

# Die Nachfolge sichern

Viele Unternehmer gehen bald in den Ruhestand – und ordnen ihre Nachfolge oft zu spät **VON RICHARD SCHÜTZE**

Loszulassen fällt schwer. Mancher hält die Zügel bis zum letzten Atemzug in der Hand. Denn niemand kennt ja den eigenen Laden so gut und bis in alle Winkel. Alles selbst von der Pike aufgebaut. Die Initiative ergriffen, die ersten Produkte erfunden und immer neue kreierte, den Markt erspürt, die Leistungsträger engagiert und motiviert, sich überall persönlich reingehängt, alles auf eine Karte gesetzt, allen Widerständen zum Trotz durchgehalten.

Große Unternehmerpersönlichkeiten sind legendär und ihre Geschichten Legion. Doch eines Tages verlassen jeden die Kräfte. Wem die Stunde schlägt, der hat sein Reich hoffentlich einigermaßen geordnet oder bestenfalls schon an einen Nachfolger übertragen. So wie der am 5. November im Alter von 95 Jahren verstorbene Düsseldorfer Projektentwickler Walter Brune, der noch mit 93 Jahren sein letztes großes Immobilienprojekt vollendete und dann aber klug genug war, aus der Schar seiner Kinder und Enkel seinen Sohn Chris auszuwählen und mit der Leitung der Familienfirma zu betrauen.

Bei 150 000 Familienunternehmen in Deutschland mit rund 2,4 Millionen Beschäftigten steht bis 2022 die Nachfolge an. Denn die Generation der Babyboomer verlässt allmählich das Berufsleben. Der renommierte Bonner Notar Benno Garschina weiß, dass auf seine Zunft hier viel Arbeit zukommt. Erforderlich für die Beratung seien „juristische Kompetenz, viel Erfahrung und ein enormes Einfühlungsvermö-



**Trigema-Chef Wolfgang Grupp arbeitet seine Kinder als Nachfolger ein. Foto: dpa**

gen“, resümiert Garschina. Denn das Wohl und Wehe und die weitere Existenz dieser zumeist mittelständischen und Kleinunternehmen hängen davon ab, dass rechtzeitig eine unternehmerisch begabte Persönlichkeit oder ein perfekt miteinander kooperierendes Führungsteam mit möglichst „viel Beinfreiheit bei Entscheidungen“ die Nachfolge antreten kann. „Nichts ist schlechter für den erfolgreichen Fortbestand eines Unternehmens als unklare Führungsstrukturen mit einer zu geringen Entscheidungsbefugnis der Verantwortlichen“, erläutert

Garschina, der seine Aufgabe bei der Beratung und Begleitung bei der Unternehmensnachfolge auch in einer klugen und tragfähige Konfliktlösungen bei Problemen zwischen den Erben mit einkalkulierenden Vertragsgestaltung sieht.

Ungefähr ein Drittel der Unternehmen werden aber nicht familienintern durch Vererbung oder in der Rechtsform einer Familienstiftung fortgeführt, sondern von Fremdmanagern geleitet oder familienextern veräußert oder verpachtet. Das Drama einer innerfamiliär für manchen Patriar-

chen enttäuschten Nachfolge-Hoffnung hat Udo Jürgens in dem Chanson „Der gekaufte Drachen“ ergreifend besungen: „Dann zeigte der Hausherr voll Stolz den Besitz, ‚was sie seh’n, gehört mal meinem Kleinen, dieses Haus, die Fabrik, nur für ihn tu‘ ich das, dafür leb‘ ich, ich hab‘ nur den einen“.

## Sich früh kümmern – Enttäuschungen vermeiden

Doch der Junge hatte schon früh eine eigene Meinung dazu – und als später die Partys in der Fabrikantenvilla „längst verklungen“ waren, sitzt der Patriarch „gebückt und ergraut und erzählt leise von seinem Jungen: ‚der lebt heut‘ sein Leben irgendwo“, denn „es ist alles ganz anders gelaufen; er hat geschrieben, er kommt nicht mehr heim, ich glaub‘, ich werd‘ alles verkaufen.“ Um derartige persönliche Katastrophen zu vermeiden, können Unternehmer schon frühzeitig die Expertise von versierten Beratern und auch Psychologen in Anspruch nehmen.

Manchmal verläuft es aber auch anders: Axel Springer vertraute auf sein Gefühl, mit seiner fünften Ehefrau Friede die richtige Bewahrerin seines publizistischen Vermächtnisses gefunden zu haben. Auch Maria-Elisabeth Schaeffler erwies sich als Nachfolgerin ihres verstorbenen Mannes für die Schaeffler-Gruppe als Glücksfall. Mit hohem persönlichen Risiko ging sie auch bei der Übernahme von Continental für die Firma durch Dick und Dünn und trieb die Expansion des Unternehmens weiter voran. Längst aber hat sie 80 Prozent der stimmberechtigten Aktien an ihren Sohn übertragen und hofft, so die Zukunft der Firma gesichert zu haben. Bei dem Ulmer Metzgermeister Erwin Hoeneß spielten offenbar die Gene eine entscheidende Rolle. Sein Sohn, der Fußballweltmeister und langjährige FC Bayern-Boss Uli Hoeneß, entwickelte mit eiserner Disziplin und viel Fleiß aus der bescheidenen Metzgerei des Vaters eine weithin bekannte Nürnberger Wurstwarenfirma, die heutzutage in nur einer Stunde den gesamten Jahresumsatz der väterlichen Metzgerei erwirtschaftet. Auch Hoeneß ist clever genug, das Unternehmen und dessen Leitung längst an seine beiden Kinder übertragen zu haben. Mit viel Weitsicht agiert auch die Familie Harting im ostwestfälischen Espelkamp. Die von Dietmar Harting und seiner Ehefrau Margrit groß gemachte und weltweit führende Technologiegruppe, die mit Produktionsstandorten und Tochtergesellschaften in 44 Ländern vertreten ist, ist zu 100 Prozent in Familienbesitz und wird von der Familie in der 3. Generation fortgeführt.

Doch wem es nicht gelingt, einen geeigneten Nachfolger zu finden, der kann beispielsweise auf dem „Peter Hertweck Forum“ Ausschau halten. Hier können sich Anbieter und Nachfrager auf einer Plattform vernetzen. Hertweck meint, dass bis zu 750 000 Mittelständler in Deutschland sich mit dem Gedanken tragen, bis 2023 ihr Unternehmen zu übergeben oder zu verkaufen. Seine Beratung baut auch auf einer Analyse der immateriellen Werte der Unternehmen auf. Neben Hertweck sind zahlreiche Berater unterwegs, um dem Mittelstand als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ bei einem möglichst geordneten Übergang behilflich zu sein. Auch die IHKS sorgen sich um die Zukunft der Leistungsträger im Lande. Guten Rat, eine geistig-geistliche Ermutigung und zuweilen auch Trost finden Unternehmerinnen und Unternehmer auch im vertraulichen Austausch im „Bund Katholischer Unternehmer e.V.“ (BKU), der in fast allen Diözesen in Deutschland vertreten ist. Denn auch der geistliche Berater des BKU, der Priester Dr. Hans-Günther Ullrich, war bis 2006 als Geschäftsführer eines großen Unternehmens mit weltweit 6 000 Beschäftigten ein erfolgreicher Unternehmer.