

1 möbel kultur: Herr Knuffmann, wann sollte sich ein Möbelhändler mit der Frage nach seiner Nachfolge befassen?

Klaus-Christian Knuffmann: Nicht nur ein Möbelhändler, sondern jeder mittelständische Unternehmer sollte sich frühzeitig mit der Frage der Nachfolge beschäftigen. Denn der Prozess der Nachfolgeregelung kann nur dann erfolgreich sein, wenn er nach Plan und gut vorbereitet ist. Der DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) empfiehlt, sich bereits ab dem 55. Lebensjahr mit der Nachfolge zu beschäftigen. Wir von K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten sagen unseren Kunden immer, dass eine erfolgreiche Nachfolgelösung mindestens ein bis zwei Jahre Zeit in Anspruch nimmt.

2 möbel kultur: In welche Prozessschritte lässt sich eine geordnete Nachfolgeregelung unterteilen?

Klaus-Christian Knuffmann: Eine geordnete Nachfolgeregelung beginnt damit, dass der Unternehmer sich Gedanken macht, wann er was übergeben möchte. Dazu gehört auch zunächst mal ein umfangreicher Notfallkoffer, sowohl für private als auch für sämtliche geschäftlichen Angelegenheiten, um sicherzustellen, dass sowohl die Familie als auch das Unternehmen in jedem Fall, sollte der Unternehmer einmal ausfallen, weiter handlungsfähig bleiben.

Wenn jedoch ein Verkauf die angestrebte Lösung, ist dann lässt

Jetzt schon an die Zukunft denken

Aus eigener Erfahrung als Möbelhändler weiß Klaus-Christian Knuffmann, wie sensibel und wie bedeutsam Nachfolgeregelungen im Mittelstand sind. 2003 war er gezwungen, sich aus dem Möbelgeschäft zurückziehen. Heute berät er mit seiner Firma K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten mit Sitz in Krefeld den Mittelstand bei Zukunftsfragen wie Generationswechseln oder Unternehmensverkäufen.



sich der Prozess in der Regel in zehn Schritte einteilen: 1. Vorbereitung und Datenerhebung zur Erstellung einer qualifizierten Unternehmensbewertung 2. Exposé-Erstellung 3. Ermittlung von potentiellen Interessenten im Kunden-, Lieferanten- und sonstigem Umfeld des Unternehmers 3. Einstellung des Verkaufsgesuches auf verschiedenen Börsenplätzen 4. Ermittlung von weiteren potentiellen Interessenten durch den professionellen Nachfolgeberater 5. Erstellung einer Longlist und Festlegung, in welcher Priorität die potentiellen Interessenten angesprochen werden 6. Begleitung des Unternehmers bei der Auswahl potentieller Interessenten und den entsprechenden Gesprächen 7. Unterstützung bei einer Due Diligence 8. Formulierung eines Letter of Intent (Absichtserklärung) 9. Unterstützung bei einer Kaufvertragsformulierung 10. Nachsorge-Begleitung des Unternehmers in die neue Lebensphase.

3 möbel kultur: Sind Ihrer Meinung nach familiäre oder externe Nachfolgeregelungen erfolgreicher?

Klaus-Christian Knuffmann: Das kann man nicht generell sagen. Wenn es die Chance gibt, ein Unternehmen in der Familie zu halten, hat der Unternehmer bei einem vorausschauenden Umgang mit dem Nachfolgethema wesentlich mehr Zeit, die potentiellen Nachfolger auf ihre bevorstehende Aufgabe vorzubereiten.

Bei einer innerfamiliären Option besteht natürlich die Möglichkeit, den Übergabeprozess wesentlich langfristiger vorzubereiten und den oder die Junioren alleine schon durch eine qualifizierte Ausbildung, Arbeitsintervalle bei Kollegen oder Wettbewerbern oder auch in artverwandten Branchen viel besser auf die Nachfolge einzustellen.

4 möbel kultur: Empfehlen Sie einen klaren Wechsel oder können auch mehrere Generationen gemeinsam über einen langen Zeitraum ein Unternehmen führen?

Klaus-Christian Knuffmann: Auch hier gibt es keine generelle Antwort: Natürlich können auch mehrere Generationen sehr erfolgreich ein Unternehmen führen. Dazu bedarf es aber klarer Spielregeln zwischen den Parteien. Beispiels-

weise ist ja auch vorstellbar, dass die jüngere Generation sukzessive die Geschäftsführung, also das operative Geschäft, übernimmt und die ältere Generation sich in einen Beirat zurückzieht. Dieser Beirat kann dann sowohl beratende als auch kontrollierende Funktion bekommen.

Es gibt viele Beispiele, wo die Zusammenarbeit zwischen den Generationen sehr gut funktioniert. Es gibt aber auch genauso viele Beispiele, bei denen das überhaupt nicht funktioniert. Dies liegt meist insbesondere daran, dass die Senioren zu wenig fordern und fördern und häufig nicht bereit sind, Verantwortung abzugeben.

Man muss als Senior auch zulassen können, dass die Junioren Fehler machen. Niemand macht absichtlich Fehler und niemand möchte einen einmal gemachten Fehler wiederholen. Als ausgebildete Mediatoren helfen wir in solchen Situationen weiter.

5 möbel kultur: Welche Fehler werden Ihrer Meinung nach bei diesem Thema am häufigsten begangen?

Klaus-Christian Knuffmann: Es kommt auf klare Spielregeln an, sowohl was die tägliche Zusammenarbeit, die Verteilung der Verantwortungsbereiche, als auch die Entscheidungshoheit anbelangt. Außerdem muss es einen klaren Zeithorizont geben, wer bis wann welche Verantwortung übergibt beziehungsweise übernimmt und wer sich bis wann aus dem operativen Geschäft zurückzieht.

6 möbel kultur: Aktuell münden Nachfolgeregelungen im Mittelstand sehr oft im Verkauf an Größere. Muss das so sein?

Klaus-Christian Knuffmann: Es ist natürlich sehr schade, dass viele Mittelständler nur noch an die drei großen Marktteilnehmer verkaufen, oder im SB-Bereich an Roller, Poco oder Möbel Boss. Aus unserer Sicht muss das nicht so sein.

Es gilt für den Mittelständler, ein klares Profil im regionalen Markt aufzubauen, um sich deutlich von der Großfläche zu differenzieren. Da man über die Fläche und das damit einhergehende riesengroße Angebot und auch über die Preispolitik keine Profilierungschance hat, gilt es, seine Marktposition über eine klare Kundenansprache und Kundenbin-

dung, hohe Qualität in der Beratung sowie im nachfolgenden Service zu differenzieren. Außerdem sollte man versuchen, ein klares Sortimentskonzept aufzubauen. Häufig ist es schwierig, ein Vollsortiment, wie es bei 40.000 qm üblich ist, auf weniger als 5.000 qm darzustellen. Allerdings bieten einige Verbände ja sehr gute Module, die sich dazu eignen, sich am regionalen Markt zu behaupten.

7 möbel kultur: Sie selbst waren Möbelhändler aus Leidenschaft und haben das Familienunternehmen zu beträchtlicher Größe gebracht – nicht zuletzt mit solch originellen Konzepten wie den „K.N.A.S.T.“-Mitnahmemärkten. Vermissten Sie etwas?

Klaus-Christian Knuffmann: Ja natürlich. Aber dennoch bin sehr dankbar dafür, dass wir für unser Familienunternehmen eine gute Lösung gefunden haben, bei dem auch fast alle Arbeitsplätze erhalten bleiben konnten. Noch heute, 15 Jahre nach dem Verkauf, sind viele unserer ehemaligen Mitarbeiter in unserem Unternehmen beschäftigt.

Als Unternehmer schlagen immer zwei Herzen in der Brust: auf der einen Seite die Lust und der Idealismus, das Familienunternehmen, zumal wenn es über 100 Jahre am Markt bestanden hat, fortzuführen. Auf der anderen Seite muss man allerdings auch realistisch sein, und sich immer wieder fragen: Bin ich mit meinem Unternehmen noch wettbewerbsfähig? Habe ich noch Wachstumschancen? Kann ich mich ausreichend differenzieren? Auch die heute notwendige Omnipräsenz in den sozialen Netzwerken ist schon eine neue, besondere Herausforderung.

Durch meine persönliche Situation und die Tatsache, dass in unserer sehr großen Familie niemand gewillt oder geeignet war, die Verantwortung in unserem Unternehmen zu übernehmen, war es letztendlich der richtige Schritt, um das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

8 möbel kultur: Welche Zukunftschancen sehen Sie für den Mittelstand?

Klaus-Christian Knuffmann: Allein die Tatsache, dass sich der Großteil des Marktes auf wahrscheinlich vier große Filialisten und vielleicht

noch einige große regionale Anbieter konzentrieren wird, eröffnet für die vielen 1.000 kleineren Einrichtungshäuser erhebliche Chancen.

Am Ende muss man nämlich feststellen, dass die meisten der Großflächenkonzepte sich sehr ähneln. Auch gibt es Erkenntnisse, wonach der Verbraucher sich durch die bloße Menge der Ware überfordert und gelangweilt fühlt. Überregionale Filialkonzepte funktionieren doch häufig nur mit standardisierten Präsentations- und Vermarktungs-Modellen.

Deshalb bieten sich für kleinere und mittlere Anbieter durchaus Chancen, sich zu differenzieren. Allerdings muss man den Markt sehr genau beobachten und sehr nah an seiner Zielgruppe sein. Man sollte sich über folgende Fragen im Klaren sein: Was erwartet mein Kunde von mir? Wie kann ich diese Erwartungen erfüllen? Welchen Mehrwert in Beratung, Service und Qualität biete ich? Schaffe ich es, pfiffige Präsentationsideen und attraktive Kundenbindungsaktionen umzusetzen?

Zwar bieten viele Einkaufsverbände sehr gute Konzepte, um sich erfolgreich zu differenzieren. Am Ende kommt es aber immer auf die Inhabereinfamilie selbst und ihre Identifikation mit den Kunden an. Man kann in der kleinsten „Hütte“ erfolgreich sein, wenn es gelingt, die Kunden zu begeistern und auf der neusten, größten Fläche scheitern, wenn sich die Kunden nicht richtig angesprochen und ernstgenommen fühlen. Rabatte von bis zu 70 Prozent und die Mehrwertsteuer noch obendrauf geschenkt, sind heute nicht mehr glaubhaft.

Ich hoffe, dass es dem mittelständischen Möbeleinzelhandel gelingt, sich gegen die zunehmende Konzentration zu behaupten, damit wir am Ende nicht eine Situation haben, wie wir sie bereits aus dem Lebensmitteleinzelhandel kennen.

Es gibt nach wie vor viele erfolgreiche Beispiele, auch im benachbarten Ausland, die zeigen, dass man auch auf kleiner Fläche mit einer motivierten Mannschaft und einer sehr gezielten Kundenansprache sehr erfolgreich sein kann.

SASCHA TAPKEN

■ www.die-nachfolgespezialisten.eu