

Nachfolge und Mitarbeitendenbeteiligung

Bitte ausgefüllt zurück an info@bechler.com.

Einführung

Unternehmensnachfolge und Mitarbeitendenbeteiligung - ein Prozess

Unternehmensnachfolge kann in vielerlei Gestalt auftreten. In allen Fällen treffen die Interessen der übergebenden und übernehmenden Parteien aufeinander. Für die Nachhaltigkeit des Unternehmens gilt es, diese Interessen *vorab* zu hinterfragen, um ein *für alle Seiten* möglichst reibungsfreies und langfristig zufriedenstellendes Ergebnis zu erreichen.

Dieser Fragebogen betrachtet Unternehmensnachfolge/Mitarbeitendenbeteiligung als Prozess, welchen bisherige:r Inhaber und zukünftige:r Inhaber:innen bzw. Erwerber:innen gemeinsam durchlaufen. Dieser Prozess kann vom reinen Unternehmenskauf bis zum sukzessiven Aufbau eines oder mehrerer Nachfolger:innen/Mitstreiter:innen zwischen wenigen Monaten und einer Dekade dauern.

Deshalb sollte man ihn, zumindest wenn die Parteien noch eine gewisse Zeit zusammenarbeiten, *gemeinsam* aufsetzen. Nur so wird das Unternehmen gesund an die „nächste Generation“ übergeben bzw. werden die neuen Inhaber:innen am Unternehmen beteiligt. Dies stellt nicht infrage, dass es in bestimmten Stadien ratsam sein kann, dass die Parteien sich voneinander unabhängig beraten lassen.

Im Rahmen eines gemeinsamen Nachfolgeplans werden Informationen ausgetauscht, die nicht immer für die Konkurrenz oder die Öffentlichkeit bestimmt sind. Mit Blick darauf kann vorab eine wechselseitige Verschwiegenheitsvereinbarung abgeschlossen werden.

Ablauf der Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge kann in drei Phasen unterteilt werden:

1. Vorbereitung
2. Verhandlung
3. Umsetzung

Natürlich sind die Übergänge der Phasen fließend. Dennoch lassen sie sich im Wesentlichen wie folgt abgrenzen: In der Vorbereitungsphase werden alle wichtigen zu klärenden Punkte definiert. Ziel der Verhandlungsphase ist das Erlangen einer Einigung über die zu klärenden Punkte. In der Umsetzungsphase werden die vereinbarten Meilensteine der Nachfolge umgesetzt.

Der Fragebogen

Zu Beginn werden Fragen über das zu übernehmende Unternehmen und dessen Zustand gestellt. Im Anschluss wird die individuelle Situation des/der Inhaber(s) hinterfragt sowie die wichtigsten Voraussetzungen der Unternehmensnachfolge/Mitarbeitendenbeteiligung geklärt. Danach wird die für die Transformation notwendige Verteilung von Rollen und Aufgaben abgefragt.

Soweit es sich um Sachfragen, wie bspw. die gesellschaftsrechtliche Situation der Gesellschaft, handelt, ist es sinnvoll, die relevanten Dokumente wie Satzungen, Handelsregisterauszüge zur Verfügung zu stellen, um sich hier schnell einen Überblick verschaffen zu können.

Bei einer Unternehmensnachfolge/Mitarbeitendenbeteiligung kann es keiner Partei in allen Punkten recht gemacht werden. Zumeist gibt es aber relevante Ziele, die für die Parteien gesteigerte Wichtigkeit haben. In der Praxis zeigt sich, dass sich die Beteiligten dieser oft erst im Rahmen des Nachfolgeprozesses bewusstwerden, was zu einer Verkomplizierung des Prozesses führt. Die scheinbar neue Position einer Partei muss von der anderen erst verstanden werden. Anschließend müssen Lösungen für die „neuen“ Rahmenbedingungen gefunden werden. Soweit solche grundsätzlichen Klärungen frühzeitig vorab stattfinden, beschleunigt dies in der Regel den weiteren Verlauf.

Gerade im Bereich der Gründer:innen als übergebenden Inhaber:innen steckt in aller Regel viel Herzblut im Unternehmen und der Unternehmertätigkeit. Es liegt daher fast in der Natur der Sache, dass Gründer:innen ihre potenziellen Nachfolger nicht gänzlich ohne Skepsis sehen und sich mitunter schwertun, loszulassen. Die Feststellung und *vernünftige* Fortschreibung von Unternehmensleitlinien für die Zeit nach der Übernahme / Beteiligung dient daher auch dazu, den Gründer:innen ein Loslassen zu erleichtern.

Die Leitlinien ermöglichen es, wichtige Grundsätze in die nächste Generation in die Zukunft des Unternehmens zu tragen. Es handelt sich dabei sinngemäß um die kondensierte Form eines unternehmerischen Vermächtnisses.

Zugleich besteht an das Vermächtnis jedoch der *Anspruch, abstrakt genug zu sein, um die nächste Generation im unternehmerischen Handeln nicht über Gebühr einzuschränken.*

Kontakt: info@bechler.com, +49(30) 91 55 47 48, www.bechler.com

Fragen

1. Seit wann existiert das Unternehmen? In welcher Rechtsform? Wenn die Gründung der GmbH weniger als sieben Jahre zurückliegt, übersenden Sie uns bitte die Gründungs- oder Umwandlungsunterlagen.

2. Wie ist die aktuelle gesellschaftsrechtliche Situation (welche Rechtsform hat die Gesellschaft/wer sind die Gesellschafter/gibt es stille Gesellschafter/gibt es gesellschaftsrechtliche Verflechtungen – z.B. zu Tochtergesellschaften/gibt es Gewinnabführungsverträge?)

3. Welche Gesellschafts-/Gesellschafterverträge gibt es? (Satzung, etwaige satzungsdurchbrechende Gesellschafterverträge etc.) Wer hält welche Anteile am Unternehmen? Bitte übersenden Sie die jeweiligen Verträge.

4. Wie ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (Betrachtung der Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre)? Bitte übersenden Sie die Jahresabschlüsse und falls nicht vorhanden die letzte betriebswirtschaftliche Auswertung.

5. Gibt es laufende und abgeschlossene Betriebsprüfungen? (Bitte übersenden Sie die Bescheide des Finanzamtes)

6. Wer sind die Geschäftsführer:innen?

7. Wie sind ihre Verträge gestaltet (v.a. hinsichtlich Gehalt [einschließlich etwaiger Erfolgskomponenten und Boni], Umfang der Geschäftsführungsbefugnis und – vertretungsmacht, Laufzeiten/Kündigungsmöglichkeiten, etwaige Vereinbarungen zu Abfindungen, Aussichten auf Geschäftsteilerwerb etc.)? Bitte übersenden Sie die jeweiligen Verträge.

8. Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

9. Wie sind die bestehenden Verträge mit den Mitarbeiter:innen gestaltet? Welche:r Mitarbeiter:in arbeitet wieviel zu welchem Gehalt? Soweit vorhanden, übersenden Sie bitte die Personalplanung und – falls Besonderheiten bestehen – auch die Arbeitsverträge.

10. Gibt es noch Verpflichtungen gegenüber den Sozialversicherungen?

11. Was sind die wichtigsten Verträge / Handelsbeziehungen zu Dritten? Gibt es hier etwas zu beachten?

12. Gibt es laufende Rechtsstreitigkeiten gegen Ihr Unternehmen?

13. Gibt es Eigentumsvorbehalte / Sicherungseigentum / sonstige Sicherungsabreden?

14. Gibt es wichtige Geschäftsverbindlichkeiten gegenüber Banken, Großkunden, Versicherungen etc.?

15. Gibt es sonstige Darlehensverbindlichkeiten?

16. Gibt es Verpflichtungen Ihres Unternehmens gegenüber Angehörigen (sowohl [ehemaliger] Mitarbeiter:innen, aber auch Rentenansprüche familiär Angehöriger?

17. Inwieweit sind privates und betriebliches Vermögen getrennt? Gibt es Privatvermögen, das betrieblich genutzt wird? (Bspw. Vermietung von Gewerberäumen)

18. Gibt es sonstige Betriebsmittel, die nicht im Eigentum des Unternehmens sind, die zur Fortführung des Betriebs genutzt werden sollen?

19. Gibt es irgendwie geartete öffentlich-rechtliche oder sonstige Beschränkungen der Ausübung des Geschäftsbetriebs?

20. Hat das Unternehmen Eigentum an Grundstücken?

Fragen an den/die Inhaber:innen

1. Inwieweit soll Ihnen die Unternehmensnachfolge/Beteiligung bei der Altersversorgung dienen?

2. Sollen mit der Nachfolge auch erbrechtliche Themen gelöst werden? Inwieweit sollen Erben im Rahmen der Unternehmensnachfolge berücksichtigt werden?

3. Wie alt sind Sie?

4. Wie sind Ihre ehelichen Verhältnisse? Wie ist Ihr Güterstand?

5. Inwieweit soll beim Ausscheiden/der Übergabe (zumindest von Teilen) der Verkehrswert des Unternehmens eine Rolle spielen? Soll das Unternehmen oder Teile hiervon zum Verkehrswert verkauft werden? Bitte erläutern Sie das von Ihnen aktuell bevorzugte Modell.

6. Ist die Beteiligung am Unternehmen ihr einziger größerer Vermögenswert? Ein anderer Vermögensgegenstand sollte mindestens 20 % des Unternehmenswertes betragen.

7. Bis wann wollen Sie komplett aus dem Unternehmen ausgeschieden sein? Was könnte daran etwas ändern?

8. Was sind Ihre Erwartungen an die Nachfolger:innen?

9. Was, denken Sie, sind die Erwartungen der potentiellen Nachfolger:innen an Sie?

10. Wo könnte es Probleme im Laufe der Nachfolge geben?

11. Welche klärungsbedürftigen Fragen sind hier nicht genannt?

Fragen zur Unternehmensnachfolge

1. Nennen Sie die fünf wichtigsten Werte, die sie mit Ihrem Unternehmen in Verbindung bringen.

2. Nennen Sie die fünf wichtigsten Interessen, die Sie bei der Unternehmensnachfolge / Beteiligung erfüllt sehen wollen. Welche Ziele sollen mit der Nachfolge / Beteiligung erreicht werden?

3. Wurde schon einmal eine Unternehmensnachfolge / Mitarbeiterbeteiligung versucht bzw. durchgeführt.

4. Falls ja - was war der gesellschafts- und steuerrechtliche Gestaltungsansatz? Warum wurde dieser Ansatz gewählt? Gab es außerjuristische Gestaltungsziele?

5. Welche Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Vergangenheit spielen für diese Nachfolge eine Rolle?

6. Wird für die Nachfolge nur eine Einzelperson gesucht oder kommt auch eine Nachfolge an mehrere/alle Mitarbeitenden in Frage?

7. Würde darüber hinaus eine Form der Mitarbeitendenbeteiligung für Ihr Unternehmen Sinn ergeben? Haben Sie hierzu bereits Vorstellungen? Nur wirtschaftlich oder auch auf der Ebene von partizipativen Entscheidungen?

8. Bestehen Möglichkeiten der Finanzierung der Unternehmensnachfolge durch eine Bank, den Inhaber (in Form eines Gesellschafterdarlehens) oder sonstige Dritte?

9. Soll den Inhaber:innen für den Fall, dass sie ausscheiden, ein Wettbewerbsverbot erteilt werden?

Fragen an den/die Nachfolger:innen

1. Was soll mit der Nachfolge erreicht werden? Was soll besser sein?

2. Gibt es Grenzen (finanzieller, inhaltlicher oder sonstiger Natur), die nicht überschritten werden können? Und welche sind das?

3. Woran merken Sie, dass die Nachfolge erfolgreich ist/war?

4. Können Sie Verantwortung übernehmen? Und was brauchen Sie, um Verantwortung übernehmen zu können?

Die Rollen

Der folgende Teil wendet sich einem typischen Problem bei Unternehmensnachfolgen/ Mitarbeiterbeteiligungen zu. Für den Fall der reinen Beteiligung und soweit die Parteien noch eine gewisse Zeit zusammenarbeiten wollen und/oder zwar der Einstieg einer Partei, aber der Ausstieg der anderen noch nicht geklärt ist, muss auf jeden Fall Klarheit über die *neuen gemeinsamen* Rollen gefunden werden. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeit müssen abgegrenzt werden, um das Risiko von Streitigkeiten in der Umsetzungsphase zu minimieren.

1. Welche Bereiche im Unternehmen sind für die Zukunft von Ihrem Unternehmen wichtig?

2. Wo liegen bei den jetzigen Inhaber:innen und den möglichen Nachfolger:innen die Stärken für das Unternehmen? (Bitte für jede Person einzeln ausfüllen)

3. Welche Fähigkeiten haben, bzw. sollten der/die Nachfolger:innen für das Unternehmen mitbringen oder erlernen? Was fehlt den möglichen Nachfolger:innen im Hinblick auf die Übernahme der Unternehmerrolle? Welche Maßnahmen sind dafür bereits vorgesehen?

4. Welche Person ist jetzt wofür verantwortlich? Wie sollen Aufgaben- und Verantwortungsgebiete in Zukunft abgegrenzt werden?

5. Wie ist die Übergangsphase zu gestalten? Was sind Ihre Erwartungen an den/die (möglichen) Nachfolger:innen für den Prozess und danach im neuen Unternehmen?

6. Welche Erwartungen, denken Sie, haben der/die Nachfolger:innen für den Prozess und danach an Sie?

7. Wie sieht ihre Rolle in 5 bis 10 Jahren aus?