

Nachhaltige familiäre Unternehmensnachfolgen – als Alternative zum Unternehmensverkauf

Von Sema Eroglu



Nachhaltigkeitsaspekte haben in Gesellschaft und Wirtschaft stark an Bedeutung gewonnen. Gesetze wie die EU-Taxonomie-Verordnung, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) unterstreichen die Relevanz von ESG-Faktoren (Environment, Social, Governance) in der Unternehmensführung. Besonders bei Unternehmensnachfolgen stellt dies eine zentrale Herausforderung dar. Eine vorausschauende Planung ermöglicht jedoch eine nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens und erhöht dessen Zukunftsfähigkeit.

1. Bedeutung von ESG-Kriterien

Nichtfinanzielle Angaben wie ESG-Aspekte gewinnen für Investoren zunehmend an Bedeutung. Sie bieten Einblicke in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien kann dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, das Markenimage zu verbessern, Mitarbeiter zu binden, Innovationen zu fördern und gesetzliche Vorgaben zu erfüllen. Nachhaltigkeit wird von jüngeren Generationen stärker priorisiert, was sich auch in der Nachfolgeplanung widerspiegelt.

2. Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge

2.1. Demografische Entwicklung

Rund 125.000 Unternehmer kleiner und mittlerer Unternehmen planen bis 2027 ihren Rückzug. Ein Drittel der Inhaber ist 60 Jahre oder älter. Die Suche nach geeigneten Nachfolgern stellt eine wachsende Herausforderung dar. Ein Mangel an rechtzeitiger Nachfolgeplanung führt jährlich dazu, dass etwa 48.500 Unternehmen ohne Regelung aus dem Markt ausscheiden.

2.2. Plötzliche Ausfälle

Viele Unternehmen sind unvorbereitet auf den plötzlichen Ausfall der Geschäftsführung, etwa durch Krankheit oder Tod. Hier können Beiräte als beratende oder entscheidungsbefugte Gremien helfen, die Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Ein Nachfolgebeirat kann wichtige strategische Entscheidungen übernehmen und die Übergangsphase stabilisieren.

3. Nachhaltigkeit und Generationenwechsel

3.1. Drei Säulen der Nachhaltigkeit

1. **Ökologische Nachhaltigkeit:** Fokus auf den Schutz natürlicher Ressourcen und Energieeffizienz.
2. **Soziale Nachhaltigkeit:** Gewährleistung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen, Chancengleichheit und Work-Life-Balance.
3. **Ökonomische Nachhaltigkeit:** Sicherung der Lebensqualität heutiger und zukünftiger Generationen bei gleichzeitiger Gewinnerzielung.

3.2. Chancen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit bietet Unternehmen Wettbewerbsvorteile, Kosteneinsparungen, ein verbessertes Markenimage und bessere Mitarbeiterbindung. Sie fördert zudem den Zugang zu Kapital, da Investoren verstärkt auf ESG-Kriterien achten.

4. Erbrechtliche und güterrechtliche Aspekte

4.1. Testamentarische Regelungen

Eine klare und rechtzeitige Nachfolgeregelung ist entscheidend, um Streitigkeiten zu vermeiden. Ersatz-Erben und -Testamentsvollstrecker sollten benannt werden, um handlungsfähige Strukturen zu sichern.

4.2. Güterstände

Die Wahl zwischen Gütertrennung, Zugewinnngemeinschaft oder einer modifizierten Zugewinnngemeinschaft beeinflusst die Nachfolge erheblich. Eine maßgeschneiderte Regelung kann steuerliche Vorteile bieten und Pflichtteilsansprüche minimieren.

5. Finanzielle Aspekte

5.1. Anforderungen der Senioren

Senioren streben nach finanzieller Sicherheit und Haftungsbefreiung beim Rückzug aus dem Unternehmen. Gleichzeitig darf die Mittelentnahme die Liquidität des Unternehmens nicht gefährden. Strategien wie Rentenzahlungen oder Nießbrauchrechte können dies unterstützen.

5.2. Finanzierung der Nachfolge

Nachfolger benötigen oft externes Kapital, da eigene Mittel selten ausreichen. Kreative Ansätze wie schrittweise Übertragungen, Darlehen der Senioren-Generation oder die Aufnahme von Minderheitsgesellschaftern helfen, finanzielle Belastungen zu reduzieren. Nachhaltige Investitionen können durch Eigenkapitalstärkung oder Nachrangkapital finanziert werden.

6. Auswahl des Nachfolgers

Die Nachfolge sollte auf Basis fachlicher Qualifikationen und Charakterstärke erfolgen. Eine klare Kompetenzaufteilung ist entscheidend, insbesondere bei mehreren Nachfolgern. Frühzeitige Einbindung potenzieller Nachfolger in den Entscheidungsprozess fördert die Akzeptanz.

7. Nachhaltige Unternehmensnachfolge

Eine nachhaltige Nachfolgeplanung umfasst finanzielle, rechtliche und strategische Aspekte. Der Übergang sollte langfristig vorbereitet werden, um Stabilität und Wachstum zu gewährleisten. Fehler wie unklare Regelungen oder mangelnde Kommunikation können schwerwiegende Konsequenzen haben.

Fazit

Die Integration von ESG-Kriterien in die Unternehmensnachfolge ist nicht nur eine ethische Verpflichtung, sondern auch ein wirtschaftlicher Vorteil. Sie stärkt die Wettbewerbsfähigkeit, fördert Innovationen und sichert die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Mit klarer Kommunikation, rechtzeitiger Planung und Berücksichtigung individueller Bedürfnisse können nachhaltige Nachfolgelösungen erfolgreich umgesetzt werden.

Dieser Bericht ist eine Zusammenfassung des von Sema Eroglu verfassten Beitrages zu dem neuen, im Verlag Springer Nature erschienen Buch: ESG als Treiber von M&A – Unternehmenskäufe und -zusammenschlüsse erfolgreich managen.

Januar 2025 - ISBN 978-3-658-45405-0