



In die Fußstapfen des Vaters

Die Regelung der Nachfolge ist eine der wichtigsten unternehmerischen Leistungen. Wie läuft der Generationswechsel in Bremer Firmen? „Wirtschaft in Bremen“ stellt drei Beispiele vor. Von **Peter Schulz** (Text) und **Frank Pusch** (Fotos)

Johann Buddenbrook blickte mit ängstlicher Erwartung auf die Entwicklung seiner Kinder. Er war berechtigt, die vollste Zuversicht in die Tüchtigkeit und den Ernst seines ältesten Sohns zu setzen; was aber Christian betraf... Der junge Mann zeigte im Geschäft nicht immer hinreichendes Interesse und legte eine große Schwäche für Zerstreuungen, zum Beispiel für das Theater, an den Tag.“

Grüblerische Gedanken eines Vaters und Kaufmanns, nachzulesen in Thomas Manns großem Roman über den Niedergang einer Lübecker Patrizierfamilie. Sorgen, die wohl jeder Unternehmer nachvollziehen kann, der sich den Kopf darüber zerbricht, wer einmal als Nachfolger an seinem Schreibtisch sitzen wird. Jahr für Jahr stehen in Deutschland rund 71.000 zunehmend kleinere Unternehmen vor einem grund-

legenden Wechsel in der Führungsetage. Davon hängen nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IFM) 2005 rund 680.000 Arbeitsplätze ab, von denen etliche verloren gehen. Denn jährlich müssen 5.900 Firmen mangels Nachfolger schließen.

Doch selbst wenn der oder die „Richtige“ gefunden ist, läuft der Generationswechsel bei vielen Unternehmen – ob innerhalb der Fami-

Birgit und Björn Becker: Rasche
Nachfolge beim Recyclingspezialisten

lie, durch Verkauf oder die Übergabe an langjährige Mitarbeiter oder Außenstehende – längst nicht so reibungslos, wie es sich alle Beteiligten wünschen. Wird die zukunftsweisende Frage gar auf die lange Bank geschoben, treten nahezu zwangsläufig Probleme auf, wenn eines Tages als Folge plötzlicher Einschnitte überstürzte Entscheidungen gefällt werden müssen. Dann steht oftmals das gesamte Unternehmen auf der Kippe. Nicht umsonst urteilte der Großverleger Reinhard Mohn: „Die Sicherung der Nachfolge ist die größte unternehmerische Leistung.“

Dies gilt in besonderem Maße in Familienbetrieben, in denen Wohl und Wehe des Hauses mit dem Schicksal des Patriarchen verbunden sind. Krach im Clan, Diadochenkämpfe, Zank um die Anteile – der Zwist um den Erbhof kann zur Zerschlagung des Unternehmens führen oder ihr Ende bedeuten. Als warnendes Beispiel für diese Negativ-Entwicklung gilt das Keks-Konsortium der Bahlsen-Familie, das nach öffentlich ausgetragenen Kontroversen unter den Verwandten aufgeteilt wurde.

Wie gefährlich der Generationen-Zoff um Macht und Einfluss werden kann, bestätigt ein empirisches Forschungsprojekt am Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Über zwei Jahre wurden die „Erfolgsfaktoren von Mehrgenerationen-Familienunternehmen“ untersucht. Ergebnis: Gelingt es nicht, allen Gesellschaftern eine Teilhabe am Unternehmen zu vermitteln, der über finanzielle Ausschüttungen hinausgeht, zerfällt das Gefüge. Es kommt zu Konflikten unter den Gesellschaftern, die häufig sowohl das Unternehmen als auch die Familie zerstören, die ohnehin unter Druck steht. Denn sie ist in jeder Generation gezwungen, einen Unternehmer auf die Welt zu bringen.

Was leistet die Kammer?

Bremische Unternehmen finden in der Handelskammer einen wichtigen Partner und eine zentrale Informationsquelle, wenn es um das Thema Nachfolgeregelung geht. Die Kammer leistet so nicht nur einen exklusiven Service für ihre Mitgliedsunternehmen, sondern auch einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der regionalen Wirtschaft.

Worum geht es dabei?

- Beratung
- Veranstaltungen und Seminare
- Tipps zur Unternehmensbewertung
- Förderberatung
- CHANGE/CHANCE-Unternehmensbörse (Internetportal für Nachfolge und Existenzgründung: www.change-online.de)

Information

Handelskammer Bremen,
Bert C. Cecchia
Telefon 04213637-232
E-Mail: cecchia@handelskammer-bremen.de

CHANGE/CHANCE-Unternehmensbörse

CHANGE/CHANCE ist die bundesweit größte Unternehmensbörse, ein Gemeinschaftsprojekt der Deutschen Ausgleichsbank, der Handwerkskammern und den Industrie- und Handelskammern. Im Zentrum dieser Initiative steht:

- der Einstieg als Teilhaber/in oder als zukünftiger Existenzgründer
- der Erwerb eines Unternehmens
- Hilfe bei der Suche nach dem kompetenten Nachfolger
- Kontaktaufnahme zu qualifizierten Führungskräften und potenziellen Teilhabern

Alle regionalen Angebote und Nachfragen werden in einem Portal zusammengeführt und unter www.change-online.de veröffentlicht. Für Suchende ist die Kammer des Wohnsitzes, für Anbieter die Kammer des Firmensitzes zuständig. Die Angebote/Nachfragen werden mit einer Chiffre-Nummer versehen, so dass äußerste Diskretion gewährleistet ist. Die Inserate werden in die Change-Unternehmensbörse gestellt; auch erscheinen sie auf Wunsch in der monatlich herausgegebenen Kammer-Zeitschrift „Wirtschaft in Bremen“. Die Handelskammer leitet die Offerten ohne Prüfung und unter Ausschluss jeglicher Haftung an den Inserenten weiter. Ausgeschlossen von der Vermittlung ist die Veräußerung von Unternehmensteilen, Betriebseinrichtungen und GmbH-Mänteln.

Information

Handelskammer Bremen,
Jutta Deharde, Andrea Goß
Telefon 04213637-234/307
E-Mail: deharde@handelskammer-bremen.de,
goss@handelskammer-bremen.de



Allerdings wollen inzwischen immer weniger Söhne und Töchter in das elterliche Geschäft einsteigen. „Viele Kinder fragen sich heute: Will ich dasselbe machen wie mein Vater?“ sagte Professor Fritz Simon vom Institut für Familienunternehmen dem „Manager-Magazin“. Schließlich hätten sie das häusliche Bild des gestressten Papas vor Augen, der nach zwölf oder mehr anstrengenden Bürostunden nach Hause komme. Diesem Vorbild nachzueifern werde bei den „jungen Wilden“ – ein Begriff für die aufstrebende CDU-Generation in der Ära nach „Übervater“ Helmut Kohl – kaum noch als Lebenserfüllung angesehen.

Haben die Nachkommen kein Interesse, den Spuren der Eltern zu folgen, tritt oftmals eine Führungspersönlichkeit an ihre Stelle, die dem Unternehmen seit Jahren als leitender Angestellter verbunden war. Als Alternative kann die Gründung einer Stiftung erwogen werden, um das Lebenswerk eines Unternehmers in seinem Sinne fortzuführen (siehe WiB 3/2005). Oder es bleibt – quasi als ultima ratio – der Verkauf, nicht selten an einen Mitbewerber.

Das Beispiel Becker Recycling

Lösungen, die für Birgit und Björn Becker nicht in Frage kamen. Sie übernahmen 2001 die Leitung des Bremer Recyclingunternehmens, das ihr Vater über Jahrzehnte hinweg aufgebaut hatte. Sein plötzlicher Tod machte eine rasche Entscheidung über die Unternehmensführung notwendig, die zwar eingefädelt – Schwester und Bruder arbeiteten bereits als Geschäftsführer im Betrieb –, aber bei weitem noch nicht vollzogen war. „Er war mit seinen 75 Jahren immer noch der absolute Chef“, erinnert sich Birgit Becker. „Doch wir beide wollten eines Tages an seine Stelle treten. Etwas anderes kam für uns überhaupt nicht in Betracht.“

Dabei hatte der Senior (Björn Becker: „Ein Machertyp der Nachkriegszeit“) seinen Kindern den Weg an die Spitze nicht gerade geebnet. Der älteste Sohn, als Nachfolger auserkoren, warf nach zehn Jahren das Handtuch, weil der Vater nicht einen der vielen geschäftlichen Fäden aus der Hand geben wollte. Und auch Björn Becker stand kurz davor, die Firma entnervt zu verlassen: „Die Kündigung war schon geschrieben, und genau das hat ihn zum Nachdenken gebracht, wie es einmal mit dem Unternehmen weiter gehen sollte.“

In der Folge erhielt die „junge Garde“ mehr Spielraum; der Chef verlegte sich stärker auf die strategische Geschäftsleitung. „Und damit konnten wir alle gut leben“, berichtet Birgit Becker, die sich verstärkt auf die Unternehmenszweige Kunststoffvermarktung und Putztextilien konzentrierte. Zudem trug ein vom Vater eingesetzter Beirat erheblich dazu bei, die knisternde Atmosphäre zu entspannen. Seine Mitglieder, allesamt geschätzte Berater der Familie, übernahmen mit Geschick und Überzeugungskraft die Rolle von Mediatoren und berieten die Geschwister auch in der schwierigen Phase nach dem Tod des Vaters.

„Ein Gremium, das wir nicht missen möchten“, sagt Birgit Becker, die es ebenso wie Bruder Björn vorgezogen hat, weiterhin vom Niedrig-Energiehaus an der Warturmer Heerstraße („Bremens erstes Passiv-Bürogebäude!“) aus das operative Geschäft der 130 Mitarbeiter zählenden Unternehmensgruppe zu leiten. An die Spitze der Holding trat deshalb ein leitender Mitarbeiter des Hauses, der mittlerweile „eine Art Controlling-Funktion“ ausübt. „Mit dieser Konstruktion sind wir sehr zufrieden“, urteilt Björn Becker und fügt hinzu: „Unser Vater hatte sich das so ausgedacht. Irgendwie ist er eben immer noch im Betrieb.“

Dass wie im Hause Becker eine Tochter für die Unternehmensnachfolge in Betracht kam, ist übrigens nach wie vor die große Ausnahme. Eine Untersuchung des Frankfurter

Sigmund Freud-Institutes ergab, dass die Familien ihnen die Leitung eines Betriebes weit weniger als den Söhnen zutrauen. Bislang wird – so die Erkenntnisse des Instituts – nur jedes zehnte Familienunternehmen an einen weiblichen Nachkommen übergeben, obwohl Töchter nachweislich auch in von Männern dominierten Branchen erfolgreiche Geschäftsführerinnen werden.

Das Beispiel H. SAACKE KG

Angelika Saacke-Lumper gehört zu ihnen. Als ihr Vater Hans-Herbert Saacke unlängst nach 42 Jahren an der Spitze des weltweit operierenden Spezialisten für industrielle Feuerungsanlagen in den Ruhestand trat, übernahm die Tochter einen Teil der Verantwortung für den Betrieb mit gut 1.000 Mitarbeitern in über 45 Ländern. Sie gehört zum Triumvirat der neuen Unternehmensleitung, das Bruder Henning als Unternehmenssprecher anführt, während sich Ehemann Stefan Lumper um die finanzielle Seite kümmert.

„Unser Vater hat uns zwar immer die Wahl gelassen, ob wir ins Unternehmen eintreten möchten, doch unsere Entscheidung war schon in Jugendtagen gefallen“, berichtet Angelika Saacke-Lumper, die heute für Marketing und PR zuständig ist. Während die mittlere Schwester Biologie studierte, zog sie nach einer Ausbildung zur Industriekauffrau ein Betriebswirtschaftsstudium vor, sammelte Praxiserfahrung und stieg schließlich als Assistentin der Geschäftsleitung in den väterlichen Betrieb ein.

Bruder Henning Saacke, ebenfalls Industriekaufmann, folgte einer bremischen Tradition und ließ sich erst in England, dann in Australien den Wind um die Nase wehen. Zwei Jahre lang schaute er sich dort in den Saacke-Niederlassungen gründlich um („und zwar als einfacher Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion“), dann stärkte auch er dem



Vater den Rücken und arbeitete sich in die Geschäftsleitung ein.

Bis zum Rückzug von Hans-Herbert Saacke ins Privatleben sollten noch zwei Jahre bleiben. „Und die wurden gründlich genutzt“, erzählt Henning Saacke. Zug um Zug habe der Vater seinen Kindern Aufgaben und Verantwortung übertragen und damit einen fließenden Übergang ermöglicht. Leicht sei es ihm zwar nicht gefallen, nach über vier Jahrzehnten die Zügel aus der Hand zu geben. „Aber er hat immer wieder betont, dass es jetzt unser Unternehmen sei und wir somit unsere Zukunft gestalten würden“, erinnert sich Angelika Saacke-Lumper.

Dabei stehen dem dreiköpfigen Familienverbund zwei weitere Geschäftsführer und ein Beirat zur Seite, in dem der Vater den Vorsitz übernommen hat. „Es war sein großer Wunsch, den Wechsel harmonisch und einvernehmlich in die Wege zu leiten. Das ist absolut gelungen“, beurteilt Henning Saacke rückblickend

das Verfahren zur Nachfolgeregelung.

Dieser harmonische Übergang lässt sich auch in der Firmenzentrale in der Südweststraße ablesen, wo Henning Saacke drei Jahre lang das Büro mit seinem Vater geteilt hat. Zwar hat der Sohn „nach längerem Zögern“ am Schreibtisch des Seniors Platz genommen, doch der Stuhl ist durch ein neues Modell ersetzt worden. „Aber mehr wollten wir erst mal nicht ändern“, sagt Angelika Saacke-Lumper. „Noch nicht.“

Das Beispiel Binder Edelstahl

Noch nicht – diese Sprachregelung gilt auch im Arstener Unternehmen Binder Edelstahl. Denn Ortwin Binder, der sich vor 18 Jahren mit einer Produktionsgesellschaft für Edelstahlbleche und -träger selbstständig machte, steht „in vollem Saft“

Angelika Saacke-Lumper, Ehemann Stefan Lumper und Bruder Henning Saacke: Sie haben bei Saacke das Kommando übernommen.

und also mitten im unternehmerischen Leben. Dennoch denkt der 64-Jährige jetzt häufiger ans Aufhören – und an die interessanten Reisen, die er mit besonderer Freude antritt, weil er dabei das Angenehme mit dem Nützlichen verbinden kann. „Wir haben Kunden in ganz Europa, die auf regelmäßige Besuche großen Wert legen“, erklärt er lächelnd.

Ortwin Binder schlüpft gern in die Rolle des Globetrotters, zumal er das heimische Unternehmen mit den rund 60 Mitarbeitern in guten Händen weiß. Sohn Roland (35) ist 1998 nach kaufmännischer Lehre und BWL-Studium ins väterliche Geschäft eingetreten und steht seinen Mann als kommende Nr. 1 im familiären Betrieb. „Ich habe das so gewollt, jetzt übernehme ich folgerichtig immer mehr Verantwortung“,



Ortwin Binder und Sohn Roland: Der Junior wächst in die Verantwortung hinein.

urteilt er. „Und ich versuche, mich immer stärker überflüssig zu machen“, ergänzt Vater Ortwin.

Eine Aufgabenteilung, die zu beider Zufriedenheit funktioniert. Hier der Senior, der seine Erfahrungen in einer sehr spezialisierten Branche („Ein neuer Außendienstler braucht ungefähr zwei Jahre, bis er richtig sattelfest ist“) weitergibt, dort der Filius, der von diesen Kenntnissen profitiert. „Stahl ist ein schwieriges Geschäft, da kann man sich leicht Blessuren holen. Das gilt erst recht, wenn man so wie wir auf den Export angewiesen ist“, hat Roland Binder erkannt.

Die strategische Ausrichtung des Betriebs wird gemeinsam abgestimmt, Messen und Kunden besucht der Vater, während der Sohn in Arsten „den Laden schmeißt“ – ein schlüssiges Konzept, das auch die Banken überzeugt. „Eine zukunftsweisende Nachfolgeregelung er-

weist sich in Zeiten von Basel II als echte Trumpfkarte beim Rating“, lautet Ortwin Binders Rat an andere Unternehmer. Schließlich müsse man bei einer Firmenübergabe auch die finanzielle Seite im Blick haben – gerade als Mittelständler. „Wenn ich ausscheide, muss ein Mitarbeiter für den Außendienst eingestellt werden, was natürlich zusätzliche Kosten verursacht. Das gilt es zu beachten!“

Ungefähr zwei Jahre soll die innerfamiliäre Betriebsgemeinschaft noch wahren. Dann bricht der „alte Elefant“ – der Dickhäuter ist das Markenzeichen des Unternehmens – endgültig in die freie Wildbahn auf, während sein Nachkomme in dessen unternehmerische Fußstapfen tritt. Dass er sie passgenau ausfüllen wird, steht für beide außer Frage: „Wir bereiten die Nachfolge seit Jahren sehr sorgfältig vor. Da kann eigentlich nichts mehr schief gehen.“

Wie immer der Übergang von einer Unternehmergeneration zur anderen verlaufen mag, welche Regelungen die Familie dafür auch findet – einen Grundsatz dürfte wohl jeder Senior seinen aufstrebenden Kindern mit auf den Weg geben. Wie schrieb doch Thomas Mann seinem Romanhelden Thomas Buddenbrook zum 100-jährigen Jubiläum des Lübecker Handelshauses auf eine Ehrentafel „in hohen gotischen Lettern und in der Schreibart dessen, der ihn seinen Nachfolgern überliefert“: „Mein Sohn, sey mit Lust bei den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bey Nacht ruhig schlafen können.“

