

Nützliche Beiräte bei der Unternehmensnachfolge

Mit jedem Generationswechsel wächst in Familienunternehmen im Regelfall die Zahl der Familienmitglieder, die im Unternehmen tätig sind oder zumindest mit ihm verbunden sind. Dieser Herausforderung müssen sich Unternehmen regelmäßig stellen. von **DR. KLAUS WEIGEL**

Große Gesellschafterkreise sind komplexe Angelegenheiten in Familienunternehmen, aus denen sich häufig delikate Konstellationen ergeben. So war es auch bei der Fa. Stapf GmbH (Name verändert), die mit fast 500 Mitarbeitern Metallteile für den Maschinenbau fertigt. Neben Hermann Stapf als geschäftsführendem Gesellschafter gab es noch zwei Brüder als Geschäftsführer, die ebenfalls im Unternehmen tätig waren. Seine beiden Söhne und zwei Söhne seiner Brüder galten als mögliche Nachfolger. Die weiblichen

Nachkommen waren zum Teil ebenfalls schon im Unternehmen tätig, gehörten aber nicht der Geschäftsleitung an.

Es galt eine Entscheidung zu treffen, wie die Zusammensetzung der künftigen Geschäftsführung im Rahmen einer Unternehmensnachfolge aussehen sollte. Einschließlich der Frage, ob diese gegebenenfalls auch familienfremde Personen umfassen könnte. Es liegt auf der Hand, dass bei solchen Entscheidungen nicht nur rationale Gründe, sondern auch familiäre Interessen mit hineinspielen. Wie löst man ein solches Dilemma, ohne dass das Unternehmen und/oder der Gesellschafterfrieden Schaden nimmt?

In dieser Situation kann einem Beirat eine ganz wesentliche Aufgabe zukommen. Seine Rolle kann hierbei von der Aufstellung eines Nachfolgeplans und der Formulierung von Auswahlkriterien für einen potenziellen Nachfolger über dessen Auswahl bis hin zu einer Notfallgeschäftsführung reichen. Bei dieser übernimmt der Beirat selbst für eine begrenzte Zeit die Geschäftsführung. In letzterem Fall ist bei einem plötzlichen Ausfall des Unternehmers für die Fortführung der Geschäfte Sorge getragen und somit ein hohes Maß an Kontinuität gewährleistet. Allerdings setzt sie eine bereits langfristige Zusammenarbeit mit einem Beirat voraus, sodass dessen Mitglieder schon mit den wesentlichen Unternehmensaspekten vertraut sind. Außerdem müssen die erforderlichen Qualifikationen im Beirat vorhanden sein.

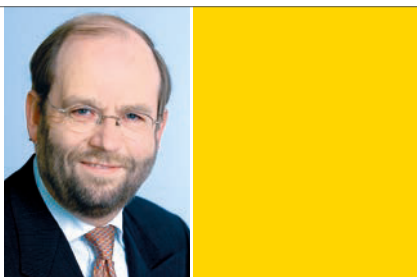
Aufgaben und Zusammensetzung eines Beirats

Die Aufgaben und Kompetenzen eines Beirats sind frei gestaltbar und werden

in der Regel im Gesellschaftsvertrag, in einer Geschäftsordnung bzw. in den Verträgen mit den Beiratsmitgliedern definiert. Um die Familieninteressen bei einer Nachfolgeregelung zu wahren, müssen daher frühzeitig die Ziele und Wertevorstellungen der Inhabersfamilie und die entsprechenden Rahmenbedingungen (klare Strukturen innerhalb des Unternehmens und der Familie, etwa Einrichtung eines Familienrats) festgelegt werden – die sogenannte Family Governance.

Idealerweise wird der Beirat mit folgenden Aufgaben betraut:

- Der Beirat ist ein Forum für den ausgeschiedenen Senior, um als Image-träger auch nach außen noch weiter für das Unternehmen tätig zu sein.
- Der Einsatz des Beirats als Kontrollinstrument hilft dem aus der aktiven Geschäftsführung sich zurückziehenden Unternehmer, seinen Einfluss zu wahren. Sofern im Zeitpunkt des Ausscheidens des Seniors noch kein familieneigener Nachwuchs in die Geschäftsführung einrücken kann, kann der Beirat eine sinnvolle Kontrolle im Sinne der Familie ausüben.
- Ein von allen Beteiligten akzeptierter Beirat kann entscheidend zur „Generationenversöhnung“ beitragen. Bei Aufnahme der nächsten Generation in die Geschäftsführung kann er zwischen den Unternehmergenerationen vermitteln. Der Beirat bietet die Chance, durch die Art seiner Zusammensetzung die vom Unternehmer eingebrachte fachliche und inhaltliche Kompetenz zu ersetzen,



ZUR PERSON

Dr. Klaus Weigel (klaus.weigel@board-experts.de) ist seit 2007 Geschäftsführender Gesellschafter der Board Xperts GmbH, Frankfurt am Main. Spezialisiert ist sie auf die Vermittlung qualifizierter Aufsichts- und Beiräte. Dr. Weigel war 25 Jahre für verschiedene Banken im Corporate-Finance- und Private-Equity-Geschäft in leitender Funktion und als Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten tätig. Er ist zugleich Mitgründer und Vorstandsmitglied des Verbands Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V. (ArMiD).

www.board-experts.de

die zumindest am Anfang bei den Nachfolgern häufig noch nicht vorhanden sein dürfte.

Gleichzeitig wird sich aber auch der Nachfolger mit seinen strategischen Vorstellungen im Unternehmen etablieren wollen. Dadurch entstehen für die beteiligten Personen neue Rollenanforderungen. Der Beirat kann in dieser Phase die Zusammenarbeit von Senior und Nachfolger konstruktiv und gegebenenfalls vermittelnd begleiten. Auch ein Wechsel in den Beirat kann dem Senior die Übergangszeit vereinfachen. Allerdings erwächst hieraus die latente Gefahr der Einmischung in Unternehmensentscheidungen, die eigentlich dem Nachfolger vorbehalten sind.

Dem Beirat kommt also im Rahmen der Unternehmensnachfolge sowohl eine strukturierende als auch eine vermittelnde Aufgabe zu. Seine Neutralität bzw. Objektivität macht ihn zu einem

natürlichen Ansprechpartner für die beteiligten Personen. Dafür sollte er in seiner Struktur homogen sein und vor allem Vertreter mit unterschiedlichem Know-how-Hintergrund enthalten. Hierbei ist insbesondere an Experten zu denken, die eigene unternehmerische Erfahrungen bei der Lösung zu erwartender Herausforderungen einbringen können. Beiratsmitglieder müssen darüber hinaus über die erforderliche persönliche und soziale Kompetenz verfügen und in der Lage sein, dem Unternehmen auch zeitlich im erforderlichen Maß zur Verfügung zu stehen. Es versteht sich von selbst, dass Beiräte in der Mehrheit unabhängig und neutral sein müssen.

Gewinnung von Beiratsmitgliedern

Für die Gewinnung von Beiratsmitgliedern greifen Unternehmer noch immer überwiegend auf das eigene Umfeld zurück. Dabei sind dann Inte-

ressenkonflikte und persönliche Verknüpfungen fast nicht zu vermeiden. Externe Persönlichkeiten mit der entsprechenden Kompetenz werden inzwischen aber auch vermehrt durch die Inanspruchnahme professioneller Dienstleister gewonnen. Gute Beiratsmitglieder drängen sich nicht auf, sie wollen vielmehr „ausgewählt“ und gebeten werden. Bei ihnen steht auch die Beiratsvergütung nicht im Vordergrund. Allerdings gibt es gute Beiräte auch nicht zum Nulltarif.

FAZIT

Ein qualifiziert besetzter Beirat ist für Familienunternehmen keine lästige Pflicht, sondern ein strategisches Instrument zur Sicherung der Unternehmenszukunft. Dies gilt gerade auch in Fragen einer qualifizierten Unternehmensnachfolge. Richtig eingesetzt hilft er, das unternehmerische Vermögen zu erhalten und zu mehren. ■

Anzeige

Restrukturierung 2016

12. Handelsblatt Jahrestagung | 27. bis 29. April 2016, Frankfurt

JETZT
ANMELDEN

Ethik und Restrukturierung – ein Widerspruch?

Diskutieren Sie mit uns.

 handelsblatt-restrukturierung.de

 02 11.96 86 – 35 42

Mit freundlicher Unterstützung von:

helbling

Weil

Konzeption und Organisation:

EUROFORUM
an informa business

Handelsblatt
Substanz entscheidet.