

Bereicherung für die Unternehmensnachfolge

VON PROF. DR. MARCUS LABBÉ

Beiräte werden immer häufiger auch in Familienunternehmen eingerichtet, obgleich sie dazu gesetzlich nicht verpflichtet sind. Ein Beiratsgremium kann nützliche Vorteile mit sich bringen, sofern es richtig besetzt ist. Insbesondere im Hinblick auf die Nachfolge und hier hinsichtlich der Geschäftsführung durch Fremdmanager kann ein fakultativer Aufsichtsrat einen entscheidenden Beitrag leisten, das Lebenswerk des Gründers zu sichern, und steht im Idealfall dem neuen Geschäftsführer als Sparringspartner zur Seite.

Wenn es an passenden Nachfolgekandidaten aus der Familie mangelt, ist der Einsatz eines Fremdmanagers sinnvoll, der

obliegen. Erfahrene und unabhängige Beiratsmitglieder können hier für die nötige Fachkompetenz und Objektivität sorgen oder gegebenenfalls externe Berater hinzuziehen. Einen zusätzlichen Vorteil bieten bestehende Netzwerke der Beiratsmitglieder, die dem Unternehmen weitere Möglichkeiten eröffnen.

FAMILIENINTERESSEN LANGFRISTIG WAHREN

Um die Familieninteressen zu wahren, müssen frühzeitig die Ziele und Wertevorstellungen der Inhaberfamilie bzw. der vertretenen Familienstämme und die entsprechenden

Rahmenbedingungen festgelegt werden – die so genannte Family Governance. Um die Zügel nicht vollständig aus der Hand zu geben und die Unternehmensidentität trotz eines Fremdmanagers zu wahren, sollten ein oder mehrere Familienmitglieder in den Beirat aufgenommen werden, wodurch eine weitere Kontroll- und Beratungsmöglichkeit besteht. Die Gesellschafter ziehen sich aus der aktiven Führung des Unternehmens zurück, behalten sich jedoch einen Einfluss auf die Geschäftsführung vor, um die gewünschte Unternehmenskontinuität sicherzustellen. So kann dem abgebenden Familienunternehmer die Übergangszeit erleichtert werden, indem er weiterhin zumindest beratend im „fakultativen Aufsichtsrat“ tätig ist. Andererseits kann sich der Familiennachwuchs, der für die alleinige Geschäftsführung eventuell noch zu wenig Erfahrung aufweist, langsam an

die unternehmerische Herausforderung herantasten.

QUALIFIZIERUNG FÜR BEIRÄTE

Um die notwendige Professionalisierung zu gewährleisten, sollte die fachliche Qualifikation für ein Beiratsmandat auch bei Familienmitgliedern objektiv gegeben und nachvollziehbar sein. Beiräte sollten über Mindestkenntnisse allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art verfügen, die nötig sind, um die normalerweise anfallenden



FOTO: PETER KIRCHHOFF/PIXELO

mit dem Blick von außen zusätzliche Erfahrung einbringt. Doch meist existieren keine transparenten Anforderungsprofile oder -kriterien, so dass die Suche oft unstrukturiert erfolgt. Entscheidend sind dabei überwiegend die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen sowie das Bauchgefühl des Unternehmers. Ein extern besetzter Beirat kann jedoch einen unverstellten, objektiveren Blick auf die Bedürfnisse des Unternehmens werfen. Ihm kann zum Beispiel die Personalhoheit übertragen werden, wonach ihm Vorschlag und Auswahl des künftigen Geschäftsführers



Prof. Dr. Marcus Labbé ist geschäftsführender Gesellschafter der Labbé & Cie. GmbH und international renommierter Aufsichtsratsberater. Seit 2002 berät er Familienunternehmer und -gesellschafter sowie Aufsichtsgremien bei der Besetzung von Aufsichtsrats- und Beirats- sowie Geschäftsführungspositionen.

geschäftlichen Transaktionen ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht einschätzen zu können. Im Hinblick auf aufsichts- und beiratsspezifisches Know-how bietet sich dann mit der Aufsichtsratsinitiative eine bundesweit einzigartige Qualifizierungsmöglichkeit. Aufsichts- und Beiräte sowie Kandidaten, die sich auf die Übernahme von Mandaten vorbereiten, können einen neutralen und objektivierten Qualifikationsnachweis erbringen.

Im Ergebnis ist man hinsichtlich aller mit der Übernahme eines entsprechenden Mandats relevanten Themen zumindest hochgradig sensibilisiert. Keiner der erfolgreichen Absolventen versteht sich als perfekt. Doch viele derer, die sich einem solchen objektiven Kompetenznachweis verschließen und sich der Haftungswirkung des §52 GmbHG nicht bewusst sind, wähnen sich als umfassend geeignet. Ein prägnanter Sachverhalt, denn gerade Kompetenz und Unabhängigkeit in der Sache sind Voraussetzung dafür, dass ein fakultativer Aufsichtsrat eine Bereicherung darstellt.

UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEITEN BESTENS GEEIGNET

Die wichtigste Aufgabe qualifizierter Beiräte ist das Initiieren und Moderieren eines strategischen Diskurses. Dazu bedarf es neben der nötigen Empathie auch des Erlebens aus eigener unternehmerischer Erfahrung. Denn Aufgabe eines Beirats ist es zuvorderst, daran teilzuhaben, die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens auf eine tragfähige Plattform zu stellen. Persönlich-

keit, unternehmerische Erfahrung, Authentizität in der Urteilsfähigkeit sind Eigenschaften, die die berufenden Gesellschafter an den Kandidaten schätzen. Managern aus Großkonzernen fehlt oft das tiefe Verständnis für die Belange eines Familienunternehmens. Ein spezifisches Netzwerk, das Unternehmerpersönlichkeiten aus Familienunternehmen zusammenführt, wird den

Erfordernissen weitaus mehr gerecht als eine Online-Datenbank, in die sich jeder eintragen kann. Die von Labbé & Cie. ins Leben gerufene Beiratsinitiative.de zielt deshalb darauf ab, das vorhandene Netzwerk von Unternehmern und Unternehmerpersönlichkeiten dahingehend zu etablieren, dass Familienunternehmer als Beiräte Familienunternehmen das Rückgrat stärken. ■

- ▶ WWW.LABBE-CIE.EU
- ▶ WWW.DVAI-EV.D