



Interview mit Karl Rehfuß

Übergabestrategien in der Nachfolgeplanung

Matthias Kühne:
WORIN BESTEHT DER STRATEGISCHE ANSATZ EINER NACHFOLGEPLANUNG?

Karl Rehfuß: Da wir uns bereits auf einem Käufermarkt bewegen, ist eine strukturierte Vorgehensweise im „Kampf“ um die potentiellen Käufer unabdingbar. Unsere Erfahrung zeigt, dass dabei folgende Maßnahmen zum Erfolg führen:

Zukunftsfähigkeit sicherstellen: Unternehmer sollten ihr Geschäftsmodell frühzeitig sichern und zukunftsfähig gestalten.

Übergabefähigkeit herstellen: Optimal ist es, wenn der Inhaber nicht mehr voll im Tagesgeschäft gebunden ist. Er sollte jedoch Strukturen schaffen und Aufgaben früh delegieren und Mitarbeiter in die Verantwortung nehmen.

Karl Rehfuß ist Handelsfachwirt (IHK). Er hat umfangreiche Erfahrung im Auf- und Ausbau mittelständischer Unternehmen des Fachgroßhandels und der Industrie innerhalb der Baubranche und deren Infrastruktur. Zudem hat er langjährige Führungserfahrung mit dem Schwerpunkt Supply Chain Management, nationaler-/und internationaler Vertrieb sowie Personalmanagement. Er ist autorisierter Berater und Dozent der OFFENSIVE MITTELSTAND für Unternehmensnachfolge.

Wirtschaftlichen Erfolg absichern:

Ein profitables Unternehmen bezahlt einen angemessenen und marktüblichen Unternehmerlohn und ist in der Lage, stetig zu investieren.

Frühzeitige Vorbereitung:

„Auch die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt“ – deshalb raten wir unseren Mandanten, sich ab dem 55. Lebensjahr mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen.

Einen Nachfolgeberater mit Erfahrung im Bereich von mittelständischen Unternehmen einbinden:

Suchen Sie sich einen seriösen und erfahrenen Nachfolgeberater, der Ihnen auf Augenhöhe begegnet und ausreichend Erfahrung bei der Übergabe von mittelständisch geprägten Unternehmen hat. Dabei spielen nicht immer nur die „harten Fakten“, wie z. B. Umsatz, Rendite etc., eine große Rolle, sondern meist die „weichen Faktoren“ auf der emotionalen Ebene. Immerhin wird in solch einem Prozess das Lebenswerk des Unternehmers übergeben!

Matthias Kühne:
WAS SIND DIE WESENTLICHEN INHALTE DER STRATEGIE?

Karl Rehfuß: Das sind Zeit, wirtschaftlicher Erfolg, der Geschäftsbetrieb und die professionelle Begleitung.

Zeit:

„Es ist nie zu früh, an später zu denken“, je früher sich die Unternehmer damit beschäftigen, desto effektiver und erfolgreicher wird solch ein Prozess ablaufen.

Wirtschaftlicher Erfolg:

Ein Käufer wird sich immer an der Ertragskraft des Unternehmens orientieren, deshalb ist es wichtig, über einen steueroptimierten Jahresabschluss hinaus immer auch an die Tragfähigkeit in der Zukunft zu denken.

Geschäftsbetrieb:

Auf der Weiterführung des Geschäftsbetriebs sollte großes Augenmerk liegen. Vor allem müssen dafür nötige Investitionen unbedingt getätigt werden. Ein möglicher Investitionsstau wirkt sich generell negativ auf die mögliche Kaufpreisfindung aus.

Professionelle Begleitung:

Aufgrund der Komplexität einer Unternehmensnachfolge ist es einem Unternehmer nicht möglich, diesen Vorgang während der normalen Geschäftstätigkeit alleine umzusetzen. Deshalb raten wir zu einer professionellen Unterstützung durch einen Nachfolgeberater. Auf Seriosität, Prozesskenntnisse und eine flächendeckende Vernetzung sollte dabei geachtet werden.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass unbedingt ein erfahrener Steuerberater mit an Bord sein muss. Ebenso sollte ein Anwalt hinzugezogen werden.

Matthias Kühne:
WAS SIND DIE HÄUFIGSTEN GRÜNDE FÜR EIN SCHEITERN EINER NACHFOLGE?

Karl Rehfuß: Aus meiner Sicht sind das:

Zu hohe Preisvorstellungen des Übergebers:

Oft basiert der Kaufpreis auf der Wunschvorstellung des Verkäufers und spiegelt die Vorstellung

eines „sorgenfreien Lebens“ wieder. Ein möglicher Käufer ist dadurch nicht in der Lage, den Kaufpreis in einem realistischen Zeitraum von 5-7 Jahren zu finanzieren.

Keine professionelle Begleitung bei solch einem komplexen und sensiblen Prozess:

Ohne Begleitung wird solch ein Prozess in der Regel nicht erfolgreich und zeitnah umsetzbar sein.

Emotionale Stolpersteine:

Dieser Prozess fühlt sich in Teilen an wie eine „Achterbahn der Gefühle“. Um ohne Blessuren davonzukommen, benötigen Sie einen strukturierten Ablauf und verlässliche Sparringspartner.

Konflikte zwischen Gesellschaftern:

Streitigkeiten zwischen den Gesellschaftern bzw. innerhalb der Familie führen nicht an das gewünschte Ziel der Unternehmensübergabe.

Zu spät beginnen und nicht weiter investieren:

Frühes Erkennen des Bedarfs und eine Investitionsbereitschaft bis zum Schluss sichern einen marktgerechten Kaufpreis.

Keine Rentabilität vorhanden:

Nur ein wirtschaftlich gut aufgestelltes Unternehmen ist auch wirklich übertragbar. Ein Käufer wird sich immer an der Gegenwart und der Zukunft orientieren, eher selten an der Vergangenheit.

Nichtloslassenkönnen des Übergebers:

Ein Unternehmer sollte sich bereits zu Beginn des Nachfolgeprozesses Gedanken über seine

persönliche Zeit „danach“ machen. Diese Überlegungen gepaart mit einem ausgearbeiteten Nachfolgefahrplan unterstützen mental und helfen, die Übergabe so reibungslos wie möglich durchzuführen.

Matthias Kühne:
WELCHE TIPPS KÖNNEN SIE FÜR EINE ERFOLGREICHE NACHFOLGE GEBEN?

Karl Rehfuß: Wir empfehlen unseren Mandanten, so früh wie möglich mit dem Prozess zu beginnen. In der Regel dauert solch ein komplexer Nachfolgeprozess ca. 18 Monate. Ebenso sollte sich der Unternehmer Gedanken über die Zeit danach machen. Wie gestalte ich meine weitere Zukunft außerhalb des bisherigen „Lebenswerks“?

Suchen Sie sich einen Nachfolgeberater, der sich auf Augenhöhe mit Ihnen und Ihren persönlichen und individuellen Bedürfnissen beschäftigt. Keine langen Kündigungsfristen und keine pauschalen Tranchenzahlungen sind ein Indiz dafür.

Setzen Sie sich mit einer realistischen Kaufpreisvorstellung und den Gegebenheiten am Markt auseinander, um so auch die Zukunft der Mitarbeiter und die des Lebenswerks zu gewährleisten.

Wenn Sie dann den richtigen Übernehmer für Ihr Lebenswerk gefunden haben, ist es wichtig, einen sog. Übergabefahrplan zu erarbeiten und in diesem die Stepstones der Übergabe immer mit Zeitangaben zu hinterlegen.

Ansonsten werden am Ende beide Parteien nicht glücklich werden!