

PT-MAGAZIN

ZUKUNFTSREISE

**500 JAHRE AUERBACHS KELLER
PREMIER-NOMINIERUNGEN 2025
MITARBEITERLOYALITÄT LENKEN
VOLKSBANK UND KULTURHAUPTSTADT**



www.pt-magazin.de

21. Jahrgang | Ausgabe 1 • 2 | 2025 | ISSN 1860-501x | 3 Euro

Wirtschaft und Gesellschaft

Offizielles Magazin des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“

NACHHALTIGE UNTERNEHMENS- NACHFOLGE

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 mitübergeben

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 KI, 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 Zahlen sind eben nicht alles. Der soziale und gesellschaftliche Kontext muss genauso stimmen wie das Geschäftsmodell. Die Rolle eines Unternehmens in seinem gesellschaftlichen, systemischen und politischen Umfeld ist eine zentrale Frage bei einer Unternehmensnachfolge. Hiervon hängen sehr oft das Wohlbefinden der Belegschaft, die Integrität in die lokale Zivilgesellschaft oder die Reputation ab. Assets, die nur selten in Bilanzen stehen, die aber keineswegs unwichtiger sind als Vermögen und Betriebsmittel. Das soziale Kapital ist ein erheblicher Faktor, den es zu bewerten und zu gestalten gilt.

Integrität ist gefordert

Nachfolgeregelungen werden meist durch externe Berater begleitet, die

Baldus
Medizintechnik

Medizintechnik von morgen.

MEDIZINISCHER GASANLAGENBAU

MEDIZINISCHE LACHGASSEDIERUNG



PREISTRÄGER
Großer Preis des
MITTELSTANDES



Baldus Medizintechnik GmbH | In der Langfuhr 32 | 56170 Bendorf | www.baldus.de

**PRODUCTS
MADE IN
GERMANY**

die notwendigen Prozesse häufig über mehrere Jahre hinweg mitgestalten. Rechtliche, steuerliche, strategische, kaufmännische, finanzielle und nicht zuletzt auch ganz private Aspekte müssen von ihnen berücksichtigt und organisiert werden. Auch für diese Berater spielt soziales Kapital als Aspekt der Nachhaltigkeit eine Rolle. Auch eine Unternehmensberatung kann nachhaltig sein. Vielleicht muss sie sogar nachhaltig sein. Denn was ist nachhaltiger als Existenzen zu sichern, Werte zu schöpfen und langfristig zu erhalten? Nachhaltigkeit ist mehr als Umweltschutz, Ehrenamt und Fair Trade. Nachhaltig ist alles, was der Gesellschaft nutzt und Ressourcen erhält. Unternehmen und deren Mitarbeiter sowie die Ökosysteme, in denen sie agieren, dienen zumeist der Gesellschaft – in dieser Erkenntnis fußt der Satz „Eigentum verpflichtet“.

Berater mit Kontakten und Charakter

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. Ändert ein Unternehmen seine Kultur und werden Beziehungen deswegen neu bewertet, verändert sich das betriebliche Ökosystem. Dies zu analysieren, zu bewerten und zu erhalten, die positiven Aspekte vielleicht sogar auszubauen, das ist die Aufgabe einer guten Nachfolgeregelung – und das Ziel einer nachhaltigen Beratung. Nachhaltigkeit hat hier gleich mehrere Aspekte: ökonomische, kulturelle und sozial-gesellschaftliche.

Unternehmen sind Ökosysteme

Hierzu gehört 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. Der klassische, rein renditegetriebene Investor hat es zunehmend schwer. Ethische Fragen gewinnen an Bedeutung, nicht zuletzt auch bei Kapitalgebern, Share- und Stakeholdern. Das Umfeld für gelingende Nachfolgerege-

lungen wird komplexer, die Ansprüche an nachhaltige Geschäftskonzepte steigen – im engeren Sinne geht es dabei tatsächlich um ökologische, soziale und gesellschaftliche Fragen, im weiteren Sinne gar um eine Idee von der Zukunft, um ethische Fragen neuer Technologien in meist hochregulierten Märkten.

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. ■

ZAHLEN SIND EBEN NICHT ALLES.



ÜBER DEN AUTOR

Diplom-Kaufmann **Thorsten Luber** ist Gründer und Inhaber von **Luber Consulting**, einer spezialisierten Strategieberatung für den Mittelstand in der DACH-Region und gründete die Nachfolgeinitiative www.nachfolge-chance.de. Er hat unter anderem Spitzenunternehmen wie BMW, BASF, DHL, Fresenius Medical Care und Boehringer Ingelheim in strategischen Projekten beraten und begleitet. <https://luber-consulting.com>.

Entspannter Urlaub im Hundehotel ...für Mensch und Tier



www.haus-waldeck-koch.de

Alzenbergstraße 9 | 94158 Philippsreut | Bayerischer Wald

LANDHOTEL
HAUS WALDECK
FAMILIE KOCH