

Vorgehensmodell Unternehmensnachfolge

Analyse- und Entwicklungsphase

Beginn: 3-5 Jahre vor Übertragung

Basisanalyse

Ermittlung von Zielen, Wünschen und Prioritäten der Inhaberfamilie, Erhebung des rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Status quo

Wertoptimierung

Ermittlung des gegenwärtigen Unternehmenswertes, Identifikation der Wachstums-, Ertrags- und Wertpotenziale, Optimierung der Übertragbarkeit und des erzielbaren Verkaufspreises

Entscheidungsphase

Strukturelle, juristische und steuerliche Lösung

Nachfolgeregelung, Art und Bedingungen der Übertragung, Vermögensverteilung, Gesellschaftsvertrag, Erbschaftsregelung, Testament

Umsetzungsphase

Vor bzw. nach Übertragung

Nachfolge familienintern

Suche eines Nachfolgers

Ggf. Kaufpreisverhandlungen

Ggf. Finanzierung

Optimierte Vertragsgestaltung

Einarbeitung des Nachfolgers

Begleitung der Unternehmensentwicklung

Nachfolge familienextern

Suche geeigneter Käufer

Fachliche Begleitung der Familie

Erstellung eines Verhaltens-Kodex

Coaching des Unternehmers/ der Unternehmerin

Coaching der Familienmitglieder

DFM
Lutz LEHMANN

Ihr Vorteil

- Ziel ist Sicherung des Lebenswerkes
- Klare Gliederung der Phasen
- Bedarfsgerechte Begleitung
- Fokus auf die kritischen Themen
- Gut koordinierte Prozesse
- Nutzung gewachsener Beziehungen zu Externen
(z.B. Anwalt, Steuerberater, Betreuer bei der Hausbank)
- Schutz der Auftraggeberinteressen

Ziele einer balancierten Nachfolgeregelung

(Quelle: Governance Kodex für Familienunternehmen)

- Ausgleich zwischen den Interessen aller Beteiligten schaffen
- Alle relevanten Fragen stellen und individuelle, situationsgerechte Antworten finden
- Prüfstein für die gemeinsame Willensbildung der Inhaber bilden
- Voraussetzung für das langfristige Überleben des eigenen Familienunternehmens liefern
- Leitfaden sein für die Beurteilung und Optimierung der Unternehmensführung
- Klares Bekenntnis zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Inhaberrolle ermöglichen

Anforderungen

- Ziele für das Unternehmen und den Beitrag der Familie definieren
- Wertehierarchie festlegen
- Durch klare Informationsstrukturen Transparenz hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation schaffen, ggf. abgestuft nach Stakeholder
- Neue Familienmitglieder an die neue Verantwortung heranführen
- Eindeutige Aussagen zum Verbleib des Unternehmens in Familienbesitz sowie zur Rolle der Inhaber bei seiner Führung und Kontrolle
- Erwartungen an die unternehmerische Ausrichtung, insbesondere an das Verhältnis von Stabilität, Rentabilität und langfristigem Wachstum formulieren.
- Entscheidung über den Einsatz eines Aufsichtsgremiums treffen (sofern nicht gesetzlich vorgeschrieben)
- Ständige Entscheidungsfähigkeit der Inhaber sicherstellen
- Anknüpfung des Stimmrechts an die Höhe der Kapitalbeteiligung

Inhaberregelungen

- Vertretungsrechte bei Inhaberversammlungen festlegen
- Festlegen, ob, wie viele und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Inhaberfamilie im oder für das Unternehmen arbeiten und/oder Leistungen aus dem Unternehmen beziehen dürfen.
- Die Inhaber sollen eindeutig festlegen, welche Rechte und Pflichten sich für den einzelnen Inhaber aus seiner Inhaberrolle ergeben. Dies gilt insbesondere für
 - die Teilnahme an der Inhaberversammlung,
 - die Ausübung des Stimmrechts,
 - die Geheimhaltung von Unternehmensinterna,
 - die Unterlassung von Wettbewerb,
 - die Sicherstellung, dass das Familienunternehmen durch Scheidungsfolgen, Pflichtteilsansprüche und/oder Erbschaftssteuer so wenig wie möglich belastet wird.

Unternehmensführung - Aufgaben

- Die Unternehmensführung soll die strategische Ausrichtung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Werte und Ziele der Inhaber entwickeln, sie mit den Inhabern und/oder dem von ihnen geschaffenen Aufsichtsgremium abstimmen und für ihre Umsetzung sorgen.
- Die Unternehmensführung soll für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance) sowie für ein angemessenes Chancen- und Risikomanagement im Unternehmen in Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Inhaber sorgen.
- Über das Ergebnis ihrer Tätigkeit soll die Unternehmensführung den Inhabern und/oder dem von ihnen eingesetzten Aufsichtsgremium berichten.

Unternehmensführung – Zusammensetzung und Planung

- Größe und Zusammensetzung der Unternehmensführung sind an der Größe des Unternehmens und der übernommenen Verantwortung auszurichten.
- Die Inhaber sollen eindeutig festlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Inhaberkategorie in die Unternehmensführung berufen und aus dieser abberufen werden können und wer darüber entscheidet. Diese Regelungen sollen klar, transparent und objektiv überprüfbar sein.
- Besteht die Unternehmensführung aus mehreren Mitgliedern, soll entschieden werden, ob es einen Vorsitzenden oder Sprecher geben soll. Darüber hinaus wird empfohlen, eine Geschäftsordnung und einen Geschäftsverteilungsplan aufzustellen sowie zu regeln, wer darüber entscheidet.
- Familienunternehmen sollten über eine langfristig angelegte Nachfolgeplanung verfügen (Altersgrenze, Vorbereitung potenzieller Nachfolger, Auswahlentscheidung, Gestaltung des Übergabeprozesses).

Unternehmensführung - Vergütung und Haftung

- Die Tätigkeit der Mitglieder der Unternehmensführung sind angemessen zu vergüten. Dabei soll eindeutig festgelegt sein,
 - wer für die Entscheidung über die Vergütung zuständig ist,
 - nach welchen Grundsätzen sie ermittelt werden soll,
 - wer in welchem Umfang über die Höhe der Vergütung informiert wird.
- Grundlagen und Umfang einer möglichen Haftung der Mitglieder der Unternehmensführung sind eindeutig zu regeln.

Ergebnisermittlung

- Die Inhaber legen die bei der Aufstellung des Jahresabschlusses maßgebliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze eindeutig fest. Sie entscheiden insbesondere, wie etwaige Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte auszuüben sind. Dabei sollten sie sich vom Vorsichtsprinzip leiten lassen.
- Auswahl und Beauftragung des ggf. eingesetzten Abschlussprüfers erfolgt durch die Inhaber und/oder das von ihnen eingerichtete Aufsichtsgremium.
- Die Feststellung des Jahresabschlusses erfolgt durch die Inhaber und/oder das von ihnen eingerichtete Aufsichtsgremium.
- Vor der Entscheidung über die Feststellung des Jahresabschlusses ist den Inhabern und/oder einem von ihnen eingerichteten Aufsichtsgremium ausreichend Gelegenheit zu geben, den Jahresabschluss und den Prüfungsbericht des Abschlussprüfers in angemessener Form zur Kenntnis zu nehmen.

Ergebnisverwendung

- Die Ergebnisverwendung muss einerseits die Erreichung der von den Inhabern vorgegebenen Stabilitäts-, Rentabilitäts- und Wachstumsziele befördern und andererseits helfen, Streitigkeiten im Inhaberkreis zu vermeiden.
- Die Inhaber stellen sicher, dass ein ausreichender Teil des nach Steuern verbleibenden Gewinns zur Stärkung des Eigenkapitals dauerhaft im Unternehmen verbleibt.
- Zur Objektivierung der angemessenen Abwägung zwischen dem Finanzierungsinteresse des Unternehmens und dem Ausschüttungsinteresse der Inhaber wird empfohlen, die Höhe der Ausschüttung bzw. Thesaurierung von der Erreichung bestimmter Finanzkennziffern abhängig zu machen.
- Darüber hinaus sollte allen Inhabern der Mechanismus der Berechnung von Ausschüttung und Thesaurierung transparent gemacht werden.

Familienführung

- Ergänzend zu den Regeln der Corporate Governance ist im Rahmen einer Family Governance festzulegen,
 - wer zur Inhaberfamilie gehört,
 - unter welchen Voraussetzungen neue Familienmitglieder in die Inhaberfamilie aufgenommen werden,
 - unter welchen Voraussetzungen die Zugehörigkeit zur Inhaberfamilie wieder verloren gehen kann.
- Ebenso wie für das Unternehmen sollte die Inhaberfamilie auch für die Familie Werte und Ziele erarbeiten und zu einem in sich schlüssigen Leitbild verbinden.
- Es wird empfohlen, Regeln zu entwickeln zur Kommunikation innerhalb der Inhaberfamilie sowie zwischen Unternehmen und Familie, zum Umgang miteinander und zum Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit.
- Es wird empfohlen, ein Konfliktmanagement so zu gestalten, dass die Belange des Unternehmens durch Konflikte innerhalb der Inhaberfamilie nicht beeinträchtigt werden.

Übertragung der Inhaberschaft

- Die Inhaber legen eindeutig fest, an wen die Inhaberschaft am Unternehmen ohne weitere Einschränkung übertragen werden darf.
- Sie legen ebenso eindeutig fest, unter welchen Voraussetzungen eine Übertragung an andere Personen zulässig ist und welche rechtlichen Folgen eine abredewidrige Übertragung an solche anderen Personen hat.
- Es wird empfohlen, dass die Inhaber letztwillige Verfügungen treffen, die mit den Vorgaben des Gesellschaftsvertrages (der Satzung) in Einklang stehen.
- Als Ausgleich für die Einschränkung der Fungibilität gemäß 6.1. ist den Inhabern ein angemessenes Austrittsrecht zuzugestehen. Die Inhaber sollen insbesondere eindeutig festlegen,
 - unter welchen Voraussetzungen,
 - in welchen zeitlichen Abständen,
 - zu welchen Bewertungsregeln,
 - mit welchen Auszahlungsmodalitäten ein Inhaber aus dem gemeinsamen Familienunternehmen ausscheiden kann.

Aufsichtsgremium

- Es ist festzulegen, welche Aufgaben das Aufsichtsgremium hat.
- Struktur, Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums sowie die Eignung seiner Mitglieder sollen der Größe des Unternehmens, der Komplexität der Inhaberstruktur und der übernommenen Verantwortung entsprechen.
- Berichterstattung sowie Auskunfts- und Informationsrechte sollen so ausgestaltet sein, dass das Aufsichtsgremium und seine Mitglieder jederzeit uneingeschränkt zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Lage sind.
- Die innere Ordnung und Entscheidungsabläufe sind so zu regeln, dass das Aufsichtsgremium die ihm übertragenen Aufgaben im Sinne seines Auftrages wahrnehmen kann. Es ist sicherzustellen, dass das Aufsichtsgremium angemessen oft zusammentritt und die Wirksamkeit seiner Tätigkeit regelmäßig überprüft.
- Die Inhaber sollen insbesondere festlegen,
 - in welchem Umfang die Inhaberfamilie im Aufsichtsgremium vertreten sein kann bzw. soll,
 - wie die Mitglieder des Aufsichtsgremiums in ihr Amt berufen und aus ihm abberufen werden,
 - welche Mehrheiten bei einer Wahl erforderlich sind,
 - welche persönlichen Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft erfüllt sein müssen,
 - für welche Amtsdauer die Mitglieder des Aufsichtsgremiums berufen werden.

Aufsichtsgremium

- Dem Aufsichtsgremium sollen jederzeit Mitglieder angehören, die über die erforderlichen Kompetenzen verfügen und im Interesse des Familienunternehmens und seiner Inhaber insgesamt handeln.
- Die Inhaber sollen festlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen ein Mitglied der Unternehmensführung nach seinem Ausscheiden zum Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums berufen werden kann.
- Bei der Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums ist darauf zu achten, dass sie vom Unternehmen und von der Unternehmensführung unabhängig sind und Interessenkonflikte vermieden werden.
- Die Tätigkeit der Mitglieder des Aufsichtsgremiums soll angemessen vergütet werden. Die Regeln sind eindeutig festzulegen.
- Grundlagen und Umfang einer möglichen Haftung der Mitglieder des Aufsichtsgremiums sind eindeutig zu regeln.