

▶▶▶ Beratung à la carte

Wie die Erfahrungen in der Branche und in der Vergangenheit zeigen, sind immer mehr Unternehmen auf fachliche Hilfe und Unterstützung angewiesen. Aus diesem Grund setzen wir auch in diesem Jahr unsere Ratgeberseite für Sie fort.

Dazu stehen uns erneut das Beraterteam mit A. Vieweg, Betriebsberater des DEHOGA Sachsen, RA B. Thiem, Kanzlei Hirsch, Thiem & Kollegen, Dresden sowie die Steuerberatungsgesellschaft Eichhorn Ody Morgner, Chemnitz und Pirna zu aktuellen betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerrechtlichen Themen aus der Praxis Rede und Antwort.

Gern greifen wir auch Ihre Fragen oder Wünsche zu Themen auf. Anregungen nehmen wir (die Redaktion) hierzu gern entgegen.

▶ Wenn der Nachfolger aus der Familie kommen soll ...

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer werden das kennen: es ist oftmals für sie völlig selbstverständlich, dass der Nachfolger oder die Nachfolgerin aus der Familie stammt. Der Weg für den Nachwuchs ist damit aus Sicht der Eltern schon vorprogrammiert. Aber erfahrungsgemäß machen die Wirte hier die Rechnung oft ohne ihre Kinder. Das Gastgewerbe ist kein einfaches Arbeitsumfeld mit seinen harten Arbeitsbedingungen. Und das schreckt viele Kinder von Gastronomen natürlich auch ab. Sie wissen selbst aus eigener Erfahrung sehr genau, was es für die Familie bedeutet, wenn an Weihnachten oder wochenends gearbeitet werden muss.

Interesse an der Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie lässt sich schon früh wecken; die potentiellen Nachfolger können aber auch genau so schnell vergrault werden. Nämlich dann, wenn sie zu früh schon mit Pflichten überfordert und als billige Arbeitskräfte missbraucht werden. Aus unserer langjährigen Beratungspraxis kann ich daher nur den Rat geben, die Kinder behutsam in das Unternehmen mit einzubinden. Das kann durch Übernahme eines Teilzeitarbeitsverhältnisses in den Ferien oder auch an Wochenenden erfolgen – natürlich unter Beachtung des Jugendarbeitsschutzgesetzes. Dabei sollte eine berufs- und betriebstypische Entlohnung selbstverständlich sein. Schon, um dem Nachwuchs ein Gefühl für die Branche zu geben. Ein zukünftiger Unternehmer, der seinen Beruf von der Pike auf gelernt hat, weiß später auch viel besser um die Nöte, Sorgen und Vorstellungen seines Personals. Und in Zeiten von zunehmender Personalknappheit kann gerade das den entscheidenden Vorsprung vor dem Mitbewerber auf dem Arbeitsmarkt bedeuten. Umgekehrt sollten Sie als Unternehmer ihre Kinder nicht gegenüber dem fremden Personal zu sehr bevorzugen. Das kann nicht nur zu Missstimmungen im Betrieb führen, sondern verstellt dem Nachwuchs oftmals den realistischen Blick auf die betrieblichen Gegebenheiten. Ein verhätschelter „Kronprinz“, der sich nicht selbst im Betrieb unter dem Personal Re-

spekt durch seine eigene Arbeitsleistung verschaffen kann, wird auch als späterer Unternehmer Schwierigkeiten haben, sich gegenüber seinen Angestellten durchzusetzen.

Auch steuerlich können solche Arbeitsverhältnisse innerhalb der Familie selbstverständlich berücksichtigt werden, wenn die Kinder nicht anders als andere Arbeitnehmer behandelt werden. Sie müssen den sog. Fremdvergleich beachten, dürfen ihre Kinder also nicht besser bezahlen als vergleichbare Arbeitnehmer.

Ist das Interesse beim Nachwuchs erst einmal geweckt, so empfiehlt es sich, dass der potentielle Kandidat für die Unternehmensnachfolge seine Berufserfahrungen nicht nur im familieneigenen Betrieb erlangt. Das muss nicht gleich heißen, dass die Berufsausbildung nicht im elterlichen Betrieb erfolgen darf. Aber wenigstens Praktika andernorts sind unbedingt zu empfehlen. Sie verschaffen den bekannten „Blick über den Tellerrand“, den man als Unternehmer heute unbedingt braucht, um nicht in alten Fehlern zu verharren. Nicht selten werden aus solchen früheren Dienstherrn des zukünftigen Unternehmers später Partner in einem persönlichen Netzwerk von Branchenkontakten.

Steht nach vielen Jahren dann einvernehmlich zwischen Eltern und Kindern fest, dass der Betrieb innerhalb der Familie auf die nächste Generation übergeben werden soll, so empfiehlt sich die Entwicklung klarer Vorstellungen beider Parteien untereinander. Dabei ist es wichtig, dass die Bedingungen der Übergabe in aller Deutlichkeit ausgetauscht und verhandelt werden. Wir raten hier generell zur Einschaltung eines unabhängigen Moderators, dem beide Seiten ihr Vertrauen schenken müssen. Häufig wird der Steuerberater oder Hausanwalt des Unternehmens beauftragt. Aber durch langjährige Zusammenarbeit mit der Elterngeneration ist die Bindung zu dieser oft sehr viel stärker. Dadurch wird die sinnvolle Neutralität eines solchen Mittlers beeinträchtigt. Wenn Zweifel an der Neutralität der Person bestehen, kann auch die vorübergehende

Einschaltung eines Dritten, z. B. eines branchen- und sachkundigen Mediatoren, sehr hilfreich sein. Gemeinsam mit den Parteien (und als solche sollten sich der übergebende Unternehmer und der Nachfolger verstehen!) kann er ein realistisches und tragfähiges Übergabekonzept erarbeiten. Ein konfliktkundiger Berater erkennt mögliche Streitpunkte zwischen den Parteien frühzeitig und kann sie zu vermeiden oder aufzulösen helfen.

Meiner Erfahrung nach ist es außerdem häufig überaus sinnvoll, fertige Konzepte noch einmal von einem sachkundigen Dritten prüfen zu lassen. Es wäre nicht das erste Mal, dass ein Konzept (auch für eine Unternehmensübergabe innerhalb der Familie) nur einer Partei nützt.

Wer mehr zum Thema „Unternehmensnachfolge“ erfahren möchte, dem sei das Seminar am 12.11.2012 ans Herz gelegt. Telefonische Anmeldungen sind unter 0351-4289522 bei der SAXONIA Fördergesellschaft des DEHOGA Sachsen möglich.

Michael Eichhorn



Michael Eichhorn, Steuerberater und Wirtschaftsmediator, Jahrgang 1965, ist nach einer Ausbildung in der Finanzverwaltung seit Ende 1990 in Chemnitz tätig. Er ist Gesellschafter-Geschäftsführer der „Eichhorn Ody Morgner Steuerberatungsgesellschaft mbH“, die sich speziell mit der steuerlichen Beratung von Unternehmen des Hotellerie- und Gastgewerbes, aber auch der Steuerstreitberatung (mit besonderem Fokus auf die aktive Begleitung von Unternehmen in steuerlichen Betriebsprüfungen) und der Wirtschaftsmediation befasst.