Gesellschaften mit beschränkter Haftung

Eine rechtsformspezifische Analyse zur Unternehmensverfassung auf der Grundlage empirischer Befunde

Entscheidungsprozesse; GmbH-Struktur; Mitbestimmung; Unternehmensführung; Unternehmensverfassung



Dieter Wagner

Gudrun Rinninsland

Fast 15 Jahre nach Inkrafttreten des MitbestG 1976 erfolgt hier eine empirische Untersuchung der Gesellschaften mit beschränkter Haftung, bei der über bislang dominierende Dokumentenanalysen hinaus mittels einer schriftlichen Befragung, ergänzt durch halbstandardisierte Interviews, die zwischenzeitlich gewonnenen Erfahrungen mit der Anwendung dieses Gesetzes erfaßt worden sind.

* Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität der Bundeswehr Hamburg, Professur für Personalwesen, Holstenhofweg 85, 2000 Hamburg 70;

Dr. Gudrun Rinninsland, Hamburger Hochbahn AG, Referat Tarifwesen/Betriebsverfassung/Grundsatzfragen, Steinstraße 20, 2000 Hamburg 1.

Die Untersuchungsergebnisse sollten zu einer vertieften Diskussion in Wissenschaft und Praxis Anlaß geben, denn in der besonderen Struktur der GmbH, insbesondere dem Weisungsrecht der Gesellschafter, ist die Ursache dafür zu erkennen, daß sich im Kräfteverhältnis zwischen den GmbH-Organen keine bedeutenden Veränderungen - etwa in Richtung auf eine Angleichung der Geschäftsführer-Position an die insgesamt unabhängigere Stellung des Vorstands einer Aktiengesellschaft erkennen lassen.

A. Einleitung

I. Die Problemstellung in der Diskussion um die Unternehmensverfassung

Die Rechtsform der GmbH findet sich zwar vorwiegend bei kleinen und mittleren Unternehmen bevorzugt, doch repräsentieren die derzeit rund 185 GmbHs im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 mit etwa 1 Million Beschäftigten einen bedeutenden Teil der bundesdeutschen Kapitalgesellschaften. Die ökonomische Befehdung dieser Rechtsform wird angesichts der voranschreitenden Umwandlung ehemaliger VEBs und Kombinate in den neuen Bundesländern in GmbHs und Aktiengesellschaften weiter zunehmen.

Gerade vor diesem Hintergrund tritt die Vernachlässigung dieser Unternehmensform in der betriebswirtschaftlichen sowie in der organisationstheoretischen Forschung hervor. Eher dominieren juristische Veröffentlichungen, die vorwiegend gesetzeseexegetischen Charakter haben und formalrechtliche Fragen ohne die Überprüfung ihrer Relevanz für die Mitbestimmungspraxis der Unternehmen erörtern.

Empirische Untersuchungen wie die von Theisen über die »Aufgabenverteilung in der mitbestimmten GmbH«[1] oder jene von Steinmann/Gerum et al.[2] haben Ausnahmecharakter. Dabei stützen sich die genannten Publikationen fast ausschließlich auf die Auswertung von Gesellschaftsverträgen sowie Geschäftsordnungen der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates. Doch stößt diese methodische Vorgehensweise, die sich ausschließlich auf die *formalen* Grundlagen der Unternehmensverfassung und deren analytische Aufbereitung stützt, insofern an gewisse Grenzen, da hierbei nur ein begrenzter Teilbereich der Einflußpotentiale der Unternehmensorgane erfaßt und berücksichtigt wird. So weist Wächter [3] darauf hin, daß eine »Beurteilung der heutigen Mitbestimmung... die Gesamtheit aller Einflußchancen einbeziehen (müsse); sie kann sich nicht auf eine formalrechtliche Prüfung beschränken.« Neben die Untersuchung des statuarischen Mitbestimmungspotentials muß nach seiner Auffassung eine Einbeziehung von »situativen Faktoren« treten.

II. Zielsetzung der Untersuchung

Der vorliegende Beitrag faßt die wichtigsten Ergebnisse einer Untersuchung zusammen, die von 1986-1990 an der Universität der Bundeswehr Hamburg durchgeführt wurde [4]. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage nach der *tatsächlichen* Veränderung von Kooperations-, Entscheidungs- und Machtstrukturen zwischen den Organen der mitbestimmten GmbH durch die Vorgaben des MitbestG von 1976. Im Rahmen der empirischen Analyse der Beziehungen zwischen Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung wurde u.a.

- die Ausstattung der Organe mit Macht- und Einflußpotentialen;
- die Anwendung dieser Potentiale bei der Formulierung und Durchsetzung von Interessen sowie
- das Auftreten und die Handhabung von Konflikten

untersucht. Die Rolle der GmbH-Organen bei unterneh-

mungspolitischen Entscheidungsprozessen wurde einer detaillierten empirischen Untersuchung unterzogen.

III. Empirische Vorgehensweise

Die Untersuchung der Auswirkungen des MitbestG 1976 erfolgte in thematischer Anlehnung an ein Forschungsprojekt im Schwerpunktprogramm »Unternehmensverfassung - ökonomische und organisatorische Probleme« der Deutschen Forschungsgemeinschaft zur »Situation des Arbeitsdirektors nach dem MitbestG 1976« [5]. Von den 35 am Projekt beteiligten Unternehmen hatten neun die Rechtsform der GmbH. In diesen Unternehmen wurden rund 40 halbstandardisierte Interviews mit verschiedenen Akteuren der Unternehmens- und Betriebsverfassung (Geschäftsführer mit Zuständigkeit für das Ressort Personal und deren Geschäftsführungskollegen, Betriebsratsvorsitzende, Gewerkschaftsvertreter und Vertreter der Leitenden Angestellten sowie Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat) durchgeführt.

Darüber hinaus wurde im Mai 1987 im Rahmen eines Dissertationsvorhabens eine standardisierte schriftliche Befragung bei allen übrigen 174 GmbHs durchgeführt, die zum 31.12. 1986 dem MitbestG 1976 unterlagen. Erhoben wurden neben allgemeinen Angaben zum Unternehmen (Branche, Mitarbeiterzahl, Eigentümerstruktur) Informationen zur Zusammensetzung, Kooperation und Kompetenzverteilung zwischen Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung. 59 GmbHs beteiligten sich an dieser Befragung, so daß unter Einbeziehung der neun im DFG-Projekt beteiligten Unternehmen insgesamt 68 von 182 GmbHs, die dem MitbestG 1976 unterlagen, in dieser Untersuchung zum Stichtag vertreten sind. Dies entspricht einem Anteil von etwa 37,4% der Grundgesamtheit.

IV. Vergleich von Untersuchungssample und Grundgesamtheit

Bei einem Vergleich der 68 beteiligten GmbHs mit der Struktur der Grundgesamtheit (n = 182) anhand der allgemeinen Merkmale

- Eigentümerstruktur ^~
- Höhe des gezeichneten Kapitals
- Anzahl der Mitarbeiter und
- Branchenzugehörigkeit

konnte festgestellt werden, daß sich die Verteilung im Untersuchungssample von der Verteilung in der Grundgesamtheit nur geringfügig unterscheidet [6]. Es beteiligten sich mitbestimmte GmbHs aus allen Größenklassen und Branchen, so u.a. Chemie-, Handels- und Elektrown-ternehmen, aber auch öffentliche Versorgungsunternehmen.

Tabelle 1 zeigt den Vergleich von Grund- und Untersuchungsgesamtheit hinsichtlich der Eigentümerstruktur. Dieses Strukturmerkmal ist bei der GmbH von besonderem Interesse, da gerade hier die breite Gestaltungsvielfalt dieser Rechtsform zutage tritt.

Zur Einordnung der Eigentümerstruktur des Unternehmens wurde auf die zweistufige Vorgehensweise in Anlehnung an Berle und Means[7] zurückgegriffen, um das Machtpotential der Anteilseigner und die »Maßgeblichkeit der Zielfunktion der Mutter für die Töchter« [8] hin-

reichend zu berücksichtigen (»ultimate control«). Aufgrund dieser Vorgehensweise wurden z.B. Unternehmen, die in der rein formalen Betrachtung durch die Bearbeiter des Fragebogens als inländische Tochtergesellschaft klassifiziert wurden, in der zweiten Analysestufe als ausländisch kontrolliert eingeschätzt, wenn über der deutschen Konzernobergesellschaft noch eine multinationale Konzernzentrale besteht. Entsprechende Modifikationen gelten für Familienunternehmen, die formal betrachtet als inländische Konzerntochter einzuordnen wären, da die Eigentümer ihre Anteile in eine Holdinggesellschaft eingebracht haben [9].

Betrachtet man die Verteilung des Untersuchungssamples auf die Klassifikationsmerkmale, so ergeben sich zur Struktur der Grundgesamtheit zumeist nur geringfügige Unterschiede. Den Ergebnissen kann somit ein erheblicher Erklärungswert beigemessen werden.

Eigentümerstruktur	Untersuchungsgesamtheit 1987 (n = 68; von 182)		Grundgesamtheit 1979 (n = 174)	
	Analyse 2. Stufe ("ultimate control")		Daten der Untersuchung von Gerum / Steinmann et al (1988) Analyse 2. Stufe ("ultimate control")	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Familien-GmbH	14	20,6	39	22,4
Großgesellschafter *	1	1,5	10	5,8
Stiftungen	2	2,9	12	6,9
Ausländische Konzern-TG	22	32,4	54	31,0
Inländische Konzern-TG	20	29,4	36	20,7
Schachtelbeteiligungen	3	4,4	5	2,9
Öffentliche Unternehmen	6	8,8	18	10,3

* Diese Kategorie wird im folgenden in die strukturell eng verwandte Gruppe der Familien-GmbHs aufgenommen

Tab. 1: Vergleich von Untersuchungssample und Grundgesamtheit hinsichtlich der Eigentümerstruktur

Im folgenden werden zunächst die Auswirkungen des MitbestG auf den GmbH-Aufsichtsrat dargestellt. Dabei handelt es sich insbesondere um Probleme seiner Zusammensetzung, Arbeitsweise und Kompetenzstruktur. Daran schließen sich Ausführungen zur Gesellschafterversammlung und zur Geschäftsführung an.

B. Veränderungen in der Organstruktur der GmbH durch das MitbestG 1976

Die GmbH im Geltungsbereich des MitbestG von 1976 steht im Spannungsfeld zwischen mitbestimmungsrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsvorschriften. Die unzureichende Abstimmung beider Rechtsbereiche eröffnet einen relativ weiten Spielraum in der unternehmensspezifischen Ausgestaltung der inneren Struktur der mitbestimmten GmbH, so daß ein variantenreiches Spektrum bei der Umsetzung und Anwendung des MitbestG in GmbHs vorzufinden ist.

I. Die gesetzliche Ausgangssituation

Eine systematische empirische Analyse der Auswirkungen des MitbestG von 1976 auf GmbHs hat sich zunächst an der gesetzlich vorgegebenen Organstruktur und der entsprechenden Kompetenzverteilung zwischen den Organen zu orientieren.

Durch die Einwirkungen des MitbestG 1976 wurde die dualistische Grundstruktur der GmbH, bestehend aus Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung, gewissermaßen zu einem »gesellschaftsrechtlichen Dreiecksverhältnis« erweitert, da folgende Veränderungen gesetzlich vorgegeben wurden:

- Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats veränderte

sich grundlegend. Der Anteil der Arbeitnehmervertreter erhöht sich von einem Drittel auf die Hälfte der Aufsichtsratsmandate, worin jedoch besondere Plätze für Vertreter der Leitenden Angestellten und Gewerkschaftsvertreter enthalten sind (§§ 7, 15 MitbestG).

- Die Zusammensetzung der Geschäftsführung ist der Restriktion unterworfen, daß gemäß § 33 I MitbestG das Personalressort durch einen Arbeitsdirektor im geschäftsführenden Organ vertreten sein muß.
- Die Kompetenz zur Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer geht von der Geschäftsführung auf den paritätischen Aufsichtsrat über (§ 31 MitbestG).
- Eigenständige Kontroll- und Vorbehaltsrechte des paritätischen Aufsichtsrats gegenüber der Geschäftsführung stehen nun dem Kontroll- und Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung gegenüber.

Abbildung 1 verdeutlicht das hieraus resultierende Kompetenzgefüge innerhalb der Organstruktur der GmbH im Geltungsbereich des MitbestG 1976.

Welche Position den drei Organen jedoch *faktisch* innerhalb des Machtgefüges zukommt, kann firmenspezifisch sehr unterschiedlich sein. Die Rolle des paritätischen Aufsichtsrats bei unternehmenspolitischen Entscheidungsprozessen sowie der Zeitpunkt und die Intensität seiner Einbindung ist von verschiedenen Faktoren abhängig, beispielsweise der Ausstattung dieses Gremiums mit Informations- und Zustimmungsvorbehaltsrechten, der personellen Zusammensetzung der beiden Aufsichtsratsbanken, dem Rollenverständnis des Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Klima der Beziehungen zwischen Geschäftsführung, Gesellschaftern und Arbeitnehmervertretern.

Im Falle von konfliktären Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat besteht auf Arbeitnehmerseite oft die Tendenz, betriebliche Probleme im Aufsichtsrat zu thematisieren und - soweit durchsetzbar - Abstimmungen hierüber zu erreichen. Eine wirtschaftliche Krisensituation des Unternehmens kann z.B. bewirken, daß die Anteilseignerseite die mitbestimmungspolitischen Möglichkeiten der Aufsichtsratsebene nutzt, um

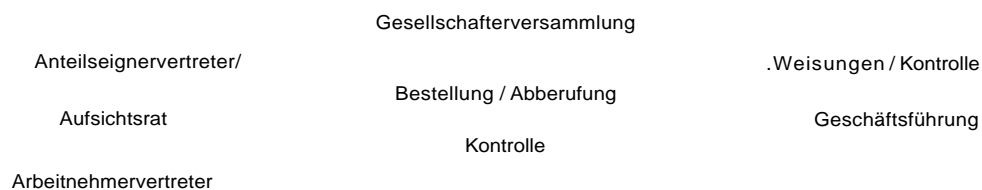


Abb. 1: Die Kompetenzstruktur der GmbH-Organe im Geltungsbereich des MitbestG 1976

die Unternehmensleitung verstärkt zu kontrollieren, zu beeinflussen und gegebenenfalls mittels Ausübung von Zustimmungsvorbehalten die Geschäftsführung zur Vornahme oder Unterlassung von Geschäften zu zwingen. Diese aktive, mitgestaltende Rolle des Aufsichtsrats in unternehmungspolitischen Entscheidungsprozessen, wie sie u. a. von Bleicher häufig vermißt wird, beinhaltet den Dialog zwischen der Unternehmensleitung und den Aufsichtsratsbänken »über Planungsprämissen (...) und mögliche strategische Kurse in der Zukunft« [10].

Im folgenden wird zunächst anhand empirischer Befunde zur Stellung des paritätischen GmbH-Aufsichtsrats untersucht, inwieweit die gesetzlich bedingten Kompetenzverschiebungen zwischen Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat auch faktisch Auswirkungen auf die Verteilung von Macht- und Einflußpotentialen sowie den Ablauf von Entscheidungsprozessen haben.

II. Die Stellung des Aufsichtsrats in GmbHs nach dem MitbestG von 1976

a) Institutionelle und personelle Aspekte

Die personelle Besetzung der Aufsichtsratsmandate ist auf der Arbeitnehmerseite durch eine zahlenmäßige Dominanz exponierter Arbeitnehmervertreter aus den Spitzengremien der Betriebsverfassung gekennzeichnet, während auf der Anteilseignerseite in vielen GmbHs keine oder nur wenige Gesellschafter zu finden sind. Letzteres wird besonders in Familiengesellschaften deutlich, denn bei den hiervon untersuchten 15 Firmen befinden sich in vier Fällen zwei, in sechs Fällen lediglich ein Gesellschafter im Aufsichtsrat; in vier weiteren Unternehmen sind die Gesellschafter gar nicht direkt im Aufsichtsrat vertreten [11].

Die Größe des Aufsichtsrats und seine Sitzungshäufigkeit orientieren sich im Regelfall an den gesetzlichen Minimalforderungen. 55 (80,9%) der beteiligten GmbHs

haben einen zwölfköpfigen Aufsichtsrat, 20 Aufsichtsratsmandate sind in zehn Unternehmen zu finden (14,7%). Lediglich drei Firmen (4,4%) weisen ein Kontrollgremium mit 16 Sitzen auf.

Die *Sitzungsfrequenz* der GmbH-Aufsichtsräte nach dem MitbestG 1976 in Abhängigkeit von der Eigentümerstruktur zeigt Tabelle 3.

Gemäß § 110 Abs. III AktG sind in GmbHs im Geltungsbereich des MitbestG 1976 mindestens zwei Aufsichtsratssitzungen pro Jahr abzuhalten.

Über alle 68 untersuchten GmbHs errechnet sich eine durchschnittliche Frequenz von 3,0 Aufsichtsratssitzungen jährlich. Dabei zeigt Tabelle 3 bemerkenswerte Schwankungen je nach Eigentümerstruktur. Bleicher ermittelte für paritätisch besetzte Aufsichtsräte in Aktiengesellschaften einen weitaus höheren Durchschnittswert von 3,8 Sitzungen pro Jahr. Hieran läßt sich ein erheblicher Unterschied in Bedeutung und Funktion des Aufsichtsrats als Überwachungs- und Informationsorgan zwischen beiden Rechtsformen erkennen, der zum Großteil auf die völlig unterschiedliche Kompetenzstruktur von Gesellschafter- und Hauptversammlung zurückzuführen sein dürfte.

Differenziert man die Sitzungsfrequenz in der mitbestimmten GmbH nach dem Kriterium der »Eigentümerstruktur«, so fällt die deutliche Überrepräsentation der Familiengesellschaften in der Häufigkeitsklasse bei bis zu zwei Aufsichtsratssitzungen jährlich auf: 64,3% der Familien-GmbHs begnügen sich mit dem gesetzlichen Minimum an Aufsichtsratsaktivitäten (Durchschnitt: 2,5). Neben der geringen Repräsentation von Familiengeschaftern auf der Anteilseignerbank des Aufsichtsrats erscheint dieser Befund als eine weitere Bestätigung der Annahme, daß der Aufsichtsrat gerade in der Familien-GmbH auch 10 Jahre nach Inkrafttreten des MitbestG nur eine geringe Bedeutung für die Kontrolle der Geschäftsführung besitzt.

Für den Typus der öffentlichen Unternehmen läßt sich dagegen eine vergleichsweise hohe Sitzungshäufigkeit (Durchschnitt: 3,4) feststellen, was auf eine größere un-

Ovonö	1 von 6	2 von 6	3 von 6	4 von 6	5 von 6	6 von 6
11 (20,0 %)	11 (20,0 %)	9 (16,4%)	6 (10,9 %)	6 (10,9 %)	3 (5,5%)	7 (12,7%)

* Zwei Unternehmen machten hierzu keine Angaben

Tab. 2: Anzahl der Gesellschafter bzw. Gesellschaftervertreter in Aufsichtsräten mit sechs Anteilseignermandaten (n=55)*

Eigentümerstruktur	Jährliche Sitzungshäufigkeit des Aufsichtsrates								Summe
	1	2	2-3	3	3-4	4	4-6	6	
Familien-GmbH	1	9	-	2	1	1	1	-	15
Stiftungen	-	-	-	1	1	-	-	-	2
Ausländ. TG	-	7	2	-	1	11	1	-	22
Inland. TG	1	4	4	4	4	2	-	1	20
Schachtelbet.	-	1	-	1	1	-	-	-	3
Öffent./-rechtt. UN	-	-	-	2	3	1	-	-	6
Summe	2	21	6	10	11	15	2	1	68
Prozent	2,9	30,9	8,8	14,5	16,2	22,1	2,9	1,5	100

Tab. 3: Jährliche Sitzungsfrequenz in den Aufsichtsräten von GmbHs nach dem MitbestG von 1976 (n = 68)

ternehmenspolitische Bedeutung des Aufsichtsrats in diesen Firmen hinweist.

Ein weiterer wichtiger institutioneller Aspekt betrifft die Bildung, Besetzung und Kompetenzausstattung von Aufsichtsratsausschüssen.

Zu unterscheiden ist zwischen paritätischen und nicht-paritätischen Ausschüssen sowie zwischen Beratungs- und Entscheidungskompetenzen. Zwar kann keine Aufsichtsratsseite völlig von einem Aufsichtsratsausschuß ausgeschlossen werden, da sie sonst keinen Zugang zu den nur dort verfügbaren Detailinformationen hätte, aber ein Anspruch auf die paritätische Besetzung der Ausschüsse besteht nicht. Dem Ausschußvorsitzenden sowie dem Aufsichtsratsvorsitzenden als Ausschußmitglied kann als Pattaufhebungsmechanismus ein Doppelstimmrecht zugestanden werden. Gerade für Aufsichtsratsausschüsse mit Entscheidungskompetenzen gewinnen diese Verfahrensfragen große praktische Bedeutung, denn in ihnen fallen zumeist wichtige Vorentscheidungen wie z.B. die Auswahl einer Handlungsalternative aus verschiedenen konkurrierenden Konzeptionen, die dann schließlich dem Gesamtaufichtsrat als Beschlußvorlage präsentiert wird. Die Aufsichtsratsausschüsse erfüllen somit zweierlei Funktionen: zum einen die Entlastung des Gesamtgremiums, zum anderen aber auch die Auslagerung konfliktträchtiger Tagesordnungspunkte, die einer Vorklärung zwischen beiden Aufsichtsratsbanken bedürfen¹].

Empirische Daten zu Existenz, Besetzung und Kompetenzen von Aufsichtsratsausschüssen liegen aus jenen neun GmbHs des Untersuchungssamples vor, in denen umfassende Erhebungen im Rahmen des DFG-Projekts vorgenommen wurden.

Die Aufgaben- und Themenstellungen der untersuchten 18 Aufsichtsratsausschüsse weisen auf die herausragende Bedeutung der Bestellungskompetenz für die Mitglieder der Geschäftsführung hin.

Da das MitbestG dem Aufsichtsrat zwingend die Personalkompetenz zuweist, weitere Entscheidungsbereiche jedoch den internen Aushandlungs- und Machtkonstellationen des Aufsichtsrats überläßt - zum Beispiel das Zustimmungsvorbehaltsrecht gemäß § 111 AktG - kann es nicht verwundern, wenn zu finanz-, sozial- oder investitionspolitischen Themenbereichen kaum Aufsichtsratsausschüsse gebildet werden. Zwar sind 16 von 18 Ausschüssen paritätisch besetzt, doch wird dies durch die Einräumung eines Doppelstimmrechts an den Aufsichtsratsvorsitzenden oder Ausschußvorsitzenden in 7 von 18 Ausschüssen wieder relativiert, davon allein in sechs Fällen im Präsidial-, Vorstands- oder Personalausschuß [13]! Angesichts dieser ausschußinternen Machtverteilung und der präjudizierenden Wirkung von Ausschußentscheidungen für das Gesamtgremium erscheint die Einschränkung der Personalhoheit des Aufsichtsrats durch eine Übertragung von Teilkompetenzen auf Ausschüsse bedenklich. Die Ausschußbildung dürfte in den meisten

Ausschuß- bezeichnung	Häufig- keit	Besetzung		Doppelstimme		Kompetenzen	
		parität.	nicht par.	ja	nein	beratend	entscheidend
Vermittlungsausschuß	6	6	-	1	5	laut Gesetz	
Präsidium	3	2	1	2	1	2	1
Vorstandsausschuß	3	3	-	2	1	1	2
Personalausschuß	3	2	1	2	1	1	2
Finanzausschuß	1	1	-	-	1	-	1
Investitionsausschuß	1	1	-	-	1	1	-
Kapitalbeteil.ausschuß	1	1	-	-	1	1	-
Summe	18	16	2	7	11	6	6

Tab. 4: Art, Häufigkeit, Besetzung und Kompetenzen von Aufsichtsratsausschüssen in mitbestimmten GmbHs (n= 9)

GmbHs somit weniger einer Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsaktivitäten denn einer Schwächung der Einflußposition des Gesamtgremiums, insbesondere der Arbeitnehmerseite und gegebenenfalls der Minderheitsgesellschafter, dienlich sein.

b) Die Kompetenzstruktur des Aufsichtsrats in GmbHs nach dem MitbestG 1976

Die Analyse der *Kompetenzstruktur* von Aufsichtsräten in GmbHs nach dem MitbestG macht deutlich, daß die faktische unternehmenspolitische Bedeutung dieses Organs in den meisten Gesellschaften hinter den gesetzlichen Möglichkeiten zurückbleibt. Eine besonders restriktive Anwendung mitbestimmungspolitischer Optionen konnte dabei in Familiengesellschaften und Tochterunternehmen ausländischer Konzerne festgestellt werden, während in GmbHs mit öffentlichem Mehrheitseigner dem Aufsichtsrat erheblich größere Einfluß- und Gestaltungspotentiale in bezug auf die Unternehmenspolitik eingeräumt werden.

Der Aufgabenbereich mit der größten mitbestimmungs- und unternehmenspolitischen Relevanz betrifft die *Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer*. Dies ist nicht zuletzt auf die gesetzliche Vorgabe zurückzuführen,

die nur wenig Raum für eine eigentümerspezifische Ausgestaltung oder gar Abschwächung der Rolle des Aufsichtsrates in personellen Entscheidungsprozessen bietet.

Sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmervertreter sehen in der Beeinflussung der Geschäftsführer-Bestellung eine Chance, die Durchsetzbarkeit oder Berücksichtigung ihrer spezifischen Interessen im Rahmen der Unternehmenspolitik zu sichern resp. zu forcieren. Deshalb kommt es gerade auf diesem Gebiet eher zu Konflikten als in anderen Bereichen. Die Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden wird zwar insgesamt gesehen nur sehr selten eingesetzt, doch wird sie zumeist in Konflikten um die Besetzung von Geschäftsführungspositionen zur Pattauflösung gezogen. Lediglich in acht der 68 befragten Unternehmen (= 11,8%) wurde seit Inkrafttreten des MitbestG die Doppelstimme eingesetzt, wobei in sechs GmbHs Konfliktsituationen wegen einer Personalentscheidung (z.B. der Bestellung eines Geschäftsführers) sowie in zwei weiteren Fällen aufgrund einer Betriebsänderung oder -Schließung beschrieben wurden.

Die Vorauswahl der Kandidaten erfolgt zwar noch immer in den meisten Unternehmen durch die Gesellschafter und die Geschäftsführung, doch daran schließt sich in der Regel eine intensive Sondierungsphase an, in der Vorbehalte gegen den oder die Kandidaten seitens der

Art des zustimmungspflichtigen Geschäfts	Untersuchungssample (n= 28) *	Grundgesamtheit (n= 50) **
Bauten / Neuanlagen	20 (71,4%)	***
Beteiligungen	21 (75,0 %)	34 (68 %)
Betriebsschließungen	18 (64,2%)	30 (60%)
Bürgschaften	9 (32,1%)	23 (46%)
Freiw. Sozialleistungen	4 (14,3 %)	****
General-/Handlungsvollm.	5 (17,9 %)	21 (42%)
Grundstücke	16 (57,1%)	43 (86 %)
Kooperationsverträge	9 (32,1 %)	14 (28 %)
Kreditaufnahme	14 (50,0%)	25 (50%)
Produkt-Markt-Konzept	4 (14,3 %)	28 (56%)
Prokura	19 (67,9%)	35 (70 %)
Zweigniederlassungen	13 (46,4%)	30 (60%)

* 28 Unternehmen haben zustimmungspflichtige Geschäfte für ihren Aufsichtsrat festgeschrieben

** Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988), S. 86

*** für den »mitbestimmungsrechtlichen Typus« geben Gerum, E./Oppenrieder, B./Steinmann, H. (1986), S.466 eine Häufigkeit von 47% an.

**** Für 41 % der mitbestimmten GmbHs vom »mitbestimmungsrechtlichen Typus« wurde dieses Zustimmungsvorbehaltsrecht festgestellt (Gerum, E./Oppenrieder, B./Steinmann [1986], S.466).

Tab. 5: Zur Häufigkeit ausgewählter Zustimmungsvorbehaltsrechte in den Aufsichtsräten von GmbHs nach dem MitbestG1976

Eigentümerstruktur	Existenz von Zustimmungsvorbehalten des AR	Existenz von Weisungsrechten der Gesellschafter
Familien-GmbH	3 (21,4 %)	8 (57,1 %)
Ausländische Konzern-TG	6 (27,3 %)	16 (72,7 %)
Inländische Konzern-TG	11 (55,0 %)	14 (70,0 %)
Öffentliche Unternehmen	6 (100 %)	1 (16,7 %)

Tab. 6: Der Zusammenhang zwischen der Eigentümerstruktur und der Existenz von zustimmungspflichtigen Geschäften des Aufsichtsrats in GmbHs nach dem MitbestG 1976 (n = 68)

Arbeitnehmersvertreter in Betriebsrat und Aufsichtsrat geltend gemacht werden können.

Das informelle Einflußpotential der Arbeitnehmerseite ist sicherlich nicht zu unterschätzen, da die Gesellschafter es meistens nicht auf die konfliktträchtige Durchsetzung eines Kandidaten mit Hilfe des formalen Machtpotentials des »Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden« ankommen lassen wollen. Auch die Kandidaten selbst stellen sich meistens gar nicht erst zur Wahl, wenn die Arbeitnehmervertreter eine Ablehnung signalisieren.

Häufig kommt es im Zusammenhang mit Geschäftsführer-Bestellungen zu »Kompensationsgeschäften«: Die Zustimmung zum Geschäftsführungs-Kandidaten wird zum Handelsobjekt, mit dem die Arbeitnehmerseite Zugeständnisse der Gesellschafter und der Geschäftsführung in anderen Bereichen der Unternehmenspolitik einhandeln können.

Prinzipiell ist die Handhabung von Konflikten um die Bestellung von Geschäftsführern oder anderen Entscheidungsfeldern unternehmensspezifisch recht unterschiedlich zu sehen. Die Frage des Einsatzes der Doppelstimme ist nicht zuletzt auch eine Frage der Kultur der betrieblichen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, - insbesondere bei der Bestellung des Arbeitsdirektors [14]!

Die Verankerung *zustimmungspflichtiger Geschäfte* des Aufsichtsrats ist in mitbestimmten GmbHs deutlich schwächer ausgeprägt als in Aktiengesellschaften, die dem MitbestG von 1976 unterliegen. So werden für zwei Drittel der Aktiengesellschaften Zustimmungsvorbehalte festgestellt [15], wogegen nur 41% der GmbHs im Untersuchungssample derartige Kompetenzen aufweisen. In der Qualität der festgeschriebenen Maßnahmenkataloge - es werden kaum strategisch-gestaltende Entscheidungsbereiche wie z.B. Produktion, Absatz oder Organisation angesprochen - erweist sich, daß das faktische Gewicht dieser Aufsichtsratskompetenzen für die unternehmenspolitischen Entscheidungsprozesse nur sehr gering ist.

Tabelle 5 gibt eine Übersicht zu den häufigsten Zustimmungsvorbehaltsgeschäften.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der *Eigentümerstruktur* und der Existenz von *zustimmungspflichtigen Geschäften*, so zeichnet sich folgendes Bild ab, wie aus Tabelle 6 deutlich wird.

Als »mitbestimmungsfreundliche« Eigentümerkonstellationen erweisen sich die öffentlichen Unternehmen und die inländisch beherrschten Konzerntöchter. Besonders restriktiv wird die Verankerung von Zustimmungsvorbehalten dagegen in Familien-GmbHs und ausländisch beherrschten Konzerntöchtern gehandhabt, was die unter-

geordnete Position des Aufsichtsrats in der Organstruktur dieser Firmentypen unterstreicht.

Anders als im personellen Bereich kann hier nur in wenigen GmbHs von einer Veränderung der internen Machtstrukturen und der Einflußverteilung zugunsten des Aufsichtsrats, mithin von einer Verminderung der dominanten Machtposition der Gesellschafter, gesprochen werden. Von den formell bestehenden Zustimmungsvorbehaltsgeschäften wird in der Aufsichtsratspraxis nur selten Gebrauch gemacht: In 60% der untersuchten Firmen wird maximal zweimal pro Jahr über zustimmungspflichtige Sachverhalte abgestimmt. Diese Befunde lassen große Zurückhaltung angebracht erscheinen, wenn es um Rückschlüsse von der bloßen Existenz zustimmungspflichtiger Geschäfte des Aufsichtsrats auf die »Mitbestimmungsfreundlichkeit« eines Unternehmens oder gar auf das Einflußpotential des Aufsichtsratsgremiums auf die Unternehmenspolitik geht [16].

Insgesamt gesehen gleicht die Aufsichtsratsarbeit in vielen GmbHs, die dem MitbestG von 1976 unterliegen, einem allseits in Aufsichtsratsvorbesprechungen und Ausschusssitzungen gut vorbereiteten Zeremoniell, dessen Inhalt und Ablauf nur in wenigen Fällen unternehmenspolitische Bedeutung gewinnt. Als Folgerung ist daraus abzuleiten, daß sich in den Machtstrukturen zwischen den GmbH-Organen sowie bei Entscheidungen mit unternehmenspolitischer Tragweite nur geringe Veränderungen durch den paritätischen Aufsichtsrat vollzogen haben. Die Ursache liegt vor allem in der mangelhaften Bereitschaft der Gesellschafter, dem Aufsichtsrat ein eigenständiges, vom umfassenden Machtpotential der Gesellschafterversammlung unangetastetes Aktionsfeld zuzugestehen. Die Organe der Gesellschafter können nach wie vor eigenständige Kontrollrechte gegenüber der Geschäftsführung geltend machen. Deshalb besteht auf der Anteilseignerseite einerseits keine Notwendigkeit zur Nutzung der Einflußpotentiale des Aufsichtsrats-Gremiums noch existiert andererseits ein Interesse, durch eine Stärkung der Kontrollfunktion des Aufsichtsrats zwangsläufig auch der Arbeitnehmerseite größere Chancen zur Einflußnahme zu wachsen zu lassen.

Im folgenden soll nun die Rolle der Gesellschafterversammlung untersucht werden.

III. Das Machtpotential der Gesellschafter und die unternehmenspolitische Bedeutung ihrer Organe in der mitbestimmten GmbH

- a) Die Verankerung von Weisungsrechten der Gesellschafter und ihr Einsatz in unternehmenspolitischen Entscheidungsprozessen

Über das Fortbestehen des *Weisungsrechts* der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsführung gemäß § 37 Abs. I GmbHG besteht in der Literatur prinzipielle Übereinstimmung. Strittig ist allerdings, inwieweit eine direkte Einflußnahme der Gesellschafter auf das unternehmenspolitische Tagesgeschäft zulässig ist bzw. in welchem Maße - begründet durch die Erweiterung der Legitimationsbasis der Geschäftsführung durch das Bestellungsverfahren im paritätischen Aufsichtsrat - ein weisungsfreier Raum der Geschäftsführung in der mitbestimmten GmbH anzuerkennen sei [17].

Das wichtigste Machtmittel der Gesellschafter, das Recht zu direkten Eingriffen in die Unternehmenspolitik, kann unternehmensspezifisch in unterschiedlichster Form und Intensität eingesetzt werden. Gerade bei Unternehmen im Konzernverbund liegen häufig schriftliche Kataloge von Zustimmungsvorbehaltsgeschäften dem Weisungsrecht der Gesellschafter zugrunde [18]. Diese generellen Regelungen des Weisungsrechts der Konzernleitung an die Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften werden in der Regel von informations- und berichtspflichtigen Geschäftsvorgängen ergänzt.

Darüber hinaus besteht grundsätzlich die Möglichkeit, daß sich die Gesellschafter in *alle* Arten von Geschäften durch Anweisung der Geschäftsführung einschalten. In der Untersuchungsgesamtheit gaben 42 von 68 GmbHs (= 61,8%) an, daß schriftlich fixierte, zum Teil sehr umfangreiche Kataloge von Weisungsrechten der Gesellschafter existieren.

Differenziert nach der Eigentümerstruktur der GmbHs ergibt sich ein Bild, das aus Tabelle 7 deutlich wird.

Insbesondere bei Familien-GmbHs und ausländisch beherrschten Konzerngesellschaften ist eine weite Verbreitung von Zustimmungsvorbehalten zugunsten der Gesellschafterversammlung festzustellen, während sie in öffentlichen Unternehmen eher Ausnahmecharakter besitzen. In den Tochtergesellschaften deutscher Konzerne stehen sich formal oft Zustimmungsvorbehalte von Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung gegenüber. Die Regulationsintensität ist jedoch für die Gesellschafterversammlung insgesamt höher als für den Aufsichtsrat.

Bei der Betrachtung der Frage, für welche Geschäfte im einzelnen Zustimmungsvorbehalte oder Weisungsrechte der Gesellschafter festgeschrieben werden, lassen sich im wesentlichen die gleichen Arten von Geschäften nachweisen, die auch in den Maßnahmenkatalogen der untersuchten Aufsichtsräte vorzufinden sind. Auffallend ist, daß wichtige unternehmensstrategische Felder erheblich stärker mit Weisungsrechten belegt werden als es beim Aufsichtsrat der Fall ist. Dies gilt z.B. für Beteiligungen, Kooperationsverträge und das Produkt-Markt-Konzept. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Geschäfte mit personalpolitischer Ausrichtung wie die Erteilung von *General- und Handlungsvollmachten*.

Eigentümer- Struktur	Existenz zustimmungs- pflichtiger Geschäfte des Aufsichtsrats
Familien-GmbH	4 (28,5 %)
Stiftung	-
Inländische Tochterges.	11 (55,0 %)
Ausländische Tochterges.	6 (27,2 %)
S<^hachtelbeteiligung	1 (33,3 %)
Öffentl. Unternehmen	6 (100 %)

Tab. 7: Der Zusammenhang zwischen Eigentümerstruktur und Vorbehalts- bzw. Weisungskatalogen für Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung in GmbHs nach dem MitbestG 1976 (n= 68)

Die durchschnittliche Zahl von Weisungsrechten in den 42 untersuchten GmbHs liegt bei 7,6; nahezu drei Viertel dieser Firmen (71,4%) haben einen umfangreichen Maßnahmenkatalog zugunsten der Gesellschafter festgeschrieben, der sechs oder mehr Geschäfte umfaßt.

Der in der einschlägigen Literatur [19] oft diskutierte Fall der Kompetenzüberschneidung zwischen Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung konnte nur in einem Fünftel der GmbHs festgestellt werden. Trotz dieser Konstellation, die formal auf ein Gleichgewicht zwischen dem paritätischen Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung hindeutet, läßt sich faktisch eine unangefochtene Dominanz der Gesellschafterversammlung im unternehmenspolitischen Entscheidungsprozeß feststellen, da sie die letzte Entscheidungskompetenz in allen untersuchten Fällen innehat.

Die herausragende Machtposition der Gesellschafterorgane wird auch daran deutlich, daß von den schriftlich fixierten Weisungsrechten der Gesellschafter in fast allen mitbestimmten GmbHs aktiv Gebrauch gemacht wird.

Tabelle 8 zeigt, welche Angaben aus 35 befragten Unternehmen mit Weisungskatalogen zur Häufigkeit der ausgeübten Weisungsrechte vorliegen.

Zwar läßt sich anhand der erhobenen Weisungshäufigkeiten keine zuverlässige Untersuchung der Gesellschaften in der Frage »Geschäftsführerleitung« oder »Gesellschafterleitung« [20] durchführen, doch ist aufgrund ergänzender Kommentierungen der Befragten bei einer Frequenz von ein bis zwei Gesellschafterweisungen pro Mo-

nat bereits eine Tendenz zur gesellschaftergeleiteten GmbH auszumachen. So gaben die Geschäftsführer zweier ausländischer Konzerntöchter an, daß die Gesellschafter (Konzernmutter) »laufend durch eine Kompetenzordnung« in die Unternehmenspolitik eingreifen, wobei sich die Geschäftsführung - in Kenntnis dieser Arbeits- und Entscheidungsgrundlagen - schon im vorhinein an diesen Richtlinien orientiere. Dennoch komme es aber zusätzlich noch zu weiteren Anweisungen durch die Konzernleitung.

Bezüglich der Position der Gesellschafterorgane gegenüber Aufsichtsrat und Geschäftsführung konnten somit keine bedeutungsvollen Veränderungen durch das MitbestG 1976 festgestellt werden. Die interne Machtverteilung zwischen den Organen und die Strukturen der Entscheidungsprozesse weisen darauf hin, daß im Regelfall von einer gesellschafterorientierten Unternehmensführung auszugehen ist.

b) Die Verlagerung von Entscheidungen aus der Gesellschafterversammlung

Interessante Veränderungen sind hinsichtlich der *internen* Organisation der Gesellschafterinteressen zu beobachten. Da alle Aufsichtsratsmitglieder ein Teilnahmerecht an den Sitzungen der Gesellschafterversammlung haben, können diese von internen und externen Arbeitnehmervertretern zur Information genutzt werden.

Bei den Gesellschaftern kann der Wunsch nach Institu-

Weisungshäufigkeit	Anzahl der Unternehmen	Prozent
bis zu 5 x p.a.	12	34,3 %
5 - 10 x p.a.	2	5,7 %
1 - 2 x pro Monat	10	28,6 %
3 - 5 x pro Monat	2	5,7 %
keine genaue sinnvolle Angabe möglich	3	8,6 %
keine Angabe	6	17,2 %
	35	100,0 %

Tab. 8: Die Häufigkeit des aktiven Eingreifens der Gesellschafter in die Unternehmensführung durch Ausübung des Weisungsrechts in GmbHs nach dem MitbestG 1976 (n = 35)

Gesellschafterausschuß:	22 Nennungen (32,4 %)
Beirat mit externen Beratern:	11 Nennungen (16,2 %)
Verwaltungsrat:	3 Nennungen (4,4 %)

Tab. 9: Freiwillige Gesellschafterorgane in GmbHs nach dem MitbestG 1976 (Mehrfachnennungen möglich)

tionalisierung eines zusätzlichen Gesellschafterorgans entstehen, welches durch seine Struktur und seine Kompetenzausstattung die Möglichkeit bietet, die Folgen des MitbestG für die Vertretung von Gesellschafterinteressen auszugleichen. Die Bildung eines Gesellschafterausschusses schafft hierzu die institutionellen Rahmenbedingungen.

Nach Hölters war vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 ein Nebeneinander von Aufsichtsrat und freiwilligen Gesellschaftsorganen selten anzutreffen [21].

Von den 68 GmbHs im Untersuchungssample hatten 38 Firmen (= 55,9%) keine freiwilligen Gesellschafterorgane. In 30 Unternehmen bestehen diese Gremien jedoch - z.T. wurden sogar mehrere freiwillige Organe gebildet, wie Tabelle 9 zeigt.

Ungeachtet der Kompetenzen dieser Organe, die noch untersucht werden sollen, ist festzustellen, daß sowohl Familien-GmbHs als auch inländische Konzernunternehmen den Gesellschafterausschuß als Instrument zur Sicherung von Gesellschafterinteressen und ihrer angestammten Machtpotentiale intensiv zu nutzen versuchen. Für ausländische Konzernspitzen scheint dies dagegen keine adäquate Möglichkeit zur Organisation der Eigentümerinteressen zu sein. Die Einbindung der (deutschen) Konzerngesellschaften wird in diesen Unternehmen dafür häufiger über konzernübergreifende Kompetenzregelungen und personelle Maßnahmen angestrebt, z. B. durch die Besetzung von Geschäftsführer-Positionen mit Managern der Muttergesellschaft.

Interessant für die Beurteilung der Funktion freiwilliger Gesellschafterorgane ist auch der Zeitpunkt ihrer Bildung. Aus neun Unternehmen liegen Informationen vor, wonach zwischen 1975 und 1978 die Konstituierung von Gesellschafterausschüssen erfolgte.

Die Häufigkeit von Gesellschafterausschüssen (ausschließlich mit Kapitaleignern besetzt) nach Inkrafttreten des MitbestG hat stark zugenommen, so daß heute in etwa jeder dritten mitbestimmten GmbH ein solches Organ neben dem paritätischen Aufsichtsrat existiert. Diese

Entwicklung erklärt möglicherweise auch die recht geringe Repräsentation von GmbH-Gesellschaftern auf der Anteilseignerseite der meisten Aufsichtsräte. Hier agieren verstärkt Gesellschafterausschüsse als »Gegen-Aufsichtsräte«, die den befürchteten Machtverlust der Gesellschafterversammlung kompensieren sollen.

Für diese These sprechen auch die Befunde zur Kompetenzstruktur der untersuchten Gesellschafterausschüsse, die in Tabelle 10 wiedergegeben werden.

In den Unternehmen, die einen Gesellschafterausschuß in ihre Organstruktur aufgenommen haben, wird diesem Organ ein relativ umfassender Kompetenzbereich zugewiesen. So kommt dem Gesellschafterausschuß bei der Festlegung der Unternehmenspolitik weit häufiger eine Entscheidungs- oder Beratungsfunktion zu, als es bei der Gesellschafterversammlung der Fall ist. Dies zeigt ein Blick auf Tabelle 11, die einen Überblick über die Kompetenzstruktur der Gesellschafterversammlung gibt. Oft wird somit die Ausübung des Weisungsrechts von der Gesellschafterversammlung auf den Gesellschafterausschuß verlagert, was den Stellenwert dieses Organs sowohl für die Gesellschafter als auch innerhalb des Unternehmens verdeutlicht.

Besonders frappierend sind die unterschiedlich stark ausgeprägten Kompetenzen bei Gesellschafterversammlung und -ausschuß im Bereich der Interessenkoordination der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat. Dem Gesellschafterausschuß fällt hier in 50% der Fälle eine Entscheidungskompetenz zu, was wiederum die Hypothese vom Gesellschafterausschuß als »Gegen-Aufsichtsrat« nahelegt.

Demgegenüber weisen die untersuchten Beiräte (mit Externen) eine erheblich schwächere Kompetenzstruktur auf. Ihnen kommt zumeist lediglich eine Beratungs- oder Informationsfunktion zu. Insgesamt hat die Gesellschafterversammlung in Unternehmen mit einem Beirat ihre herausragende Stellung als dominantes Gesellschafterorgan behaupten können.

	Festlegung der Unternehmens- politik	Interessenab- stimmung der Gesellschafter	Interessenab- stimmung der Kapitalseite im AR
Entscheidungs- kompetenz	8 (36,4 %)	9 (40,9%)	11 (50,0%)
Beratungs- kompetenz	8 (36,4%)	6 (27,3 %)	2 (9,2 %)
Info-Gremium	2 (9,2 %)	-	1 (4,5 %)
keine besondere Funktion	4 (18,2 %)	7 (31,8 %)	8 (36,4%)

*Tab. 10: Die Kompetenzstruktur von Gesellschafterausschüssen in mitbestimmten GmbHs
(n = 22; Mehrfachnennungen möglich]*

IV. Veränderungen in der Geschäftsführung durch das MitbestG 1976

Die direkten und mittelbaren Auswirkungen des MitbestG auf die Geschäftsführung der mitbestimmten GmbH stehen im Mittelpunkt dieses Abschnitts. Als di-

rekte Folge des MitbestG ist vor allem die gesetzliche Etablierung eines Arbeitsdirektors als Organmitglied anzusehen. Die Veränderungen im Kräfteverhältnis zwischen Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung können dagegen auch mittelbar die Position und die Funktion der Geschäftsführung beeinflussen.

	Festlegung der Unternehmens- politik	Interessenab- stimmung der Gesellschafter	Interessenab- stimmung der Kapitalseite im AR
Entscheidungs- kompetenz	23 (34,8% ^	24 (36,4%)	22 (33,3 %)
Beratungs- kompetenz	10 (15,2%)	6 (9,1 %)	6 (9,1%)
Info-Gremium	13 (19,7%)	10 (15,2%)	10 (15,2%)
keine besondere Funktion	20 (30,3%)	26 (39,4%)	28 (42,4%)

*Tab. 11: Die Kompetenzstruktur der Gesellschafterversammlung in der mitbestimmten GmbH
(n = 66; 2 Unternehmen machten keine Angaben; Mehrfachnennungen waren möglich]*

a) Die eigenverantwortliche Leitungsmacht der Geschäftsführung zwischen Aufsichtsrat und Gesellschafterweisungen

Analysiert man die Handlungsbedingungen des geschäftsführenden Organs in der mitbestimmten GmbH, muß zunächst berücksichtigt werden, daß die Geschäftsführung nunmehr durch den Aufsichtsrat und nicht mehr durch die Gesellschafterversammlung bestellt wird. Der »Übergang der Personalhoheit auf den interessendualistisch zusammengesetzten Aufsichtsrat« hat somit zu einer Erweiterung der Legitimationsbasis der Geschäftsführung geführt, da ihre Berufung »nunmehr im Grundsatz auch vom Vertrauen der Arbeitnehmervertreter abhängige ist [22].

Insgesamt betrachtet hat aber das MitbestG 1976 »zwar die Stellung der Geschäftsführer weitgehend an die der Vorstandsmitglieder einer Aktiengesellschaft angeglichen, ohne jedoch deren Eigenverantwortlichkeit auf die Geschäftsführer zu übertragen« [23].

Hinsichtlich der Etablierung eigenverantwortlicher Entscheidungsspielräume der Geschäftsführung in mitbestimmten GmbHs konnte in vielen Gesellschaften eine Diskrepanz zwischen der positiven Einschätzung der Spielräume durch die Geschäftsführer und den Aussagen zum Gebrauch des Weisungsrechts durch die Gesellschafter festgestellt werden. Allein die bloße Existenz von Weisungsrechten, mit denen die Gesellschafter in den Handlungsspielraum der Geschäftsführung eingreifen können, begründet noch keine Einschränkung oder das Fehlen eigenverantwortlicher Leitungsmacht der Geschäftsführung. Hier stellt sich u.a. die Frage nach der personen- oder unternehmensspezifischen Konfliktbehandlung in Entscheidungsprozessen: Ist die Gesellschafterseite gewillt, einen Zielkonflikt durch die Ausübung des Weisungsrechts aufzulösen oder ändert die Geschäftsführung von sich aus ihre Zielvorstellungen, um eine evtl. Konfrontation zu vermeiden?

So kann der subjektive Handlungsspielraum der Geschäftsführung z.B. aufgrund ihres Wissens um die Bereitschaft der Gesellschafter zur Ausübung ihrer Weisungsrechte erheblich begrenzter sein als es nach der Analyse der normativen Grundlagen der Machtverteilung im Unternehmen den Anschein haben mag.

Unter Berücksichtigung all dieser Aspekte kann insgesamt - trotz der breiteren formalen Legitimationsbasis der Geschäftsführung durch ihre Bestellung im paritätischen Aufsichtsrat - keine nennenswerte Erweiterung ihrer Handlungs- und Entscheidungsspielräume gegenüber den Gesellschaftern festgestellt werden.

b) Die Position des Arbeitsdirektors in der Geschäftsführung und der Stellenwert des Personalressorts in der mitbestimmten GmbH

Der Eingriff des Gesetzgebers über § 331 MitbestG in die Regelungsautonomie der Gesellschafter und der Geschäftsführung bezüglich der fachlich-inhaltlichen Abgrenzung der Ressorts gegeneinander und der Schaffung bestimmter Ressorts in der Unternehmensspitze bleibt recht allgemein, denn über die inhaltliche Gestaltung des Arbeitsdirektorenressorts wird keine Aussage getroffen¹].

Aufgrund von Vergleichen zum Status des Personalressorts in den mitbestimmten GmbHs vor und nach 1976 konnte in der vorliegenden Untersuchung die ursächliche Bedeutung des MitbestG für die Etablierung eines Personal-Geschäftsführers/Arbeitsdirektors herausgearbeitet und empirisch belegt werden. Der Anteil mitbestimmter GmbHs, in denen bereits vor 1976 ein Personalressort in der Geschäftsführung existierte, betrug 67%. Im Zuge der Umsetzung des MitbestG wurde noch in immerhin 37% der untersuchten Gesellschaften eine personelle Erweiterung der Geschäftsführung vorgenommen. In vielen Fällen führte somit das Inkrafttreten des MitbestG zu weitreichenden personellen und organisatorischen Veränderungen in der Geschäftsverteilung der Geschäftsführung. Dies gilt z. B. für die Tatsache, daß erstmalig ein Personal-Geschäftsführer bestellt wurde oder der Status des Personalressorts sich insofern veränderte, daß dieser Bereich nach 1976 nicht mehr zusammen mit einem anderen Ressort von *einem* Geschäftsführer wahrgenommen, sondern zu einem separaten, eigenständigen Ressort umstrukturiert wurde.

Trotz der insgesamt gestärkten Position des Personalressorts in der Geschäftsführung mitbestimmter GmbHs konnte jedoch in vielen, insbesondere inländisch beherrschten Tochtergesellschaften oder in Familienbesitz befindlichen Firmen² eine, lediglich die formal-gesetzlichen Erfordernisse erfüllende Umsetzung des § 33 MitbestG festgestellt werden. Durch die Vereinigung der Personalverantwortung mit weiteren zeitintensiven Geschäftsführungsressorts (z.B. Vorsitz der Geschäftsführung, Finanzressort) in einer Person kann es zu einer Vernachlässigung der Personalaufgaben durch den »Proforma-Arbeitsdirektor« kommen, was den positiven Effekt einer größeren Akzeptanz des Amtsinhabers in der Geschäftsführung möglicherweise wieder rückgängig macht und zudem eine Belastung der Beziehungen zu den Arbeitnehmervertretungen nach sich ziehen kann.

Tabelle 12 gibt Aufschluß darüber, welche zusätzlichen Ressorts den befragten Arbeitsdirektoren im Rahmen der Geschäftsverteilung zugewiesen sind.

Ist bereits die gleichzeitige Übertragung des Personalressorts und eines »klassischen« weiteren Ressorts wie Finanz- und Rechnungswesen bei einem Geschäftsführer als problematisch zu beurteilen, so gilt dieses um so mehr für die Zuweisung von zwei oder drei zusätzlichen Geschäftsführungsressorts. Es besteht hierbei die Gefahr, daß es aufgrund der zeitlichen und intensitätsmäßigen Belastung des Amtsinhabers möglicherweise zu einer Vernachlässigung des Personalbereichs kommt bzw., daß der Arbeitsdirektor einen Großteil seiner personalpolitischen Aufgaben an den nachgeordneten Personalleiter delegieren muß. In acht der 43 betroffenen Firmen nimmt der Arbeitsdirektor zusätzlich zwei oder mehr der unten aufgeführten Ressorts wahr, die allesamt als sehr

zeit- und problemintensiv einzustufen sind. Besonders stark ausgeprägt ist diese Tendenz in Familien-GmbHs und den Tochtergesellschaften inländischer Konzerne, wie Tabelle 13 zeigt.

Zwar kann aufgrund solcher Personalunionen von Arbeitsdirektor, Vorsitzendem der Geschäftsführung und/oder Geschäftsführer des Finanz- und Rechnungswesens von einer hohen Akzeptanz und einem großen Einflußpotential des Amtsinhabers ausgegangen werden, was für sich genommen eine positive Wirkung auf den Stellenwert des Personalwesens haben kann. Doch darf hieraus keineswegs verallgemeinernd auf eine hohe Akzeptanz des Personalressorts im geschäftsführenden Organ geschlossen werden, denn »die Einordnung des Arbeitsdirektors in das oberste Leitungsorgan und der so geschaffene formale Einfluß auf das Entscheidungsverhalten im Unternehmen sagen nichts über eine erfolgreiche Vertre-

Ressort/Bereich	Zahl der Nennungen	Prozent
Vorsitzender der Geschäftsführung	7	16,3 %
Finanz- und Rechnungswesen	21	48,8 %
Marketing/Vertrieb	6	14,0 %
Produktion/Technik	8	18,8 %
Spartenverantwortung	4	9,4 %
Länderverantwortung	3	7,0 %
EDV/ Org./ Kommunikation	5	3 ^ 6 %
Recht	5	11,6 %
Einkauf	3	7,0 %
Forschung	2	4,7 %
Allg. Verwaltung	3	7,0 %
Sonstiges*	10	23,2 %

* z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Planung, Logistik, Standortleitung

Tab. 12: Die Zuweisung weiterer Ressorts und Aufgabenbereiche an den Arbeitsdirektor/Personal-Geschäftsführer in GmbHs nach dem MitbestG (n = 43; Mehrfachnennungen möglich)

Ressort	Familien-GmbH	Ausländ. Konzern-TG	Inland. Konzern-TG	Öffentl. Unternehmen
Vorsitz der Geschäftsführung	4	2	-	-
Finanz- und Rechnungswesen	8	2	8	2
Produktion / Technik	2	2	3	1
Marketing / Vertrieb	3	1	1	1

Tab. 13: Die Kombination des Arbeitsdirektoren-Ressorts mit weiteren Geschäftsführungskompetenzen unter besonderer Berücksichtigung der Eigentümerstruktur (vgl. Tab. 12)

tung seiner Aufgaben« [25]. Nicht unproblematisch ist die Position des Arbeitsdirektors in in- und ausländischen Konzerngesellschaften. Hier fehlen ihm einerseits oftmals die Durchgriffskompetenzen auf die Personalpolitik der Tochtergesellschaften, da diese den jeweiligen Spartenleitungen unterstellt sind. Andererseits hat er kaum Einfluß auf die **Unternehmens-** und personalpolitischen Vorgaben der Konzernspitze und agiert eher als »Exekutivorgan vor Ort«.

Abschließend werden nun die Beziehungen des Arbeitsdirektors zur Arbeitnehmer- und zur Anteilseignerseite betrachtet. Für die Arbeitnehmervertreter sowohl in der Betriebs- als auch auf Unternehmensebene hat der Arbeitsdirektor eine exponierte Informations- und Kommunikationsfunktion in der Geschäftsführung. Dies wird u. a. daran deutlich, daß Arbeitsdirektoren weitaus häufiger an den Aufsichtsratsvorbesprechungen der Arbeitneh-

merseite teilnehmen als andere Mitglieder der Geschäftsführung, wie Tabelle 14 zeigt.

Demgegenüber hat der Arbeitsdirektor in vielen Unternehmen zu den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat bzw. den Gesellschaftern eine geringere Kontaktintensität als der Vorsitzende der Geschäftsführung oder sein Finanzkollege. Für die Anteilseignerseite hat insbesondere der Vorsitzende der Geschäftsführung in vielen mitbestimmten GmbHs eine wichtige Informationsfunktion.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Position des Arbeitsdirektors und der Stellenwert des Personalressorts in der Geschäftsführung mitbestimmter GmbHs - u. a. in Abhängigkeit von der Eigentümerstruktur - sehr unterschiedlich entwickelt ist. Die erheblichen Gestaltungsspielräume, die z.B. wegen des fehlenden Ineinandergreifens von mitbestimmungs- und gesellschaftsrechtlichen Regelungen bestehen, wurden in den Unterneh-

Teilnahmedes Arbeitsdirektors	... von anderen^{*)} Geschäftsführern
... an AR-Vorbesprechungen der Arbeitnehmer	25 (36,8 %)	9 (13,2 %)
... an AR-Vorbesprechungen der Anteilseigner	43 (63,2 %)	45 (66,2 %)

Tab. 14: Die Teilnahme des Arbeitsdirektors und anderer Mitglieder der Geschäftsführung an Aufsichtsratsvorbesprechungen der Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreter (n= 68)

men auch in Fragen der Geschäftsführung weitgehend so genutzt, daß oft nur eine formale Anpassung an die gesetzlichen Vorgaben vorgenommen wurde.

C. Fazit/Ausblick

Die Gesellschafterversammlung (oder ggf. der Gesellschafterausschuß) ist auch unter den seit 1976 geltenden Mitbestimmungsregelungen *das* Machtzentrum der GmbH. Ein Rückzug der Gesellschafter auf eine Kontrollfunktion im Aufsichtsrat ist nicht feststellbar. Vielmehr sind Eingriffe in die Unternehmensführung durch den aktiven Gebrauch des Weisungsrechts auch in Groß-GmbHs an der Tagesordnung. Es zeigt sich deutlich, daß es nicht genügt, dem Aufsichtsrat die Bestellungskompetenz für die Geschäftsführer zuzuweisen, um die Position des geschäftsführenden Organs der GmbH der des Vorstands der Aktiengesellschaft anzugleichen, - wenn zugleich der Gesellschafterversammlung das Weisungsrecht unbenommen bleibt.

Weiteren empirischen Arbeiten muß es vorbehalten bleiben, quantitativ und qualitativ noch stärker abgesicherte und aussagefähige Daten zur Kompetenzverteilung zwischen den Gesellschaftern und der Geschäftsführung in Groß-GmbHs zu erheben, um nach wie vor bestehende, vielfältige Forschungslücken zu schließen, was z.B. für zukünftige Überlegungen zur Gestaltung einer *rechtsform-unabhängigen* Unternehmensverfassung von größter Bedeutung sein dürfte.

Anmerkungen

- [1] Theisen, M.R. (1980).
- [2] Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988).
- [3] Wächter, H. (1983), S. 96.
- [4] Rinninsland, G. (1990).
- [5] Wagner, D./Rinninsland, G. (1990) und Wagner, D./Rinninsland, G. (1991).
- [6] Die Vergleichszahlen zur Struktur der Grundgesamtheit hinsichtlich Mitarbeiterzahl, Branchenzugehörigkeit und Höhe des gezeichneten Kapitals wurden von der Sozialforschungsstelle Dortmund zur Verfügung gestellt.
- [7] Berle, A. A./Means, G. C. (1932).
- [8] Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988), S. 40.
- [9] Gerum, E./Oppenrieder, B./Steinmann, H. (1986), S. 467; Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1993), S. 39.

- [10] Bleicher, K./Leberl, D./Paul, H. (1989), S. 115.
- [11] Der 1978 von Dorow postulierte »Rückzug der Gesellschafter in den Aufsichtsrat« (S. 193) kann empirisch also nicht bestätigt werden.
- [12] Säcker, F. J. (1979), S. 13 und 44 f.
- [13] Dazu bestätigend Dzielak, W. (1983), S. 731.
- [14] Wagner, D./Rinninsland, G. (1988), S. 270.
- [15] Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988), S. 72.
- [16] Dazu übereinstimmend Staehle, W. H./Osterloh, M. (1985), S. 805.
- [17] Hierzu u.a. Säcker, F. J. (1977), S. 1846.
- [18] Weingardt, C.-A. (1981), S. 245.
- [19] Vgl. z.B. Baumann, H. (1978), S. 561 ff.
- [20] von Werder, A. (1987).
- [21] Hölters, W. (1980), S. 50.
- [22] Ulmer (1979), S. 43 f.
- [23] Hommelhoff (1978), S. 139.
- [24] Wagner, D./Rinninsland, G. (1988), S. 269.
- [25] Spie, U. (1985), S. 223.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Baumann, H. (1978): GmbH und Mitbestimmung. In: ZHR 142. Jg (1978), S. 557-581.
- Berle, A. A./Means, G. C. (1932): The Modern Corporation and Private Property. New York 1932.
- Bleicher, K./Leberl, D./Paul, H. (1989): Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation. Wiesbaden 1989.
- Dorow, W. (1978): Unternehmenskonflikte als Gegenstand unternehmungspolitischer Forschung. Berlin 1978.
- Dzielak, W. (1983): Einflußmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern in der Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem MitbestG 1976. In: WSI-Mitteilungen 36. Jg (1983), S. 729-738.
- Gerum, E./Oppenrieder, B./Steinmann, H. (1986): Rechtsformabhängige vs. rechtsformneutrale Unternehmensverfassung: Der Fall der mitbestimmten GmbH. In: DBW, 46. Jg (1986), S. 460-472.
- Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat. Stuttgart 1988.
- Hölters, W. (1980): Freiwillige Gesellschaftsorgane bei der mitbestimmten GmbH und GmbH & Co. KG. In: GmbH-Rundschau, 71. Jg (1980), S. 50-55.
- Hommelhoff, P. (1978): Unternehmensführung in der mitbestimmten GmbH. In: ZGR, 7. Jg (1978), S. 119-155.
- Rinninsland, G. (1990): Die Auswirkungen des MitbestG 1976 auf Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Mering 1990.
- Säcker, F. J. (1977): Die Anpassung des Gesellschaftsvertrags der GmbH an das Mitbestimmungsgesetz. In: Der Betrieb 30. Jg (1977), S. 1845-1851.
- Säcker, F. J. (1979): Aufsichtsratsausschüsse nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. Düsseldorf 1979.
- Spie, U. (1985): Der Personalmanager im Vorstand. Stuttgart 1985.
- Staehle, W. H./Osterloh, M. (1985): Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte? In: Ballwie-

- ser, W./Berger, K.-H.: Information und Wirtschaftlichkeit. Wiesbaden 1975, S. 777-812.
- Theisen, M. R. (1980): Die Aufgabenverteilung in der mitbestimmten GmbH. Königstein i. Ts. 1980.
- Ulmer, P. (1979): Der Einfluß des MitbestG auf die Struktur von Aktiengesellschaft und GmbH. Heidelberg, Karlsruhe 1979.
- Wächter, H. (1983): Mitbestimmung. Politische Forderung und betriebliche Reaktion. München 1983.
- Wagner, D./Rinninsland, G. (1988): Der Arbeitsdirektor - seine Stellung als Vorstandsmitglied nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. In: WISU 17. Jg (1988), S. 268-272.
- Wagner, D./Rinninsland, G. (1990): Der Arbeitsdirektor im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976 - Eine Situationsanalyse (DFG-Abschlußbericht), 5 Bde. Arbeitspapier Hamburg 1990.
- Wagner, D./Rinninsland, G. (1991): Der Arbeitsdirektor gemäß MitbestG von 1976 - eine repräsentative Untersuchung. Arbeitspapier Hamburg 1991.
- Weingardt, C.-A. (1981): Mitbestimmung bei Unilever. In: Säcker, F. J./Zander, E. (Hrsg.): Mitbestimmung und Effizienz. Stuttgart 1981, S. 243-249.
- Werder, A. von (1987): Die Führungsorganisation der GmbH - Grundtypen und Konsequenzen. In: DBW 47. Jg (1987), S. 151-164.

Wolfgang Lück

**WIRTSCHAFTS-
PRÜFUNG UND
TREUHAND-
WESEN**

2. Auflage

Wolfgang Lück
**Wirtschaftsprüfung und
Treuhandwesen**
2. Auflage 1991.
XVIII, 346 Seiten
Kart. 69,80 DM
ISBN 3-7910-0580-4

Das Werk gibt Studierenden, Berufsanfängern, Kandidaten des Examens zum Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfern, aber auch dem in der Praxis tätigen Wirtschaftsprüfer, vereidigten Buchprüfer und Steuerberater einen umfassenden Überblick über das Fachgebiet Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen.

Neben der Darstellung historischer Entwicklungen des Revisions- und Treuhandwesens werden beispielsweise der Gegenstand sowie die institutionellen und funktionalen Aspekte der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre, die EDV-Prüfung, das Treuhandwesen (z. B. die Begründung von Treuhandverhältnissen,

Rechtszuständigkeit des Treuhänders und seine Aufgaben in der Praxis, Treuhandverhältnisse im Insolvenzfall), berufsständische Fragen und prüfungstheoretische Ansätze behandelt.

C.E. Poeschel Verlag
Kernerstraße 43
Postfach 10 32 41
D-7000 Stuttgart 10
Telefon (0711) 2 29 02-0
Telefax (0711) 2 29 02 90

I i — VERLAG _____

CL POESCHEL