

# Sich abstimmen statt abstimmen – und wenn ja, mit wem?

## Über die Entscheidungsfindung in Kollegien

### Zusammenfassung

Die Geschäftsführung muss als oberstes Führungsorgan eines Unternehmens so organisiert sein, dass Entscheidungen angemessen, eindeutig und rechtzeitig getroffen werden. Um die Entscheidungsfähigkeit von Geschäftsführungskollegien auch bei der dort möglichen Meinungsvielfalt sicherzustellen, sehen die entsprechenden Geschäftsordnungen stets eindeutige Abstimmungsverfahren vor. Unsere Erhebungen in der Praxis zeigen jedoch, dass in den Kollegien gut geführter Unternehmen sehr selten abgestimmt wird. Kommt es dennoch zu einer Abstimmung, dann kann der Vorsitzende des Kollegiums, der formal ein *Primus inter Pares* ist, einen erheblichen, gestaltenden Einfluss auf das Abstimmungsverfahren und damit auch auf das Abstimmungsergebnis ausüben. Wenn sich ein Kollegium nicht einvernehmlich oder mit einem von allen Kollegen akzeptierten Abstimmungsergebnis auf ein Vorgehen einigen kann, besteht die Möglichkeit, dass die nächsthöhere Instanz, der fakultative Beirat oder der Aufsichtsrat, die Entscheidung an sich zieht.

### Schlüsselbegriffe

Führungsorganisation, Kollegium, Geschäftsführung, Entscheidungsverfahren.

### Die Bedeutung der Abstimmung in Kollegien

Das kollegial verfasste Geschäftsführungsorgan ist eine eigenständige Führungsinstanz, die aus mehreren, grundsätzlich gleichberechtigten Geschäftsführern gebildet wird (Kormann, 2013). Diese Institution trägt die Verantwortung für das Unternehmen. Unsere empirischen Untersuchungen hatten einen spezifischen Unternehmenstypus im Blick, dem wir uns auch im Folgenden zuwenden: nicht börsennotierte Familienunternehmen in den beiden typischen Rechtsformen der GmbH und GmbH & Co. KG, bei denen das Geschäftsführungskollegium aus geschäftsführenden Gesellschaftern oder Nicht-Familien-Geschäftsführern oder – wie meist bei größeren Unternehmungen – aus einer Mischung beider Geschäftsführerkategorien besteht und an ein Aufsichts- und Beratungsgremium (Beirat) berichtet.<sup>1</sup> Ferner setzen wir

<sup>1</sup> Unsere Überlegungen beruhen im Sinne einer »Grounded Theory« auf folgenden Quellen: 1) Befragungen von etwa zwei Dutzend Geschäftsführungen von Familienunternehmen mit Sitz in Deutschland, jeweils in zweiter oder folgender Generation von Inhabern, ausschließlich gewerbliche Industrie, mindestens 150 Mio. EUR bis hin zu vielen Milliarden EUR Umsatz. 2) Empirische Forschungsarbeiten von Cravotta (2012) und Bazlen (2013) zur

voraus, dass das Kollegium im Rahmen seiner Verfassung arbeiten will, dass es sich also nicht um eine Pseudoinstitution handelt, in der ein Vorsitzender oder ein geschäftsführender Gesellschafter eine monokratische Führung beansprucht (Cravotta, 2012, S. 116). Schließlich nehmen wir an, dass für das Kollegium gilt, was Jean-Charles de Borda über sein Konzept für kollektive Entscheidungsfindung gesagt haben soll: »My scheme is only intended for honest men« (zitiert nach Bamberg/Coenberg, 2004, S. 268).

Es gibt verschiedene Vorgehensweisen, um in der Institution Kollegium zu einer Entscheidung zu gelangen. Um zu guten Entscheidungen zu kommen, müssen diese von allen Verantwortlichen »getragen« werden können. (Man kann ja keine persönliche Verantwortung für etwas übernehmen, das man nicht billigt.) Umgekehrt ist jedes Kollegiumsmitglied für die Entscheidungen des Kollegiums mit verantwortlich. Es gibt offenbar –

Geschäftsführung in Familienunternehmen. 3) Beobachtende Teilnahme des Verfassers als Mitglied (von acht Fallkonstellationen) von Geschäftsführungskollegien und in gut einem Dutzend von Fällen von Aufsichtsgremien über Geschäftsführungskollegien. 4) Interviews mit den Geschäftsführungsvorsitzenden zweier großer DAX-Konzerne, wobei der Bezug zu dieser Fallkonstellation im Text gesondert erwähnt wird.

wie wir an anderer Stelle aufgeführt haben (Kormann, 2013) – auch gute Gründe für die These, dass die gemeinschaftlich getroffene Entscheidung die qualitativ bessere Entscheidung ist. Zu nachhaltig gemeinschaftlichen Entscheidungen ist ein Kollegium aber eher befähigt, wenn auch im Einzelfall ein Modus »kollegialen Verhaltens« gepflegt wird. Unter »kollegialem Verhalten« verstehen wir, wie auch viele Entscheidungsträger in der Praxis, dass zwar die argumentative Auseinandersetzung akzeptiert oder gar gesucht wird, die persönliche Konfrontation und der offene Konflikt aber vermieden werden. Unter diesen Annahmen vermuten wir – in Anlehnung an die umfangreiche Konfliktforschung –, dass in einem Kollegium tendenziell folgende Präferenzordnung im Blick auf die insgesamt zur Verfügung stehenden Verfahren zur Entscheidungsfindung besteht:

- Miteinander reden als präferierte Methode: Es wird eine Lösung gewählt, der alle zustimmen können.
- Generelle Norm oder Richtlinie, die das Kollegium im Vorhinein entwickelt hat: Die Entscheidung im konkreten Fall wird an der generellen Norm ausgerichtet.
- Wettbewerb: Es wird die Lösung gewählt, die in einem – an festgelegten Kriterien ausgerichteten – Wettbewerb der Alternativen gewinnt, z. B. unter dem Gesichtspunkt, welches Projekt die höchste Rendite verspricht.
- Abstimmung: Es wird die Lösung gewählt, die in einem vorgeschriebenen Abstimmungsverfahren gewinnt.
- Macht: Es wird die Anweisung eines Präsidenten, eines der Geschäftsführung vorgesetzten Gremiums oder eines anderen faktischen Machträgers befolgt.

Wir wollen aufgrund unserer qualitativen Erhebung in der Praxis und einer Durchsicht der relevanten Forschung nachstehend ausdifferenzieren, welche Bedeutung speziell den Abstimmungsregeln für die Entscheidungsfindung in kollegialen Geschäftsführungen zukommt, und eruieren, wie diese zweckmäßigerweise ausgestaltet werden sollten.<sup>2</sup>

Da es uns allein um die Beobachtung und Gestaltung der Praxis geht, klammern wir hier den Forschungsbereich der Entscheidungstheorie weitgehend aus. Die Kenntnis oder gar der Einsatz der entsprechenden Forschungsergebnisse ist nach unseren Erhebungen in der Praxis nicht nachweisbar.<sup>3</sup> Es lassen sich freilich bestimmte Muster kollektiver Entscheidungsprozesse beobachten, wie z. B. die Bewertung von Alternativen mit Punkten und die Gewichtung dieser Bewertungspunkte. Dabei hat aber keiner der Beteiligten je von dem diesbezüglichen Konstrukt der Entscheidungstheorie (»Borda-Verfah-

<sup>2</sup> Alle nachfolgend geschilderten Befunde sind in den selbst oder von Dritten (Bazlen, Cravotta) gemachten Erhebungen beobachtet worden, wobei eine Erhebung der Häufigkeit aufgrund der kleinen Untersuchungsgruppe unmöglich und angesichts der Fallkonstellationen irrelevant ist. Ebenso sind alle erörterten Gestaltungsvorschläge in der Praxis beobachtet worden, zum Teil allerdings im Gestaltungsbereich des Verfassers als Akteur.

<sup>3</sup> Es geht bei diesen Forschungsergebnissen (Arrow, 1963; Tidemann, 2006) um die Integration der individuellen Präferenzen in die Entscheidungsbildung der Gruppe.

ren«) gehört. Oder ein Vorsitzender des Kollegiums wählt »klug« die Reihenfolge der Abstimmungsgegenstände aus, ohne sich bewusst zu sein, dass er das Verfahren des »sukzessiven Paarvergleichs« anwendet, um ansonsten auftretende Paradoxien im kollektiven Entscheidungsprozess zu vermeiden (vgl. Unmöglichkeitstheorem von Arrow, 1963).<sup>4</sup>

Die gemeinschaftlich getroffene Entscheidung ist die qualitativ bessere Entscheidung.



Diese einzelnen Muster werden wir lediglich berücksichtigen, soweit sie in der Praxis eine Bedeutung haben.

### Die Bedeutung von Abstimmungsverfahren in der Praxis

#### Generelle statutarische Verankerung von Abstimmungsregeln

Bei der Inventarisierung der Vor- und Nachteile eines Kollegialorgans wird ein wesentlicher Nachteil dieses Organisationskonzepts darin gesehen, dass notwendige Entscheidungen möglicherweise verzögert werden oder unangemessene Kompromisse geschlossen werden, um zu einer Entscheidung zu kommen. Umgekehrt wird eine präsidiale oder monokratische Organisation mit dem Vorteil der schnellen und eindeutigen Entscheidungsfähigkeit des Präsidenten assoziiert.

Um sicherzustellen, dass eindeutige Entscheidungen in nützlicher Frist getroffen werden, sind in den Sat-

<sup>4</sup> Zu den Termini, für deren Erläuterung hier kein Anlass und kein Raum ist, vgl. Bamberg/Coenenberg, 2004).

zungen bzw. Geschäftsordnungen, die für eine kollegiale Geschäftsführung gelten – soweit wir erkennen können – ausnahmslos Abstimmungsverfahren und ergänzende Regelungen vorgesehen, die zu einer klaren Entscheidung führen. Darüber hinaus finden sich gelegentlich allgemeine Empfehlungen zur einvernehmlichen Entscheidung. Vereinzelt stößt man in der kautelarjuristischen Literatur, in davon abgeleiteten Geschäftsordnungen und einer danach ausgerichteten Praxis auch auf detaillierte Anweisungen, wie Entscheidungsanträge einzureichen sind, welche Unterlagen beizufügen sind und wie die Anträge zu behandeln sind. Im Extremfall scheinen die Vorschriften von Gerichtsverfahren übernommen zu sein oder es sollen erzieherisch die »Rules of Order« (Robert, 2011) in den unternehmerischen Alltag übertragen werden. Es ist aber auch klar, dass große Kollegien in Großkonzernen eine straffere Ordnung der Entscheidungsprozesse brauchen als mittelgroße Familienunternehmen.

Die Entscheidungsverfahren müssen auch geregelt werden, sofern verhindert werden soll, dass die gesetzlichen Regelungen greifen: Bei der Personengesellschaft ist neben der Einzelgeschäftsführungsbefugnis der Gesellschafter in gewöhnlichen Geschäften der Mehrheitsbeschluss bei außergewöhnlichen Geschäften vorgesehen (§ 116 Abs. 2 HGB); bei der GmbH ist nach herrschender Meinung Einstimmigkeit erforderlich, ebenso bei der AG gemäß § 77 AktG (Römermann, 2009).

### Vorrang informeller Usancen

Unsere eigenen Forschungen am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (Bazlen, 2013) wie

auch die breit angelegten Erhebungen von S. Cravotta (2012) belegen, dass den meisten Geschäftsführungen nicht präsent ist, welche Regelungen die Geschäftsordnung bezüglich der Entscheidungsfindung vorsieht. Das heißt freilich nicht, dass die Entscheidungsprozesse regellos abliefen. Im Gegenteil, jeder Gesprächspartner konnte die Usancen schildern, nach denen sie in seinem Haus laufen. Diese Usancen haben also auch ohne schriftliche Fixierung eine unbestrittene Geltung.

### Grenzen der Abstimmung

Eine Abstimmung scheint bereits definitionsgemäß zwei oder vielleicht auch drei hinreichend präzierte Alternativen vorauszusetzen. Diese Voraussetzung ist aber trotzdem nicht selbstverständlich und ständig gegeben. Wenn in einer unübersichtlichen Lage ein gangbarer Weg für die weitere Entwicklung des Unternehmens gesucht werden soll, dann müssen viele Fakten und Meinungen erörtert werden und am Ende steht – wenn es denn ein kollektiver Suchprozess war – oft nur eine gemeinsame Orientierung. Dann besteht ein »emergent« entwickeltes Einvernehmen über die »große Marschrichtung«, ohne dass vielleicht eine spezifische Entscheidung getroffen wurde oder notwendig war.

In der Verfolgung der »großen Richtung« geht das Ringen der Meinungen oft »nur« darum, wie das gemeinsam gewählte Projekt umgesetzt werden soll. Doch das Wie wird auch von externen Gegebenheiten beeinflusst, die sich dem gestaltenden Entscheiden entziehen. Man kann dann nur gemeinsam beraten, wie man den Herausforderungen gerecht werden kann.

Gerade bei der Beratung über eine unübersichtliche Lage ist jedoch jede einzelne, individuelle Sicht wichtig. Es kann nicht einfach darüber abge-

stimmt werden, welches der maßgebliche Ratschlag unter mehreren beratenden Äußerungen sein soll. Es kann auch nicht darüber abgestimmt werden, wie Risiken abgeschätzt werden. Abstimmen kann man nur über Aktionsvorschläge, z. B. welche – wie auch immer individuell beurteilten – Risiken getragen werden sollen oder welche Vorsorge dafür zu treffen sei.

### Vermeidung der Abstimmung als kollegiale Grundnorm

In unserer Erhebung wurde gefragt, ob es in den letzten Jahren eine förmliche Abstimmung im Kollegium gegeben habe. Die Antworten auf diese Frage teilen sich in zwei Kategorien auf: a) nein, nie und b) ja, aber sehr selten (etwa ein bis drei Mal in einer Dekade oder innerhalb der Amtszeit eines Vorsitzenden). Wir stießen aber auch auf einen Fall eines großen DAX-Konzerns mit einem ca. zehnköpfigen Vorstand, in dem routinemäßig in jeder Sitzung über verschiedene Fragen abgestimmt wurde. Der Vorsitzende eines anderen großen DAX-Konzerns mit einer ungewöhnlich langen Amtszeit von fast zwei Jahrzehnten konnte die Zahl der in dieser Zeit gefassten Beschlüsse mit 10 000 abschätzen. In nur zwei Fällen wurde dabei förmlich abgestimmt. Demnach scheint die Frage des Entscheidungsverfahrens nicht von der Rechtsform abhängig zu sein, sondern vom Stil, wie der Gremiumsvorsitzende seine Aufgabe interpretiert. In allen anderen der direkt oder indirekt über die Auswertung anderer Forschungsberichte erhobenen Fälle (N > 50) werden förmliche Abstimmungen vermieden und es wird versucht, eine einvernehmliche Entscheidung herbeizuführen. In drei der von uns erhobenen Fälle

erklärte der CEO, er sei durch die Geschäftsordnung gehalten, bei fehlendem Einvernehmen die entsprechende Frage dem Beirat vorzulegen. (Diese Fälle betreffen GmbHs und GmbH & Co. KGs, also keine AGs.)

In der Praxis besteht also implizit oder sogar explizit in den meisten Firmen die Übereinkunft, es möglichst nicht zu einer Abstimmung kommen zu lassen. In manchen Firmen wird diese Regel durch den Verweis auf eine lange Tradition unterstrichen. Diese Präferenz für das Einvernehmen wird in den Interviews durch verschiedene Argumente begründet (ohne Gewichtung der Reihenfolge):

- Betonung der gemeinschaftlichen Verantwortung, die man nur tragen könne, wenn alle hinter der Entscheidung stehen
- Betonung der höheren Qualität einer Entscheidung, die von allen akzeptiert wird
- Gefühl, dass es unkollegial sei, wenn die Diskussion und das Ringen um eine einvernehmliche Lösung an einem Punkt durch eine Abstimmung abgebrochen wird

Wir unterstreichen – interpretierend – den letzten Punkt: Die Abstimmung beinhaltet die Feststellung, dass eine Meinung nur von einer Minderheit befürwortet wird; sie identifiziert diese Minderheit und grenzt sie von der durchgesetzten Mehrheit ab. Die Abstimmung führt zu Siegern und Unterlegenen. Dies widerspricht dem mentalen Modell des Kollegiums.

Abstimmungen sind nach unseren Erhebungen auch nicht erforderlich, um die Rechtzeitigkeit von Entscheidungen sicherzustellen. Die Vermutung, dass der Verzicht auf Abstimmungen in der praktischen Entscheidungsfindung die Gefahr von

Verzögerungen mit sich brächte, konnte nicht verifiziert werden. Der Vorsitzende eines Kollegiums wies darauf hin, dass auch dann, wenn eine Frage nur durch Abstimmung entschieden werden könne, die Entscheidungsvorbereitung nochmals überprüft und gründlich vertieft werden müsse und deshalb die Abstimmung zu vertagen sei, so dass das Gremium also auch nicht »schnell« zu einem Beschluss komme. Was in der Praxis freilich vorkommt, ist das Aufschieben eines Problems – nicht aus Zeitman-

stimmung festgestellt. Vielfach werden diese Beschlüsse in gesonderten Dokumenten protokolliert. Für das Beschlussverfahren muss es Regeln geben.

### *Schnelle Regelung unkritischer Themen*

Die Abstimmung ist zudem ein geeignetes Verfahren zur Willensbildung, wenn es darum geht, bei Themen untergeordneter Bedeutung rasch zu einer akzeptablen Entscheidung zu

Die Art des Entscheidungsverfahrens ist nicht von der Rechtsform abhängig sondern eine Stilfrage.



gel, sondern weil man nicht weiß, wie eine einvernehmliche Lösung gefunden werden kann.

### **Die Funktionen von Abstimmungsregeln**

Die Geschäftsführungsmitglieder, die nie oder nur sehr selten eine Abstimmung in ihrem Kollegium erleben und denen die in der Geschäftsordnung verankerte Abstimmungsregeln nicht geläufig sind, haben wir nicht systematisch danach befragt, warum es in ihrem Unternehmen dennoch statistische Abstimmungsregeln gibt. Wir können jedoch aus der teilnehmenden Beobachtung einige Gründe für die Existenz von Abstimmungsregeln ableiten.

#### *Abstimmung zur Dokumentation der Beschlusslage*

Beschlüsse, die wegen ihrer Wichtigkeit eindeutig dokumentiert werden müssen, werden selbstverständlich durch die förmliche Frage nach Zu-

kommen. Dies sind Themen, bei denen eine Meinungsverschiedenheit durchaus auch durch einen Kompromiss aufgehoben werden könnte, in dem alle Standpunkte weitgehend berücksichtigt sind. Um einen solchen Kompromiss zu erarbeiten, braucht man jedoch Managementenergie und Zeit, die man sich dadurch sparen kann, dass man sich auf die durch die Abstimmung ermittelten Präferenzen der Mehrheit einigt. Diese Art der Abstimmung ist eher ein routiniertes *Abfragen*, welcher Vorschlag von der Mehrzahl der Betroffenen bevorzugt wird.

#### *Fail-Safe-Sicherung für Störfälle*

Wie jeder Vertrag seinen Schwerpunkt darin hat, die Störfälle im Austausch von Leistungen zu regeln, so müssen auch Geschäftsordnungen oder gesetzliche Regelungen Vorkehrungen für den Störfall in der Arbeit des Geschäftsführungskollegiums bieten. Wenn also die Suche nach einer ein-

vernehmlichen Lösung trotz bestem Bemühen nicht gelingt – aus welchen Gründen auch immer – oder wenn sich aus einem Thema persönliche Konfrontationen entwickeln, die zum Konflikt führen, muss dennoch ein Beschluss zustande kommen.

Einer der möglichen Störfälle besteht darin, dass sich ein Mitglied dem Bemühen um Einvernehmen verweigert. Es gibt Menschen, denen es nichts auszumachen scheint, einsame Opponenten zu sein, sei es aus Rechthaberei, Selbstwerterhöhung durch den Widerspruch, Geltungsbedürfnis oder was auch immer die Gründe sein mögen. Sie können sogar dem Verhaltensmuster folgen, nur »dagegen« zu sein, ohne selbst genau zu sagen, »wofür« sie sind. Eine Entscheidungsfindung durch Abstimmung erleichtert den Umgang mit solchen Menschen in zweifacher Weise:

1. Sie werden gezwungen, einen Antrag zu formulieren, was sie positiv wollen.
2. Durch die Abstimmung kann ohne weitere endlose Diskussionen eine Entscheidung herbeigeführt werden.

Der chronische Opponent ist nach unserer Einschätzung ein seltenes Phänomen in den Institutionen der Unternehmensführung. Eine solche Deformation der Persönlichkeit ist hinderlich für den Aufstieg im Unternehmen. Sollte ein solcher Aufstieg dennoch gelingen und die destruktive Neigung ausgelebt werden, dann werden die Kollegen dies als illoyales Verhalten werten. Das führt – früher oder später – zur Trennung.

### Präventive Wirkung

Auch wenn die Abstimmungsregel als »Notfallregel« nur selten angewandt wird, entfaltet sie doch auch eine latente Wirkung auf den Normalfall. Wenn grundsätzlich keine Abstimmung vorgesehen ist und Einstimmigkeit verlangt wird, dann muss stets so lange diskutiert werden, bis eine von Einwänden freie Lösung gefunden wird, oder es kann keine Entscheidung fallen und es bleibt beim Status quo. Wird prinzipiell eine Mehrheitsentscheidung als ausreichend angesehen, wird es der Minderheit vielleicht leichter fallen, sich einer abzeichnenden Mehrheit auch ohne Abstimmung anzuschließen. Ferner wird durch die Option der Abstimmung ein unterschwelliger Druck dahingehend ausgeübt, eine Diskussion zur Entscheidungsfindung zügig zu Ende zu bringen. Wenn zu lange diskutiert wird, muss jeder gewärtig sein, dass die Diskussion durch eine Abstimmung zum »Nothalt« gebracht werden kann. Auch wenn eine Abstimmungsregelung nie aktiviert werden müsste, lohnt es sich also doch, sie wegen ihrer Ausstrahlungswirkung auf den Normalfall überlegt zu gestalten.

### Typische Regelungen für ein Abstimmungsverfahren

Ein Abstimmungsverfahren wird üblicherweise in folgenden Bereichen geregelt:

- Wer hat das Recht, eine Abstimmung zu beantragen? (In einem Kollegium hat grundsätzlich jedes Mitglied das Recht, eine Abstimmung zu beantragen.)
- Wer hat das Recht, den Antrag zu formulieren? (Dieses Vorrecht hat regelmäßig der Vorsitzende, der die Geschäftsführungssitzung leitet.)

- Wie werden die Stimmen abgegeben: geheim oder offen? (In einem Geschäftsführungskollegium ist immer Letzteres der Fall.)
- Ist Stimmabgabe durch schriftliche Stimmbotschaft zulässig? (Diese sollte zulässig sein.)
- Wie zählen Stimmenthaltungen – als abgegebene Stimmen, so dass sie als Gegenstimmen zählen, oder als nicht abgegebene Stimmen, so dass sie zur Ermittlung der erforderlichen Mehrheit nicht mitzählen? (In Geschäftsführungskollegien gelten Enthaltungen regelmäßig als nicht abgegebene Stimmen.)
- Mit welcher Zustimmungquote wird ein Antrag angenommen?

Am wichtigsten ist die letztgenannte Regelung. Wir wollen sie nachfolgend ausdifferenzieren:

#### Einstimmigkeitsregeln

- ▶ Beschlüsse können nur einstimmig gefasst werden. Wird keine Einstimmigkeit erreicht, gilt der entsprechende Antrag als abgelehnt.
- ▶ Ein Kollegiumsmitglied hat ein Vetorecht. Dieses wird formell oder informell häufig einem Gesellschafter-Geschäftsführer in einer gemischten Geschäftsführung mit Nicht-Familien-Geschäftsführern gewährt (Cravotta, 2012, S. 116, 140).
- ▶ Falls keine Einstimmigkeit besteht, wird der Antrag an ein vorgesetztes Gremium wie den Beirat oder die Gesellschafterversammlung weitergeleitet.

#### Mehrheitsregeln

- ▶ Beschlüsse werden mehrheitlich gefasst, wobei festzulegen ist, ob eine absolute oder eine relative Mehrheit erforderlich ist und ob



die Mehrheit der satzungsmäßig Stimmberechtigten, der abgegebenen Stimmen oder der anwesenden Stimmberechtigten gilt.

- ▶ Zur Annahme eines Antrags ist eine bestimmte Zustimmungsquote erforderlich, die einfache Mehrheit oder eine qualifizierte Mehrheit (zwei Drittel oder drei Viertel der Stimmen).
- ▶ Es gilt das Prinzip der Mehrheitsentscheidung, doch der Vorsitzende hat ein Vetorecht, wobei in diesem Fall der Vorgang
  - entweder dem Beirat bzw. der Gesellschafterversammlung zur Entscheidung vorgelegt werden muss
  - oder der Beirat bzw. die Gesellschafterversammlung darüber nachträglich zu informieren sind.
- ▶ In einer Pattsituation gelten Sonderrechte, meist dergestalt, dass die Stimme des Vorsitzenden im Stichtentscheid doppelt zählt.

Das Erfordernis der Einstimmigkeit bedeutet, dass zur Annahme eines Antrags alle Stimmen benötigt werden bzw. dass zur Ablehnung eines Antrags eine Gegenstimme ausreicht (Vetorecht). Das Einstimmigkeitsprinzip wird oft bei Doppelspitzen aus zwei Geschäftsführern vorgeschrieben oder freiwillig praktiziert. Dies gilt vor allem für »Geschwisterkonsortien« in Familienunternehmen. Da Geschwister in einer Familie grundsätzlich gleichberechtigt sind oder sein sollten und beide in dieser Konstellation auch Anteilseigner sind, folgt daraus eine Gleichberechtigung in der Rolle als Geschäftsführer. Der Grundsatz der Gleichberechtigung ist umso wichtiger, wenn die Doppelspitze aus Vertretern zweier nicht miteinander verwandter Anteilseignergruppen gebil-

det wird, z. B. bei Miele und Zinkann (vgl. Bazlen, 2013). In einem größeren Kollegium kann die Norm der Einstimmigkeit aber auch auf dem subtilen Machtanspruch eines einflussreichen Mitglieds des Kollegiums beruhen. Dieser Einflussträger kann z. B. der Vorsitzende der Geschäftsführung oder ein Gesellschafter-Geschäftsführer unter Nicht-Familien-Geschäftsführern sein (Cravotta, 2012, S. 153 ff.).

### Vorrechte des Vorsitzenden

Ein Kollegium ist – ex definitione – eine »Veranstaltung« von gleichberechtigten Mitgliedern. Gibt es aber mehr als zwei oder drei Mitglieder, dann wird regelmäßig ein Sprecher oder Vorsitzender benannt. Diesem sind statutarisch zunächst nur die gleichen Rechte zugeteilt wie den anderen Mitgliedern. Er hat aber gleichwohl aufgrund von besonderen Rollenzuweisungen und spezifischen Kompetenzen eine hervorgehobene Stellung mit einem hohen Einflusspotential innerhalb des Kollegiums:

- Er ist, wie es ein interviewter Vorstandsvorsitzender ausdrückt, der »Meister der Zeremonie«. Als Sitzungsleiter hat er das Recht, die Tagesordnungspunkte festzulegen, und damit hat er auch die indirekte Verpflichtung, für eine angemessene Berücksichtigung aller wichtigen Themen zu sorgen.
- Er legt die Reihenfolge für die Behandlung der Tagesordnung fest, leitet die Diskussion und stellt die »Beschlussreife« fest. Dabei hat er auch die Kompetenz, den Beschlussantrag zu formulieren.
- Er hat die Projektleitung für das Projekt »wirksame Geschäftsführung« und damit die Verantwortung, die Voraussetzungen für sein Gelingen zu schaffen. Hierzu gehö-

ren z. B. »Issue«-Management bei der Gestaltung der Tagesordnung, Gesprächsführung mit dem Ziel einvernehmlicher Meinungsbildung sowie die Erstellung bzw. Genehmigung des Protokolls. Der Inhalt dessen, was entschieden wurde, wird im Protokoll der Geschäftsführungssitzung dokumentiert. Entsprechend dem saloppen Spruch »Wer schreibt, der bleibt!« ist es durchaus entscheidungsrelevant, wie der Beschluss im Protokoll genau formuliert wird. Es gehört daher zu den Funktionen bzw. Vorrechten des Vorsitzenden, den Entwurf des Protokolls zu genehmigen bzw. zu korrigieren. Die Verabschiedung des Protokolls bzw. seine Ergänzung obliegt freilich dem gesamten Kollegium.

- In den Erwartungen des Aufsichtsgremiums hat der Vorsitzende das Gesamtinteresse der Organisation gegenüber den Partikularinteressen der Ressorts zu vertreten.
- Dem Vorsitzenden spricht man eine erhöhte Kompetenz z. B. in der Strategieentwicklung oder bei der Suche nach Synergien zwischen den Ressorts zu.
- Er ist die Verbindungsperson zum Aufsichtsgremium.
- Er muss gewährleisten, dass gute Entscheidungen im Gremium getroffen werden.

Je nachdem, welche dieser Rollen mit welchem persönlichen Machtanspruch ausgefüllt wird, ergeben sich unterschiedliche Arbeitsweisen für das Kollegium. Ob der Leiter akzeptiert, dass er für einen von ihm eingebrachten Antrag keine mehrheitliche Zustimmung findet, ist ein Lackmus-Test für die Frage, ob es sich um ein wirklich kollegial agierendes Gremium han-

delt. Andererseits ermöglichen die dem Vorsitzenden gegebenen Gestaltungsinstrumente durchaus einen großen Einfluss sowohl auf den Prozess der Entscheidungsfindung als auch auf die inhaltlichen Ergebnisse.

Um seine Gewährleistungsfunktion für Entscheidungen wahrnehmen zu können, werden dem Vorsitzenden – ungeachtet der im Übrigen gleichen Rechte – in Sonderfällen Vorrechte bei der Entscheidungsfindung gegeben. Sollte es bei einer Abstimmung zu einer Pattsituation kommen, steht ihm regelmäßig das Recht zum Stichentscheid zu. Da es wichtiger ist, dass eine unklare Lage überhaupt entschieden wird, als dass sie optimal entschieden wird, ist diese Regel durchaus gerechtfertigt.

Wenn der Vorsitzende das Recht hat, sein Veto gegen eine Gremiumsentscheidung einzulegen und diese

Auch das Recht, einen Entscheidungsantrag der Geschäftsführung zur Behandlung in den Beirat zu überführen, verleiht dem Vorsitzenden de facto ein Vetorecht.

Das Kassationsrecht ist ein Grenzfall, der mit der Konstitution eines Kollegiums kaum vereinbar erscheint. Dennoch kommen solche Regelungen in den Geschäftsordnungen vor. Weder Kassationsklausel noch Vetorecht noch Stichentscheid sollen offenbar nach dem Willen der satzunggebenden Gesellschafter in der Praxis bedeuten, dass das Kollegialprinzip nicht gelten solle. Tatsächlich setzen diese Sonderrechte vielmehr ein Abstimmungsverfahren voraus. Und ein solches Verfahren verlangt einen argumentativen Prozess, den eine präsidiale Anweisung nicht braucht. Der argumentative Prozess und die Voten der einzelnen Geschäftsführer werden

Ein Vorsitzender, der alle Einflussmöglichkeiten ausschöpft, kann durchaus die Stellung eines »Diktators« im oben beschriebenen Sinne der Entscheidungstheorie einnehmen. Eine solche dominante Position kann allerdings dadurch abgemildert werden, dass er möglichst ohne eigene Ressortinteressen agiert, also z. B. nicht für ein bestimmtes Geschäftsgebiet verantwortlich ist.

## Die Rolle des Beirats

Der Entscheidungskompetenz einer Geschäftsführung (oder des Vorstandes einer AG) sind – soweit für uns erkennbar – in allen Unternehmen Grenzen gesetzt. Werden diese Grenzen erreicht, muss die Zustimmung der vorgesetzten Instanz – des Beirat und/oder der Gesellschafterversammlung (bzw. des Aufsichtsrats und/oder der Hauptversammlung) – eingeholt werden. Dieser Umstand hat einen wichtigen Einfluss auf den gesamten Entscheidungsprozess. Für die Art und Weise der Einbeziehung der vorgesetzten Instanz gibt es in der Praxis verschiedene Gestaltungsoptionen. Deren Vor- und Nachteile bzw. die Grenzen der Zulässigkeit werden in der Literatur zum Teil intensiv und kontrovers diskutiert. Die für uns in der Praxis feststellbaren Befunde sind folgende:

- Wir gehen hier von einem starken Beirat oder Aufsichtsrat aus, der die Personal- und Organisationskompetenz gegenüber der Geschäftsführung und die üblichen Aufsichts- und Beiratsaufgaben wahrnimmt.
- Bei zustimmungspflichtigen Geschäften trägt die Geschäftsführung ihren Antrag vor – entweder durch



Jeder Entscheidungsprozess entfaltet seine Wirkung auch auf zukünftige Fälle.

durch seine eigene Entscheidung zu ersetzen (Kassationsrecht), dann hat er – in der Terminologie der Entscheidungstheorie – eine »Diktatorfunktion«: »(Er lässt) dem Gremium nur dann noch einen Entscheidungsspielraum, wenn er zwischen zwei Alternativen indifferent ist; in den anderen Fällen setzt er seine Präferenz durch.« (Bamberg/Coenberg, 2004, S. 258) Eine solche Stellung als Vetoberechtigter hat nach den Erhebungen von S. Cravotta (2012, S. 116 ff.) sehr häufig ein Gesellschafter-Geschäftsführer als formeller oder informeller Sprecher der Inhaber oder als Vorsitzender in einer auch mit Nicht-Familienmitgliedern besetzten Geschäftsführung.

dokumentiert, was auch eine Relevanz für die Haftung der Beteiligten hat. Zudem entfaltet jeder Entscheidungsprozess eine zweifache Wirkung: Zum einen entscheidet er die aktuelle Fragestellung und zum anderen gilt er als Präzedenzfall für ähnliche Fälle in der Zukunft. So können auch Vorbehalte, die im anstehenden Entscheidungsfall nicht durchschlagend sind, in Zukunft doch noch maßgeblich werden. Kurzum: So offensichtlich Sonderrechte den Grundsatz der Gleichbehandlung einschränken, so machen sie das Abstimmungsverfahren unter den Kollegen doch nicht überflüssig. Trotz der Vorrechte eines Kassations-, Veto- oder Stichentscheid-Berechtigten hat dieser noch nicht die Stellung eines Präsidenten.

den für das entsprechende Ressort zuständigen Geschäftsführer oder durch den Vorsitzenden. Dabei muss regelmäßig von vornherein – oder andernfalls auf Nachfrage durch den Beiratsvorsitzenden – erklärt werden, ob der Antrag einvernehmlich von der gesamten Geschäftsführung unterstützt wird.

- Wurde eine wichtige Frage in der Geschäftsführung nicht einvernehmlich entschieden, dann sehen die Statuten des Beirats von Familienunternehmen vielfach die Vorschrift vor, dass die Angelegenheit dem Beirat vorzulegen ist. Eine solche Regelung ist etwas anderes als die Beschränkung der Entscheidungskompetenz der Geschäftsführung durch einen Zustimmungsvorbehalt des Beirats. Beim Zustimmungsvorbehalt muss die Geschäftsführung einen inhaltlich konkreten Antrag stellen und der Beirat stimmt zu, verwirft oder modifiziert ihn. Wird der Beirat aber bereits in die Diskussion eines kontroversen Themas einbezogen, kann er selbst den Inhalt der Entscheidung mitgestalten. Daraus wird von einigen Forschern zur Governance die Unvereinbarkeit der Beratungsfunktion mit der Aufsichtsfunktion abgeleitet (vgl. zu der Kontroverse, allerdings die Vereinbarkeit bestätigend, Kormann, 2008, S. 262 ff.).
- Geradezu zwingend wird die Einschaltung des Beirats, wenn die eigentlichen Ursachen eines Konflikts in Sachfragen die ungeklärten Zuständigkeits- oder Machtansprüche einzelner Protagonisten sind.

Die Verweisung eines Themas an den Beirat hat verschiedene Implikationen. Für die Geschäftsführung sind zunächst folgende Aspekte relevant:

- Die Gleichbehandlung der Mitglieder des Kollegiums wird gewahrt, indem die Manifestation von Fraktionen und die Ausgrenzung des oder der in der Abstimmung Unterlegenen vermieden werden. Es wird vermieden, dass über den Entscheidungsinhalt ein Konflikt *innerhalb* des Kollegiums ausgetra-

Die in der Literatur und in der gesellschaftsrechtlichen Beratung kritisch gesehene Problematik besteht darin, ob man solche Schlichtungsfunktionen als vereinbar mit den Aufgaben eines Beirats sieht. Nach unseren Einblicken in die Praxis sprechen gute Gründe für die Akzeptanz dieser Beratungs- und Schlichtungsfunktion.

Kommt es zum Konflikt durch Machtansprüche einzelner Protagonisten, muss der Beirat schlichten.



- gen wird, weil die Entscheidung einer höheren Instanz übertragen wurde. Dieser ist die Geschäftsführung insgesamt zu Loyalität verpflichtet.
- Es besteht die Gefahr, dass sich der Beirat nicht nur mit den von der Geschäftsführung präferierten Alternativen befasst, sondern noch weitere, eigene Ideen entwickelt.
- Die Weitergabe einer Entscheidung an den Beirat demonstriert, dass das Kollegium es »alleine nicht schafft«, Einvernehmen herbeizuführen. Diese Blamage trifft das gesamte Kollegium, vor allem aber den Vorsitzenden der Geschäftsführung.
- Die Verweisung eines Themas an den Beirat ist vorab zwischen den Vorsitzenden beider Gremien abzustimmen. Dabei werden auch die inhaltliche Antragstellung und das Vorgehen zur Willensbildung abgestimmt. Falls Einvernehmen zwischen dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums und dem Vorsitzenden der Geschäftsführung herrscht, entsteht daraus freilich eine Machtkonzentration, die die Willensbildung im Kollegium präjudizieren oder korrigierend »überschreiben« kann.

- Die Schlichtungsfunktion kommt dem Beirat ohnehin zu, wenn es um Machtansprüche und Veränderungen der Zuständigkeitsgrenzen geht, die hinter einem Sachkonflikt stehen. Die Personalkompetenz und die Ordnung der Zuständigkeiten der Geschäftsführung liegen fast immer beim Beirat.<sup>5</sup>
- Wenn man die Beratung der Geschäftsführung für eine wichtige Funktion des Beirats hält, dann bedarf die Geschäftsführung dieses Rates vor allem dann, wenn sie sich nicht einig ist in ihren Entscheidungen. Die Bedenken aus gesellschaftsrechtlicher Sicht basieren vor allem auf zwei Überlegungen: Wer vor allem auf die Aufsichtsfunktion des Beirats und die hierfür erforderliche Unabhängigkeit abstellt, kann eine Beeinträchtigung dieser Unabhängigkeit befürchten (vgl. zu dieser Kontroverse Kormann, 2008, S. 262 ff.). Unabhängig davon besteht im deutschen System der

<sup>5</sup> Diese Kompetenz kann in einem geordneten Governance-System nicht bei der Geschäftsführung selbst liegen. Die Gesellschafterversammlung überträgt diese Kompetenz sinnvollerweise an den fachlich kompetenten Beirat.



zweistöckigen Governance-Strukturen eine ausschließliche Zuweisung der Geschäftsführungsverantwortung an die Geschäftsführung. Zur Wahrung dieser Trennung darf der Beirat der Geschäftsführung nicht positiv vorschreiben, was sie tun soll. Allerdings kann und muss er – qua Zustimmungsvorbehalt – sagen, was z. B. aus Risikogründen nicht getan werden darf.

- Unproblematisch ist die Ausübung eines gesonderten Zustimmungsvorbehaltes (als Handeln in der Aufsichtsfunktion) »bei nicht ein-

wird, sondern die Beratungsfunktion des Beirats vorgängig in Anspruch genommen wird, etwa nach folgendem Tenor: »In Fragen strategischer Bedeutung – zu denen substantielle Fragen gehören, in denen die Geschäftsführung unterschiedliche Auffassungen entwickelt – ist die Geschäftsführung gehalten, vor der abschließenden Entscheidung im Geschäftsführungskollegium die Beratung durch den Beirat zu suchen.« Eine solche Regelung verortet die Beratungsfunktion dort, wo sie tatsächlich

gen in einer für die Geschäftsführung neuen Situation, für die sie noch keine bewährte Entscheidungsregel entwickelt hat. Um in einer solchen Lage einen Rat geben zu können, kommt es weniger auf eine spezifische Geschäftskennntnis (mit den bekannten Problemstellungen) als auf die Breite der Erfahrung in möglichst vielfältigen Problemstellungen an.

- Die Verweisung von umstrittenen Entscheidungen an den Beirat als die vorgesetzte Stelle dient letztlich dem Schutz des Kollegiums vor Auseinandersetzungen *innerhalb* des Kollegiums. Die Einschaltung des Beirats soll und kann entlastend wirken.



### Verweise an die nächsthöhere Instanz schützen das Kollegium vor internen Auseinandersetzungen.

vernehmlicher Entscheidungsfindung« in der Geschäftsführung. In diesem Fall wird der Mehrheitsbeschluss der Geschäftsführung neu als Antrag formuliert. Dieser Antrag unterliegt dann – ungeachtet der Art der Entscheidung oder bestehender Wertgrenzen – der Zustimmung des Beirats, gleichsam als Schutz für die in der Geschäftsführung unterlegene Meinung.

- In vielen Geschäftsordnungen findet sich eine Klausel, dass nicht nur die Geschäftsführung insgesamt, sondern jeder einzelne Geschäftsführer beantragen kann, dass ein Anliegen im Beirat erörtert wird. Ein konflikträchtiges Thema kann also auch auf diese Weise in den Beirat gelangen.
- Der zweifachen Abstimmung in der Geschäftsführung und im Beirat kann die Problematik genommen werden, wenn nicht einfach die Entscheidung auf den Beirat verlagert

gebraucht wird, nämlich bei den Fragen, bei denen nicht für alle Geschäftsführungsmitglieder ohnehin schon alles klar ist. Da der Beirat in dieser Situation noch nicht zu einem einstimmigen Beschluss kommen muss, erlaubt dieses Vorgehen differenzierte Diskussionsbeiträge der Beiratsmitglieder.

- Natürlich verfügt ein Beirat nicht über eine Detailkenntnis des Geschäftes, die ihn zu einer besseren Entscheidungsqualität befähigen würde. Ein Dissens in der Geschäftsführung kann aber auch nicht ernsthaft deshalb entstehen, weil die Beobachtungen zur Unternehmenslage oder die Kenntnis und das Wissen zu einer konkreten Problematik unterschiedlich wären. Ein Dissens auf dieser Ebene kann durch Faktenerhebung und Sachverständige behoben werden. Ein ernster Dissens beruht immer auf unterschiedlichen Zielkriterien und daraus folgenden unterschiedlichen Bewertungen einschließlich unterschiedlicher Risikobewertun-

Durch die Einschaltung des Beirats wird der Entscheidungsprozess als solcher allerdings nicht leichter. Der Fall geht vom Kollegium der Geschäftsführung in das Kollegium des Beirats. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass bei einer Frage, die die Geschäftsführung kontrovers diskutiert, der Beirat ebenfalls geteilter Meinung ist. Es bedarf also eines starken Engagements des Beiratsvorsitzenden, um in solchen Fällen eine einvernehmliche oder wenigstens von einer großen Mehrheit getragene Entscheidung im Beirat sicherzustellen.

Abschließend kann nur empfohlen werden, den Beirat ausschließlich als Einigungsstelle »of last resort« einzusetzen, was im Interesse der normalen, kollegialen Zusammenarbeit richtig ist. Letztlich geht es hier um eine Regelung, die nie eingesetzt werden soll, aber durch ihre bloße Existenz dennoch auf die tägliche Praxis ausstrahlt.

## Fazit

»Wir stimmen nicht ab, wir stimmen uns ab«, fasst ein Geschäftsführer die gute Praxis in seinem Kollegium zusammen. Dieser Grundsatz gilt in gleicher Weise für gute professionelle Gremien wie auch für Geschäftsführungen aus geschäftsführenden Gesellschaftern. Unsere Erhebungen aus der Praxis haben ergeben, dass es in Geschäftsführungskollegien nur selten zu Abstimmungen kommt, obwohl die entsprechenden Satzungen und Geschäftsordnungen regelmäßig detaillierte Abstimmungsregeln enthalten.

Auch wenn die Abstimmungsregeln selten oder nie genutzt werden, müssen sie mit Bedacht gestaltet werden. Als »Ultima Ratio« strahlen sie gleichwohl auch auf die Lösung »gewöhnlicher« Probleme und Fragen aus. In den seltenen Fällen, in denen kontroverse Abstimmungen anstehen, kommt es auf die statutarisch vorgesehenen Funktionen des Geschäftsführungsvorsitzenden und des Beiratsvorsitzenden an, wie der Entscheidungsprozess gestaltet werden soll – und auf die persönliche Interpretation dieser Funktionen durch die jeweiligen Amtsträger.

### About Decision Making in a Management Board

**Abstract** In a Management Board a group of individuals has to make decisions on behalf of the Board as the governing institution of the corporation. The Statutes of the Board specify rules by which procedures decisions shall be made. A qualitative, empirical

investigation gives evidence that in most Boards there is almost never or very seldom a formal voting process. Typically the collective leadership groups arrives at unanimous opinions by discussions or compromises. In case of disagreement various procedures are practiced formally or informally to achieve a consensus. In this context the statutory voting rules are relevant as back-up or fail-safe-instruments to arrive at decisions within the required time-span. The pros and cons of the different designs of the process to arrive at decisions are evaluated in this article.

### Literatur

- Arrow, K. J. (1963). *Social Choice & Individual Values*. New Haven CT: Yale University Press (2. Aufl.).
- Bültel, S. (2009). *Effektivität von Top Management Teams: Die Förderung offener Diskussionen im Vorstand deutscher Aktiengesellschaften*. Wiesbaden: Gabler.
- Bamberg, G./Coenenberg, A. G. (2004). *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*. München: Vahlen (12. Aufl.) bzw. (2012, 15. Auflage).
- Bazlen, J. (2013). *Kollegien in der Geschäftsführung von Familienunternehmen – Eine Analyse effizienter Spielregeln und willkürlichen Zusammenspiels*. Bachelor-Thesis, Zeppelin-Universität.
- Cravotta, S. (2012). *Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen*. Diss., Universität Witten-Herdecke.
- Fisher, R./Ury, W./Patton, B. M. (2009). *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt/New York: Campus (23. Aufl.).
- Kormann, H. (2013a). *Geschäftsführungskollegium: Kollektiv effektiv?* *konfliktDynamik* 2013, 4, 2–10.
- Kormann, H. (2008). *Beiräte in der Verantwortung: Aufsicht und Rat in Familienunternehmen*. Berlin/Heidelberg: Springer.

- Robert III, H. M./Honemann, D. H./Balach, T. J. (2011). *Robert's Rules of Order*. Philadelphia, PA: Da Capo Press (11. Aufl.).
- Römermann, V. (2002). *Münchener Anwalts-handbuch GmbH-Recht*, München: Beck, (2. Aufl.).
- Theisen, M. R. (2002). *Grundzüge einer ordnungsgemäßen Information des Aufsichtsrats*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel (3. Aufl.).
- Tidemann, N. (2006). *Collective Decisions and Voting: The Potential for Public Choice*. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing. ■

### Der Autor



**Prof. Dr. Hermut Kormann**

Postfach 1380

89003 Ulm

Hermut.kormann@buero-kormann.de

Hermut Kormann arbeitet als Honorarprofessor an der Zeppelin-Universität und deren Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen auf den Lehr- und Forschungsgebieten Strategie, Führung, Governance. Er arbeitete zuvor als Wissenschaftlicher Assistent, Unternehmensberater, Führungskraft in Industrieunternehmen, darunter zwei Jahrzehnte in der Führung eines deutschen Familienunternehmens. Er hat Mandate in den Aufsichtsgremien mehrerer deutscher und ausländischer Familienunternehmen.