



## AUFSICHTSRÄTE BEI UNTERNEHMENSNACHFOLGEN



**Manfred Wissmann** studierte an den Universitäten Mannheim und Heidelberg und ist seit 1976 als Rechtsanwalt zugelassen. Er ist Fachanwalt für Steuerrecht und berät außerdem in den Bereichen Gesellschaftsrecht (insbesondere GmbH-Recht, Aktienrecht und Kapitalmarktrecht) sowie beim Kauf und Verkauf von Unternehmen (M&A).

Viele Unternehmer misstrauen ihren eigenen Kindern. Da der Unternehmer sowieso keinen „geeigneten“ Nachfolger findet, muss er sich im Zweifel damit abfinden, dass es eben seine Kinder sind. Hat er zu sich selbst und seinem unternehmerischen Mut bereits im zartesten Alter vertraut, so meint der Unternehmer oft, dass noch in nahezu jedem Alter „das Kind erst üben“ müsse, bevor der Ernst des unternehmerischen Lebens zuschlagen könne. Zu diesem Zweck werden mitunter Beiräte oder Aufsichtsräte im Unternehmen installiert, die die „Spielwiese“ für die spätere „eigentliche“ Unternehmens-tätigkeit sein sollen. Manfred Wissmann von der Kanzlei Wissmann & Partner erklärt im Folgenden die Vorteile von Aufsichtsräten.

— Eine Aktiengesellschaft muss zwingend einen Aufsichtsrat bestellen. Wenige klassische Familienunternehmen sind in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft geführt. Die meisten Familienunternehmen sind als GmbH oder GmbH & Co. KG wirtschaftlich tätig. Bei einer GmbH oder GmbH & Co. KG ist ein Aufsichtsrat nur dann notwendig, wenn das Drittelbeteiligungsgesetz eingreift, also wenn das Unternehmen mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigt oder aber wenn das Unternehmen mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt, so dass das Mitbestimmungsgesetz gilt.

**Die Einrichtung eines Beirats kann für das Unternehmen sehr nützlich sein, da er verschiedene Interessen kanalisieren und verwirklichen kann.**

Man kann jedoch einen Beirat einführen, der ganz oder teilweise die Funktionen eines Aufsichtsrats wahrnimmt, § 52 GmbHG. Der Vorteil dieses freiwilligen Beirates (der oft allerdings auch Aufsichtsrat genannt wird) ist es, dass die Satzung der GmbH (oder der Gesell-

schaftsvertrag der KG) ihm die Aufgaben zuweisen kann, deren Wahrnehmung durch den Beirat die  $\frac{3}{4}$ -Mehrheit der Gesellschafter für sinnvoll erachtet. Dementsprechend kann man jedenfalls aus der Bezeichnung „Beirat“ oder „Aufsichtsrat“ bei einer GmbH nicht zwingend erkennen, welche Rechte oder gar Pflichten ein derartiges Gremium hat. Man muss zuvor in die Satzung der jeweiligen Gesellschaft schauen, um dessen Aufgaben, dessen Rechte und Pflichten zu erkennen.

So unterschiedlich sind denn auch die Funktionen. Es können rein wirtschaftlich beratende Beiräte sein oder Schlichtungsgremien oder sie erhalten Funktionen der Überwachung der Geschäftsleitung. Weiter kann ein derartiger Beirat insbesondere auch anstelle der Gesellschafter Entscheidungen für die Gesellschafter treffen.

Den Funktionen entsprechend werden derartige Beiräte auch Verwaltungsrat, Familienrat, Ältestenrat, Schiedsaus-schuss o. ä. genannt. In derartigen Gremien können insbesondere auch außenstehende Beiräte ihr Expertenwissen einbringen, so dass ein Sachver-

ständigenbeirat entsteht. Schließlich könnte man auch daran denken, einen Prominentenbeirat zu installieren, dessen besondere Aufgabe die Pflege von Geschäftsbeziehungen ist. Aber dies soll augenblicklich nicht unser Thema sein.

Ordnet man dem Beirat die Aufgabe zu, Entscheidungen für die Gesellschafter zu treffen, kann das junge Beiratsmitglied im Familienunternehmen als Unternehmensnachfolger erst „üben“, bevor diese Familienmitglieder die Geschäftsleitung übernehmen.

Hat das Familienmitglied nicht nur internen Einfluss im Beirat, sondern auch externen Einfluss auf die übrigen Familienmitglieder, so können natürlich auch unangenehme aber notwendige Maßnahmen an die Familienmitglieder gut „verkauft“ werden, etwa die Notwendigkeit von Darlehen oder Kapitalerhöhungen. Unter Umständen kann sogar das entsprechende Beiratsmitglied schon relativ sichere Zusagen im Hinblick auf die Sanierungsvarianten geben und damit zu schnellen Handlungen in wirtschaftlicher Notwendigkeit beitragen.

# Thümmel, Schütze & Partner

RECHTSANWÄLTE

Komplexität  
erfordert  
Spezialisten.



TSP

Dispute Resolution / Arbitration  
Gesellschaftsrecht / Transaktionen  
Internationaler Rechtsverkehr  
Arbeitsrecht / Dienstvertragsrecht  
D&O Versicherung / Haftung / Schaden  
Bank- und Kapitalmarktrecht  
Projekte / Anlagen / Infrastruktur  
Immobilien / Notariat  
Unternehmensnachfolge / Erbrecht



Thümmel, Schütze & Partner ist Ihr kompetenter Partner auf sämtlichen Gebieten des internationalen und nationalen Wirtschaftsrechts. Mit über 50 Anwälten, zwei Notariaten, sechs Büros im In- und Ausland sowie als Mitglied des internationalen Kanzleiverbunds TerraLex

bieten wir umfassende juristische Beratung auf höchstem Niveau. Persönliche und individuelle Betreuung ist uns ein besonderes Anliegen. In einer Reihe von zentralen Kompetenzfeldern verfügen wir über besondere Expertise und Erfahrung.

Thümmel, Schütze & Partner | Urbanstr. 7 | 70182 Stuttgart | T +49 (0)711.1667-0 | [Stuttgart@tsp-law.com](mailto:Stuttgart@tsp-law.com)

Stuttgart | Berlin | Dresden | Frankfurt | Brüssel | Singapur

[www.tsp-law.com](http://www.tsp-law.com)



Die Beiräte können sich mit den wirtschaftlichen und geschäftspolitischen Umständen vertraut machen, die sie später unternehmensleitend selbst vorbereiten, entscheiden und durchsetzen müssen. Die Beiratsmitglieder können zunächst Entscheidungen „einüben“, können eine Stimme unter vielen sein, bevor sie später die letzte Verantwortung hierfür übernehmen. Insoweit ist auch die Haftung der Beiräte privilegiert. Sie haften nur für sorgfältige „Überwachung“ der Geschäftsleitung, nicht aber für die endgültigen Entscheidungen, die die Geschäftsleitung vorbereitet und schließlich durchführt.

Auch spätere geschäftspolitische Notwendigkeiten werden gelernt. Zum einen erkennt man die Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen unabhängig von rein wirtschaftlichen Faktoren. Zum anderen kann man die Notwendigkeit von Fraktionsbildungen, Netzwerken u. ä. kennen lernen, die auch im später verantwortungsvollen wirtschaftlichen Betätigen von Nutzen sein können.

Auch soziale Kompetenz wird gepflegt. Eigene Meinungen zu Gehör zu bringen und Standpunkte zu vertreten, in Abstimmungen auch einmal zu unterliegen, Standpunkte umgekehrt durchzusetzen gegen

eine zunächst ablehnende oder zaudernde Mehrheit, unpräzise Angaben der Geschäftsleitung zu hinterfragen, vorgetragene Meinungen zu überprüfen und all dies in zeitlich engem Rahmen, übt für den späteren Ernstfall der eigenen Vorbereitung und Ausübung von Entscheidungen.

Im Beirat können Fehler noch eher geduldet werden, weil der Fehler des Einzelnen im Rahmen der kritisch überprüfenden Mehrheit von Entscheidungsträgern leicht verhindert werden kann.

Eine Besonderheit des Aufsichtsrates bzw. Beirates einer GmbH muss er-

wähnt werden: Während der klassische Aufsichtsrat im aktienrechtlichen Sinne den Vorstand bestellt, abberuft, den Dienstvertrag abschließt, abändert oder kündigt, hat diese Funktion der Beirat/Aufsichtsrat in einer GmbH nach dem gesetzlichen Vorbild nicht. Diese Aufgabe kann allerdings zusätzlich dem (freiwillig) installierten Beirat einer GmbH gegeben werden. Die Personalkompetenz ist dann die wichtigste Aufgabe des Beirates, muss besonders sorgfältig ausgeübt werden und kann dann auch zur entsprechenden Haftung des Beirates führen.

Aber auch umgekehrt kann der Beirat eine segensreiche Gestaltung sein, wenn nämlich der Patriarch, der sich entschlossen hat, die Unternehmensführung einem Familienmitglied als Nachfolger zu übertragen, noch wohlthuenden Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann. Er kann sein über Jahre hinweg erworbenes Expertenwissen und seine Erfahrung nützlich in der Funktion eines Beirates einbringen. Er kann Kontrolle effektiv ausüben, weil er die Hintergrün-

de früheren Geschäftsleitungshandeln kennt, er kennt Gefahrenumstände des Unternehmens bestens aus eigener Erfahrung. Er kann aber nicht nur warnen, sondern auch Mut machen, gerade weil er unternehmerische Entscheidungen zahllos getroffen hat und weiß, dass jeder Entscheidung eine Unsicherheit innewohnt.

Die Einrichtung eines Beirats kann für das Unternehmen sehr nützlich sein, da er verschiedene Interessen kanalisieren und verwirklichen kann. Da spielen die Zusatzkosten für einen Beirat meist keine Rolle. Zudem sind – leider – in deutschen Familiengesellschaften die Vergütungen für Beiratsmitglieder äußerst knapp bemessen und weder angemessen im Hinblick auf Aufgaben oder gar Verantwortung. Die gezahlte Vergütung spiegelt häufig leider noch nicht einmal die notwendig aufzuwendende Zeit des Beirats für das Unternehmen wieder. Dies hängt nicht nur mit dem allgemeinen „Geiz“ von Familienunternehmen zusammen, von denen man sparen lernen kann. Es hängt auch damit zusam-

men, dass aufgrund der steuerlichen Gegebenheiten – vereinfacht ausgedrückt – nur die Hälfte der Beiratsvergütung steuerlich als Betriebsausgabe wirksam angesetzt werden kann. Das ist eine anachronistische Regelung, die zwar in der Literatur vielfach als unzeitgemäß angeprangert wird, die aber in der heutigen

## Bei einer GmbH oder GmbH & Co. KG ist ein Aufsichtsrat nur dann notwendig, wenn das Drittelbeteiligungsgesetz eingreift.

Zeit der leeren Staatskassen bei den Parlamentariern auch auf wenig Gegenliebe stoßen wird.

Denken wir daran, dass wir das „Instrument“ Beirat sehr weitgehend nach den entsprechenden Vorstellungen der Mehrheit der Gesellschafter gestalten können, so dass es im Konzert der Unternehmensleitung wirksam eingesetzt werden kann.

*Manfred Wissmann /*

*Kanzlei Wissmann & Partner*

**Komplexe Strategien profitieren von einem erfahrenen Partner.**  
GmbH- und Aktienrecht, M&A – bei uns in guten Händen!

