

Dr. Christoph Achenbach/Dr. Frederik Gottschalck*)

Risikolebensversicherung für Unternehmen – Ein Notfall-Beirat kann schützen

Der plötzliche Ausfall des geschäftsführenden Gesellschafters ist insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen nicht selten gleichbedeutend mit einer existenziellen Krise. Das Erstaunliche daran: Nur die wenigsten mittelständischen Unternehmen haben einen Notfallplan für den Fall der Fälle. Dabei kann ein mit Notfallkompetenzen ausgestatteter Beirat Sorge dafür tragen, dass der Geschäftsbetrieb aufrechterhalten wird und das Unternehmen keine existenzbedrohende Führungs- und Vertrauenskrise erlebt. Zugleich wird das Risiko minimiert, dass die Gesellschafter in einer solchen Extremsituation überfordert werden. Im Sinne der Zukunftssicherung sollten Unternehmer zumindest prüfen, einen bestehenden Beirat mit besonderen Kompetenzen für den Notfall auszustatten oder einen Beirat allein zu diesem Zweck einzurichten.

„Ein Notfall-Beirat schützt Unternehmen und Familie.“

I. Ausfall des geschäftsführenden Gesellschafters

Nicht wenige kleine und mittlere Unternehmen werden von einem einzigen geschäftsführenden Gesellschafter geleitet. Dies gilt besonders häufig für Gründerunternehmen. In mittelständischen Strukturen bedeutet dies, dass der geschäftsführende Gesellschafter alle unternehmerischen Fäden in der Hand hält und damit unverzichtbar ist. Selbstverständlich ist dies einer der großen Vorteile insbesondere gegenüber Konzernunternehmen, da der Inhaber persönlich für die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen eintritt und für Kontinuität steht. Dies signalisiert Kunden und Lieferanten Vertrauen und Verlässlichkeit. Im Umkehrschluss birgt diese Situation aber auch ein großes Gefahrenpotenzial. Was, wenn das Nichtbedachte eintritt und der geschäftsführende Gesellschafter einen Unfall oder eine schwere Krankheit erleidet und er langfristig oder dauerhaft nicht mehr operativ tätig sein kann?

In einer solchen Situation muss sichergestellt sein, dass unabhängig von der erb- oder gesellschaftsrechtlich zu regelnden Nachfolge im Familienkreis die Weiterführung der Geschäfte gewährleistet ist und nach einer Phase des Übergangs der bestimmungsgemäße Nachfolger – sei er von innerhalb oder außerhalb der Familie – ein bestelltes Haus übernehmen kann. Die Erfahrung zeigt, dass immer noch viele Unternehmer dieses Risiko eines zeitweisen oder dauerhaften Ausfalls entweder unterschätzen oder sich nicht mit der eigenen Verletzlichkeit oder Vergänglichkeit beschäftigen wollen.

II. Der Beirat als Gremium mit Sonderaufgaben

Weltweite Märkte, eine fortschreitende technische Entwicklung und verschärfte Finanzierungsbedingungen fordern auch kleinen und mittleren Unternehmen stetig verbesserte Führungs- und Überwachungsstrukturen ab. Bei Erreichen gewisser Umsatzschwellen, zunehmendem Exportgeschäft oder komplexen Produktionsabläufen lassen sich operatives Geschäft und strategische Entwicklung nicht immer mit dem vorhandenen Know-how stemmen. Die Einholung fremden Sachverständigen ist dann unverzichtbar. Ein Beirat als freiwillig eingerichtetes und im Gesellschaftsvertrag als Organ der Gesellschaft vorgesehene Gremium kann zu diesem Zweck alternativ entweder beratende oder aufsichtsratsähnliche, entscheidende Funktionen wahrnehmen. Die entsprechende Zuweisung von Kompetenzen richtet sich ganz nach den Wünschen der Gesellschafter: Ein geschäftsführender (Allein-)Gesellschafter mag eher das Bedürfnis nach Beratung durch externe Fachleute haben, die Arbeit familienfremder Geschäftsführer mag eher den Wunsch der Gesellschafterfamilie nach professioneller Kontrolle hervorrufen.

Im Wesentlichen bemisst sich die Qualität eines Beirats nach den fachlichen und persönlichen Kompetenzen seiner Mitglieder sowie seiner Einbindung in die wesentlichen Abläufe auf der Führungsebene des Unternehmens. Der Beirat sollte aus unabhängigen Persönlichkeiten bestehen, die fähig sind, ihren Sachverstand und ihre Erfahrung auf Augenhöhe mit Geschäftsführung und Gesellschaftern in die Entscheidungsprozesse einzubringen.

*) Dr. Christoph Achenbach und Dr. Frederik Gottschalck, BfUN – Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH, Köln.

Dieser Beitrag widmet sich konkret einer möglichen Sonderaufgabe eines Beirats: Der Vorsorge für und der Hilfe in Fällen, in denen das Unternehmen infolge von Krankheit oder Tod des geschäftsführenden Allein- oder Hauptgesellschafters von heute auf morgen seiner Führung beraubt ist. Doch was ist ein Notfall-Beirat? Kurz gesagt: Ein fest eingerichtetes und mit den relevanten Themen vertrautes Gremium, das in Notfällen vorab vereinbarte, zusätzliche Kompetenzen erhält, um für das befristete „führungslose“ Unternehmen wesentliche Entscheidungen treffen zu können. Ist eine auf den Notfall beschränkte Rolle erwünscht, müssen die Beiratsmitglieder im üblichen Umfang laufend über den Geschäftsgang unterrichtet werden. Gemeinsame Sitzungen des Gremiums können dagegen auf ein Minimum reduziert werden. Unverzichtbar werden aber Sitzungen dieses Notfall-Beirats zur Unternehmensstrategie und zum Jahresabschluss sein. Effizienter wird die Arbeit des Beirats allerdings, wenn er schon vor einem Notfall nicht nur installiert, sondern bereits in beratender Funktion tätig ist.

In allen Fällen ist wichtig, dass der Beirat ein vertrauensvolles Verhältnis zur Gesellschafterfamilie pflegt – nur so ist er in der Lage, im Ernstfall die unvermeidlichen Konflikte zwischen den Beteiligten lösen zu können. Durchaus möglich ist es auch, ausgehend von einem Notfall-Beirat diesem Schritt weitere Kompetenzen einzuräumen und sich so dem Leitbild eines umfassend eingebundenen Beirats anzunähern.

III. Arbeitsweise des Notfall-Beirats

Entscheidend ist, dass die Beiratsmitglieder mittels ihrer Erfahrung und Fachkenntnis besonnen auf die neue Lage reagieren und Kunden, Mitarbeitern, Banken und Lieferanten auf der einen Seite und den verbliebenen oder neuen Gesellschaftern auf der anderen Seite die Sicherheit vermitteln, dass das Unternehmen diese Krise meistern wird. Sonst wird aus einem Führungsvakuum schnell eine Vertrauenskrise mit unabsehbaren Folgen für Ansehen und Kreditwürdigkeit des Unternehmens. Aus diesem Grund empfiehlt es sich auch nicht, den Beirat durch Testament und bedingte Klauseln im Gesellschaftsvertrag erst mit dem Todesfall entstehen zu lassen: Nur ein Beirat als eingearbeitete Größe im Unternehmen hat genügend Einblick in die Geschäftsvorgänge und besitzt so das Vertrauen aller Betroffenen, die Kontinuität im Geschäftsgang zu gewährleisten.

So kann der Beirat rasch die notwendigen Maßnahmen für eine dauerhafte Lösung ergreifen. Die Bandbreite seiner Möglichkeiten bemisst sich nach den testamentarischen Verfügungen und Regelungen im Gesellschaftsvertrag. Der Beirat kann beispielsweise die verbliebenen und neuen Gesellschafter bei der Suche nach einer kompetenten Fremdgeschäftsführung unterstützen, die Einarbeitung eines familienangehörigen Geschäftsführers begleiten oder gar selbst zeitweise die Nachfolge in der Geschäftsführung antreten.

IV. Empfohlene Begleitmaßnahmen

Begleitend zur Einrichtung eines Beirats mit Notfallkompetenzen sollten sich Gesellschafter und Familie frühzeitig

Gedanken über mögliche Nachfolgelösungen machen. Dies ist umso dringlicher, als unübersichtliche Familienverhältnisse zu Überraschungen im plötzlichen Nachfolgefalle führen können: Das Unternehmen kann sich im Regelfall weder den Eintritt verantwortungsloser Gesellschafter noch deren rasche Abfindung leisten.

Zu klären ist insbesondere, wer aus dem Familienkreis überhaupt willens ist, zu einem späteren Zeitpunkt in das Unternehmen als Gesellschafter oder Geschäftsführer einzutreten und an welche Bedingungen (z.B. Abstammung, Alter, Ausbildung, Berufserfahrung) ein solcher Eintritt geknüpft sein soll. Hilfreich ist es, allen Familienmitgliedern, unabhängig von ihrer Stellung als Gesellschafter, einen Sinn für das Unternehmen und dessen Werte zu vermitteln. Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse und ein respektvoller Umgang miteinander spielen eine wichtige Rolle.

Ein solcher Klärungsprozess kann so manche unangenehme Wahrheit ans Licht fördern – dem Senior mag Juniors Lebenswandel nicht behagen, dem Junior die Strategie des Seniors missfallen. Ein Problem wird daraus aber nur, wenn im Ernstfall die Beteiligten ob solch plötzlicher Erkenntnis überrascht sind und keine Lösungsmechanismen haben. Deshalb sind bestehende und sich abzeichnende Differenzen offen anzusprechen, wenn nicht anders möglich unter Vermittlung eines externen Moderators. Dieser kann helfen, Wunsch und Wirklichkeit klar darzustellen und wirtschaftlich und familiär sinnvolle Handlungsalternativen aufzuzeigen. Sind die wesentlichen Diskussionslinien auf diese Weise gelöst, kann davon ausgegangen werden, dass auch die häufig erst im Zeitpunkt der Nachfolge entstehenden Streit- und Zweifelsfragen, gegebenenfalls unter Vermittlung des Beirats, einvernehmlich geklärt werden können.

Neben diesen Vorkehrungen in der Gesellschaftersphäre sind auch Maßnahmen im Unternehmen selbst ratsam. Wer seinen Führungskräften Raum zur Entwicklung lässt und belastbare Führungsstrukturen errichtet, trifft wertvolle Vorsorge für den Ernstfall: Unter Umständen kann dann auf externe Führungskräfte in der Übergangsphase ganz verzichtet werden oder zumindest doch der normale Geschäftsgang gewährleistet werden.

V. Fazit

Ein verantwortungsvoller Unternehmensführer trifft frühzeitig auch Vorsorge für den Fall der Fälle. Ein mit Kompetenzen für den Notfall ausgestatteter Beirat ist eine leistungsfähige Möglichkeit, dass Vorsorgemaßnahmen greifen und das Unternehmen keine existenzbedrohende Führungs- und Vertrauenskrise erlebt.

Nicht nur im Einzelfall kann die Beschäftigung des Unternehmers mit seiner Nachfolge unangenehme und verdrängte Wahrheiten ans Tageslicht fördern – bei aller Belastung ist dies aber als Chance zu verstehen, klare Verhältnisse zu schaffen und auf lange Sicht Schaden von Unternehmen und Familie abzuwenden – auch hier kann der Beirat wichtige Impulse liefern.