

dds

DAS MAGAZIN FÜR MÖBEL UND AUSBAU



LIGNA 2019

Impulse für die Zukunft der Holzbearbeitung

IM PORTRÄT

Die 15 Nominierten des diesjährigen dds-Preises der Arthur Francke'schen Stiftung

NACHFOLGE

Wer übernimmt einmal meinen Betrieb? Tipps und Anregungen für die erfolgreiche Übergabe

INTERZUM

dds-Special »Möbelproduktion« mit den Messehighlights der Interzum in Köln

groß, muss zunächst umstrukturiert werden. Sind die Potenziale des Unternehmens nicht belegbar, müssen sie in den verbleibenden Jahren im Jahresabschluss dokumentiert werden, um einen adäquaten Kaufpreis zu realisieren.

Andere Dinge beschäftigen den oder die Nachfolger: Neue Wege erfordern neue Konzepte, finanzielle Spielräume und mitunter auch neue Köpfe. Ein Konsens zwischen diesen unterschiedlichen Standpunkten ist unverzichtbar. Ausführliche Gespräche müssen konfliktträchtige Fragen im Vorfeld klären.

Phase 2: Ziele und Strategie

Dauerhafte Nachfolgeregelungen verlangen einen Interessenausgleich zwischen dem beteiligten Unternehmen, den nachrückenden und den ausscheidenden Firmenchefs. Wenn es in der nächsten Generation mehrere Familienmitglieder gibt, muss z. B. ein Ausgleich geschaffen werden. Oder der Unternehmer muss seine Altersvorsorge durch einen Verkauf des Unternehmens erst noch sichern, selbst wenn er aus dem Cash-flow nur schwer refinanziert werden kann.

Phase 3: Übergabefahrplan

Die Ziele und die bestehende Konstellation determinieren das weitere Vorgehen: die Übertragung des Eigentums und die Übertragung der Managementverantwortung im Nachfolgefahrplan. Dieser ist so individuell wie jedes mittelständische Unternehmen. Hier ist eine Unterstützung von Experten, die aus einem Fundus von Nachfolgefällen Lösungsszenarien heranziehen können, sinnvoll. Das Gesamtkonzept für die Unternehmensnachfolge muss steuerlichen und rechtlichen Überprüfungen standhalten. Es empfiehlt sich, den Generationswechsel ähnlich einer Investition durchzurechnen und auf Basis des Gesamtkonzepts einen Nachfolgefahrplan sowie ein Maßnahmenkatalog zu erstellen.

Phase 4: Umsetzung des Konzepts

Hier fängt die eigentliche Arbeit an: Denn erst in der Praxis wird es ernst, wenn der bisherige Unternehmenschef das Zepter aus der Hand geben muss. Ein Nachfolger erhält vielleicht nicht die notwendige Rückendeckung der Mitarbeiter, oder Familienmitglieder stellen sich in den Weg. In diesem Stadium der Unternehmensübergabe sind meist schon drei bis fünf Jahre vergangen – ein langer Atem und strukturierte Aufgaben erleichtern das Durchhalten bis zum erfolgreichen Abschluss. Das Controlling der einzelnen Schritte ist unverzichtbar.



Prof. Dr. Birgit Felden berät Unternehmen in strategischen und finanzwirtschaftlichen Themen sowie im Bereich Family Business Governance. Sie forscht seit fast 30 Jahren zu Familienunternehmen.

DRUM PRÜFE, WER SICH BINDET

Worauf Sie bei einer Betriebsnachfolge achten sollten. Fünf Tipps von Roland Schraut

Für junge Meister, engagierte Mitarbeiter in den Betrieben oder externe Liebhaber des Holzhandwerks stehen die Chancen, als künftiger Unternehmer einen Betrieb zu übernehmen, bestens. Doch nicht jedes Angebot ist so verlockend, wie es auf den ersten Blick scheinen mag. Welche Maßnahmen helfen dabei, eine Übernahme gut vorzubereiten? Hier ein kurzer Leitfaden:

1. Prüfen Sie die Ertragsituation: Um die Entwicklung eines Betriebes nachzuvollziehen und den heutigen Ist-Zustand zu verstehen, schauen Sie sich bitte an, wie sich der Betrieb in den vergangenen drei Jahren bis heute entwickelt hat. Welcher Ertrag wurde je nach Gesellschaftsform nach Steuern und Tilgungen erzielt? Welchen Lohn hat sich der Unternehmer bezahlt? Wie ist die Ertragsvorausschau für das kommende Jahr?

2. Erarbeiten Sie Ihre Positionierung: Welche Kunden soll Ihr Zukunftsbetrieb bedienen? Welche Produkte bzw. Dienstleistungen möchten Sie in welcher Wertekategorie anbieten? Inwieweit sind diese Vorstellungen in dem angebotenen Betrieb realisierbar? Passen die vorhandene Struktur, die

technische Ausstattung, das Wissen sowie die

Fähigkeiten der Mitarbeiter zu Ihren Plänen?

3. Prüfen Sie die Vermarktung: Warum kommen Interessenten und Neukunden bisher auf den Betrieb zu? Wie viele kommen in der Woche oder im Monat? Wie hoch ist der Umsatz der Neukunden im Vergleich zum Umsatz mit Stammkunden? Welche Vermarktungsaktivitäten werden das Jahr über durchgeführt? Für welches Budget?

4. Prüfen Sie die aktuellen Vertriebswege: Wie ist der Verkauf aufgebaut? Gibt es eine Ausstellung, einen Musterraum? Wie ist das Verkaufsvorgehen? Wo erfolgt ein Erstgespräch? Wer führt die Gespräche und wer ist in der Folge an der Ausführung eines Auftrags wie beteiligt?

5. Der bisherige Unternehmer und Sie sollten einige gemeinsame Monate der Übernahme haben. Achten Sie darauf, dass Sie die Stammkunden rechtzeitig kennenlernen.

Idealerweise holen Sie sich für diesen Weg professionelle Begleitung mit konzeptionellem Wissen aus der Tischlerbranche dazu.

Der Verkaufsexperte Roland Schraut bietet mit der »Sales academy« ein Mentoringkonzept für Unternehmer im Handwerk an. Infos unter www.salesacademy.ag



»Gerade beim eigenen Familienbetrieb wird eine solide Überprüfung aufgrund der Nähe oft ignoriert.«

ROLAND SCHRAUT