

■ KÜCHEN*handel*

Fachmagazin für Küchenmöbel, Hausgeräte, Zubehör · Ausgabe 1 · Februar 2020 · 7039

Damit Sie sich nicht
die Finger verbrennen:
Die besten
digitalen Helfer



Unternehmensnachfolge in der Möbelbranche:

Verkauf oder innerfamiliäre Nachfolge?

Soll ich mein Möbelunternehmen verkaufen? Wie kann eine innerfamiliäre Nachfolge in der Möbelbranche gelingen? Diese Fragen stellen sich aktuell viele mittelständische Möbelhändler. Parallel zur umfassenden Konsolidierung der Branche steht jeder zweite Möbelhändler, darunter auch viele Küchenstudios, vor der Nachfolgefrage. Denn bereits heute ist jeder zweite Firmenchef älter als 55 Jahre. Ändert sich nichts, werden in nur 5 Jahren rund 74 Prozent aller Firmenchefs in Betrieben mit einem Umsatz zwischen 500.000 und 25 Millionen Euro älter als 55 Jahre sein. Viele der mehr als 3.200 betroffenen und meist in Familienhand befindlichen Betriebe stehen spätestens dann vor einem Generationswechsel. Worauf sollten Sie bei der Vorbereitung der Übergabe Ihres Unternehmens achten?

Ab Mitte 50 sollten Unternehmer über ihre Unternehmensnachfolge nachdenken. Nicht nur, weil ihnen ihre Bank regelmäßig diese Frage stellt. Mit steigendem Alter des Firmenchefs steigt auch die Wahrscheinlichkeit eines unorganisierten Übergangs. Ein knappes Drittel aller Nachfolgen findet aufgrund des plötzlichen Ausfalls des Chefs unvorbereitet statt. Sorgen Sie für sich, Ihre Familie und Ihr Unternehmen auch für diesen Fall frühzeitig vor.

Generell gilt: Wer Höchstpreise für sein Unternehmen erzielen will, muss seine Prozesse ständig anpassen und nachweisen können, dass sein Geschäftsmodell tragfähig für die Zukunft ist. Sonst gibt es Abschlüsse, denn der Nachfolger wird um entsprechende Investitionen nicht herkommen.

Gerade in dem wettbewerbsintensiven, durch einen deutlichen Konzentrationsprozess gekennzeichneten Möbelhandel sind Alleinstellungsmerkmale von entscheidender Bedeutung. Es gilt, sich gegenüber Wettbewerbern abzugrenzen. Dies kann eine Unterscheidung in der Preispolitik, im Sortiment oder im Servicegrad/ Einkaufserlebnis sein.

Ihr Leitfaden zum richtigen Nachfolgemodell

Folgende Leitsätze helfen Ihnen die wichtigen Fragen bei der Unternehmensnachfolge zu klären:

- Soll das Unternehmen in der Familie bleiben?
- Wer kommt als Nachfolger infrage?
- Prüfen von KÖNNEN, WOLLEN und DÜRFEN auf Seite des Übernehmers und Übergebers!

Welche Nachfolgemöglichkeiten gibt es?

So vielfältig wie die Motive sind auch die Nachfolgemodelle (siehe Grafik rechts). Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob das Unternehmen in der Familie bleiben soll oder nicht. Wenn ja, kommt es zum klassischen Generationswechsel. Oder zu einer der Mischformen, wo entweder die Führung oder das Kapital von außen benötigt wird.

Die Entscheidungsfaktoren für die Wahl eines optimalen Nachfolgemodells können sein:

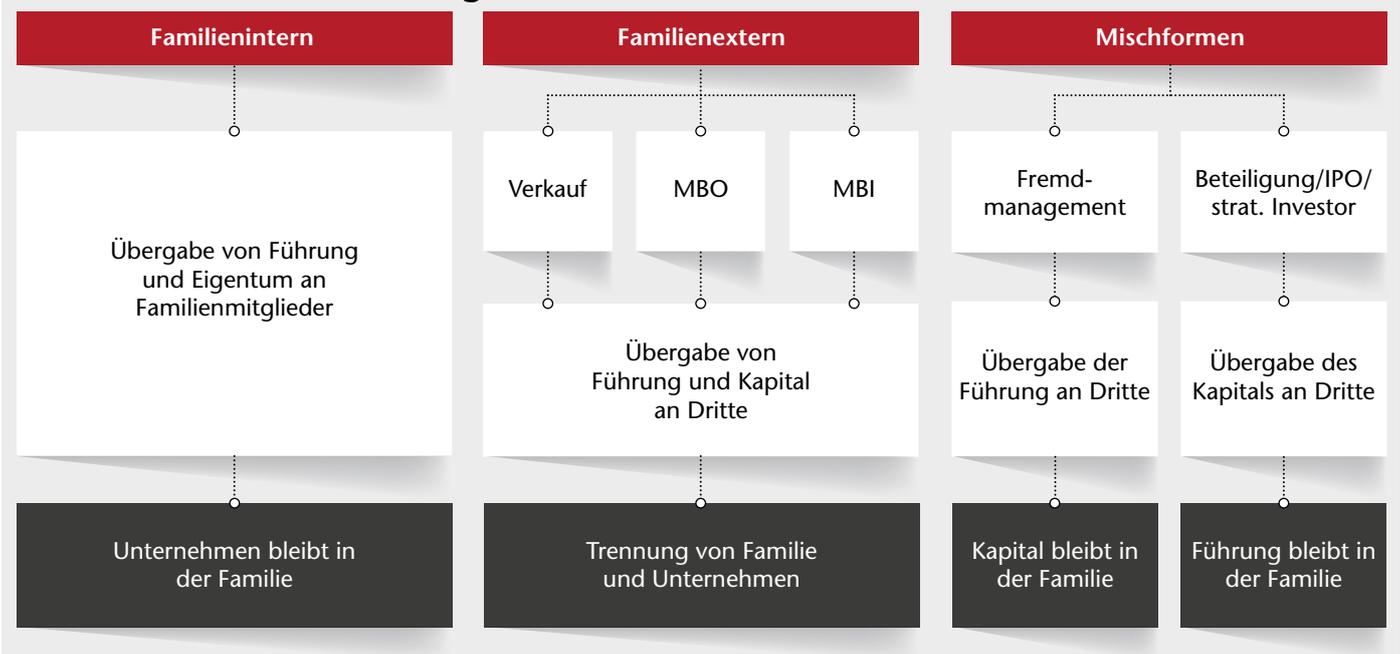
- Gibt es (bereits) ein Familienmitglied (oder mehrere), das geeignet ist, das Unternehmen ebenso fortzuführen?
- Falls nein:
- Gibt es im Unternehmen (bereits) einen Mitarbeiter (oder mehrere), der geeignet ist, das Unternehmen zu übernehmen?
- Falls nein:
- Welche sonstigen Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge gibt es?
 - » Verkauf an außenstehende Manager (Management Buy In).
 - » Erwerb durch Dritte (Unternehmer, Finanzinvestoren oder strategische Investoren).
- Sind die geschaffenen Strukturen noch haltbar und tragfähig?
- Befinden sich noch „Leichen im Keller“, die es vor der Unternehmensnachfolge bzw. Unternehmensübertragung noch zu beseitigen gilt (u. a. Pensionsrückstellungen)?

Die Handlungsfähigkeit im Blick behalten!

Bei allen Überlegungen sollte stets die Handlungsfähigkeit des Unternehmens im Vordergrund stehen.



Nachfolgemodelle bei Familienunternehmen



Dabei spielen die drei Dimensionen **KÖNNEN**, **WOLLEN** und **DÜRFEN** auf Übergeber- und Übernehmerseite eine entscheidende Rolle.

- Kann der Nachfolger den Job fachlich?
- Kann der Nachfolger den Job auch unternehmerisch, hat er das „Unternehmer-Gen“? Ist er z. B. sowohl risikoaffin als auch stressbeständig?
- Kann der Nachfolger sich dies auch leisten? – Hat er das nötige „Kleingeld“?
- Kann aber auch der Übergeber loslassen?

Darüber hinaus ist es wichtig, die Fragen des Wollens mit Ja zu beantworten.

- Möchte ein Sohn bzw. eine Tochter oder auch ein Ex-Angestellter ein Leben als Unternehmer?
- Will der Nachfolger die Verantwortung, Verschuldung oder Haftung als Geschäftsführer?
- Wollen die Übergeber (zeitweise) vom Unternehmen bzw. vom zukünftigen Erfolg des Unternehmens abhängig sein, ohne den nötigen Einfluss zu haben? Dies ist gerade bei der Übergabe eines mittelständischen Unternehmens nicht selten, da häufig variable – vom Eintreten bestimmter Bedingungen abhängige – Kaufpreisregelungen vereinbart werden.

Das Dürfen bezieht sich auf Faktoren, die man selbst nicht wirklich im Griff hat. Da mag der eine oder andere Ehepartner gegen ein Unternehmersdasein votieren. Oder es fehlt das Vertrauen in die Kinder wegen vielleicht mangelnder Fähigkeiten. Sowie auch der Aspekt „ich will das meinen Kindern nicht antun“.

Allein an der Auswahl eines geeigneten Nachfolgers wird die Komplexität einer gelungenen Unternehmensübergabe deutlich. Deshalb noch einmal der Hinweis, diesen Prozess frühzeitig anzustoßen. Kalkulieren Sie zwischenzeitliche Enttäuschungen und Rückschläge ein. Nicht immer ist der Wunsch Kandidat tatsächlich der geeignete. ■

Die Autoren



Axel Bergmann

Jahrgang 1958, führungserfahren im Beteiligungsgeschäft und in Familienunternehmen. Experte für Wertsteigerungsstrategien und Finanzierungen. Partner von KERN Unternehmensnachfolge und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Hannover.



Ingo Claus

Jahrgang 1975, begleitet seit 2002 Unternehmerfamilien bei der innerfamiliären Unternehmensnachfolge, dem Unternehmensverkauf oder -kauf. Projekte im Handel, Handwerk sowie in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Partner von KERN Unternehmensnachfolge und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Osnabrück.

Partner von KERN Unternehmensnachfolge und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Osnabrück.