

## Wenn der Chef plötzlich ausfällt Notfallbeirat kann Familienunternehmen retten



Vor allem viele kleinere und mittlere Unternehmen sind entweder gar nicht oder nur unzureichend auf den plötzlichen Ausfall ihrer Geschäftsführung vorbereitet. Besonders kritisch stellt sich die Situation für Firmen dar, wenn es nur eine Unternehmensspitze gibt. Verstirbt dann der Unternehmer oder erkrankt schwer, bedeutet das eine existenzielle Krise für den Betrieb. Ein mit Notfallkompetenzen ausgestatteter Beirat kann dem entgegenwirken, den Geschäftsbetrieb aufrecht erhalten und die Familie unterstützen. Die Familienunternehmer-News sprachen über die Zukunftssicherung per Notfallbeirat mit Dr. Christoph Achenbach, geschäftsführender Gesellschafter der „BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH“.

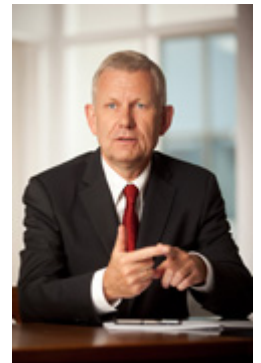
Beiräte in Familienunternehmen erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Wird ein möglicher Ernstfall wie der Tod oder eine schlimme Erkrankung des Unternehmers bei der Entscheidung, einen Beirat einzurichten, mit in Betracht gezogen?

**Dr. Christoph Achenbach:** Leider viel zu selten. Generell beschäftigen sich Unternehmer nur sehr ungern mit der Endlichkeit ihres Lebens. Dabei vergessen die meisten, dass es ganz plötzlich vorbei sein kann und dies nichts mit dem Alter zu tun hat. Gerade Unternehmen, die nur einen Lenker an der Spitze haben, empfehle ich daher einen Notfallplan, in dem auch die zusätzlichen Befugnisse des Beirats geregelt sind. Denn ansonsten kann ein Ausfall des geschäftsführenden Gesellschafters schnell das Ende eines Unternehmens bedeuten – mit allen damit verbundenen Folgen für Familie und Mitarbeiter. Leider habe ich auch schon gesehen, dass in Unternehmen, in denen es bereits einen solchen Vorfall gegeben hat, die nachfolgende Generation dieses Thema ebenfalls vernachlässigt hat.

Dr. Christoph Achenbach ist geschäftsführender Gesellschafter der auf Familienunternehmen spezialisierten Beratungsgesellschaft Bfun.

Welche Vorkehrungen sollte der Unternehmer treffen – was sollte in seinem Notfallplan im Bezug auf den Beirat stehen?

Es sollte genau festgehalten werden, unter welchen Bedingungen der Beirat bei einem Notfall weitere Kompetenzen erhält, um für das befristet „führungslose“ Unternehmen wesentliche Entscheidungen fällen zu können. Wer welche Befugnisse im Ernstfall erhalten soll, kann im Gesellschaftsvertrag genau bestimmt werden. Ein Testament allein reicht jedenfalls nicht aus. Entscheidend für den Erfolg ist, dass es möglichst frühzeitig solche Regelungen gibt, denn dann hat jedes Beiratsmitglied Zeit, nicht nur das Unternehmen mit seiner Kultur und seinen Werten, sondern auch die Familie bzw. die Gesellschafter kennen zu lernen. So kann sich zwischen dem Beirat und den Gesellschaftern die für diesen Prozess so wichtige Vertrauensbasis bilden.



Wie kann ein Beirat mit im Notfall zusätzlich zugewiesenen Befugnissen bzw. ein extra dafür eingerichteter Notbeirat die Familie und das Unternehmen unterstützen?

Wenn man sich die Situation vor Augen führt, versetzt der Tod oder eine schwere Krankheit des Unternehmers Familie und Mitarbeiter in eine Art Schockzustand. In einer solchen Lage sind erfahrene Beiräte, die nach innen und außen Ruhe ausstrahlen, Gold wert. Besteht ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Familie und Beirat, hilft das der Familie immens. Auch gegenüber Lieferanten, Kunden, und nicht zu vergessen, den Banken kann so das Signal gesendet werden: „Die wissen, was sie tun“.

Der Beiratsmitglieder können die Familie auch dabei unterstützen, einen passenden externen Nachfolger zu finden, die Einarbeitung eines Geschäftsführers aus der Familie begleiten oder einen Interims-Geschäftsführer zu suchen. In ganz seltenen Fällen kann der Beirat auch befristet Geschäftsführungsfunktionen übernehmen. Auf jeden Fall wird das Risiko eines führungslosen Unternehmens merklich reduziert.

Ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Beirat und Familie ist in der Krisensituation besonders wichtig.



Es gibt auch die Möglichkeit, einen Beirat ausschließlich für solche Notfälle ins Leben zu rufen. Was sollten Unternehmer hierbei beachten?

Generell finde ich es besser, einen dauerhaften Beirat einzurichten und diesen dann im Notfall mit weiteren Rechten auszustatten. Wird ein Beirat ausschließlich für solche Fälle gegründet, ist es oft schwierig, ein gutes Vertrauensverhältnis zu



Familie und Gesellschaftern aufzubauen. Bei einem bereits bestehenden Beirat kann sich über die Zeit eine bessere Zusammenarbeit entwickeln, da dieser stärker im Unternehmen verankert ist. Meiner Meinung nach sollten alle Firmen, egal ob Start up oder Traditionsunternehmen, die Vorzüge eines nach ihren Wünschen eingerichteten Beirats nutzen.

Nur gut informierte Beiräte sind in der Lage, ein Unternehmen über eine absehbare Zeit hinweg strategisch zu leiten. Wie oft sollten die Beiräte im Jahr tagen, damit sie auf dem Laufenden bleiben und wie sollte die Kommunikation zwischen Unternehmer und Beirat aussehen?

Für die Arbeit eines Beirats ist es von zentraler Bedeutung, dass der Unternehmer vor den Mitgliedern keine Geheimnisse hat. Ansonsten droht das Unternehmen im Ernstfall zu zerfallen. Informationen über das Unternehmen, seine Entwicklung, sind das A & O. Ein passiv ausgerichteter Notfallbeirat sollte ein- bis zweimal im Jahr tagen und mehrmals im Jahr auch schriftlich informiert werden. Ein aktiver Beirat tagt drei- bis fünfmal im Jahr und wird in der Regel mindestens quartalsweise auf dem Laufenden gehalten. (hf)

[www.bfun-online.de](http://www.bfun-online.de)