

Wechsel in der Unternehmensspitze – Wie Sie einen Beirat richtig einsetzen

Nachfolge /
Mergers & Acquisitions

Von Johannes Müller

Eines Tages stellt sich auch für den erfolgreichsten Unternehmer die Frage des Rückzugs aus dem Unternehmen bzw. aus der operativen Verantwortung. Daher ist es unabdingbar, dass ein entsprechender Wechsel an der Unternehmensspitze sorgfältig, vorausschauend und bestenfalls frühzeitig geplant wird. Ein Beirat, der als professioneller Begleiter bei der jeweiligen Unternehmensnachfolge wichtige Funktionen im Zuge der Planung und Umsetzung des Führungswechsels übernimmt, ist dabei äußerst sinnvoll.

Rechte und Pflichten des Beirats müssen explizit konzeptioniert werden

Über welche Rechte und Pflichten ein Beirat letztendlich verfügt, wird exakt und fallspezifisch geplant und steht prinzipiell zur Disposition der jeweiligen Gesellschafter. Wichtig ist dabei, dass die Rechten und Pflichten stets ausschließlich der Aufgabenwahrnehmung dienen. In der Praxis wird einem Beirat dabei oftmals die Aufgabe zugewiesen, die neue Geschäftsführung bzw. die Unternehmensleitung konsequent zu kontrollieren und zu überwachen. Hier ist es ratsam, dass dem Beirat zum Beispiel Vetorechte und eine Einsichtnahme von Akten bzw. von Vorfällen zugestanden wird. Selbst wenn der Beirat lediglich Beratungsaufgaben erfüllt, sollten ihm dennoch Informationsrechte übertragen werden, die sicherstellen, dass er seine Beratungsaufgaben jederzeit erfüllen kann.

Gesetzliche bzw. rechtliche Restriktionen müssen beachtet werden

Einem Beirat werden häufig laufende Aufgaben der aktuellen Geschäftsführung übertragen. Allerdings muss hierbei zwingend beachtet werden, dass laut Gesetzgeber bestimmte Aufgaben, die im gesetzlichen bzw. rechtlichen Kontext fest einem Organ des Unternehmens bzw. der Gesellschaft zugewiesen sind, grundsätzlich auch bei diesem verbleiben und keinesfalls an andere Personen abgegeben werden dürfen. Ein gutes Beispiel stellt hier die Befugnis zur organschaftlichen Gesellschaftsvertretung bei einer GmbH dar. Eine besondere Rolle fällt dem Beirat aber beispielsweise bei der Nachfolgethematik respektive -problematik zu.



Johannes
Müller

Senior-Chef
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Krisenmanagement
Nachfolgeregelungen*

"Die Nachfolgeregelung in einem Unternehmen ist nicht nur rechtlich äußerst komplex, sondern verfügt auch über nicht unerhebliche psychologische Komponenten.

Um Emotionen richtig zu kanalisieren und bestenfalls den ehemaligen Lenker und sein Wissen weiterhin im Unternehmen zu binden, empfiehlt sich die Integration eines Beirats."

Beirat als "Zünglein an der Waage" bei der Nachfolgeregelung in einem Unternehmen

Ein Beirat kann wertvolle Unterstützung im Rahmen der Vorbereitung sowie auch der Umsetzung der Unternehmensnachfolge liefern. Soll zum Beispiel in einem Familienbetrieb ein Abkömmling das Unternehmen führen bzw. übernehmen, dies aber nicht ohne eine entsprechende Kontrolle erfolgen, kann ein Beirat eben diese Kontrollfunktion übernehmen. Wird die Übernahme bzw. die Nachfolge dann letztendlich erfolgreich praktiziert, kann der ehemalige Chef und jetzige Betriebsübergeber dann zudem als Beiratsmitglied dem Unternehmen weiterhin zur Verfügung stehen. So kann er einerseits eine beratende Funktion ausfüllen und zum anderen bestimmte unternehmerische Aufgabenfelder wahrnehmen, ohne dass er dabei wirklich aktiv in die Unternehmensführung integriert ist.

Eine aktive Beteiligung an der Suche und der Wahl von Nachfolgekandidaten ist möglich

Gerade in mittelständischen Unternehmen stellt die Nachfolgeregelung und die Suche nach einem geeigneten Kandidaten häufig ein ungemein schweres und komplexes Unterfangen dar. Auch in einem solchen Fall ist das Installieren eines Beirats sinnvoll. Denn die Mitglieder des Beirats können dann sowohl geeignete Nachfolger vorschlagen als auch geeignete Kandidaten identifizieren und diskutieren. Je nach erteilter Befugnis kann sich ein Beirat in einem solchen Fall also durchaus aktiv an der Wahl eines geeigneten Nachfolgers beteiligen.

Beirat leistet auch als mediatorisches Bindeglied sowie als Vermittler wertvolle Hilfe

Oftmals sind in einem Familienbetrieb mehrere Familienstämme bereits seit Generationen integriert oder aber an einem Unternehmen gleich mehrere Gesellschafter beteiligt. Konstellationen dieser Art besitzen oftmals ein vergleichsweise hohes Konfliktpotential. Auch in einem solchen Fall leistet ein Beirat als mediatorisches Bindeglied sowie als Vermittler wertvolle Dienste. So kann der neutrale Beirat zum Beispiel streitbefangene Diskussionen zwischen den Familienmitgliedern respektive den Gesellschaftern von einer emotional aufgeladenen wieder auf eine sachliche Ebene lenken. Sie können direkt im Gesellschaftsvertrag festlegen, dass bei Streitigkeiten innerhalb der Unternehmensführung bzw. zwischen den einzelnen Gesellschaftern immer zuerst ein vom Beirat initiiertes Schlichtungsversuch durchzuführen ist.

"Die Befugnisse eines Beirats müssen genau bedacht werden.

Einerseits benötigt er Rechte, um die entsprechenden Aufgaben erfüllen zu können.

Andererseits dürfen diese aber nicht zu weit gehen. Ansonsten kann es zu einer Kollision mit dem neuen Unternehmenslenker kommen. Und das führt fast unweigerlich zu einem Schlingerkurs."