



Beiratslösungen in der Nachfolgeplanung

Kreative Gestaltungsansätze zur Gesellschafter- und Unternehmensnachfolge

Nachfolgegestaltung ist nicht nur (auch wenn das die derzeitige Diskussion vermuten lassen mag) die steueroptimierte Weitergabe von Gesellschaftsanteilen, sondern auch die Sicherung einer kontinuierlichen Unternehmensführung und reibungslosen, das heißt Streit- und Liquiditätsabfluss vermeidenden Überleitung der Gesellschafterstellungen in die nächste Generation. Die Schwierigkeiten, die sich hierbei auftun können, sind vielfältiger Natur und so individuell verschieden, wie Familiensituationen und Unternehmen eben sein können. Zur Vermeidung vieler potentieller Konfliktsituationen bei der Unternehmensnachfolge kann es sich anbieten, das flexible Instrument "Beirat" einzusetzen. Ein Beirat ist, ähnlich wie der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, ein Gremium des Unternehmens, das losgelöst von dem reinen Shareholder-Interesse die Geschäftsführung berät und kontrolliert. Er fungiert aber auch für die Gesellschafter in vielfacher Hinsicht als Ansprechpartner. Ein Beirat kann sowohl bei einer GmbH als auch bei einer GmbH & Co. KG installiert werden. Im Gegensatz zum Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft schreibt das Gesetz die Einrichtung eines Beirates nicht für andere Rechtsformen vor. Es gibt daher auch keine festen gesetzlichen Vorgaben, wie ein solches Gremium zu besetzen ist oder welche Aufgaben es hat. Dementsprechend unterschiedliche Ausgestaltungen finden sich in der Praxis. Gemeinsam ist allen zu findenden Beiratslösungen, dass die Gesellschafter eines Unternehmens freiwillig einen Teil ihrer Kompetenzen per Satzung auf das Beiratsgremium verlagern. Die Satzung bestimmt regelmäßig, wer Beiratsmitglied werden kann bzw. wie die Beiratsmitglieder bestellt oder gewählt werden.

Die höchst variablen Ausgestaltungsmöglichkeiten der Institution "Beirat" zeichnet sich für maßgeschneiderte Lösungen im Rahmen von Nachfolgegestaltungen aus. Der strukturierte und gegebenenfalls in verschiedene Phasen gegliederte Einsatz von Beiratslösungen eignet sich so z.B. für einen schrittweisen Rückzug des Unternehmers aus dem Tagesgeschäft. Der Beirat kann aber auch ein sofort arbeitsfähiges und eingespieltes Gremium für den "Notfall" darstellen, z.B. wenn dem Unternehmer plötzlich etwas zustößt. Auch für die Überbrückung einer Zeit bis zum Einstieg eines Familiennachfolgers kann ein Beiratsgremium geeignet sein, die "Stellung" zu halten. Natürlich ist der Beirat daneben auch geeignet, dauerhaft die Familie des Unternehmers mit vertrauensvollem Rat zu unterstützen oder sogar weitgehend die Stellung des Gesellschafterunternehmers einzunehmen. Das gilt insbesondere für die Verlagerung der unternehmerischen Entscheidungskompetenz auf ein Beiratsgremium, so der Gesellschafterkreis von den Entscheidungen im operativen Bereich



losgelöst werden soll, z.B. wenn Stiftungen im Rahmen der Nachfolgegestaltung als Gesellschafter eingesetzt werden oder damit zu rechnen ist, dass Vormundschaft oder Ergänzungspflegschaft bei minderjährigen Nachfolgern unvermeidbar sind.

Der Charme von Beiratslösungen in Nachfolgegestaltungen zeigt sich insbesondere, wenn verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten in verschiedenen Phasen des Übergangs miteinander kombiniert werden. So kann der Beirat z.B. bereits installiert werden, wenn der Unternehmer selbst noch als Geschäftsführer im Unternehmen tätig ist. In dieser Phase bietet sich häufig eine rein beratende Funktion an, der Beirat steht dem Unternehmer als "Sparingspartner" zur Verfügung, eröffnet ihm (bei richtiger Auswahl der Beiratsmitglieder) für die Gesellschaft wichtige Beratungskompetenz zu relativ geringer Vergütung, kann dem Unternehmer Zugang zu Netzwerken und Branchenkontakten eröffnen und geeignet sein, das Renommee des Unternehmens zu steigern. Im Nachfolgefall kann die beratende Funktion in eine Entscheidungskompetenz umschlagen, die dann einen relativ reibungslosen Übergang ohne lange Unsicherheiten für das Unternehmen ermöglicht. Die Beiratsmitglieder sind durch ihre Tätigkeit in die Belange des Unternehmens und die Denkweise des Unternehmers eingeweiht, sie wissen, wie er im Zweifel entschieden hätte und können seine Vorstellungen zumindest über einen gewissen Zeitraum weiterführen. Das Beiratsgremium eignet sich aber auch, um bei zu erwartenden Patt-Situationen von Nachfolgegesellschaftern (z.B. bei Kindern, an die das Unternehmen weiter vererbt wird) den Mediator und das streitvermeidende Element darzustellen. Aufgrund der flexiblen Ausgestaltungsmöglichkeiten ist es auch möglich, dem Beirat weitestgehende Gesellschafterfunktionen und Unternehmereigenschaften zu verleihen. Solche Gestaltungen können sich anbieten, wenn das Unternehmen nicht in der Familie weitergegeben, sondern z.B. an eine Unternehmensstiftung vererbt werden soll. Dafür bieten sich Lösungen an, die die operative Entscheidungskompetenz von der Vermögensposition trennen. Voraussetzung jeder für die Nachfolge geeigneten und damit auf Dauer angelegten Beiratslösung ist eine strukturierte und vorausschauende Gestaltung. Diese muss insbesondere eine klare Abgrenzung der Entscheidungskompetenzen zwischen Gesellschaftern und Beirat und genaue Regelungen für die Bestellung, Wahl und Abberufung von Beiratsmitgliedern enthalten. Die beste Gestaltung nützt jedoch nicht sehr viel, wenn es an der Auswahl der richtigen Mitglieder für das Gremium hapert. Grundsätzlich sollte der Unternehmer dafür nur auf Personen setzen, die sein Vertrauen genießen. Sie müssen aber auch hinsichtlich anderer Kriterien einem kritischen Screening unterzogen werden, z.B.:

- Welche Erfahrungen bringt das Beiratsmitglied mit?
- Welchen Background hat es?



- Wie ist es vernetzt?
- Kann es einen Mehrwert für das Unternehmen über seine reine Beiratstätigkeit hinaus erbringen?
- Ergänzt es das vorhandene Know-how oder ist es schon im Unternehmen vorhanden?

Von vornherein sollte eingeplant werden, den Beiratsmitgliedern eine Vergütung zu zahlen. Denn entsprechende Kompetenz erhält man nicht umsonst und es sollte auch dem besten Freund nicht zugemutet werden, seine Zeit unbegrenzt kostenlos zu opfern. Feste Richtwerte für Vergütungen für Beiratsmitglieder existieren nicht, die Vergütungen sind abhängig

- von der aufzuwendenden Zeit,
- dem Anforderungsprofil an das konkrete Beiratsmitglied,
- sein Netzwerk und sein Know-how sowie die in seiner spezifischen Branche geleisteten Vergütungen.
- der Aufgabenbeschreibung und
- der Verantwortung, die das Beiratsmitglied übernimmt.

Bei richtiger Gestaltung und sorgfältiger Auswahl der Beiratsmitglieder kann das Beiratsgremium ein ideales Instrument im Rahmen der Nachfolgeplanung sein, durch fehlende oder nicht ausreichende Kompetenz bestehende Unsicherheiten im Gesellschafterkreis auszugleichen. Den Erben können dadurch Beratungspersönlichkeiten zur Seite gestellt werden, die die Vorstellungswelt des Unternehmers gekannt haben und denen die individuellen Themen des konkreten Unternehmens nicht neu sind. Erbschaftsauseinandersetzungen und Streitigkeiten unter den Erbengeschaftern können durch Beiratsgestaltungen verhindert werden, und gerade auch in Kombination mit anderen Gestaltungsinstrumenten, wie z.B. der Testamentsvollstreckung können passende Lösungen für die individuelle familiäre Situationen gefunden werden.

Dr. Regine Hagen-Eck
Rechtsanwältin
CMS Hasche Sigle
Schoettlestrasse 8
70597 Stuttgart

Tel.: + (49) 711 - 9764 - 0
Fax: + (49) 711 - 9764 - 930
E-Mail: bjoern.demuth@cms-hs.com
www.cms-hs.com