

IM GESPRÄCH DIE JÜNGEREN RÜCKEN NACH – FAMILIENUNTERNEHMEN IN UMBRUCHSITUATIONEN

„Es kann keine Gerechtigkeit geben“

Beraterin plädiert für klare Regeln – Wirtschaftsminister Pfister: 60 000 Betriebe in den nächsten fünf Jahren betroffen – Unternehmer erzählen

VON STEPHANIE DANNER

Stuttgart – Deutschland und vor allem Baden-Württemberg ist geprägt von mittelständischen Familienunternehmen. „Sie sind das Rückgrat unserer Wirtschaft“, betonte Christine Bechtle-Kobarg, Verlegerin der Eßlinger Zeitung, am Dienstag Abend bei der Podiumsveranstaltung „Im Gespräch“ in der Kreissparkasse Esslingen. Dort drehte sich alles um eine Problematik, die viele Familienunternehmen betrifft: die Regelung der Nachfolge. Mit Heinrich Baumann, Geschäftsführer beim Esslinger Automobilzulieferer Eberspächer, und Rechtsanwältin Sabine Schmid-Hopmeier kamen zwei Nachfolger zu Wort. Baumann ist vor anderthalb Jahren in den Familienbetrieb eingestiegen. Zum Jahresende wird sein Vater, Günther Baumann, aus der Geschäftsleitung ausscheiden. Der 38-Jährige schilderte, wie er sich auf die Arbeit in Unternehmen vorbereitete. Stets sei ihm wichtig gewesen, zweigleisig zu planen und eine eigenständige Karriere außerhalb des Familienbetriebs zu verfolgen. „Ich wollte beim Eintritt ins Unternehmen etwas vorweisen und nicht nur Sohn oder Enkel sein“, sagte Baumann. Von seinen Eltern habe er sich nie gedrängt gefühlt. Sie hätten allenfalls den Wunsch gehegt, dass er eines Tages einsteigen würde. Erst nach und nach habe er sich entschieden, einzusteigen.

Klare Regeln für den Übergang

Wichtig war Vater und Sohn, dass die Übergangsphase nicht länger als zwei Jahre dauern sollte. Auch die Rolle des Juniors innerhalb des Unternehmens, seine Kompetenzen und Verantwortungsbereiche wurden vorher festgelegt. „Dass alles so geregelt abläuft, ist selten“, erzählte Kirsten Baus, die Familienunternehmen in der Umbruchphase berät. „Solche Fälle machen mich arbeitslos.“ Als untypisch bezeichnete sie auch die Übergabe der Esslinger Anwaltskanzlei Hopmeier. Sabine Schmid-Hopmeier entschied sich eher durch Zufall für das Jurastudium. Ihr Vater, der ehemalige Landtagspräsident Fritz Hopmeier, habe zunächst sogar Bedenken angemeldet. Schmid-Hopmeier, zitierte ihren Vater: „Kind, kannst du denn überhaupt so abstrakt denken? Das ist wichtig.“ Später habe er dann eher ungeduldig auf ihren Eintritt in die Kanzlei gewartet. Schmid-Hopmeier, die auch Vorsitzende des Vereins deutscher Unternehmerinnen in Württemberg ist, hat den Eindruck, dass „Frauen früher anfangen, darüber nachzudenken“. Genau festlegen müsse man den Zeitpunkt des Eintritts und den Verdienst. Auch den Mitarbeitern müsse der oder die „Neue“ bekannt gemacht werden. Dass gerade das Thema Geld zwischen Generationen oft ein Tabuthema sei, wusste auch Kirsten Baus. Das Problem sei, dass man nie wisse, wer spricht: Vater oder Unternehmer? Kind oder Bewerber? So schilderte die Beraterin



Etwa 250 Zuhörer interessierten sich für die Generationenproblematik in mittelständischen Betrieben.

Fotos: Bulgryn



Beim anschließenden Stehempfang: Helmut Eberspächer, Seniorchef des gleichnamigen Automobilzulieferers, Franz Scholz, Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse, und dessen Frau.



Begehrter Gesprächspartner: Der baden-württembergische Wirtschaftsminister Ernst Pfister (FDP, Mitte) diskutierte mit den Gästen der Podiumsveranstaltung.

ein Unternehmer, der bei ihr klagte: „Stellen Sie sich vor, da kam meine Tochter und wollte mit mir ihr Gehalt verhandeln, dabei weiß ich genau, was das Kind braucht.“

Eheverträge „heiße Eisen“

Als „heiße Eisen“ bezeichnete die Fachbuchautorin auch Eheverträge, die zum Rüstzeug der Unternehmer gehörten. Schließlich könne beim Scheitern einer Ehe schnell die Stabilität der Firma in Gefahr geraten. „Man muss die emotionale Welt Schritt für Schritt verlassen und professionalisieren“, riet Baus. Ähnlich sehe es bei der Alterssicherung der Eltern aus. „Oft sehen die Jung-Unternehmer später, welche Bürde dies mit sich bringt.“ Wichtig sei beim Übergang von der zweiten auf die dritte Generation die Verteilung der Gesellschafteranteile. Baus plädierte für eine Mehrheit für den Geschäftsführer. In späteren Generationen bestehe das

Problem darin, dass sich die Gesellschafter sowohl voneinander als auch vom Unternehmen entfernen. Um dies zu überwinden, müsse man früh einen Zusammenhalt in der Familie schaffen, gemeinsame Ziele finden, „und sie auch schriftlich festhalten“, empfahl Baus. Bei der Verteilung der Geschäftsanteile müsse man Kindern klar machen, dass dies nichts mit der persönlichen Wertschätzung zu tun habe. „In der Unternehmensnachfolge kann es keine Gerechtigkeit geben.“ Diese Erfahrung hat auch der Esslinger Unternehmer Wolfgang Kiesel gemacht. Er selbst hält 80 Prozent der Anteile, seine Schwester hielt 20 Prozent. Kiesel, der die elterliche Firma Ende der 60er Jahre übernommen hat, erzählte, dass sein Eintritt sehr spontan beschlossen wurde. Nachdem er seine kaufmännische Ausbildung fertig hatte, habe sein Vater eines Morgens gesagt, er habe dem Verkaufsleiter gekündigt – „willst du kommen?“ Sei-

nen Arbeitsvertrag habe er erst viel später erhalten. An zahlreiche hektische Tage und Abende kann sich Kiesel erinnern. „Beim Sonntagskaffee stellte mein Vater immer kritische Fragen.“ Er sei überzeugt: „Es muss reiben, aber wir haben eine gute Streitkultur entwickelt.“

Professionelle Hilfe zu Rate ziehen

Seine eigenen vier Kinder beobachtete er noch. „Da ist noch manches ungeklärt.“ Er erwäge, einen Coach hinzuzuziehen, sagte Kiesel. „Wir haben noch nicht geschafft, eine Gesellschafterversammlung abzuhalten, die vernünftig abläuft“, gab er zu. Klar sei, dass vier Geschäftsführer zu viel seien für sein Unternehmen. Einige seiner Kinder zeigten Interesse am Betrieb. „Wäre das nicht so gewesen, hätte ich eher an Verkauf gedacht.“ Einen externen Manager zu finden, sei für eine Firma seiner Größe schwierig. Auf jeden Fall wolle er aber prüfen, ob

seine Kinder geeignet sind. Angst vor seinem eigenen Rückzug habe er nicht, „aber in zwei Jahren muss es noch nicht sein“.

Das die meisten Unternehmer zu spät anfangen, sich über ihre Nachfolge Gedanken zu machen, bemerkte auch Baden-Württembergs Wirtschaftsminister Ernst Pfister (FDP). In den kommenden fünf Jahren stehe in 60 000 Betrieben im Land der Generationenwechsel an, sagte Pfister. Noch im Jahr 2000 seien 75 Prozent der Fälle von Sohn oder Tochter übernommen worden. Heute seien es gerade noch die Hälfte der Betriebe. „Das heißt, immer mehr Externe sind verantwortlich. 600 000 Arbeitsplätze sind davon betroffen.“ Zudem gehe so die Unternehmenskultur verloren. Die Politik müsse dafür sorgen, dass kleinere und mittlere Betriebe von der Erbschaftsteuer entlastet würden. Zudem müsse das Verständnis junger Leute für die Wirtschaft gefördert werden.