



Zerbach & Company Corporate Finance

Unternehmensnachfolge = strategische Unternehmensplanung

Sich mit der Nachfolgeregelung in der eigenen Firma auseinanderzusetzen, sollte jeder Unternehmer in Angriff nehmen. Wie dies gelingen kann und was es zu beachten gilt, zeigt der vorliegende Text.

Ein Gastbeitrag von Leander Zerbach

Ich freue mich, heute mit der Gelegenheit einen Gastbeitrag beizusteuern, ein paar Zeilen an Sie richten zu dürfen. Ganz kurz etwas zu meiner Person: geboren 1954, verheiratet, drei erwachsene Kinder und vier Enkel, was bedeutet, dass ich schon viel Schönes aber auch weniger Schönes erlebt habe. Mit meinem Team sind wir als Zerbach & Company Corporate Finance Anfang 2018 von NORDWEST als exklusiver Kooperationspartner für das Thema Nachfolge ausgewählt worden, was uns sehr freut.

Meinen Beitrag möchte ich gerne in drei Blöcke gliedern.

Das Erste ist, Sie alle wissen sicher, dass wir immer wieder Wörtern begegnen, die in uns spontan eher negative als positive Assoziationen auslösen. Und das besondere ist, dass das Wort selbst oft gar nichts dafür kann, aber aus dem einen und anderen Grund verknüpft unser Hirn dieses Wort mit etwas Positivem oder eben mit etwas Negativem. Und ich finde, so geht es leider dem Wort „Nachfolge“. Irgendwie hat es das Wort geschafft mit Themen verbunden zu werden, die bei uns allen nicht positiv belegt sind – Endlichkeit, Abgeben, Ungewissheit und Vieles mehr. Und ehrlich, das Wort selbst hat es gar nicht verdient. Es beschreibt eine ganz normale Phase im Leben eines jeden Einzelnen von uns. Vielleicht hilft es uns, unser Hirn etwas zu überlisten, indem wir uns anstelle von „Nachfolge“ einen anderen Begriff suchen. Beim Schreiben des Beitrages fiel mir hier zum Beispiel eine „strategische Unternehmensplanung“ ein, und zwar für zwei, drei oder fünf Jahre. Und das ist doch etwas, was für jeden von uns sicher einen hohen Stellenwert hat. Was ist wichtiger, als sich Gedanken über die Zukunft zu machen.

Ich finde, die meisten von uns machen das im Privaten eigentlich sehr gut. Sie treffen Vorsorge für den Fall der Fälle, schließen Versicherungen ab, fertigen Vollmachten aus, sammeln alle wichtigen Daten und Dokumente vielleicht in einem sogenannten Notfallkoffer (wenn Sie mögen, kann Ihnen hier Herr Garthmann gerne ein entsprechendes Dokument zuleiten!). Wenn wir das im Privaten gut machen im Interesse Ihrer Familien, dann hat dieselbe Qualität auch Ihr Unternehmen verdient.

Das Zweite ist die nachdrückliche Empfehlung, Vertrauenspersonen in Ihre Überlegungen von Anfang an mit einzubeziehen. Ich glaube, es besteht Einigkeit, dass die Zeit des erfolgreichen einsamen Wolfes, der einsam und alleine entscheidet, wirklich von gestern ist. Am besten wird es vielleicht sein, einen Kreis an Vertrauenspersonen um sich zu scharen. Dazu gehören ganz sicher Familienmitglieder, aber genauso meines Erachtens auch führende Mitarbeiter aus Ihrem Unternehmen. Wir erleben es immer wieder, dass Inhaber selbst langjährig vertraute, führende Mitarbeiter erst sehr spät in Ihre Überlegungen mit einbeziehen und wenn Sie das tun, oft mit der Antwort überrascht werden, dass sie sich selbst schon lange Gedanken darüber machen, wie denn wohl mittelfristig eine Unternehmensführungsstruktur aussieht. Und diese Gedanken machen sich die mündigen Mitarbeiter, die wir ja alle heute haben, alleine, in ihren jeweiligen Familien und natürlich auch mit anderen Kollegen. Die hierdurch entstehende Dynamik ist nicht zu unterschätzen. Und ebenfalls nicht zu unterschätzen ist der positive Effekt, den Sie erzeugen können, wenn Sie Mitarbeiter frühzeitig mit ins Vertrauen ziehen. Neben Familienmitgliedern und führenden Mitarbeitern tut es zudem sehr gut, wirklich außenstehende Personen hinzuzuziehen, die noch mal auf viele Themen und Fra-

gen einen ganz anderen Blick beisteuern können. Genau diese Rolle spielen wir in der frühen Phase unseres Dialogs mit Gesellschaftern und Unternehmenslenkern. Ich glaube, hier ist es ganz wichtig, erstmal zuhören zu können und die ganz individuelle Situation im wahren Sinne des Wortes aufzusaugen, um im weiteren Verlauf hieraus zusammen mit Ihnen Handlungsoptionen zu entwickeln.

Das Dritte was mir wichtig ist: Schieben Sie das Thema nicht auf die lange Bank, sondern wenn es nicht schon geschehen und angestoßen ist, dann starten Sie jetzt damit. Die Entwicklung einer strategischen Unternehmensplanung braucht Zeit, viel Input, ein ständiges Abwägen, manchmal einen Schritt vor und auch einmal wieder zwei Schritte zurück. Und hier müssen auch verschiedenste Themenfelder miteinander verknüpft werden, wie beispielsweise Ihre heutige Unternehmenspositionierung, die Chancen und Herausforderungen in Ihrem jeweiligen Marktumfeld, ganz generelle Branchentendenzen, Finanzdaten, steuerliche Implikationen, bis hin zur Frage der zukünftigen Aufbau- und Ablauforganisation und insbesondere die Besetzung der wichtigsten Positionen. Es wird deutlich, dass das ganz viel Zeit braucht. Und da Sie ganz generell heute schon eigentlich keine freie Zeit haben, wird es umso klarer, das frühzeitig anzustoßen. Sie kennen sicher den alten Werbespruch „es ist nie zu früh und selten zu spät“. Auch an dieser Stelle kann es sehr hilfreich sein, sich externen Rat und externe Unterstützung mit an Bord zu holen, dann haben Sie automatisch jemanden mit dabei, der das Thema immer wieder aufgreift und in Verbindung mit einem zu Beginn selbstgesetzten Zeitplan mitvorantreibt.

Ich würde mich sehr freuen, wenn ich bei dem einen oder anderen einen Gedankenstoß liefern konnte. Wenn Sie mehr hierzu erfahren möchten, wenden Sie sich gerne an Herrn Garthmann oder starten Sie einfach mal den aktuellen NORDWEST-Podcast. Und vielleicht habe ich es auch ein bisschen geschafft, dass Sie das Wort Nachfolge positiver belegen und dann auch eine große Chance darin sehen.

Sie alle tragen eine hohe Verantwortung für Ihre Unternehmen, Ihre Familien, Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden und Lieferanten und alle Parteien haben es verdient, dass Sie Vorsorge treffen! | Foto: NORDWEST

Mit freundlichem Gruß

Leander Zerbach



Weitere Informationen erhalten Sie bei

Alexander Garthmann

☎ 0231 - 2222 5001

✉ a.garthmann@nordwest.com

Hören Sie den aktuellen Podcast im Verbundfunk zum Thema Unternehmensnachfolge:

