

Lennart Göbel
*Diskussionsbericht zum Vortrag von
Prof. Dr. Christoph Kumpan, LL.M.
(Univ. of Chicago): Governance in der
Kooperationsform*

Kumpan hat sich in seinem Referat der im forschungs-kooperativen Kontext entscheidenden Frage nach wissenschaftsadäquaten Governance-Strukturen¹ angenommen und grundlegende Parameter für eine vertiefende Behandlung dieses Themenkomplexes definiert. Er benannte zentrale Prinzipien – Forschungsadäquanz, Flexibilität, hinreichende Finanzadministration, Stabilität der Zusammenarbeit –, welche die konkrete Ausgestaltung der Governance im Einzelfall leiten sollten, sprach sich im Übrigen jedoch gegen zu starre Vorgaben aus, um der Realstruktur jeder Forschungskoope-ration gerecht werden zu können. Hiermit entsprach er der von *Eberbach* im Eröffnungsreferat erhobenen Forderung nach einem „Baukastensystem“ *de lege feranda*, welches den individuellen Bedürfnissen im Innenverhältnis der Kooperationspartner Rechnung trägt, ohne eine latente Rechtsunsicherheit zu provozieren.

Die sich anschließende Diskussion unter der Leitung *Eberbachs* konzentrierte sich im Wesentlichen auf drei Komplexe: Zu Beginn beschäftigte sie die governance-spezifischen Gestaltungsgrenzen *de lege lata* (dazu I.). Dem schlossen sich vertiefte Überlegungen zu Funktionen und Kompetenzen eines Wissenschaftlichen Beirats als forschungsadäquatem Gesellschaftsorgan an (dazu II.). Zuletzt wurde sich ausführlich dem Verhältnis von wissenschaftlicher zu wirtschaftlich-administrativer Leitungsfunktion gewidmet (dazu III.).

I.

Eberbach eröffnete die Diskussion, indem er die Wichtigkeit einer adäquaten Regelung der gesellschaftsinter-nen Governance-Strukturen unterstrich. Die Einrichtung gemeinsamer Gremien zur Entscheidungsfindung und die Sicherstellung einer kontrollierten Mittelver-wendung sei unabhängig vom Umfang eines konkreten Forschungsprojekts bei jeder Kooperation, die sich nicht

in Auftragsforschung erschöpfe, ganz zu Beginn des Ins-titutionalisierungsprozesses vorzunehmen.

Ein erster Diskussionsteilnehmer zielte mit seiner Frage auf das Grundproblem, dessen Untersuchung sich das Symposium zur Aufgabe gemacht hatte, nämlich die Feststellung, ob Forschungskoope-rationen eine eigene Rechtsform zur Verfügung gestellt werden sollte. Gemünzt auf die Governance der etwaig zu schaffenden Kooperationsform beehrte er Auskunft darüber, welche der im Vortrag formulierten Anforderungen unter gel-tendem Recht nicht erfüllt werden könnten.

Die Erwiderung *Kumpans* fiel differenziert aus. Er stellte zunächst fest, dass die wesentlichen *de lege lata* für Forschungskoope-rationen als Organisationsvehikel in Betracht kommenden Privatrechtsformen (GmbH, e.V., GbR) weitgehende Flexibilität in der Ausgestaltung des Innenverhältnisses böten und es insofern durchaus mög-lich sei, eine Struktur zu schaffen, die sämtliche Eleme-nte der als idealtypisch vorgestellten Governance im Ge-sellschaftsverhältnis etabliere. Gleichwohl gab er zu be-denken, dass das „Zusammenstricken“ einer solchen Struktur mit ihrer Vielzahl von Einzelementen und fein auszutarierenden Mechanismen in der Praxis einen ganz erheblichen Aufwand erfordere, dessen Ergebnis regelmäßig dennoch von Rechtsunsicherheiten geprägt sei. Insofern stelle sich vor dem Hintergrund der *de lege lata* festgestellten Gestaltbarkeit vielmehr die Frage, was *de lege feranda* noch besser gemacht bzw. vereinfacht werden könne.

II.

Die folgende Wortmeldung fasste Teile des vorgestellten Governance-Konzepts zusammen und unterstützte die Forderung nach flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten. Gleichwohl seien mit Blick auf die vorgeschlagenen fakultativen Gremien „kleinere Unwuchten“ deutlich

1 Die Verwendung des Governance-Begriffs variiert. Er wurzelt im Griechischen *kybernetes* für *Steuermann*. Dem gleichen Wortstamm entspringt auch das lateinische *gubernare* und das französische *gouverner* für „steuern, verwalten, leiten, erziehen“. Die ursprüngliche Definition des Cadbury Committees für Corporate Governance versteht diese weit als „the system by which

companies are run.“ Dem Referat *Kumpans* dürfte ein Governance-Verständnis zugrunde liegen, welches sich auf die Aufbau- und Ablauforganisation der Forschungskoope-ration konzentriert und (entsprechend dem Subtitel des Referats) „Struktur, Kompetenzen und Verfahren“ im Innenverhältnis adressiert.

geworden. Der Diskussionsteilnehmer wollte sich hierbei auf die vorgeschlagene institutionelle und kompetenzielle Ausgestaltung des Wissenschaftlichen Beirats (im Folgenden auch SAB für *scientific advisory board*) konzentrieren.

Es stehe außer Frage, dass die Leitung einer jeden Forschungskoooperation – jedenfalls bei Erreichen einer bestimmten Größe – der Unterstützung durch einen Wissenschaftlichen Beirat bedürfe. Nach dem in der Praxis vorherrschenden Verständnis der Funktion eines SAB müsse dieses wissenschaftliche Überwachungs- und Beratungsaufgaben erfüllen. Im Zusammenhang mit den Aufsichtsfunktionen dürften aber auch die Grundsätze wissenschaftlicher Ethik nicht außer Acht gelassen werden. Nicht selten werde zu diesem Zweck eine Ethikkommission eingerichtet. Dem Diskussionsteilnehmer ging es nun um die genaue Einbindung einer solchen Ethikkommission, bildlich gesprochen um ihre Positionierung im strukturellen Verhältnis der Gesellschaftsorgane. Nach seinem Dafürhalten sei es misslich, die Ethikkommission als Ausschuss des Wissenschaftlichen Beirats auszugestalten. Vielmehr erfordere die immense Bedeutung der Einhaltung ethischer Standards im Forschungsverbund ein Gremium der ethischen Überwachung, welches sich „ohne Umwege“ an die Leitung der Kooperation wenden und dieser berichten können müsse, um auf diese Weise in etwa auch Personalentscheidungen anstoßen zu können, und zwar ohne hierbei auf die Mitwirkung eines anderen (mehrheitsdominierten) Kollegialorgans angewiesen zu sein.

Der Diskutant sprach sich deswegen für eine Trennung von Ethikkommission und Wissenschaftlichem Beirat aus. Zur Begründung wies er neben dem Vorstehenden auf die Gefahr der rein praktischen Überforderung des SAB hin, welches aus tatsächlichen Gründen in der Regel nur ein bis zweimal im (Geschäfts-) Jahr tagen könne. Im Übrigen bestünden zwischen beiden Gremien auch funktionale Unterschiede, sei der Wissenschaftliche Beirat doch (zumindest auch) beratendes Organ, während es sich bei der Ethikkommission um ein reines Instrument der Innenrevision handele.

Kumpan griff in seiner Erwiderung den zuletzt angesprochenen Aspekt der Funktionsdivergenz auf und wies auf das von *Eberbach* propagierte „Out of the Box-Denken“ hin. Dem folgend sollten auch gegenwärtig bekannte Ansätze kritisch hinterfragt und Verbesserungen erwogen werden. Wie im Fall des Aufsichtsrats bei wirtschaftlichen Fragen die Beratungs- und Kontrollfunktion von einem Organ wahrgenommen würden, könnte in gleicher Weise auch bei wissenschaftlichen Fragen über eine Bündelung beider Funktionen in einer Hand nachgedacht werden. Unüberwindliche Unterschiede, die

dies verhindern würden, bestünden zwischen den beiden Bereichen nicht.

Die Rolle des Wissenschaftlichen Beirats griff auch der nächste Diskutant auf. Er befand, das *scientific advisory board* müsse im forschungs kooperativen Kontext – mehr als ein Gremium der *wirtschaftlichen* Überwachung – als Spiegelbild des Aufsichtsrates in der aktienrechtlichen Organisationsverfassung begriffen werden. Insofern rücke der Wissenschaftliche Beirat bei der Diskussion um die Etablierung wissenschaftsadäquater Überwachungsstrukturen im Forschungsverbund klar in den Vordergrund. Die Überwachung des Finanzgebarens der Kooperation könne man sich hingegen als Aufgabe eines dem aktienrechtlichen Prüfungsausschuss vergleichbaren Gremiums vorstellen. Hierfür könne dann auch die Trägerversammlung verantwortlich zeichnen. Zusammenfassend wollte der Diskussionsteilnehmer festgestellt wissen, dass die Nutzung eines „Aufsichtsrats“ (als *wirtschaftlichem* Aufsichtsorgan) in der wissenschaftlichen Kooperative unter höherem Rechtfertigungsdruck stehe, als die Nutzung eines SAB. Dieses letztere wurde seitens des Referenten knapp, aber ausdrücklich zustimmend aufgenommen.

III.

Schließlich widmete sich die Diskussion der kompetenziellen Einbindung einer wirtschaftlichen Leitung neben der wissenschaftlichen Leitung. Diesbezüglich war seitens des Referenten mit Blick auf Artikel 5 Absatz 3 Satz 1 GG eine „Nachordnung“ zur wissenschaftlichen Leitung im Sinne eines Generalsekretärs wie bei der MPG oder eines dem Vorstand nachgeordneten kaufmännischen Leiters vorgeschlagen worden. Ohne dies detailliert ausleuchten zu wollen, schlug ein Diskutant ein „Finanzministermodell“ vor. Der wissenschaftlichen Leitung sollte hiernach ein Finanzdirektor angehören, der in wirtschaftlichen Angelegenheiten mit einem Veto-recht ausgestattet werden müsse. Damit sprach sich der Diskussionsteilnehmer implizit gegen eine wie auch immer geartete Nachordnung der Finanzadministration der Kooperative aus, zwingt ein Vetorecht innerhalb seines inhaltlichen Geltungsbereichs doch zur gleichberechtigten, konsensualen Entscheidungsfindung.

Zudem bat der Diskussionsteilnehmer um eine Einschätzung des Referenten hinsichtlich der Möglichkeit, die notwendige (externe) Finanzaufsicht seitens der Trägerorganisationen und sonstigen Mittelgebern in die interne Organisationsstruktur der Kooperative einzubinden. Gemeint war *in concreto* wohl die Besetzung des (Finanz-) Aufsichtsgremiums mit Repräsentanten der Mittelgeber. Hierdurch ließe sich unter Umständen doch

eine lähmende Doppelprüfung vermeiden oder jedenfalls ein Teil des Aufwands reduzieren.

Kumpan verwies bezüglich der im Referat angedeuteten Nachordnung der wirtschaftlichen Leitungsbefugnisse gegenüber den wissenschaftlichen wiederholend auf den organisationsrechtlichen Gewährleistungsgehalt der Wissenschaftsfreiheit aus Artikel 5 Absatz 3 Satz 1 GG, mit welchem sich eine abweichende Verteilung der Leitungskompetenzen unter Umständen in Konflikt begeben. Zwar sei eine strukturelle Stärkung der wissenschaftlichen Leitung schon durch Einbindung dieser in die Aufstellung des Jahresabschlusses bzw. die Rechnungslegung zu erreichen, doch sprach sich der Referent gleichwohl gegen eine gleichberechtigte Ausgestaltung der beiden Leitungsfunktionen durch Vetorechte aus.

Den Vorschlag der Integration der finanziellen Aufsicht in die kooperationsinterne Organisationsstruktur schätzte der Referent als durchaus erwägenswert ein; soweit es dabei allerdings um eine Auslagerung der Kontrolle auf Dritte ginge, rechne er jedoch – ohne, dass er eine vertiefte Auseinandersetzung dahingehend vorgenommen habe – mit nicht zu vernachlässigenden Schwierigkeiten. Den Grund für seine Skepsis illustrierte er anhand jüngerer Erfahrungen mit der Einbindung von Ratingagenturen in die Finanzmarktregulierung, die, wie sich in der Finanzkrise gezeigt habe, gravierende Auswirkungen gehabt hätten, weil Interessenkonflikte auf der Mikroebene der in die Aufsicht eingebundenen Ratingagenturen zu erheblichen Beeinträchtigungen der Aufsicht über den Gesamtmarkt auf der Makroebene geführt hätten.

Auch die folgende Wortmeldung nahm den Aspekt einer möglichen bzw. nötigen Nachordnung der wirtschaftlichen Leitungskompetenzen in den Blick. Vorgeschlagen wurde das – laut Diskussionsteilnehmer in der Praxis bewährte – Konzept einer „Doppelspitze“. Darunter wollte der Diskutant insbesondere eine gemeinschaftliche Verantwortung der Organmitglieder verstanden wissen, bei gleichzeitiger klarer Aufgabenwahrnehmung nach abgegrenzten Geschäftsbereichen. Der Frage, warum ein entsprechendes Konzept nicht präferiert

würde, wurde seitens des Referenten erneut die fehlende Wissenschaftsadäquanz eines ungeschichteten Nebeneinanders beider Leitungsfunktionen entgegengehalten, welche als grundlegendes Prinzip die Governance-Gestaltung prägen müsse.

Angesichts dieser Erwiderung sah sich der Diskussionsteilnehmer zu einer Klarstellung veranlasst: bei dem von ihm in den Blick genommenen Modell der Doppelspitze gehe es nicht um eine durch Vetorechte erreichte Verschränkung von Geschäftsbereichen, sondern vielmehr um die nachgelagerte gemeinschaftliche Verantwortungsübernahme, womit wohl die Möglichkeit der internen Haftbarmachung des Kollegialorgans gemeint war.

Mit dem Hinweis, dass Veto- respektive Mitentscheidungsrechte sehr flexibel im Hinblick auf ihre inhaltliche Reichweite und Intensität ausgestaltet werden können, ergriff ein letzter Diskussionsteilnehmer das Wort. Damit spielte er auf die bislang nicht bewiesene Annahme an, strukturelle Wissenschaftsadäquanz bedürfe hierarchischer Kompetenzordnungen. Seine praktischen Erfahrungen bei der juristischen Gestaltung und Begleitung von Forschungsk Kooperationen veranlassten ihn außerdem dazu, eine Lanze für heterogen besetzte Kollegialorgane zu brechen; hiermit seien ausgesprochen gute Erfahrungen gemacht worden. Er schloss mit einer Forderung zur weitestgehenden Flexibilität des avisierten Organigramms: Nicht nur die grundsätzliche Organisationsstruktur – Gesellschaftsorgane und ihr kompetenzielles Machtverhältnis – sollte flexibel und anpassbar sein, auch innerhalb der als notwendig erachteten Gremien sollten den Verantwortlichen Gestaltungsoptionen verbleiben.

Lennart Göbel ist Doktorand am Institut für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht an der Universität Heidelberg. Sein Dissertationsprojekt wird betreut von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff.

