

„Man muss mehrgleisig vorgehen“

Lebensmittel Zeitung: *Was sollte ein selbstständiger Einzelhändler bei der Nachfolge zuerst klären?*

Martin von Poschinger: Er muss wissen, ob er überhaupt bereit ist, einem Nachfolger zu weichen. Vielen fällt das sehr schwer. Wenn das geklärt ist, muss er über den Zeitplan und die beteiligten Personen nachdenken.

LZ: *Wie entgeht man bei der Nachfolgeregelung der Zeitfalle?*

von Poschinger: Ich unterscheide zwei Zeitpunkte bei der Nachfolge. Der eine ist jener Termin, den der Unternehmer selbst bestimmt und der eine geordnete Übernahme ermöglicht. Den anderen kann er nicht beeinflussen. Hierunter fallen all jene Ereignisse, an die man nicht gerne denkt, die aber immer wieder Unternehmen aus der Bahn werfen – beispielsweise plötzlicher Tod des Chefs, eine Scheidung mit entsprechenden Eigentumsfragen oder dass der vorgesehene Nachfolger dann doch abwinkt. Damit ein geordneter Übergang möglich ist, muss auch für solche Fälle vorgesorgt werden.

LZ: *Welche Strategie empfehlen Sie?*

von Poschinger: Man muss mehrgleisig vorgehen. Zunächst sollte festgelegt werden, wer in der Familie Wunschkandidat Nummer eins ist. Eventuell gibt es noch weitere Wunschkandidaten innerhalb der Familie, die zum Zuge kommen, wenn der eigentlich Vorgesehene nicht kann oder will. Schließlich ist es möglich, dass alle Wunschnachfolger aus der Familie ausfallen. Somit sollte auch überdacht werden, welche externen Partner relevant sind.

Martin von Poschinger ist bei der BBE Handelsberatung Experte für mittelständische Nachfolgeregelungen. Er glaubt, dass sich mit dem richtigen Zeitmanagement steuerliche Probleme umgehen lassen.

Foto: Vohler & Vohler



LZ: *Sie favorisieren die familiäre Nachfolge?*

von Poschinger: Das will ich nicht generalisieren. Es ist durchaus angebracht, externe Partner zu wählen, wenn die eigenen Kinder nicht motiviert sind oder ihnen eine andere berufliche Zukunft vorschwebt. Und unabhängig davon ist es immer besser, mehrere Möglichkeiten durchzuspielen. Es kann doch zum Beispiel sein, dass der Junior plötzlich glaubt woanders mehr verdienen zu können.

LZ: *Eine solide Umsatzprognose hätte das vorher geklärt?*

von Poschinger: Selbstverständlich muss man analysieren, ob das Unternehmen zukunftsfähig ist. Vom Standort bis zum Sortiment untersuchen wir alles und sagen deutlich, falls wir an den Chancen zweifeln. Aber selbst bei guter Prognose kann sich der Nachfolger anders entscheiden.

LZ: *Raten Sie zu einem klaren Schnitt oder einer schrittweisen Nachfolge?*

von Poschinger: Hier gibt es

wiederum keine Patentrezepte. Das sollte individuell entschieden werden. Der Vorteil eines harten Schnittes ist, dass der Nachfolger gleich voll einsteigen und das Unternehmen so führen kann, wie er es für richtig hält. Er ist dann zugleich der Ansprechpartner für seine Mitarbeiter, was besonders in kleineren Unternehmen sehr wichtig ist. Bleibt der Senior noch im Betrieb tätig, wird alles, was der Junior entscheidet, häufig aus der Sicht des Vorgängers hinterfragt.

LZ: *Also doch besser nicht schrittweise vorgehen?*

von Poschinger: Die sukzessive Übergabe ist sinnvoll, wenn der Nachfolger sehr jung in das Geschäft einsteigt. Es muss dann für beide Generationen klare Aufgabenfelder geben. Meine Erfahrung ist, dass dies vor allem dem Senior schwerfällt. Das erfordert sicherlich eine Menge Disziplin. Diese Übergabeform ist auch als Testlauf vorteilhaft. Der Junior sieht dann in der Praxis, ob er mit der Arbeit klar

kommt. Sollte es ihm nicht gefallen, kann die Entscheidung einfacher revidiert werden.

LZ: *Über die Erbschaftssteuer und die Steuersätze beim Unternehmensverkauf wird lebhaft diskutiert. Was verlangen Sie als Berater vom Gesetzgeber?*

von Poschinger: Die Belastung einer Unternehmensübergabe innerhalb der Familie sollte möglichst gering gehalten werden. Hier gibt es noch deutlichen Spielraum für den Gesetzgeber. Die steuerlichen Themen sind meines Erachtens aber weniger wichtig bei der Nachfolge. Viel bedeutender sind die internen Probleme. Man nimmt ganz gerne die steuerlichen Bedingungen, um die eigentlichen Schwierigkeiten zu erklären. Das lasse ich so nicht gelten. Wer sich rechtzeitig Gedanken macht, wird bei einem leistungsfähigen Betrieb immer tragbare Lösungen finden. Ich habe daher mehr Forderungen an die Unternehmer als an den Finanzminister. hol