

# VBU im Dialog

## Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Termine  
Vorträge und Seminare der  
VBU-Partner
- In acht Schritten zur Wissens-  
bilanz im Unternehmen
- CRM ist mehr als Adressen  
verwalten
- Der Beirat der mittelständi-  
schen Familien-GmbH - Teil  
4: Konfliktpotenzial im Beirat
- Vermeidung von „Steuer-  
Fehlern“ bei Firmenneu-  
gründungen
- Interessante Randnotizen
- Impressum

## Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

dass es wirtschaftlich in 2007 in Deutsch-  
land aufwärts ging, haben wir alle irgend-  
wie und irgendwo verspürt. Wir hoffen das  
können Sie auch für Ihr berufliches und  
privates Umfeld so feststellen.

Wenn wir den Prognosen für 2008 trauen  
dürfen (und warum sollten wir nicht?),  
dann wird für das kommende Jahr zwar  
grundsätzlich auch eine positive Wirt-  
schaftsentwicklung vorhergesagt, aller-  
dings mit schwächerer Dynamik. Was  
schlussfolgert ein erfahrener und vorsichti-  
ger Unternehmer bei einem sich abschwä-  
chenden Aufschwung? Er sichert erreichte  
Positionen und nutzt den nach wie vor  
vorhandenen Aufschwung um Schwach-  
stellen auszumerzen und um seine Strate-  
gie für die kommenden Jahre zu überprü-  
fen und bei Bedarf neu anzupassen.

Wir wünschen Ihnen bei Ihren unterneh-  
merischen Aktivitäten viel Erfolg, dass Sie  
die Weichen richtig stellen. Dass wir  
VBU-Berater Sie dabei gerne weiter unter-  
stützen, betonen wir gerne.

In dieser Winterausgabe zeigt unser VBU-  
Partner Dieter Brinker auf, wie Sie in 8  
Schritten zur Wissensbilanz Ihres Unter-  
nehmens kommen. VBU-Partner Peter  
Zahn erläutert in seinem Artikel, dass unter  
„CRM“ mehr zu verstehen ist, als nur Ad-  
ressen zu verwalten. Mit seinem 4. Beitrag  
in Folge zum Thema „Beirat“ schließt  
VBU-Partner RA Joachim Staudenmaier  
dieses Thema ab und geht dabei auf Kon-  
fliktpotenziale für Beiräte ein. Zum Ab-  
schluss der Beiträge zeigt uns VBU-  
Partner H.-Peter Kelm einige „Steuer-  
Fehler“ bei Neugründungen auf, und wie  
sie vermieden werden können.

Wir wünschen allen Lesern ein erfolgrei-  
ches, gesundes und glückliches Jahr 2008!

Ihr  
Verbund beratender Unternehmer  
Norbert Schenzle H.-Peter Kelm



## Termine

**Projektmanagement - Aufbaumodul B  
Verhandeln - mit Partnern zum besten  
Ergebnis kommen, am 11. und 12. Fe-  
bruar 2008**, von 8.45-16.45 Uhr in 73760  
Ostfildern, Dipl.-Ing. Friedrich Stein, TAE  
Technische Akademie Esslingen,  
[www.tae.de](http://www.tae.de)

**Vertriebsingenieur/-in - Vom techni-  
schen Fachmann zum fachkundigen  
Vertriebsexperten**, Berufsbegleitender  
Zertifikatslehrgang - 6 Präsenzphasen  
(freitags und samstags), vom **15. Februar**  
bis **19. Juli 2008** in 73760 Ostfildern,  
Dipl.-Ing. Friedrich Stein, TAE Techni-  
sche Akademie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

**Projektmanagement - Aufbaumodul C  
Team entwickeln - Konflikte managen**,  
am **3. und 4. März 2008**, von 8.45-16.45

Uhr in 73760 Ostfildern, Dipl.-Ing. Fried-  
rich Stein, TAE Technische Akademie  
Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

**Machen Sie Ihre immateriellen Werte  
im Unternehmen sichtbar - Wissens-  
bilanzen als Wettbewerbsfaktor für den  
Mittelstand**, Dieter Brinker, am **10. März  
2008** von 16.00 bis 20.00 Uhr in der IHK  
Heilbronn-Franken, Zentrum für Weiter-  
bildung GmbH, Ferdinand-Braun-Str. 20,  
74074 Heilbronn,  
[www.ihk-weiterbildung.de](http://www.ihk-weiterbildung.de)

**Projektmanagement - Aufbaumodul D  
Team führen - ein starkes Team leistet  
mehr**, am **21. und 22. April 2008**, von  
8.45-16.45 Uhr in 73760 Ostfildern, Dipl.-  
Ing. Friedrich Stein, TAE Technische Aka-  
demie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

## WISSEN

**Alles Wissen und alle Ver-  
mehrung unseres Wissens  
endet nicht mit einem  
Schlusspunkt, sondern mit  
einem Fragezeichen.**

Hermann Hesse  
Deutsch-schweizerischer  
Schriftsteller, Dichter, Litera-  
turnobelpreisträger  
(1877-1962)

# In acht Schritten zur Wissensbilanz im Unternehmen

Dieter Brinker

Nach der Vorstellung der Wissensbilanz – Made in Germany in unserem Newsletter Winter 2006/2007 sollen in diesem Beitrag die konkreten Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz im Unternehmen beleuchtet werden.

Die eigentliche Erstellung einer Wissensbilanz erfolgt durch ein Projektteam in acht Schritten, die ein solches Projekt in klar abgegrenzte Arbeitseinheiten unterteilen. Gerade mittelständischen Unternehmen bietet sich so eine flexible Vorgehensweise, da jeweils sinnvolle Zwischenergebnisse erreicht werden und der Prozess nach jedem Schritt auch unterbrochen werden kann, ohne das Gesamtergebnis zu gefährden oder Doppelarbeiten zu verursachen.

## Schritt 1: Geschäftsmodell beschreiben

In diesem ersten Schritt muss der spezifische Bezugsrahmen des Unternehmens (Geschäftsumfeld, Vision, Strategie) erfasst werden, und die wichtigsten Geschäftsprozesse und angestrebten Geschäftsziele sind zu definieren.

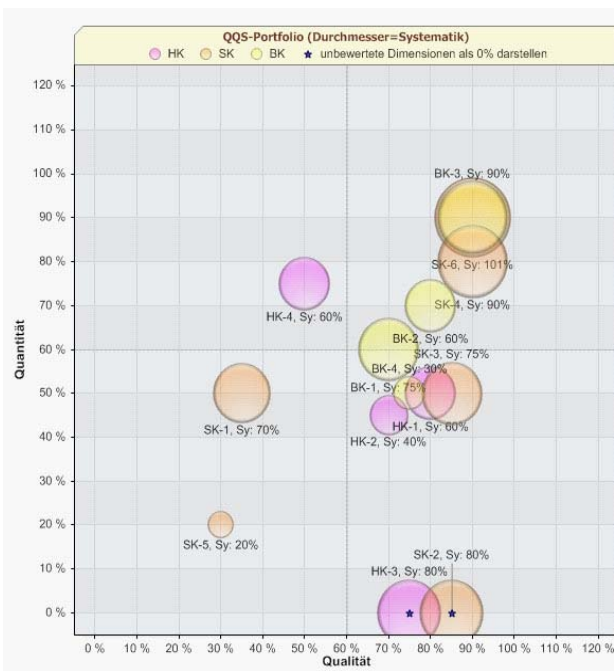
## Schritt 2: Intellektuelles Kapital definieren

Im zweiten Schritt sind die unternehmensspezifischen immateriellen Ressourcen in Form der sogenannten Einflussfaktoren möglichst präzise zu definieren. Typische Einflussfaktoren des Humankapitals sind z.B. die Mitarbeiterqualifikation, Mitarbeitererfahrung, Soziale Kompetenz, Mitarbeitermotivation und Führungskompetenz.

Als typische Einflussfaktoren des sogenannten Strukturkapitals gelten die Unternehmenskultur, Kooperation und Kommunikation innerhalb des Unternehmens, Führungsprozess, Informationstechnik und explizites Wissen, Wissenstransfer und -sicherung sowie Produkt-, Prozess- oder Verfahrensinnovation. Und das Beziehungskapital wird in der Regel von folgenden Einflussfaktoren bestimmt: Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit sowie Kapitalgebern, Investoren, Eignern oder Kooperationspartnern.

## Schritt 3: Bewertung des Intellektuellen Kapitals (QQS)

Die Ausprägung aller Einflussfaktoren wird dann nach den drei Bewertungsdimensionen Quantität, Qualität und Systematik diskutiert und dabei wird versucht, einen Konsens über den Status Quo zu erreichen und die Begründungen aus der Diskussion zu dokumentieren. Wichtig ist, dass dabei immer der Bezugsrahmen im Blick bleibt, d.h. die Ausprägung der Einflussfaktoren muss sich auf den strategischen Rahmen beziehen. Das Ergebnis dieses Schrittes kann im sogenann-



ten QQS-Portfolio visualisiert und Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals aufgezeigt werden.

## Schritt 4: Messung des Intellektuellen Kapitals

Um die Selbstbewertung des vorangegangenen Schrittes auf eine solide Basis zu stellen, sind entsprechende Indikatoren für die wichtigsten Einflussfaktoren zu definieren. Damit kann die Bewertung quantitativ überprüfbar gemacht und die Aussagekraft insbesondere in der externen Kommunikation erhöht werden.

## Schritt 5: Wirkungszusammenhänge erfassen

In diesem Schritt können mit der sogenannten Einflussanalyse die komplexen Wechselwirkungen der immateriellen Faktoren in den Geschäftsprozessen strukturiert erfasst werden. Dazu wird die Wirkung jedes

>>

## Rechtsgültige Kündigung trotz Unkündbarkeit?

Neues aus der Rechtsprechung

Das Kündigungsschutzgesetz ermöglicht dem gekündigten Arbeitnehmer, dass er gegen die Kündigung innerhalb von 3 Wochen nach Zugang der schriftlichen Kündigung durch Klageerhebung vor dem Arbeitsgericht vorgehen kann. In der Klageschrift ist dabei auch anzugeben, aus welchem Grunde die ausgesprochene Kündigung als unwirksam angesehen wird.

Es ist für den Arbeitnehmer in einer solchen Situation oft nicht einfach, rational und abschließend diese Begründung zu liefern. Daher ermöglicht das Gesetz ihm, bei rechtzeitiger Klageerhebung noch bis zum Schluss der mündlichen Verhandlung in der ersten Instanz zur Begründung der Unwirksamkeit der Kündigung auch bisher nicht angeführte Gründe geltend zu machen. Allerdings gilt dies tatsächlich nur für die erste Instanz. „Schiebt“ der Arbeitnehmer mögliche Unwirksamkeitsgründe nicht bis zum Schluss der mündlichen Verhandlung nach, kann er sich in einer möglichen zweiten Instanz grundsätzlich nicht mehr auf diese Gründe berufen.

Eine aktuelle Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 8. November 2007 zeigt, welche unangenehme und auch ungewöhnliche Folgen diese gesetzliche Regelung haben kann.

Der klagende Arbeitnehmer stand in einem Arbeitsverhältnis, für das ein Tarifvertrag seine Unkündbarkeit festgeschrieben hatte. Er war dennoch gekündigt worden und erhob dagegen fristgerecht Kündigungs-

>>

## In acht Schritten zur Wissensbilanz im Unternehmen

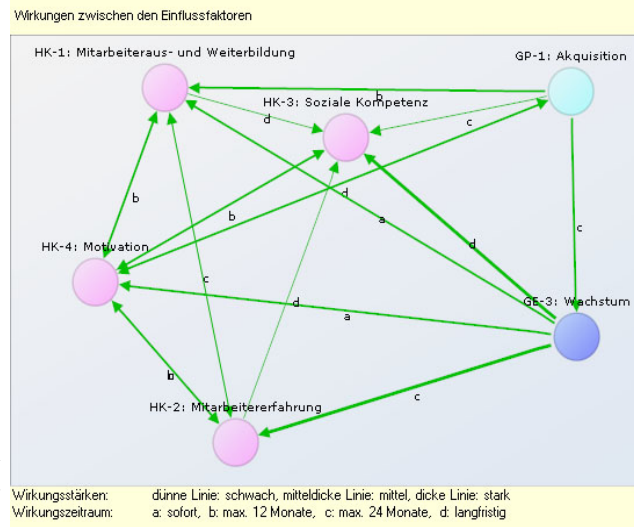
(Fortsetzung)

Faktors auf alle anderen Einflussfaktoren nach Wirkungsstärke und Zeithorizont betrachtet.

des Intellektuellen Kapitals zu planen und zu priorisieren und als Controllinginstru-

### Schritt 6: Auswertung und Ergebnisinterpretation

In unterschiedlichen Diagrammen und Berichten wird das Intellektuelle Kapital der Schritte 3 bis 5 ausgewertet und analysiert. Ziel ist es dabei, diejenigen Einflussfaktoren zu ermitteln, die das größte Entwicklungspotenzial haben. Dazu wird die QQS-Bewertung mit der Einflussanalyse kombiniert, um Faktoren mit geringer QQS-Bewertung und gleichzeitig dem größten Einfluss herauszufiltern. Die Visualisierung erfolgt dann im Rahmen des sogenannten Potenzial-Portfolios. Hier lassen sich die besten Stellhebel zur Entwicklung des Intellektuellen Kapitals identifizieren und die Auswirkungen im Gesamtsystem bei Veränderung von Einflussfaktoren untersuchen. Dazu werden die Zusammenhänge der Einflussfaktoren untereinander und mit

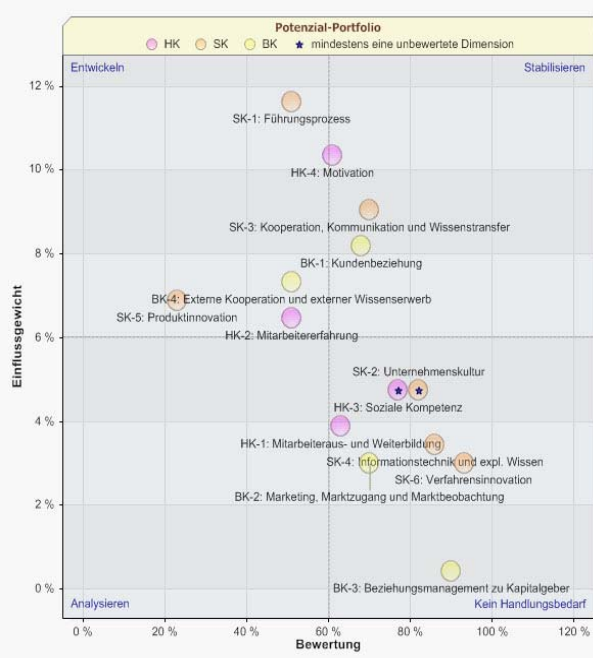


ment die Erfolgswirksamkeit der Maßnahmen im Unternehmen valide zu messen.

### Schritt 8: Wissensbilanz erstellen

Im letzten Schritt wird dann die eigentliche Wissensbilanz als Dokument zusammengestellt. Welche Inhalte enthalten sein sollen, hängt letztlich von der vorgesehenen Zielgruppe ab. Es kann dabei sinnvoll sein, eine detailliertere Version für die interne Kommunikation zu erstellen, die die Arbeitsergebnisse der dargestellten Schritte beinhaltet und vor allem auch Schwachstellen und Entwicklungspotenzial deutlich macht. Eine externe Version kann sich hingegen vor allem an den messbaren Indikatoren orientieren und als Ergänzung des klassischen Geschäftsberichts für Kapitalgeber und Kunden verwendet werden.

Anmerkung: Die hier gezeigten Abbildungen wurden mit der beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) kostenlos als CD erhältlichen Software „Wissensbilanz-Toolbox“ erstellt.



den Geschäftsprozessen und dem Geschäftserfolg in sogenannten Wirkungsnetzen dargestellt.

### Schritt 7: Maßnahmen ableiten

Durch die bisher dargestellte Vorgehensweise hilft die Wissensbilanz, gezielte Maßnahmen zur strategischen Entwicklung

Dieter Brinker  
eMail dbc-consult@vbu-berater.de  
Tel. 0711-8261959

schutzklage. Diese Klage begründete er jedoch nicht mit der tarifvertraglichen Unkündbarkeit, sondern allein damit, dass die Kündigung sozialwidrig sei und gegen § 17 KSchG verstoße, weil die erforderliche Massenentlassungsanzeige bei der Bundesanstalt für Arbeit unterlassen worden sei. Erst nach erfolgloser Klage machte er erstmals in der Revisionsinstanz die tarifliche Unkündbarkeit geltend.

Das BAG hat daraufhin entschieden, dass der Arbeitnehmer seine Klage nicht mehr auf einen tariflichen Ausschluss der ordentlichen Kündigung stützen könne, weil er diesen Unwirksamkeitsgrund nicht rechtzeitig geltend gemacht hatte. Diese Begründung sei sozusagen in der ersten Instanz „aufgezehrt“ worden. Somit wurde der (eigentlich unkündbare und damit ja ungekündigte) Arbeitnehmer zum „Opfer“ einer ordentlichen Kündigung.

VBU-Partner  
RA Joachim Staudenmaier

## CRM ist mehr als Adressen verwalten

Peter Zahn

Der Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt zwingt die Unternehmen, auf individuelle Kundenwünsche immer schneller zu reagieren. Der Erfolg in der Kommunikation mit den Kunden korreliert mit dem profunden Einblick in sein Verhalten. Eine gezielte Ansprache des Kunden und die Berücksichtigung seiner individueller Interessen wird zum Erfolgsfaktor. Der Nutzen einer guten Kundenbeziehung ist offensichtlich. Eine bessere Kundenbeziehung (auf der Basis eines wörtlich zu nehmenden „Beziehungsmanagements“) ist ein wichtiger Baustein eines effizienten Marketings.

Die Einführung von CRM kann nicht mehr nur als das Sammeln von Adressen und ein damit verbundenes Mailing verstanden werden: CRM muss als Führungsinstrument verstanden werden, mit dem alle kundenbezogenen Prozesse im Unternehmen integriert und optimiert werden. Alle Prozesse im Unternehmen in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung & Entwicklung sind auf den Kunden auszurichten. Die Erkenntnis, dass sich CRM-Lösungen nach den Unternehmensprozessen ausrichten müssen und nicht umgekehrt, entscheidet bei der Auswahl eines geeigneten CRM-Systems.

Ein CRM-System ist eine IT-Anwendung, die eine strukturierte und gegebenenfalls automatisierte Erfassung verlässlicher Zahlen, Daten und Fakten ermöglicht, die die vertriebliche Arbeit durch permanente und umfassende Verfügbarkeit unterstützt. Data Warehouse-Systeme und die Möglichkeit mehrdimensionaler Auswertungen mittels Data Mining ist eindimensionalen Systemen vorzuziehen. Data Mining ist das geeignetste Mittel, aus Daten relevante Information derart zu extrahieren, dass direkt Maßnahmen daraus abgeleitet werden können. Data Mining-Technologie ist von strategischer Bedeutung für ein effektives Kundenmanagement und kann in vielen Bereichen des CRM-Prozesses wirksam eingesetzt werden. So können z.B. bei Direct-Marketing-Kampagnen Zielgruppen für Angebote extrahiert werden, durch Kundensegmentierung kann die Struktur des Kundenbestandes erkannt werden, Kundenprofile geben Aufschluss über die Kundenpräferenzen etc..

Ein typisches Pflichtenheft für ein CRM-System reicht heute nicht mehr aus:

Anforderungen wie

- detaillierte Adressinformationen
- Dokumentation der Kundenhistorie
- individuelles Reporting
- einfache Kundenstatistik
- Integration in Office-Produkte

sind Selbstverständlichkeiten. Die Anforderungen an ein CRM-System, das den Namen „Relationship-Management-System“ wirklich verdient, muss die Möglichkeit bieten, aus unterschiedlichsten Daten relevante Informationen derart zu extrahieren, dass direkt Maßnahmen daraus abgeleitet werden können. Data Mining-Technologie ist dabei von strategischer Bedeutung für ein effektives Kundenmanagement. Optimierte Ansprache und Bindung von Kunden, zielgenauere Marketing-Kampagnen und höhere Cross-Selling- und Up-Selling-Potenziale sind nur einige Bereiche, die führende Firmen mit Hilfe von Data Mining adressieren. Der Einstieg in den Zyklus des Kundenmanagements ist die Definition der Kundenprofile. Alle historischen und aktuellen Informationen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, fließen hier ein.

Der Ausgangspunkt des eigentlichen Data Mining Prozesses sind Ursprungsdaten aus vielen Quellen: Kundenstammdaten, Transaktionsdaten, Produktportfolio, Kundendienstinformationen etc.. Diese Daten werden für die Merkmalsauswahl und Modellierung bereinigt und aufbereitet.

Welche Daten gespeichert werden, ist u.a. abhängig von den konkreten Zielsetzungen des CRM und der Branche des Unternehmens. Dabei werden nicht nur die aktuellen und historischen Fakten von Unternehmen, Organisationen und Personen, sondern die Informationen eines **mehrdimensionalen Beziehungsmanagements**, also eines **Netzwerkmanagements**, gespeichert werden müssen. Netzwerkmanagement bietet die beste Voraussetzung für ein pro-aktives Beziehungsmanagement, welches als eines der wichtigsten Marketinginstrumente anzusehen ist. Netzwerkmanagement heißt nicht nur die hierarchischen Strukturen und internen Netzwerke eines Unternehmens zu kennen und zu pflegen, sondern auch, die externen Netzwerke von Unternehmen und Personen und deren Wissen über Unternehmen, Personen und Produkte zu nutzen. >>

### Galileo: Das europäische Navigationssystem

Neues aus der Technik

Nach schwierigen Verhandlungen ist es gelungen, bei Galileo, einem der wichtigsten Technologieprojekte Europas, einen Durchbruch zu erzielen: Man hat sich auf europäischer Ebene zur Aufteilung der Kosten und Aufgaben geeinigt.

Im Gegensatz zum aktuellen Satelliten-gestützten Navigationssystem des amerikanischen Militärs GPS, ermöglicht das europäische System unter anderen der deutschen Industrie technologisch anspruchsvolle und interessante Arbeitspakete umzusetzen. Die Industrie ist jetzt gefordert intensiv miteinander zu arbeiten, um das sehr anspruchsvolle Ziel – den Aufbau des funktions-tüchtigen Galileo-Systems bis 2013 - zu schaffen. Jeder der beteiligten Partner aus der Luft- und Raumfahrt- sowie Elektronikindustrie muss sein Know-how einbringen, um das anspruchsvolle Ziel zu erreichen.

Die nun anstehenden Investitionen in eine High-Tech-Infrastruktur werden als Basis für innovative Anwendungen dienen. Sie bieten dem Technologiestandort Deutschland die großartige Gelegenheit, seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Der europäischen Industrie werden anders als bei GPS die Spezifikationen von Galileo für die Entwicklung ihrer Geräte und Leistungen zur Verfügung stehen. Damit können neue innovative Anwendungen entwickelt werden. Die anwendungstechnischen Vorteile von Galileo gegenüber GPS liegen vor allem in der Präzision und Sicherheit des Signals und beim zu- >>

## CRM ist mehr als Adressen verwalten (Fortsetzung)

Hierbei handelt es sich teilweise um sehr persönliche Daten. Die Wahrung des Datenschutzes ist deswegen bei der Speicherung und Verarbeitung der Daten sowie bei der Gewährung von Zugriffsrechten unbedingt zu beachten. Ziel eines Customer Relationship Management Systems ist es also, dokumentierte Informationen, welche einem Kunden bzw. einer Person eindeutig zuordenbar sind, durch Zusammenführung, Generalisierung, Kombination und Abstrahierung darzustellen, um auf eine maximal erreichbare Anzahl von möglichen Fragestellungen des Marketings aussagekräftige Antworten bieten zu können. Dabei bezieht CRM nicht nur die internen Prozesse der reinen Kundenorientierung des statischen Beziehungsmanagements heute üblicher CRM-Systeme mit ein, es rücken auch verstärkt Beziehungen zu anderen Kooperationspartnern des Unternehmens, wie Lieferanten, Investoren, Berater, Anteilseigner, Wettbewerber, Absatzmittler, Mitarbeiter, Entscheider, Beeinflusser und weitere Institutionen ins Blickfeld der Betrachtungen. Es geht also um die langfristig zielgerichtete Anbahnung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen mit verschiedenen Interaktionspartnern im externen und internen Umfeld eines Unternehmens sowie mit Privatpersonen (nicht zuletzt auch für Recruiting-Massnahmen) in ihrem sozialen und beruflichen Umfeld.

Im mehrdimensionalen Beziehungsmanagement (besser „Beziehungsmarketing“), können z.B. Informationen über Unternehmen/Organisationen und Personen in Bezug auf vergangene Veranstaltungen, Kampagnen, Aktivitäten, Projekte, Geschäftsabschlüsse sowie Mitgliedschaften in Berufsständen, Vereinen und auch Dokumente miteinander in zielorientierte Relationen gebracht werden; ein dazugehöriges Adressmanagement zur Sicherstellung der Kommunikation, ist dabei lediglich als notwendiges Attribut anzusehen. Wichtig für ein effizientes CRM ist, dass Daten nicht in unterschiedlichsten Einzellösungen gepflegt werden, sondern alle Daten im Verkaufs-, Marketing- und Serviceprozess gesammelt und über alle vertrieblichen Prozesse hinweg mit anderen Systemen (ERP etc.) integriert zur Verfügung gestellt werden. Basis dazu ist ein „offenes“ Datenmodell, welches Wissen über Märkte, Branchen, Organisationen und Personen aus unterschiedlichsten Sichten transparent macht

Vor allzu großer Euphorie, mit einem innovativen CRM-System oder entsprechenden Visionen alles besser machen zu wollen als bisher, muss wegen des Aufwands zur Gewinnung relevanter Daten gewarnt werden. Kleineren Unternehmen fehlen dazu meist die entsprechenden Ressourcen. Wenn es schon gelingt, zu erkennen, dass eine Adresse ohne vertriebliche Folgeaktivität eigentlich keinen Wert hat, hat man schon einen guten ersten Ansatz für ein effizientes Kundenbeziehungsmanagement gefunden.

Peter Zahn  
eMail [peter.zahn@vbu-berater.de](mailto:peter.zahn@vbu-berater.de)  
Tel. 0711-9018401

sätzlichen Service.

Die politische Einigung in Brüssel belegt, dass Europa gewillt ist im internationalen Wettbewerb mit eigenständigen Lösungen unabhängig zu sein und sich auf ein eigenes System zu stützen. Europa strebt ein unabhängiges, eigenes Navigationssystem an, um in zukunftsrelevanten Hochtechnologiebereichen präsent zu sein und auch, um verteidigungs- und sicherheitspolitisch unabhängig zu werden.

VBU-Partner  
Dr. Ulrich Obbarius

## Konfliktpotenzial im Beirat

Teil 4 der Serie „Der Beirat der mittelständischen Familien-GmbH“

RA Joachim Staudenmaier

Mit der Installation eines Beirats entsteht innerhalb der Gesellschaft ein Machtdreieck zwischen Gesellschafterversammlung, Beirat und Geschäftsführung. Die Machtbeziehungen in einer solchen dreigliedrigen Struktur sind wesentlich komplexer als in einer eingliedrigen Gesellschaft, bei der alle Gesellschafter gleichberechtigt an der Geschäftsführung beteiligt sind, oder als in der zweigliedrigen Gesellschaft mit der Aufteilung zwischen Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung. Für die „richtige“ Beiratskonstruktion liegt deshalb das Kernproblem in der Frage, wie die Machtbalance in diesem Dreieck gestaltet wird. Für den Unternehmer ist also genau zu durchdenken, wie sich die Installation des Beirats, die Regelung seiner Besetzung, die Ausgestaltung seiner Kompetenzen und nicht zuletzt die zu erwartende personelle Zusammensetzung auf die Fähigkeiten des Unternehmers, seine Interessen innerhalb der Gesellschaft durchzusetzen, auswirkt.

### Die innere Ordnung des Beirats

Neben den bereits besprochenen Regelungen können auch die der inneren Ordnung des Beirats erhebliche Auswirkungen auf die beabsichtigte Machtbalance haben. Sie können entweder unmittelbar im Gesellschaftsvertrag oder in einer gesonderten Beiratsordnung niedergelegt werden. Da die gesellschaftsvertraglichen Regelungen nur mit satzungsändernder Mehrheit und notarieller Beurkundung geändert werden können, greift man lieber auf die nicht beurkundungspflichtige Beiratsordnung zurück, die von der Gesellschafterversammlung verabschiedet wird. Die Kompetenz dazu muss allerdings im Gesellschaftsvertrag aufgenommen sein.

Die Beeinflussung der inneren Ordnung beginnt schon mit der Einberufung des Beirats, nämlich durch die Einberufungsfrist. Ist sie lang, ermöglicht sie zwar eine gute zeitliche Disposition, hat aber auch den Nachteil der Schwerfälligkeit. Eine kurze Frist birgt die Gefahr, dass einzelne Mitglieder nicht erscheinen und abstimmen können. Man kann auch die Möglichkeit vorsehen, trotz langer Frist eine kurzfristige Einberufung durch Verzicht auf Form und Frist zu ermöglichen, wenn alle Beiratsmitglieder einverstanden sind.

Eine weitere wichtige Regelung betrifft die Beschlussfähigkeit. Sie sollte auf jeden Fall verhindern, dass die Machtverhältnisse, die mit der Besetzungsregelung gewollt sind, durch Zufallsmehrheiten verschoben werden können. Ist eine bestimmte Anwesenheit für die Beiratsbeschlüsse vorgeschrieben, hat dies allerdings auch den Nachteil, dass der Beirat durch Fernbleiben lahm gelegt werden kann. So sollte auf jeden Fall festgelegt werden, dass das Quorum für die Beschlussfähigkeit in der zweiten, spätestens in der dritten Sitzung herabgesetzt wird.

Dasselbe Problem stellt sich bei der Frage der Frage der Mehrheitsentscheidung. Gewöhnlich haben die Beiräte eine ungerade Mitgliederzahl, um solche Entscheidungen zu ermöglichen. Bei großen Beiräten, in denen mehrere Gruppen vertreten sind, empfiehlt es sich, ein qualifiziertes Mehrheitserfordernis, z. B. Mehrheit der Mitglieder, aufzustellen. Bei einer geraden Zahl von Mitgliedern, bei der die Möglichkeit der Pattsituation auf der Hand liegt, sollte die Stichentscheidung durch den Beiratsvorsitzenden festgelegt werden. Es versteht sich von selbst, dass dann besonderes Augenmerk auf die Wahl des Vorsitzenden gelegt werden muss. Es kann entweder so geregelt werden, dass der Vorsitzende aus der Mitte der Mitglieder gewählt wird oder aber so, dass er von vornherein durch eine Seite der Gesellschafter eingesetzt wird.

### Die Haftung der GmbH-Beiratsmitglieder

Von besonderem Interesse im Verhältnis zwischen Gesellschaft und Beiratsmitgliedern ist die Frage, wieweit diese für einen Schaden haften, der der Gesellschaft entstanden ist. Voraussetzung für die Haftung eines Beiratsmitglieds ist der Verstoß gegen die Pflichten, die das Beiratsmitglied aufgrund seiner Mitgliedschaft im Beirat treffen. Welche Pflichten dies sind, hängt entscheidend von den Kompetenzen ab, die dem Beirat zugewiesen sind. Je umfangreicher diese sind, desto größer sind seine Haftungsrisiken.

Ein Haftung kommt in Betracht, wenn

- das Beiratsmitglied gegen allgemeine Treuepflichten verstößt,
- das Mitglied des nur beratenden Beirats einen fachlich fehlerhaften Rat

>>

### Die „Grüne IT“

Neues aus der IT

Es gibt kaum einen Trend, den die ITK - Branche nicht auch mitmacht.

So überschlagen sich die Kontrahenten in den letzten Woche geradezu mit Meldungen über energiesparende Produkte und recyclebare Materialien. Begriffe wie „Big Green“ (IBM) oder „Dell Earth“ (Dell) stehen beispielhaft für den Trend.

Sucht man die Stromfresser in Büros und Rechenzentren wird man schnell fündig: Rund um die Uhr in Betrieb und Bereitschaft stehende PCs und Server sind die großen Stromfresser und das nicht zuletzt, weil sie für das was sie leisten sollen, häufig überdimensioniert sind.

PCs die am Feierabend nicht ausgeschaltet werden, Server die in Rechenzentren ständig klimatisiert werden müssen, weil sie die investierte Energie meist als „Wärme“ verschwenden - Wärme, die meist ungenutzt ins Freie abgeleitet wird. Ständige Online-Verfügbarkeit der Systeme, veraltete Prozessoren, unnötig eingeschaltete Peripheriegeräte und Monitore mit eigenem Anschluss an das Stromnetz, drehen das Rad des Stromzählers mit zunehmend höherer Geschwindigkeit.

Unternehmen tun sich immer noch schwer, Ihre Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass „Server Based Computing“ mit „Thin clients“, den bekannten „Fat clients“ vorzuziehen ist.

Bis zu 70 % Stromersparnis im Vergleich von Röhren- und TFT-Monitoren sind beachtlich. Dies ist nur ein Beispiel. Es lohnt also schon, den aktuellen Stromverbrauch seiner

>>

## Konfliktpotenzial im Beirat

### Teil 4 der Serie „Der Beirat der mittelständischen Familien-GmbH“

(Fortsetzung)

erteilt,

- das Mitglied des mit der Überwachung der Geschäftsführung beauftragten Beirats die Überwachungsaufgabe nicht oder unzureichend wahrnimmt,
- das Mitglied des mit Entscheidungskompetenz ausgestatteten Beirats an fehlerhaften Entscheidungen mitwirkt.

Gemeinsam haben alle Beiratsmitglieder, dass sie in einem besonderen Rechtsverhältnis zur Gesellschaft stehen und sich daraus allgemeine Treuepflichten ergeben. Beispiele dieser Treuepflichten sind die Pflicht zur Teilnahme an den Sitzungen, die Verschwiegenheitspflicht und auch die Pflicht, seine Beiratsfunktion und die daraus gewonnenen Erkenntnisse nicht zur Schädigung der Gesellschaft zu nutzen. So hat der Beirat auch die Pflicht, das Bestehen von Schadensersatzansprüchen gegen die Geschäftsführung zu prüfen. Beruht der entstandene Schaden auf einer unternehmerischen Entscheidung, die immer auch das Risiko der unternehmerischen Fehlentscheidung umfasst, ergeben sich grundsätzlich keine Schadensersatzansprüche gegen die Geschäftsführung. Haftungsfrei ist aber nur eine solche Entscheidung, die von Verantwortungsbewusstsein getragen, ausschließlich am Unternehmenswohl orientiert ist und auf sorgfältiger Ermittlung der Entscheidungsgrundlagen beruht. Im Umkehrschluss müssen daher die Beiratsmitglieder von der Geschäftsführung verlangen, dass sie über die für eine verantwortungsbewusste Entscheidung erforderlichen Grundlagen vollständig aufklären. „Entscheidungen aus dem Bauch“ beinhalten also ein erhebliches Haftungsrisiko nicht nur für die Geschäftsführung, sondern auch für die Mitglieder des Beirats.

Sofern der Gesellschaftsvertrag keine abweichenden Regelungen trifft, haben die Beiratsmitglieder die ihm übertragenen Aufgaben mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Beiratsmitglieds zu erfüllen. Das Gesetz (§§ 116, 93 AktG i. V. m. § 52 Abs. 1 GmbHG) geht von einem objektiven Sorgfaltsmaßstab aus, der für alle Beiratsmitglieder ohne Unterschied ihrer persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten gilt. Im Zweifel muss sich ein Beiratsmitglied, das nicht über die für die Überwachung bzw. über die entsprechenden, für Entscheidungen nötigen Kennt-

Nisse verfügt, diese verschaffen. Es kann sich jedenfalls nicht darauf berufen, fachlich überfordert gewesen zu sein.

Enthält der Gesellschaftsvertrag keine näheren Regelungen, haften die Beiratsmitglieder gemäß § 276 BGB für Vorsatz und Fahrlässigkeit, somit auch für leichte Fahrlässigkeit. In der Regel wird jedoch im Gesellschaftsvertrag die Haftung für Fahrlässigkeit auf Fälle von grober Fahrlässigkeit und Vorsatz beschränkt. Ebenso wie die Mitglieder der Geschäftsführung haben die Beiratsmitglieder einen Anspruch auf die Entscheidung über Entlastung nach dem Ende des Geschäftsjahres. Werden sie für diesen Zeitraum entlastet, sind Schadensersatzansprüche aufgrund von zum Entlastungszeitpunkt bekannten Umständen ausgeschlossen. Schadensersatzansprüche verjähren grundsätzlich innerhalb von 5 Jahren.

#### Interessenkonflikte von Beiratsmitgliedern

Der im Gesellschaftsvertrag verankerte Beirat ist Organ der Gesellschaft; seine Mitglieder haben daher als Organmitglieder die Verpflichtung, das Amt im Interesse der Gesellschaft wahrzunehmen. Es legt auf der Hand, dass dieses Gesellschaftsinteresse nicht mit dem Interesse der Gesellschafter oder außen stehender Dritter übereinstimmen muss. Konflikte sind schon deshalb vorprogrammiert, weil es oft außerordentlich schwer ist, dieses Gesellschaftsinteresse zu definieren. Klar ist wohl, dass man darunter die Sicherung der langfristigen Ertrags- und Überlebensfähigkeit der Gesellschaft verstehen kann. Um aber praktisch etwas damit anfangen zu können, muss man die äußersten Grenzen für die unternehmerische Entscheidungsfreiheit definieren, die nicht überschritten werden dürfen.

Diese sind sicherlich überschritten, wenn der Gesellschaft durch die Entscheidung die langfristige Existenzgrundlage entzogen würde. Wie bereits oben dargestellt, erfolgt die Besetzung des Beirats nicht nur mit neutralen Mitgliedern, die sich problemlos am Gesellschaftsinteresse orientieren können. Viel öfter sind die von Gesellschaftern, Gesellschaftergruppen oder außen stehenden Dritten in den Beirat entsandten oder durchgesetzten Mitglieder mit der Erwartung konfrontiert, im Beirat

IT-Systeme zu analysieren und bei Neuanschaffungen kritisch zu hinterfragen, wie es mit dem Stromverbrauch aussieht. Experten sehen da Einsparungen für gesamte IT-Systeme von 40 % weniger Stromverbrauch durch aus realistisch.

Energiemanagement darf bei den IT-Systemen nicht ausgespart werden. Oft sind es verhaltensbedingte Gründe für unnötigen Stromverbrauch. Dies zu ändern, würde sich als erste Maßnahme lohnen. Und wer sagt, denn dass es richtig sein muss, wenn man den gekühlten Serverraum nur mit einem warmen Pullover bekleidet betreten kann, wenn 26 ° Celsius meist durch freie Kühlung ohne zusätzlichen Energieaufwand völlig ausreichen.

VBU-Partner  
Peter Zahn

## Konfliktpotenzial im Beirat

Teil 4 der Serie „Der Beirat der mittelständischen Familien-GmbH“  
(Fortsetzung)

deren Interessen wahrzunehmen. Der Beirat muss in solchen Konfliktlagen dem Gesellschaftsinteresse den Vorrang geben. Tut er dies nicht, haftet er der Gesellschaft für die daraus entstehenden Schäden.

Viel häufiger als der Schadensersatz allerdings ist die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen ein Beiratsmitglied bei einem Interessenkonflikt von der Mitwirkung im Beirat ausgeschlossen ist. Grundsätzlich ist es auch dann berechtigt, an Entscheidungen mitzuwirken, wenn die zu treffende Entscheidung eigene Interessen berührt. Aus zwei gesetzlichen Regelungen des GmbH- bzw. Vereinsrechts ergibt sich allerdings ein allgemeines rechtliches Prinzip, das auch für den Beirat gilt: Danach hat ein Beiratsmitglied, das durch die Beschlussfassung entlastet oder von einer Verbindlichkeit befreit werden soll, kein Stimmrecht. Gleiches gilt, wenn die Be-

schlussfassung die Vornahme eines Rechtsgeschäfts mit ihm oder die Einleitung und die Erledigung eines Rechtsstreits gegen ihn betrifft. Es ist jedoch zu beachten, dass das betroffene Beiratsmitglied nur von der Beschlussfassung, nicht aber den von der Beratung ausgeschlossen ist. Da es, wie man sieht, außerordentlich schwierig ist, das Gesellschaftsinteresse positiv zu definieren, empfiehlt es sich dringend, eine über den gesetzlichen Stimmrechtsabschluss hinausgehende Befangenheitsregelung in den Gesellschaftsvertrag bzw. in die Beiratsordnung aufzunehmen. Nur so können Streitigkeiten bei möglichen Interessenkonflikten zumindest eingegrenzt werden.

RA Joachim Staudenmaier MBA  
eMail joachim.staudenmaier@vbu-berater.de  
Tel. 0711-25394860

## Vermeidung von „Steuer-Fehlern“ bei Firmenneugründungen

H.-Peter Kelm

Aus einer Veröffentlichung des Gründerportals starternetz.com lassen sich nachfolgende „Steuer-Fehler“ bei Neugründungen von Firmen entnehmen:

### Wahl einer falschen Rechtsform

Der Nachteil der GmbH-Rechtsform ist die Lohnsteuerpflicht für Geschäftsführer, obwohl eventuell noch gar kein Gewinn erwirtschaftet wird.

### Steuervorauszahlungen zu niedrig angesetzt

Einkommensteuerbescheide, die erst meistens zwei Jahre nach Gründung gestellt werden können zu Finanzengpässen führen, wenn die Vorauszahlungen zu niedrig angesetzt waren.

### Vertragslose Zustände

Beim Einsatz von Familienmitgliedern oder Gestellung von eigenen Räumlichkeiten, oder Gewährung von Darlehen, die ohne Verträge genutzt werden, werden Steuern verschenkt, da die vertragslosen Inanspruchnahmen von Leistungen steuerlich nicht geltend gemacht werden können.

### Falsches Umsatzsteuer-Timing

Bei dauerhaften Fristverlängerungen zur Voranmeldung der Umsatzsteuer kommen mögliche Vorsteuer-Erstattungen einen Monat später beim Unternehmer an.

### Umsatzsteuerfehler

Bei Belegen, die nicht ordentlich erstellt werden, entfällt die Vorsteuerabzugsberechtigung.

### Ungenügende Buchführung

Falsche Kontierung oder Zeitverzögerungen führen zu verspäteter und zu geringer Umsatzsteuerabführung.

H.-Peter Kelm  
eMail horst-peter.kelm@vbu-berater.de  
Tel. 07143-408985

### Impressum:

‘VBU im Dialog‘ erscheint viermal jährlich und bietet Informationen für Kunden und Partner des VBU

Herausgeber:  
Verbund beratender  
Unternehmer e.V.  
Ansprechpartner:  
Norbert Schenzle  
Am Waldrand 43  
71111 Waldenbuch

Telefon  
+49 (0)7157-5369265  
Telefax  
+49 (0)7157-5369263  
eMail  
info@vbu-berater.de

Redaktion:  
Dr. Ulrich Obbarius  
im Team mit  
H.-Peter Kelm  
Norbert Schenzle  
Joachim Staudenmaier  
Peter Zahn (Gestaltung)

Copyright VBU 2007

---

*Sie finden uns auch im  
Internet unter*

*www.vbu-berater.de*

---