

Nachhaltige Unternehmensnachfolge

Auch soziales Kapital zählt

Familienunternehmen leisten viel für die Gesellschaft. Sie leben das Motto „Eigentum verpflichtet“. Nicht selten prägen sie eine ganze Region, sind große Gewerbesteuerzahler, Spender, Mäzene und Arbeitgeber. Doch viele Unternehmen sind gefährdet, nicht nur wegen der ökonomischen und konjunkturellen Rahmenbedingungen, sondern auch, weil der demographische Wandel zuschlägt. Auch Unternehmer werden älter und scheiden aus dem Erwerbsleben aus. Jedes Unternehmen, das mangels Nachfolge schließen muss, geht der Gesellschaft unwiederbringlich verloren. Dabei geht es nicht selten um Lebenswerke und das Schicksal vieler Familien, manchmal gar um die Zukunft ganzer Kommunen. Nachfolge ist eines der drängendsten Probleme der Zeit. Intelligente und kreative Nachfolgeregelungen sind ein wesentlicher Aspekt von Nachhaltigkeit und betreffen die Gesellschaft am Standort Deutschland als Ganzes.

Verantwortung wird mitübergaben

Wichtig im Rahmen einer Nachfolgeregelung ist, dass nicht nur Hallen, Maschinen und Produkte übergeben werden, also klassische Assets, sondern auch eine Kultur, eine Identität und die unternehmerische Verantwortung. Diese weichen Faktoren werden allzu oft unterschätzt und führen am Ende nicht selten zum Scheitern – entweder bereits im Rahmen der Verhandlungen oder des Übergabeprozesses oder, was noch schlimmer ist, im Rahmen der wirtschaftlichen Aktivitäten. Insolvenzen können die Folge sein – in Krisenzeiten allemal.

Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz, Zukunftsinvestitionen in Menschen und Maschinen und eine Idee von einer Ökonomie, von der am Ende alle profitieren, das alles spielt eine Rolle. Es geht auch um Zahlen, aber die sind eben nicht alles. Der soziale und gesellschaftliche Kontext muss genauso stimmen wie das Geschäftsmodell.

Integrität ist gefordert

Ein guter Berater muss dies beherzigen und in seine Konzepte einbringen. Auch sein soziales Kapital ist relevant, stellt er doch im Wesentlichen Kontakte her, bringt Menschen und Ideen, Planungen und Visionen, Interessen und Bedürfnisse zusammen. Haben Käufer und Verkäufer nicht zumindest eine ähnliche Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens, wird die Nachfolge nicht nachhaltig funktionieren. Mitarbeiter legen Wert auf die vorhandene Betriebskultur und machen sich Gedanken über ihre Karrierechancen. Kunden und Lieferanten möchten keine negativen Erfahrungen machen müssen. Und sie alle sind zumeist regional vernetzt und sprechen über



ihre Erfahrungen. Facetten, die es im Rahmen der Nachfolgeplanung und -begleitung einzukalkulieren gilt.

Unternehmen sind Ökosysteme

Eine Rolle spielt zudem die Bewertung von Technologien und Geschäftsmodellen, auch im Kontext von ESG-Kriterien, Lieferkettenthematiken und Compliance-Anforderungen. Eine nachhaltige Nachfolgeregelung betrachtet immer auch politische und regulatorische Aspekte – und hier wird Nachhaltigkeit gerade in nahezu jeder Beziehung gesellschaftlich neu definiert.

Nachhaltigkeit wird zum Schlüsselthema ganzer Branchen, und das umso mehr dort, wo junge Nachfolger auf arrivierte Unternehmer treffen, deren Lebenswerk zur Debatte steht. Etwas erhalten und etwas Neues darauf aufbauen – Nachhaltigkeit muss neu gedacht und moderiert werden. ■

Zur Person und zum Unternehmen



Thorsten Luber ist Diplom-Kaufmann sowie Gründer und Inhaber von Luber Consulting, einer spezialisierten Strategieberatung für den Mittelstand in der DACH-Region. Die Beratungsgebiete von Luber Consulting sind Existenzgründung, Wachstum, Strategie sowie Unternehmensnachfolge und -verkauf. Thorsten Luber ist Gründer der Nachfolgeinitiative www.nachfolge-chance.de und als „Top-Experte“ durch das „Erfolg Magazin“ ausgezeichnet. Er hat u.a. Spitzenunternehmen wie BMW, BASF, DHL, Fresenius Medical Care und Boehringer Ingelheim in strategischen Projekten beraten und begleitet. Das in Bonn ansässige Beratungsunternehmen hat mehrere Mitarbeiter und legt besonderen Wert auf eine nachhaltig wirksame Begleitung in Projekten.

Weitere Informationen unter: www.luber-consulting.com