

Nachfolgeregelung im Küchenfachhandel

Foto: Biermann

Nichts für die lange Bank

Von Dirk Biermann

Nein, sicher nicht. Es ist keins dieser geselligen Themen, die sich zwischen zwei Schoppen Wein von alleine ergeben. Deshalb geht die Verbundgruppe DER KREIS das komplexe Thema „geregelter Unternehmensnachfolge“ strategisch an: Mit Seminaren, Workshops und individueller Beratung.

„Ja, es ist schon wichtig“, das ahnt man, „aber vielleicht morgen, heute habe ich beim besten Willen keine Zeit. Ich muss ins Geschäft. Der Lieferant wartet, die Kunden drängen, der Steuerberater will die Belege vom letzten Monat – und überhaupt...“ Aus morgen wird übermorgen und überübermorgen. Die Monate gehen ins Land, und völlig unerwartet steht schon wieder Weihnachten vor der Tür. Unter Umständen fatal: Denn die rechtzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge ist viel zu bedeutend, als dass sie ständig aufgeschoben werden sollte. „Im Grunde ist es ein fortlaufender Prozess, der schon frühzeitig in die Unternehmensabläufe integriert werden sollte“, weiß Ernst-Martin Schaible, Grün-

der und geschäftsführender Gesellschafter der Verbundgruppe DER KREIS. Denn die Regelungen, die den Fortbestand eines Unternehmens sichern, lassen sich nicht auf eine einzelne Personalie reduzieren, beispielsweise als spontane Entscheidung in der Sektaune am 65. Geburtstag, dass ab sofort der Sohn den Laden schmeißt.

Wichtige Informationen dokumentieren

Gerade bei inhabergeführten Küchenspezialgeschäften ist der Unternehmenschef häufig Mädchen für alles, und nicht selten liegen bei ihm viele wichtige Informationen für das operative Geschäft, sicher verwahrt, wie sonst nur die US-Gold-

reserven in Fort Knox. Das war nie so geplant, aber es hat sich ergeben. Wenn der Chef nun aus welchen Gründen auch immer ausfällt, geben sich die Fragezeichen die Klinke in die Hand: Wo sind die Passwörter für die Computersysteme und die Zugangsdaten für die Bankkonten? Wer hat eine Übersicht über die laufenden Projekte? Welche Konditionen gelten für welchen Lieferanten? Die Liste ließe sich um etliche Punkte erweitern. Das hat DER KREIS getan. Verbundjustiziar Stephan Wörwag hat einen „Notfallkoffer des Unternehmers“ zusammengestellt. Auf rund zwei Seiten formuliert er Grundsätzliches und Konkretes zum Thema „Wenn der Chef mal ausfällt“. Gleichzeitig dient

diese Übersicht als praxisnahes Grundgerüst für das noch umfassendere Thema der geregelten Unternehmensnachfolge.

Seminare und Workshops

Wie sehr die Mitglieder davon profitieren können, weiß Ernst-Martin Schaible aus zahlreichen Seminaren und Workshops, die seit mehreren Jahren im Rahmen des Jahreskongresses von DER KREIS oder begleitend zu den Erfa-Tagungen durchgeführt werden – und die durchweg gut besucht sind. „Rund 100 Mitglieder zählen wir pro Jahr, die sich mit dem Nachfolgethema auseinandersetzen, davon aktuell etwa 45 sehr intensiv.“ Und das mit zwei grundverschiedenen Motiven: Etwa die Hälfte der Workshop-Teilnehmer plant, ihr Unternehmen abzugeben, die andere Hälfte der Interessenten stehen kurz vor einer Übernahme bzw. wollen sich fachlich fundiert auf eine künftige Selbstständigkeit vorbereiten.

Zur Chefsache erklärt

DER KREIS sensibilisiert die Mitglieder für die Themen „Nachfolge bzw. Übernahme von unternehmerischer Verantwortung“ bereits seit vielen Jahren. Und das vielschichtig: auf den jährlichen Kongressen, im Rahmen der Erfa-Tagungen, in den Print- und Online-Medien der Gruppe sowie durch Vorträge bei Bildungseinrichtungen wie zum Beispiel der MöFa (Möbelfachschule) und auf Bildungs- und Ausbildungsmessen. Und das von oberster Stelle, denn Ernst-Martin Schaible hat die geregelte Unternehmensnachfolge zur Chefsache erklärt und den Rechtsanwalt und Verbundjustiziar Stephan Wörwag mit der praktischen Durchführung betraut. „Wichtig ist“, so Schaible, „dass der Verbund in diesen Prozessen niemals Lösungen vorgibt.“ Der Küchenspezialist bleibe als Unternehmer eigenverantwortlich, könne aber von den Dienstleistungen und Beratungsangeboten profitieren. Schaible: „Wir geben Anregungen und begleiten unsere Mitglieder durch alle Phasen des häufig sehr komplexen Prozesses.“ Beispiele dafür gibt es viele. Einige wichtige Stichworte lauten:

- Umfassende juristische und steuerliche Beratung inkl. Spezialthemen z.B. zu Vertrags- und/oder Erbrecht
- Gesprächsangebote und Beratung zur Ermittlung des realistischen Unternehmenswerts
- Aktive Suche nach einem geeigneten Nachfolger auf Basis exakt definierter Anforderungen und unter Einbindung von Regionalleitern und Industriepartnern

- Beobachtung von einschlägigen Existenzgründerportalen im Internet
- Beobachtung von geeigneten Verkäufern, die sich selbstständig machen wollen
- Aktive Beratung und Begleitung von Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen

Immer auch Nachwuchsförderung

„Unser Verständnis von Beratung und Begleitung basiert auf einem ganzheitlichen Konzept“, fährt der Verbundgruppenlenker fort. Schaible stellt klar: „Nachwuchsförderung und Nachfolgeregelung gehören zusammen und sind nicht voneinander zu trennen.“ Deshalb gibt es spezialisierte Beratungs- und Qualifizierungsangebote für den Fall, dass der designierte Nachfolger aus der Küchenbranche kommt. Im Rahmen von F+P-Seminaren erhalten Nachfolgewillige wichtiges Rüstzeug für ihre künftige unternehmerische Aufgabe, und im Junioren-Kreis des Verbundes („Die jungen Wilden“) treffen sie auf Kollegen in einer gleichen oder ähnlichen Situation. Der in diesen Gruppen mögliche Erfahrungsaustausch „auf Augenhöhe“ sei besonders fruchtbar.

Kommt der Nachfolgekandidat hingegen aus einer anderen Branche wie beispielsweise der Innenarchitektur, gelte es, ihn für das Berufsbild des Küchenspezialisten zu qualifizieren. Dafür arbeitet DER KREIS schon seit mehreren Jahren und erfolgreich mit Ausbildungsinstituten und Hochschulen, u. a. mit der MöFa, zusammen. Koordiniert werden diese Aktivitäten von der DER KREIS ANJA SCHAIBLE STIFTUNG.

Praxisnahe Workshops

Die Unternehmer-Workshops sind praxisnah konzipiert und sensibilisieren die Mitglieder für unterschiedliche Szenarien. „Zum Beispiel was bei einer unerwarteten Nachfolgeregelung zu tun ist und was bei einem sorgfältig geplanten Übergang“, erläutert Ernst-Martin Schaible. Inklusive Checklisten und Antworten auf die üblichen gesellschaftsrechtlichen, familienrechtlichen, erbrechtlichen und steuerrechtlichen Fragen. Thematisiert werde, was mit einem Unternehmen geschehen kann, wenn gar nichts geregelt ist, und wie eine Nachfolge im optimalen Fall laufen kann und was zu welchem Zeitpunkt zu beachten ist. Ebenso die Unterschiede, wenn der Nachfolger aus der Familie kommt oder wenn Gesellschafteranteile übergeben werden sollen. Angeboten werden die Seminare und Workshops



Ernst Martin Schaible, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von DER KREIS: „Wir haben das Thema früh aufgegriffen und sind erfolgreich für unsere Mitglieder aktiv.“

mit allgemeinrechtlichen sowie mit steuerrechtlichen Schwerpunkten.

Emotionale Tiefen

Wenn das Lebenswerk in andere Hände übergehen soll, berührt dies natürlich nicht allein juristische Fragen. Es sind auch die emotionalen Tiefen, die eine frühzeitige und konsequente Auseinandersetzung mit dem Nachfolgethema erschweren. Einerseits wird der Unternehmer mit seinem zeitlich begrenzten Wirken konfrontiert. Ein Thema, das ungern bewusst gemacht, aber gern verdrängt wird. Ein weiterer Aspekt betrifft die Einstufung, wie viel das über mehrere Jahrzehnte Geschaffene wert ist. In der konkreten Beratung zeige sich, dass Unternehmer den Wert ihres Unternehmens häufig überschätzen. „Den klassischen Küchenspezialisten macht jedoch seine Individualität aus – und die lässt sich nicht verkaufen“, erläutert Ernst-Martin Schaible und fährt fort: „Diese Individualität im Marktauftritt und der Unternehmensführung muss von jedem Unternehmer selbst gefunden werden und kann nicht vom Vorgänger übernommen werden.“ Allerdings könne der Verbund auch hier Anregungen vermitteln. Zum Beispiel durch den bereits erwähnten Erfahrungsaustausch in den Erfa-Gruppen oder dem Junioren-Kreis.

Weitere wichtige Teilthemen mit persönlichem Bezug sind die finanzielle Versorgung des Unternehmers und seiner Familie sowie die Klärung finanzieller Rahmenbedingungen, wenn beispielsweise Abfindungen an Geschwister gezahlt werden müssen. Oder sind Betriebsren-

„Eigene Hausaufgaben gemacht“

Ernst-Martin Schaible mahnt nicht nur, sondern geht aktiv voran. „Es versteht sich von selbst, dass ich als Gründer von DER KREIS nicht von meinen Mitgliedern verlangen kann, sich des Themas Nachfolge anzunehmen, ohne dass ich Maßnahmen für mein eigenes Unternehmen ergriffen habe.“ Geführt wird die Verbundgruppe mit Sitz in Leonberg seit vielen Jahren von einem erfahrenen Team. Neben Schaible sind dies Karl Dotzauer (Marketing/Vertrieb), Harald Kastner (Int. Einkauf) und Hermann Zinbler (Varia), die die zentralen Geschicke der Gruppe lenken. Da diese Führungskräfte in den nächsten Jahren ihren Ruhestand antreten werden, wurden früh potenzielle Nachfolger eingestellt, die im Rahmen mehrjähriger Übergangszeiten durch ihre Vorgänger auf ihre neuen Leitungsaufgaben vorbereitet werden. Dazu zählen Oliver Strelow (Vertrieb) und Jan-Hendrik Hoops (Einkauf). Mit Christoph Hermes wurde zudem im Frühjahr dieses Jahres die Unternehmenskommunikation neu besetzt. Alle „Neuen“ sind Mitarbeiter in den Vierzigern. Auch für die Varia-Geschäftsführung ist mittlerweile ein geeigneter Nachfolger gefunden worden.

Doppel-Stiftung gegründet

Auch Ernst-Martin Schaible, 67, selbst hat Weichenstellungen vorgenommen und eine rechtlich abgesicherte Doppel-Stiftungslösung installiert. Diese besteht aus einer Unternehmensstiftung sowie aus der gemeinnützigen DER KREIS ANJA SCHAIBLE STIFTUNG, die sich im Kern in der Nachwuchsförderung engagiert sowie um die Stärkung des Berufsbilds des Küchenspezialisten. Mit der Doppel-Stiftung hat Schaible eine Struktur geschaffen, die weiteres organisches Wachstum zulässt und fördert.

„Passender Zeitpunkt“

Wer konkret an der Spitze der Unternehmensstiftung stehen wird, wenn er selbst aus dem operativen Geschäft ausscheidet, will er noch nicht verraten. Auch nicht wann. Allerdings seien die Namen dafür schon längst festgeschrieben und werden zum „passenden Zeitpunkt“ kommuniziert. Auf Basis dieser Nachfolgeregelung sieht Ernst-Martin Schaible sein Unternehmen zukunftssicher aufgestellt. „Wir haben unsere Hausaufgaben gemacht.“ (dib)

ten für Mitarbeiter versprochen? Jede Unternehmensnachfolge ist ein eigener Prozess mit sehr individuellen Fragen, weiß Schaible. Deshalb sein dringender Rat: „Schieben Sie das Thema nicht auf die lange Bank, auch wenn es un bequem ist, sondern lassen Sie uns reden.“

Viele Erfolge

Im Portfolio der von DER KREIS zur Verfügung gestellten Dienstleistungen zählt die Beratung rund um die geordnete Nachfolgeregelung bzw. die Existenzgründung von Nachwuchskräften zu den erfolgreichen Serviceangeboten seit Jahren. „Wir haben das Thema sehr früh aufgegriffen und haben daher in den letzten Jahren überdurchschnittlich viele Erfolge bei den Nachfolgeregelungen unserer Mitglieder erzielt und gleichzeitig neue Existenzgründer unter Verkäufern gefunden, die sich selbstständig machen wollten“, sagt Ernst-Martin Schaible. Und er ergänzt: „Aufgrund unserer langjährigen Expertise sind wir auf alle Fälle vorbereitet.“

www.derkreis.de



STEFAN BÖHM, WOLFGANG BÖHM,
CHRISTIAN BÖHM
Küchen-Böhm GmbH

NACHFOLGE SICHERN!

Durch ständigen Kontakt mit der Küchenbranche bereits während ihrer Jugend wurde bei Stefan und Christian Böhm Begeisterung hierfür geweckt. Schließlich entschieden sich beide unabhängig voneinander, nach ihrem BWL-Studium das Küchenstudio ihres Vaters Wolfgang Böhm weiterzuführen und tun dies seither erfolgreich zu dritt.

DER KREIS berät und begleitet den gesamten Prozess der Nachfolge und sorgt für eine optimale Aus- und Fortbildung der übernehmenden Generation, damit der Unternehmenserfolg des Fachgeschäfts auch weiterhin Bestand hat. Dies gilt für alle Küchenspezialisten!

Werden Sie Mitglied bei DER KREIS und profitieren Sie vom Netzwerk der führenden Küchenspezialisten.