
Unternehmensnachfolge

ein Überblick

Christian Braun LL.M.
Rechtsanwalt & Internationaler Betriebswirt (EBC)
Rotary Club Pullach-Isartal
29. März 2016 – Pullach i.I.

www.bcr-braun.de

- I. Unternehmensnachfolge
- II. Familienunternehmen
- III. Unternehmensnachfolge als Risiko und als Chance
- IV. Varianten der Unternehmensnachfolge / Handlungsoptionen
- V. Organisation des Nachfolgeprozesses
- VI. Schlussbetrachtungen

Begriff der Unternehmensnachfolge

- Begriff irreführend
- Bestehendes Unternehmen soll möglichst erhalten werden.
- Unternehmensnachfolge = Unternehmenachfolge

- Überleitung sowohl von **Eigentum** an Unternehmen sowie i.d.R. der unternehmerischen **Verantwortung** von bisherigem Unternehmer auf einen oder mehrere Nachfolger.
- Unterscheidung:
 - Nachfolge auf Eigentümer- / Gesellschafterebene UND
 - Nachfolge auf Geschäftsführungsebene (Unternehmer- und Führungsnachfolge)

- Unternehmensnachfolge heißt also: Überleitung der Eigentümerstellung (mit oder ohne Managementverantwortung) von einer oder mehreren natürlichen Personen an einen oder mehrere Nachfolger zum Zweck der Unternehmensfortführung.

- Gestaltungsaufgabe betrifft ausschließlich Familienunternehmen

- Keine Unternehmensnachfolge: Unternehmen, die auf Eignerwechsel ausgerichtet sind = Publikumsgesellschaften (bspw. Allianz SE, Bayer AG etc.)

Begriff Familienunternehmen

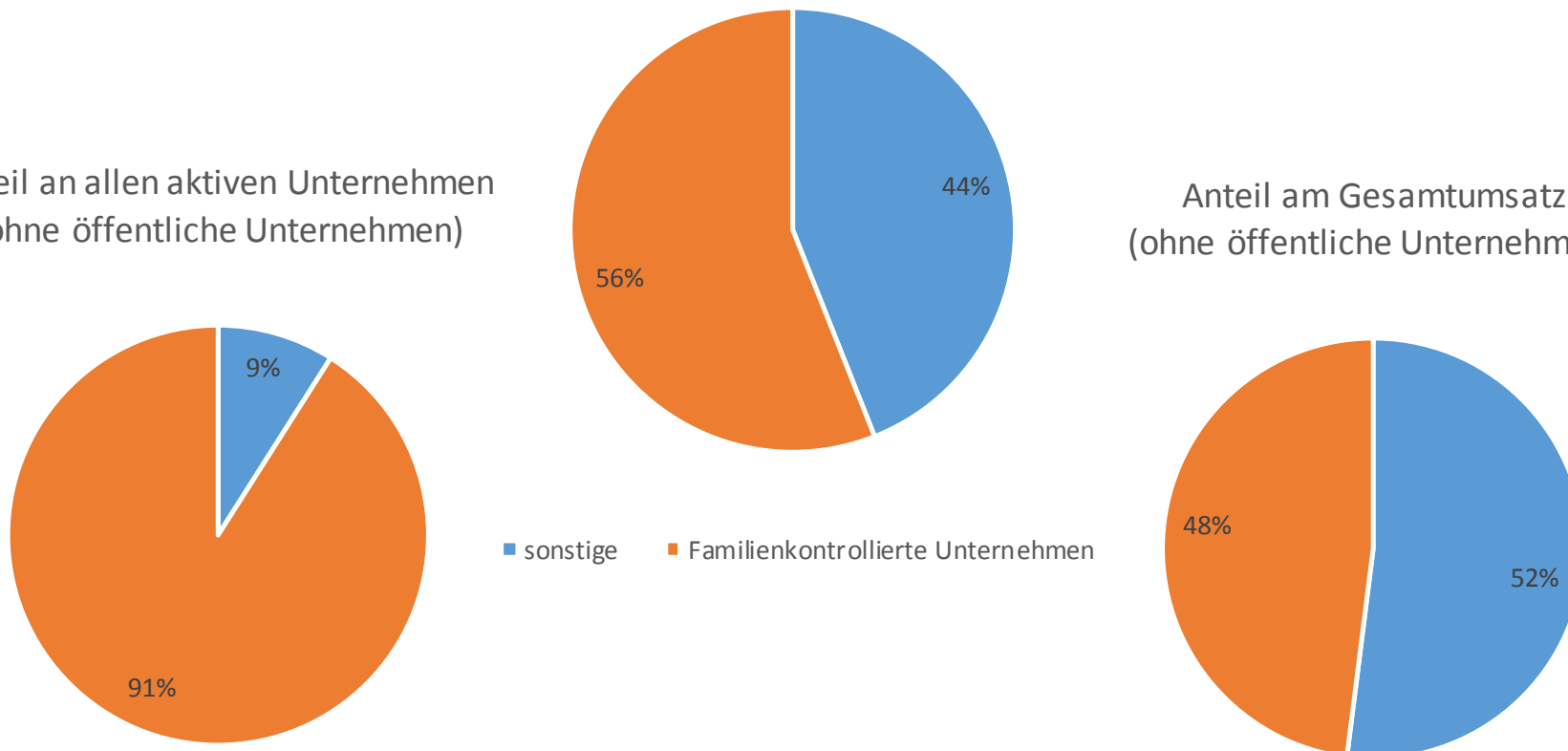
- Familienunternehmen = kleinen und mittelständischen Unternehmen (sog. KMU)?
- Keine einheitliche Definition von Familienunternehmen
- Charakterisierung von Familienunternehmen erfolgt idR. anhand von vier Kriterien:
 - Ein/mehrere Familien besitzen **Mehrheit an den Stimmrechten** und/oder am Kapital;
 - Ein/mehrere Familien üben **maßgeblichen Einfluss** auf das Unternehmen aus, indem Familienmitglieder Führungstätigkeit im Unternehmen ausüben und/oder Entscheidungs- und Kontrollrechte im Beirat/ Aufsichtsrat oder der Gesellschafterversammlung wahrnehmen;
 - Bestimmte **Werte** gelebt, es herrscht eine bestimmte **Unternehmenskultur**, die von der/den Familie(n) geprägt wird;
 - Es besteht **Fortführungswille**, d.h. Unternehmen soll an nächste Generation in der/den Familien weitergegeben werden

Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

Anteil an der Gesamtbeschäftigung
(ohne öffentliche Unternehmen)

Anteil an allen aktiven Unternehmen
(ohne öffentliche Unternehmen)

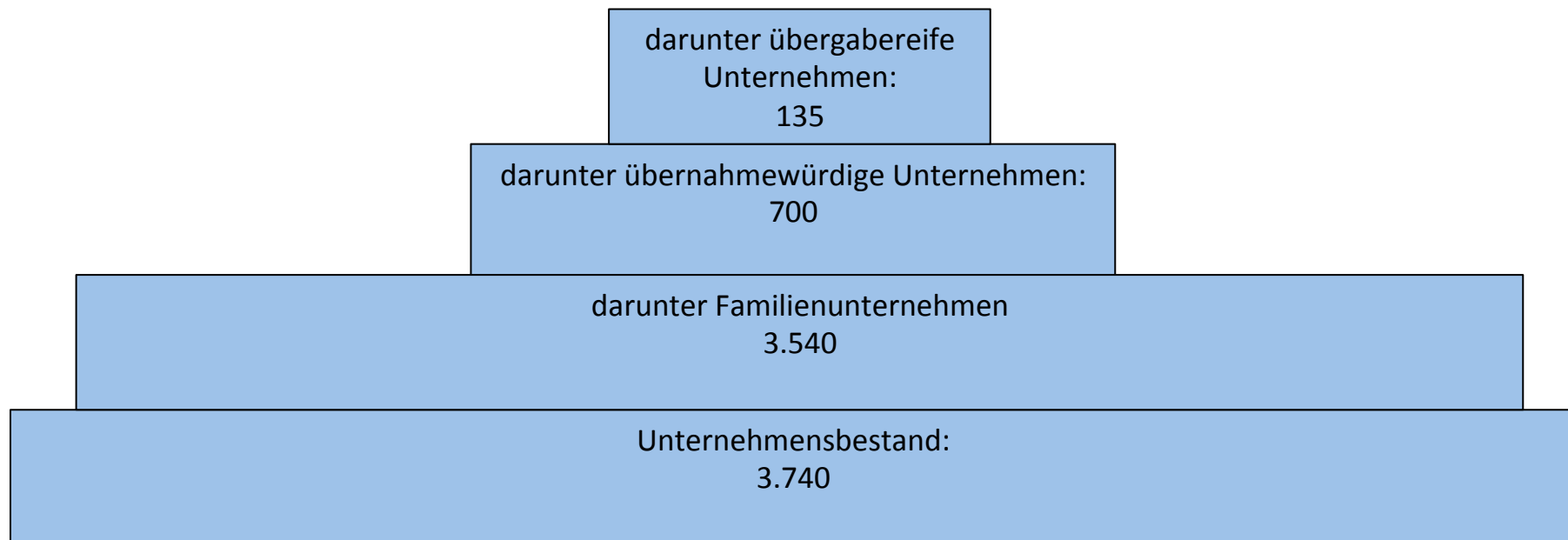
Anteil am Gesamtumsatz
(ohne öffentliche Unternehmen)



Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel, Berechnungen des ZEV

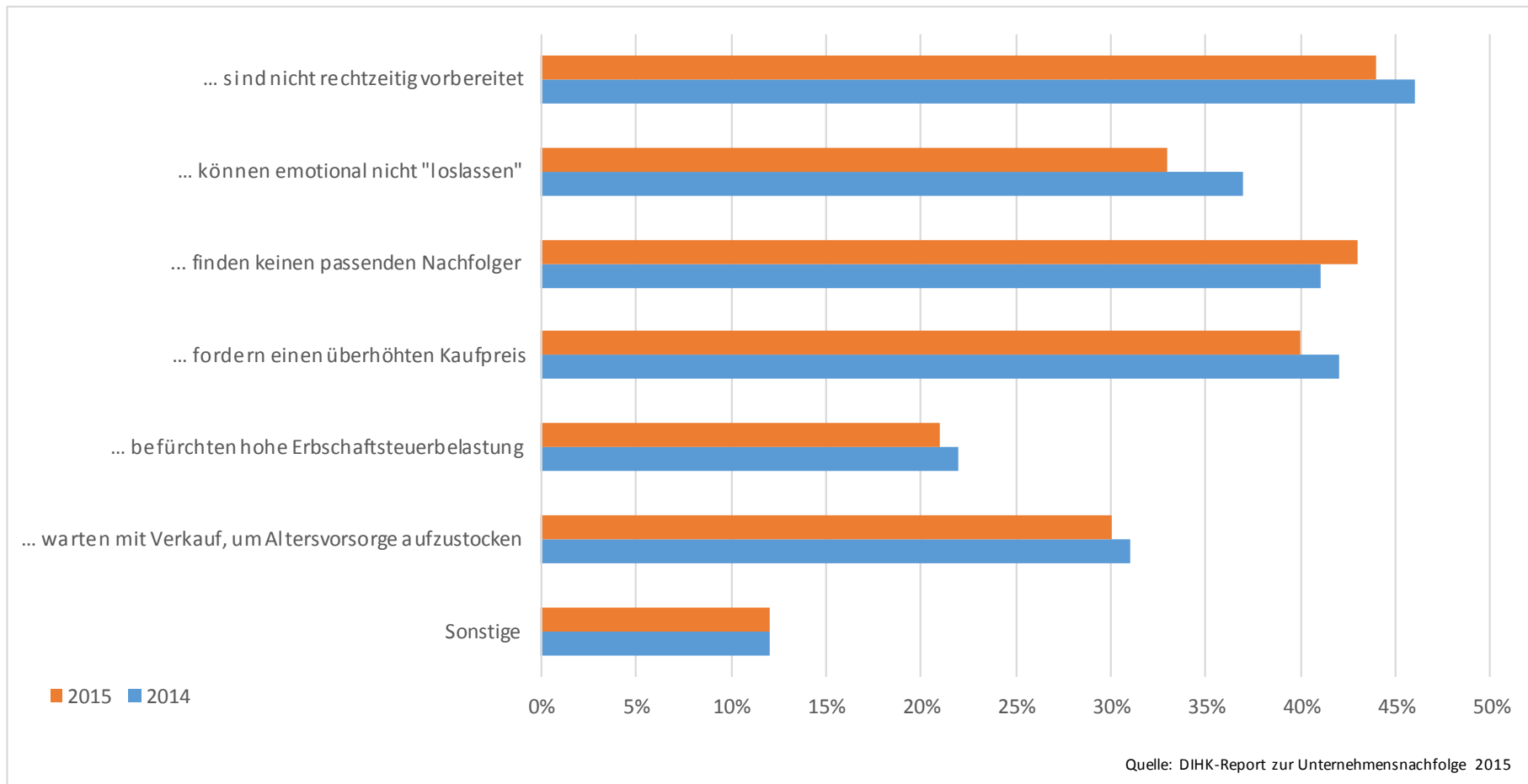
Bedeutung der Unternehmensnachfolge für den Bestand (quantitativ) der Familienunternehmen

Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen im Zeitraum 2014 bis 2018 in Tausend

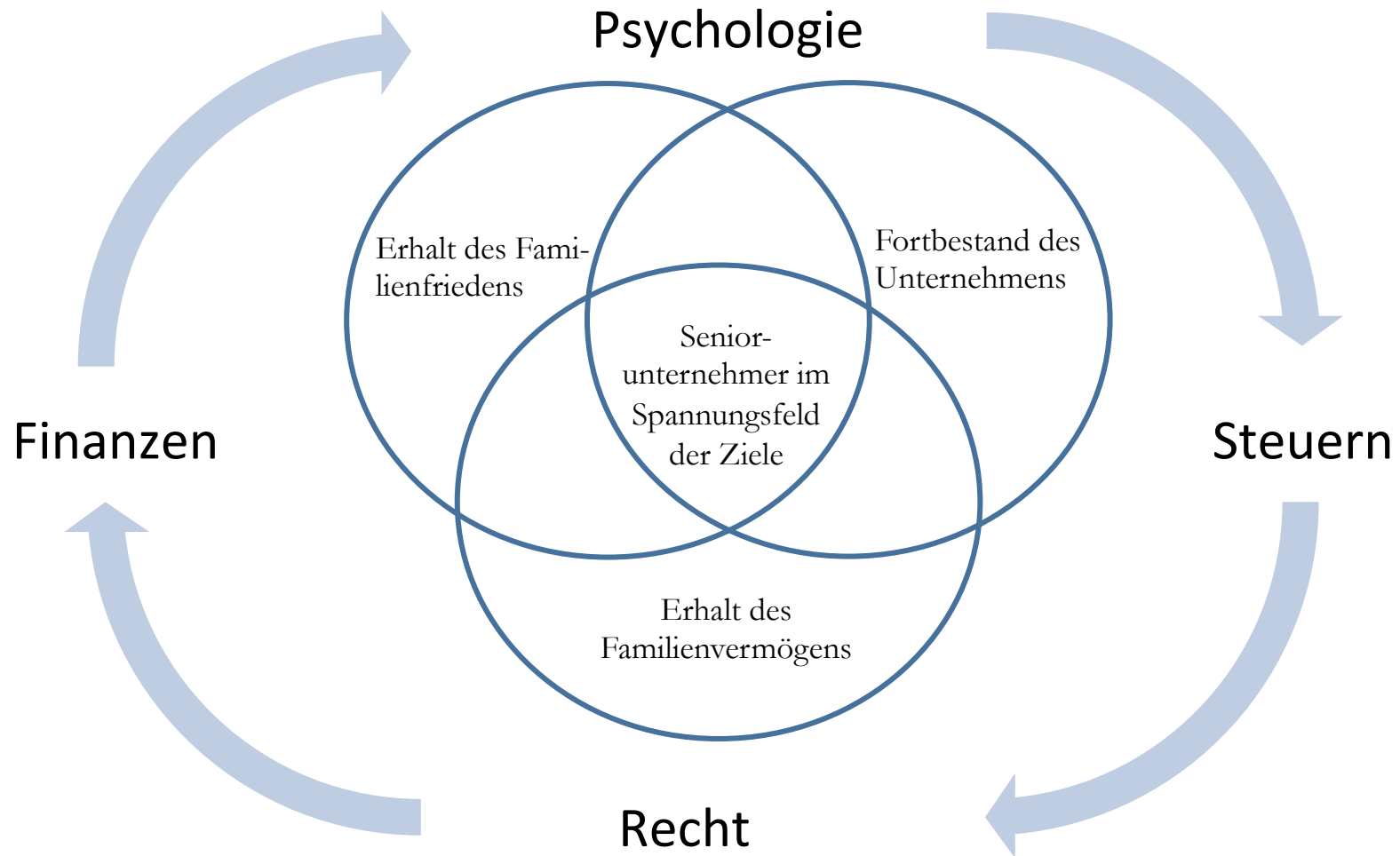


Quelle: ifM Bonn

Vorbereitung der Seniorunternehmer auf die Nachfolge: Soviel Prozent ...



Aspekte der Unternehmensnachfolge



vgl. Nachfolgeratgeber Familienunternehmen, 2009

Gestaltung der Unternehmensnachfolge als Risiko und Chance

Nachfolge als Risiko für den Bestand des Unternehmens

- Übergabe von erster in zweite Generation gelingt relativ häufig
- Übergabe von zweiter an dritte Generation gelingt nur in ca. 10% der Fälle → „Der Vater erstellt’s, der Sohn erhält’s, dem Enkel zerfällt’s.“
 - zunehmende Entfremdung vom Unternehmen
 - Wirtschaftliche Schwierigkeiten im Unternehmen
 - Mangel an geeigneten Nachfolgern
 - Mit zunehmender Zahl der Beteiligten steigende Anzahl zu berücksichtigender Interessen
 - Juristische und steuerliche Fallstricke

Nachfolge als Risiko für das Familienvermögen

- I.d.R. Bindung des Familienvermögens in Unternehmen → wirtschaftliche Schwierigkeiten im Unternehmen wirken sich unmittelbar auf Wohlstand und Lebensstandard der Familie aus
 - Familienvermögen reicht nicht zur wirtschaftlichen Gleichbehandlung sämtlicher gesetzlicher Erben aus
→ Wer erhält was? Ausgleich? Pflichtteilsansprüche?
 - Komplexität & wirtschaftliche Bedeutung steigt mit Größe des aus dem Unternehmen zu versorgenden Gesellschafterkreises
- Gestaltung der Nachfolge & Erhalt des Unternehmens als wirtschaftliche Grundlage für Familie essentiell

Varianten der Unternehmensnachfolge**Familienintern**

Schenkung = vorweggenommene Erbfolge
gemischte Schenkung
Versorgungsleistung
Family-Buy-Out
Familienstiftung
Übertragung von Todes wegen

Familienextern

Management-Buy-Out
Management-Buy-In
Verkauf an Investor
Gemeinnützige Stiftung

Liquidation

1. Phase: Nachfolgestrategie

1. Ermittlung der Istsituation

- a. Fitnesscheck für das Unternehmen
- b. Notfallkoffer – für Notfälle vorsorgen, auf Unerwartetes vorbereitet sein
- c. Erb- und güterrechtliche Verhältnisse
- d. Abgleich von gesellschaftlichen und erbrechtlichen Verhältnissen
- e. Steuerliche Rahmenbedingungen – insbes. Erbschaftsteuer
- f. Analyse der bestehenden Altersversorgung

2. Interessen der Beteiligten formulieren

- a. Übergabemotivation des Seniorunternehmers
Formulierung persönlicher Ziele
- b. Positionierung möglicher Nachfolger
- c. Interessenklärung weiterer Gesellschafter und Familienmitglieder
- d. Interessen familienexterner Beteiligter integrieren
- e. Unternehmens- und Familienstrategie entwickeln und synchronisieren
- f. Kriterien für eine erfolgreiche Übergabe definieren und Nachfolgefahrplan erstellen

3. Identifizierung der Übergabe-/ Nachfolgeoptionen

4. Entscheidung des Übergabemodells

- a. Mitwirkungs- und Entscheidungsprozess ausgewogen gestalten
- b. Auswahlkriterien für Nachfolger festlegen und einen familieninternen Nachfolger auswählen
- c. Nachfolgeregelung als Lernprozess
- d. Loslassen als Herausforderung
- e. Nutzen gesetzlicher Fristen als Bewährungsphasen für die Nachfolgestrategie

1. Meilenstein: Übergabemodell verabschiedet

2. Phase: Nachfolgeumsetzung

<p>1. Vorsorgemaßnahmen für die zeit nach der Übergabe</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Pläne für Zeit danach festlegen b. Finanzielle Absicherung bei fehlgeschlagener vorweggenommener Nachfolge, Absicherung des Unterhalts des Unternehmers, Vorkehrungsmaßnahmen gegen Liquiditätsengpässe
<p>2. Auswahlkriterien für familienexterne Schlüsselpositionen</p>	
<p>3. Familienexterne Schlüsselpositionen besetzen</p>	
<p>4. Rollen für die Übergabezeit und danach festlegen</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Letztwillige Verfügungen b. Vom Inhaber zum Berater: Beratervertrag abschließen c. Beirat d. Rechtsform und Nachfolge e. Schriftliche Übergabevereinbarungen zwischen Seniorunternehmer und Nachfolger
<p>5. Vertragsabschlüsse</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Gestaltung des Gesellschaftsvertrages b. Schenkungsvertrag c. Pachtvertrag d. Verkauf des Unternehmens an einen Dritten
<p>6. Nachfolger und neue Rollen etablieren</p>	
<p>2. Meilenstein: Nachfolger etabliert und Senior ausgeschieden</p>	

3. Phase: Nachfolgecontrolling**1. Unternehmerisches
Nachfolgecontrolling**

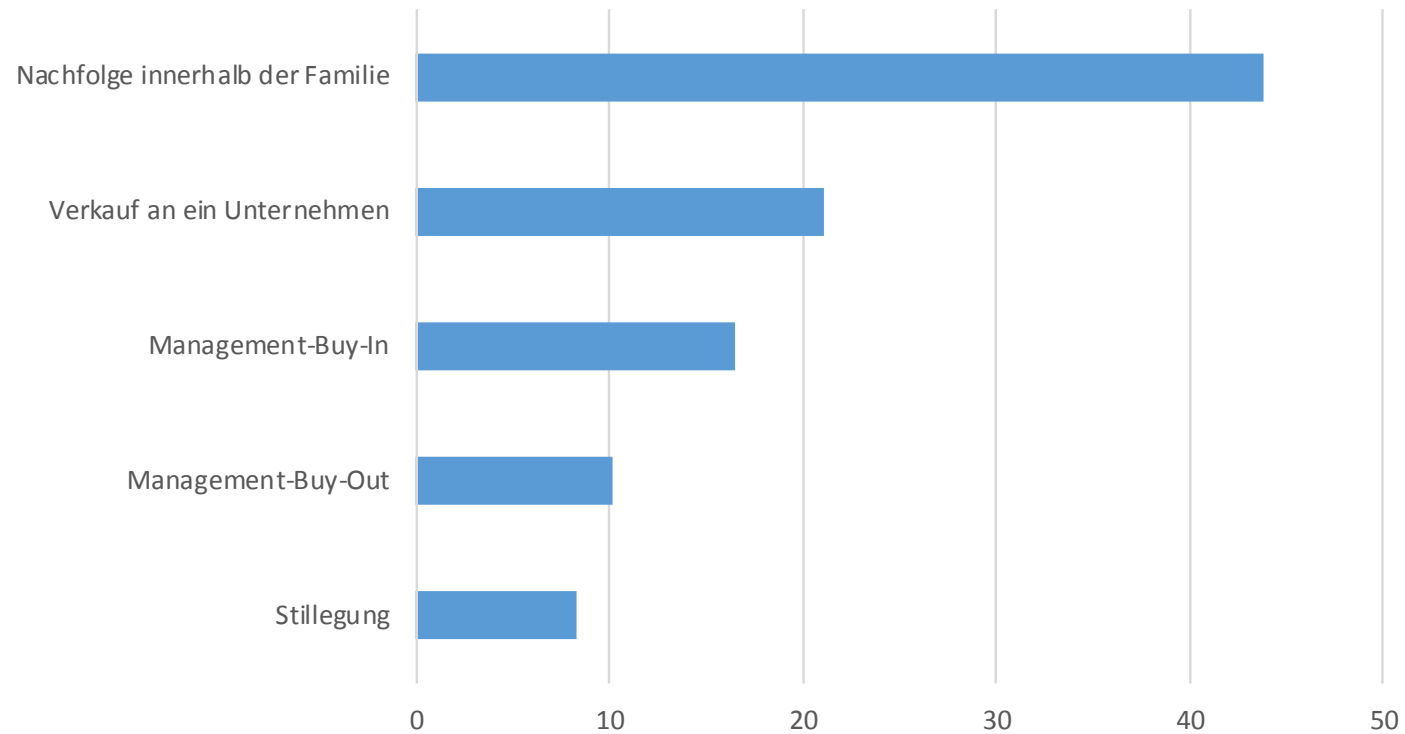
- a. Aus Sicht des Unternehmers
- b. Aus Sicht des Nachfolgers
- c. Aus Sicht des Seniorunternehmers

2. Vertragscontrolling

- a. Rechtliche Anpassungen
Reform des Erbrechts – Änderung des Pflichtteilsrechts
Sicherung der Handlungsfähigkeit
- b. Notwendige Anpassungen aufgrund familiärer Veränderungen

3. Liquiditätscontrolling

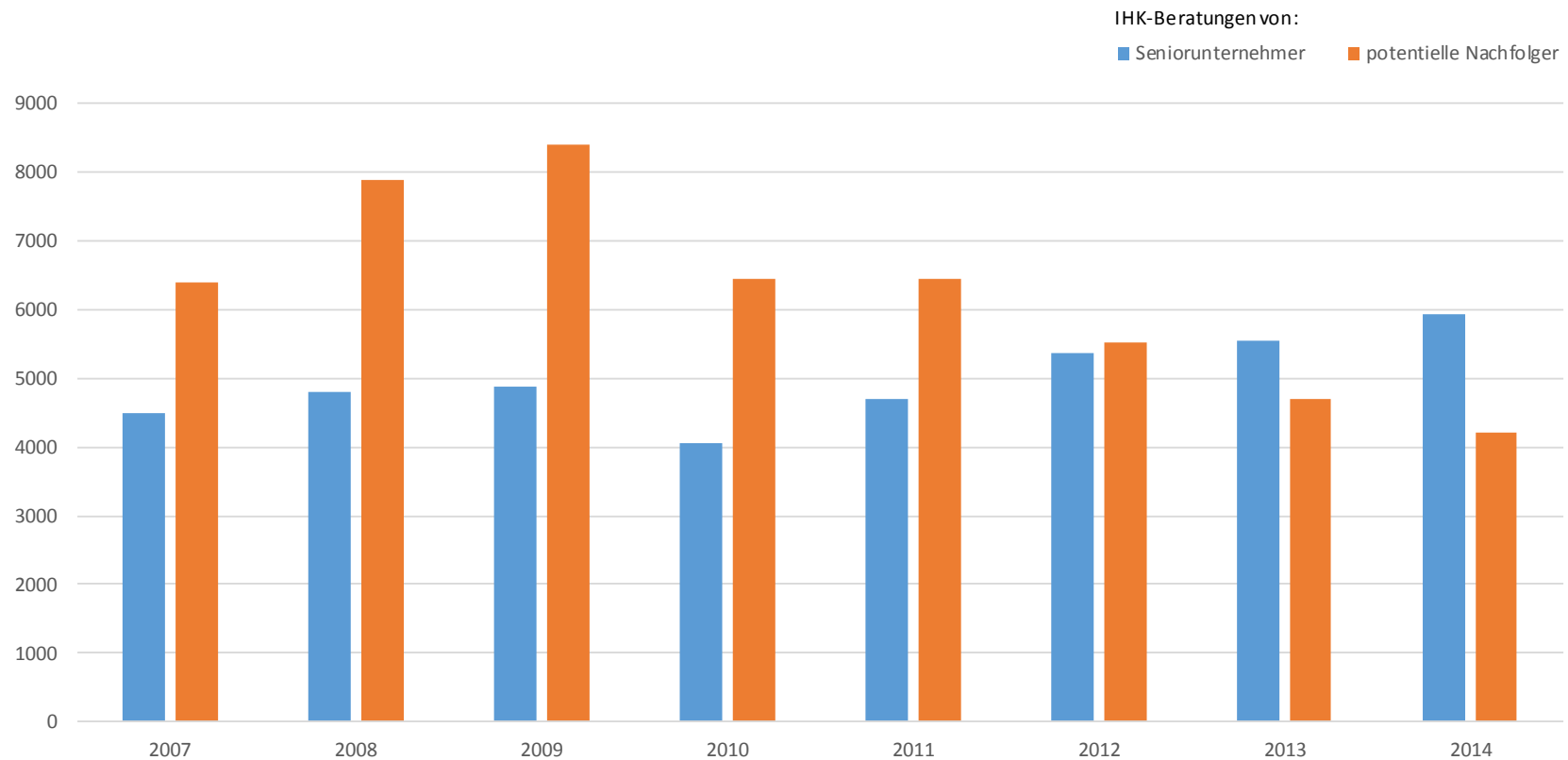
3. Meilenstein: Übergabeerfolg validiert

Gewählte Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen 2010 bis 2014

Quelle: ifM Bonn

Zu wenige Nachfolger

- DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015 : „Rekordhoch an Senioren, Rekordtief an Nachfolgern“
- „Bei der Unternehmensnachfolge wird es immer enger – die Schere geht auseinander...“



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Christian Braun LL.M.

Rechtsanwalt & Internationaler Betriebswirt (EBC)

Sophienstraße 3 | 80333 München

T: 089 / 420 951 870 | F 089/ 2155 62 61 | E: kontakt@bcr-braun.de

| www.BCR-Braun.de