

Warum Unternehmer früh über Nachfolge sprechen sollten

„KÄUFER KAUFEN ZUKUNFT, NICHT HISTORIE“



Jede Unternehmensnachfolge ist anders: vom Generationenwechsel in der Familie über den Verkauf an Mitarbeitende bis hin zum Einstieg externer Investoren. Doch am Ende steht immer die gleiche Frage: Wann ist der richtige Zeitpunkt – und wie viel Vorbereitung braucht dieser Schritt wirklich? Dr. Lars Junc aus dem Expertennetzwerk von NORDWEST erklärt, worauf Käufer achten, warum Nachfolge nicht erst mit dem Verkauf beginnt und weshalb es sich lohnt, das erste Gespräch lange vor der eigentlichen Übergabe zu führen.

Über Nachfolge sollte man sprechen, bevor sie zur Notwendigkeit wird. Dr. Lars Junc erlebt in seiner Arbeit häufig das Gegenteil: Unternehmer melden sich erst dann, wenn das Geschäft bereits

schwächelt und die Aussichten schlechter sind als im Jahr zuvor. Dann soll kurzfristig geregelt werden, was eigentlich langfristig hätte vorbereitet werden müssen.

Doch potenzielle Käufer lassen sich von vergangenen Erfolgen nur begrenzt beeindrucken. Was einmal war, tritt in den Hintergrund – entscheidend ist, was noch kommt. „Käufer kaufen Zukunft, nicht Historie“, sagt Lars Junc.

Begleiter bei der Nachfolge

Lars Junc ist Partner bei Zerbach & Company in Köln, einer Beratungsgesellschaft, die mittelständische Unternehmen beim Kauf und Verkauf unterstützt. Ein Schwerpunkt liegt auf Nachfolgeregelungen. Seit der Gründung im Jahr 2014 hat Zerbach &

Zerbach & Company



Dr. Lars Junc,
Partner bei Zerbach & Company in Köln

Company mehr als 65 Übergaben, Verkäufe und Zukäufe im In- und Ausland begleitet.

Zwischen der Sicht des Unternehmers und der des Marktes liegen oft Welten. Der Unternehmer sieht, was er über Jahre aufgebaut hat: Kundenbeziehungen, Mitarbeitende, nicht selten auch ein Stück Lebenswerk. Der Markt hingegen fragt vor allem, was daraus künftig werden kann: Welche Erträge sind realistisch? Und wie verlässlich ist die Entwicklung in den kommenden Jahren?

Den richtigen Moment treffen

Deshalb ist der richtige Zeitpunkt für eine Übergabe oft schwer zu bestimmen. Viele Unternehmer möchten gute Jahre noch mitneh-

men – verständlich, sagt Lars Junc, aber für eine spätere Nachfolge nicht immer ideal. „Am besten ist es, zu verkaufen, wenn es gut läuft.“

Im Mittelstand steckt viel Wissen beim Inhaber – von Preisen über Abläufe bis zu gewachsenen Partnerschaften. Für Käufer*innen wird das zum Risiko, wenn dieses Know-how nicht rechtzeitig weitergegeben wird. Lars Junc warnt deshalb davor, „bis zum letzten Tag allein zu regieren“. Wer sein Unternehmen übergeben will, sollte frühzeitig dafür sorgen, dass es auch ohne ihn funktioniert – mit klaren Prozessen, dokumentierten Abläufen und einer Führungsebene, die das Geschäft eigenständig trägt.

Erst diskret, dann klar

Auch in der Kommunikation ist das Timing entscheidend. Lars Junc empfiehlt, den Kreis der Eingeweihten zunächst klein zu halten, solange noch offen ist, ob es überhaupt zu einer Übergabe kommt. „Andernfalls entstehen schnell Gerüchte – und Unsicherheit.“ Fragen wie: Wer kauft uns? Was passiert mit meinem Arbeitsplatz? Wird hier alles umgebaut? Umso wichtiger ist es, später Klarheit zu schaffen. Spätestens zur Vertragsunterschrift braucht es eine klar geplante Kommunikation für die Mitarbeitenden.

Eine Beratung nimmt dem Unternehmer die Verkaufsentscheidung nicht ab, hilft aber, den Weg dorthin zu ordnen: Was ist das Unternehmen realistisch wert? Welche Unterlagen müssen vorbereitet werden? Wer kommt als Käufer infrage? Gerade weil viele Unternehmer diesen Schritt nur einmal im Leben gehen, kann Erfahrung von außen helfen, Fehler zu vermeiden.

Ein Gespräch kann viel klären

Dennoch gibt es Berührungsängste, wenn es um externe Unterstützung geht. Die Sorge: Wer mit einem Berater über Nachfolge spricht, stößt damit automatisch einen Verkaufsprozess an. Lars Junc widerspricht. „Man muss das Wort Verkauf gar nicht in den Mund nehmen“, sagt er.

Ein erstes Gespräch kann vielmehr der Ausgangspunkt sein, das eigene Unternehmen regelmäßig in den Blick zu nehmen – etwa einmal im Jahr: Wo steht der Betrieb? Wie lässt sich sein Wert einschätzen? Und was müsste vorbereitet werden, falls irgendwann eine Übergabe ansteht?

Damit sollte man früh beginnen. „Zwischen dem ersten Kennenlernen und dem tatsächlichen Verkauf liegen manchmal zehn Jahre“, sagt Lars Junc. „Das ist ein langer Zeitraum – aber oft genau der richtige.“ | SHB, Foto: Zerbach & Company / adobestock.com





Unternehmenszukunft aktiv gestalten

WIE NORDWEST FACHHANDELS- PARTNER BEI DER NACHFOLGEREGELUNG GANZHEITLICH UNTERSTÜTZT

Die Regelung der Unternehmensnachfolge gehört zu den zentralen strategischen Aufgaben im Mittelstand – wird in der Praxis jedoch häufig zu spät angegangen. Dabei ist das Thema nicht nur eine Frage der langfristigen Planung, sondern auch der kurzfristigen Absicherung unternehmerischer Handlungsfähigkeit.

NORDWEST unterstützt seine Fachhandelspartner deshalb mit einem ganzheitlichen Leistungsangebot, das von erster Orientierung über konkrete Nachfolgelösungen bis hin zu praxisnahen Tools reicht.

Frühzeitig handeln – statt unter Druck entscheiden

Dass rechtzeitige Planung entscheidend ist, zeigt sich in der Praxis immer wieder. Viele Unternehmen beschäftigen sich erst dann intensiver mit dem Thema, wenn der Handlungsdruck bereits hoch ist. Hinzu kommt: Immer mehr Unternehmen stehen altersbedingt vor der Übergabe, während geeignete Nachfolger zunehmend schwer zu finden sind. Gerade in familiengeführten Betrieben ist eine interne Lösung längst nicht selbstverständlich.

Orientierung, Netzwerk und konkrete Umsetzung

NORDWEST versteht sich in diesem Prozess als erster Ansprechpartner und Wegbegleiter. Fachhandelspartner profitieren dabei von einer Kombination aus Erfahrung, Marktkenntnis und einem starken Netzwerk. „Viele Partner beschäftigen sich zum ersten Mal mit dem Thema. Wir geben erste Hinweise und Tipps, zeigen Möglichkeiten auf und bringen bei Bedarf die richtigen Experten zusammen. Gerade die Koordination der verschiedenen Disziplinen – von Finanzierung über Recht bis Steuer – ist entscheidend

für den Erfolg einer Nachfolgelösung“, sagt Alexander Garthmann, Geschäftsbereichsleiter Finanzen bei NORDWEST.

Zum Leistungsportfolio gehören für Verkaufsinteressenten:

- + Erste Orientierung und praxisnaher Austausch zur individuellen Nachfolgesituation
- + Erstellung einer unverbindlichen, übersichtlichen Unternehmenswertermittlung nach dem Vergleichswertverfahren
- + Unterstützung bei der Suche nach internen oder externen Nachfolgern
- + Strukturierte Erfassung von Kauf- und Verkaufsinteressenten sowie deren gezielte Zusammenführung und Kontaktvermittlung auf Basis einer internen Datenbank
- + Vermittlung von Spezialisten für rechtliche, steuerliche und finanzielle Fragestellungen

Selbstverständlich steht NORDWEST auch Kaufinteressenten in der Funktion als Vermittler und kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung.

Viele Wege zur Nachfolge – auch ohne Familienlösung

Eine Nachfolge innerhalb der Familie ist heute längst nicht mehr der Regelfall. Entsprechend vielfältig sind die Lösungsansätze. Sie reichen vom Aufbau interner Nachfolger (z. B. im Rahmen eines Management-Buy-outs) über den Verkauf an externe Investoren oder strategische Partner zur Nutzung von Synergien.

„Man sollte das Thema wertfrei betrachten: Es gibt nicht die eine richtige Lösung, sondern viele mögliche Wege. Entscheidend ist, sich frühzeitig damit auseinanderzusetzen. So kann man den Prozess aktiv gestalten, etwa eine interne Nachfolge gezielt aufbauen

und entwickeln, oder bewertungsrelevante Unternehmenskennzahlen auf dem Weg bis zur Übergabe positiv beeinflussen, um den Unternehmenswert zu steigern“, sagt Alexander Garthmann. Eine frühzeitig geregelte Unternehmensnachfolge sichert Arbeitsplätze, stärkt das Vertrauen von Kund*innen, Lieferanten und Mitarbeitenden, erhält gewachsene Unternehmenswerte und schafft Spielräume für strategische Weiterentwicklungen.

Notfallordner - die Absicherung für den Ernstfall

Ein zentrales neues Instrument im NORDWEST-Leistungsangebot zu diesem wichtigen Thema ist der Notfallordner, der speziell für mittelständische Fachhandelspartner entwickelt wurde. Er schafft Struktur, Transparenz und vor allem kurzfristige Handlungsfähigkeit in für Unternehmen kritischen Situationen (zum Beispiel beim plötzlichen Ausfall eines alleinigen geschäftsführenden Gesellschafters).

Dabei deckt der Notfallordner sämtliche geschäftskritischen Informationen ab:

- + Notfallkontakte und Verantwortlichkeiten (Krisenstab)
- + Vollmachten und Vertretungsregelungen
- + Unternehmensnachfolge und rechtliche Dokumente
- + Finanz- und Versicherungsübersichten
- + IT-Zugänge, Prozesse sowie operative Abläufe
- + Checklisten für das Notfallmanagement

Regelungen wie Testamente, Nachfolgeklauseln oder konkrete Übergabekonzepte werden systematisch erfasst und strukturiert hinterlegt. „Ziel ist es, im Ernstfall schnelle Entscheidungen zu ermöglichen, Risiken zu minimieren und durch ein fundiertes Notfallmanagement den Fortbestand des Unternehmens zu sichern“, erklären Jan Korb, Geschäftsbereichsleiter Großhandel & Geschäftspartnermanagement, sowie Laura Schultz, Teamleiterin Geschäftspartnermanagement. Klare Zuständigkeiten, hinterlegte Vollmachten und strukturierte Kommunikationswege sorgen dafür, dass Unternehmen auch in kritischen Situationen arbeitsfähig bleiben und Vertrauen bei Kundschaft, Lieferanten und Mitarbeitenden bewahren. „Gerade in inhabergeführten Unternehmen hängt vieles an einer Person. Wenn hier nichts geregelt ist, kann das im Ernstfall schnell zu großen Problemen führen – dabei lassen sich viele Risiken mit überschaubarem Aufwand vermeiden“, so Korb und Schultz weiter. Mit dem Notfallordner rückt neben der strategischen Nachfolge also auch die kurzfristige Absicherung konsequenter in den Fokus.

Verantwortung übernehmen – Zukunft sichern

Unternehmensnachfolge ist kein einmaliges Projekt, sondern ein strukturierter Prozess, der Zeit, Transparenz sowie professionelle Begleitung erfordert und frühzeitig angestoßen werden sollte. Mit einem umfassenden Leistungsangebot – von einem ersten Austausch über Netzwerk- und Vermittlungsleistungen bis hin zu konkreten Tools wie der Nachfolgedatenbank – schafft NORDWEST die Voraussetzungen, damit Fachhandelspartner diesen Prozess erfolgreich gestalten können. | JB, Fotos: adobestock.com



Der Notfallordner
als Download



Weitere Informationen erhalten Sie bei

Alexander Garthmann
☎ 0231 - 2222 5001
✉ a.garthmann@nordwest.com

Jan Korb
☎ 0231 - 2222 4710
✉ j.korb@nordwest.com

Laura Schultz
☎ 0231 - 2222 4719
✉ l.schultz@nordwest.com