

Loslassen.

Strategisch denken, Entscheidungen treffen, gesellschaftlich anerkannt sein und ein Tagesablauf, der von lieb gewonnenen Pflichten bestimmt wird – ein Unternehmerleben. Doch wenn der Generationenwechsel näher rückt, ist die Angst vor dem Bedeutungsverlust meist nicht fern. Die Beispiele der Familien Hankammer (im Bild) und Roeckl zeigen, wie der Rückzug gelingt.





Da sitzt ein zufriedener und dankbarer Mensch. Auf dem Steg vor dem Hotel Hofgut Georgenthal im Taunus. Am Wasser – wo sonst. Es ist das Element, mit dem sich Heinz Hankammer in seinem Leben intensiv beschäftigt hat.

Der 75-Jährige ist der Erfinder der Brita-Wasserfilter, das Hotel und eine Factoring-Gesellschaft gehören ebenfalls zu seinem Familienunternehmen, das heute einen Umsatz von rund 220 Millionen im Jahr macht und 800 Mitarbeiter in über 60 Ländern beschäftigt.

Der Mann hat viel erreicht in seinem Leben, ein echter Macher eben. Und doch auch wieder nicht: Heinz Hankammer ist frei von unangenehmer Selbsterfülltheit, frei von Arroganz. Er ist kein Renommier, braucht keine Claqueure und führt nicht immer das große Wort. Er ist stiller Zuhörer, wenn seine Kinder sprechen, so wie seine Kinder aufmerksam und still sind, wenn

er mit einem leisen Kopfschütteln über so viel unnötige Sorgen, und er fügt gleich mit hörbarem Stolz an: „Heute weiß ich, wir haben alles richtig gemacht.“

Vater und Tochter sitzen im Aufsichtsrat der Brita GmbH, der Sohn ist Geschäftsführer des Unternehmens, während die Tochter Direktorin des Hotels Hofgut Georgenthal ist. Die Kinder von Heinz Hankammer sind sich einig: „Zehn Jahre hat der Prozess des Unternehmensübergangs letztlich doch gedauert und es gab einige emotionale Täler zu durchschreiten. Heute sind wir uns aber näher, haben mehr Vertrauen zueinander und einen festeren Familienzusammenhalt als jemals zuvor“, sagen beide. Und: „Irgendwann ist das Konkurrenzdenken der Sachlichkeit gewichen. Wir haben aufgehört, das Unternehmen hierarchisch zu sehen. Wir sehen es als unser Familienunternehmen, das wir unbedingt zusammenhalten wollen“, sagt Markus Hankammer.

„Mein Sohn hat ein Paar sehr gut passende Schuhe. Meine braucht er nicht.“ Heinz Hankammer

er redet. Respekt hat er vor seinen Kindern, und sie vor ihm. Wer Heinz Hankammer trifft, ahnt schon, dass so einem Menschen der Generationenwechsel gelingt. Leicht fiel er ihm aber dennoch nicht. Der gelernte Verkäufer bezeichnet die Übergabe seines Unternehmens an seine beiden Kinder sogar als eine „seiner schwersten Zeiten“.

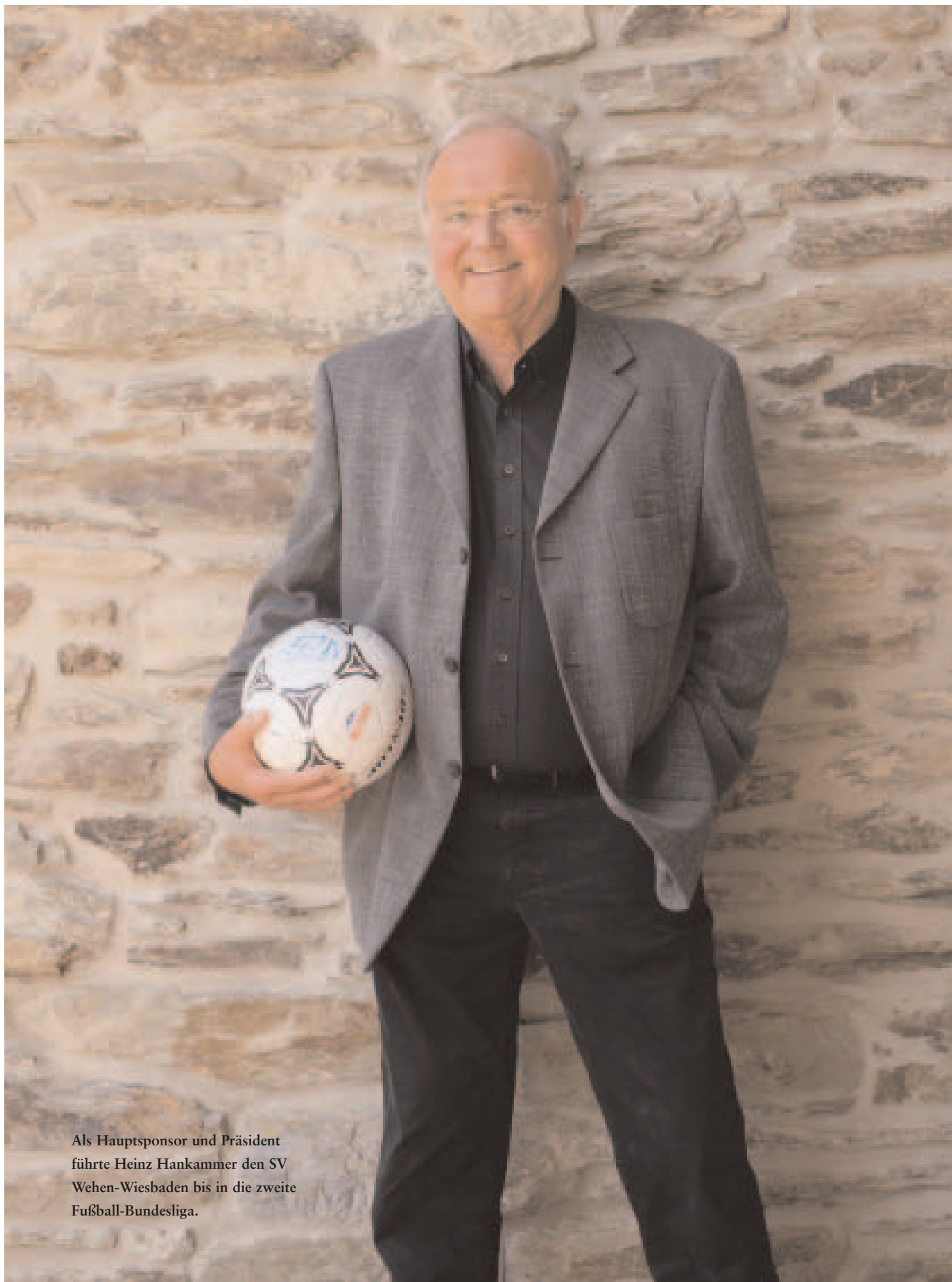
Als sein Sohn Markus 1995 die Leitung übernehmen wollte, war der Vater zwar innerlich bereit zu übergeben, doch deshalb noch lange nicht frei von Ängsten: „Ich hatte so viele Sorgen, als mein Sohn die Geschäftsführung übernahm. Er war nicht so ein Verkäufertyp wie ich, er vertrat teilweise andere Werte und er war auch unsicher, ob ihm meine Schuhe nicht zu groß wären. Ich war geradezu alarmiert, als er anfang, neue Mitarbeiter um sich zu versammeln, die nicht unbedingt meinen Vorstellungen entsprachen.“

Nicht einfach war auch, dass mit Eintritt der Tochter in das Unternehmen im Jahr 1996 plötzlich der jüngere Bruder der Chef seiner älteren Schwester war. „Zudem war meine Tochter Brita, Namensgeberin des Unternehmens, gar nicht glücklich in ihrer Position in der Firma. Eigentlich wollte sie raus, konnte aber das Terrain auch nicht einfach ihrem Bruder überlassen. Erst als mein Sohn – und auch ich – erkannten, dass er meine Schuhe gar nicht brauchte, wurde er zu dem erfolgreichen Geschäftsführer, der er heute ist“, sagt Heinz Hankam-

mer. Ein Lächeln des Vaters zeigt dessen Freude über diesen Satz. Er fügt noch an: „Meine Kinder werden den Unternehmensübergang auf ihre eigenen Kinder später einmal gut schaffen. Dank ihrer guten Erfahrungen werden sie keine großen Hürden zu überwinden haben. Dieser ganze Aufwand, die Selbstüberwindung, der Kampf gegen meine Ängste hat sich schon deshalb gelohnt.“

Bis es zu dieser Aussage kommen konnte, war es ein weiter Weg, den die Familie zusammen mit einem Berater gegangen ist. Oftmals sind bereits die für die vertragliche Gestaltung beauftragten Rechtsexperten als Mediatoren ausgebildet oder bringen eine besondere Sensibilität für den menschlichen Aspekt der Übergabe mit: „Bei der Unternehmensnachfolge geht es letztlich immer auch um starke, oft unausgesprochene Emotionen und die persönlichen Beziehungen der Beteiligten. Diese angemessen zu berücksichtigen, ist neben einer kompetenten rechtlichen und steuerlichen Beratung einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren“, sagt etwa Peter Schulz, auf Erb- und Nachfolgeberatung spezialisierter Rechtsanwalt und Steuerberater bei RP Richter & Partner in München.

Neben Anwälten haben sich auch Familienstrategen auf die Begleitung und Organisation des Generationenwechsels spezialisiert. Eine von ihnen ist Kirsten Baus. Ihr Institut für Familienstrategie in Stuttgart sorgt seit fünf Jahren für den >



Als Hauptsponsor und Präsident führte Heinz Hankammer den SV Wehen-Wiesbaden bis in die zweite Fußball-Bundesliga.



Stefan Roeckl senior: „Wer nicht spürt, wann seine Kinder hungrig nach der vollen Verantwortung sind, hat etwas falsch gemacht.“

Erhalt des Familienfriedens beim Vermögensübergang: „Jedes Familienmitglied hat dabei ganz eigene Probleme zu bewältigen. Für die Altvorderen ist der Rückzug schwierig – sich nicht mehr um Details kümmern zu können, plötzlich dem Unternehmensalltag entrückt zu sein“, sagt Baus. „Das Loslassen schmerzt, denn tatsächlich gehört dazu die vollständige Übergabe der Verantwortung an die nächste Generation.“

Stefan Roeckl senior hat sein Unternehmen 1999 an die sechste Generation weitergegeben. Er kannte die Rangeleien beim Rückzug von der Macht bereits. Schließlich hat er bei der Stafelübergabe seines Vaters an ihn gelernt, wie so ein Prozess sinnvoll angegangen wird: „Lieber früher als später übergeben – und zwar voll und ganz, also Führung, Verantwortung und Firmensubstanz“, sagt er.

Für Stefan Roeckl stand immer fest, dass jedes seiner vier Kinder in das seit fast 170 Jahren mit Lederwaren und Accessoires

Nicht allen gelingt das Loslassen so gut wie Heinz Hankammer, der das Zeit-Problem auf für Unternehmer nicht untypische Weise gelöst hat: Er hat ganz einfach ein neues Unternehmen aufgebaut. Schon vor seinem Ausstieg hatte sich der Unternehmer einen gut 300 Jahre alten, verfallenen Hof gekauft und begonnen, diesen umzubauen. Als sein Sohn das Familienunternehmen 1995 übernahm, war die Zeit reif, aus der Ruine mit vollem Einsatz ein Hotel samt Museum entstehen zu lassen – und sich damit einen Kindheitstraum zu erfüllen: „Ich bin im Taunus groß geworden, bin gerne durch die Wälder gestreift und auch an diesem Hofgut vorbeigekommen. Ich habe mir dabei oft vorgestellt, es gehöre mir und ich sei Ritter auf dieser – in meiner Fantasie – gewaltigen Burg.“

Sechs Jahre beschäftigte der Aufbau Heinz Hankammer und ließ ihm trotzdem Raum für mehr: „Nachdem die Banken mir schon früh mit ihrem fehlenden Unternehmergeist das Ge-

„Erst wenn der Senior eine neue Aufgabe gefunden hat, ist der Weg wirklich frei für den Junior.“ Peter Schulz

arbeitende Unternehmen kommen kann, aber keines muss. Und dass beim Wechsel für jeden ein rechtlich eigenständiges Unternehmen übergeben werden sollte.

„Mein Ältester und mein Jüngster sind Ärzte geworden, was meinem eigenen ursprünglichen Berufswunsch entspricht. Darüber freue ich mich sehr. Der mittlere Sohn Stefan hat den Sport-Bereich übernommen, meine Tochter Annette die Mode und Accessoires. Auch wenn nicht immer die große Liebe unter den Kindern herrscht, verbindet sie beruflich die Familientradition und das Wissen, dass beider Geschäftserfolg mit unserem Markennamen verknüpft ist.“

Sowohl rechtliche als auch familieninterne Fragen werden beim Unternehmensübergang meist heftig und laut diskutiert. Mit einem anderen Problem kämpft der Patriarch meist heimlich, still und im Verborgenen: „Was kommt jetzt noch?“

Kirsten Baus kennt die Ängste der Unternehmenslenker: „Das Kernproblem ist die freie Zeit. Wenn die Firma der Lebensinhalt war, dann stellt die Abgabe der Verantwortung einen gravierenden Verlust dar. Der Patriarch darf nicht mehr, was ihm in seinem Leben am liebsten war. Er muss sich gegen seine Neigung verhalten – das tut weh.“

Zwar sagen viele ihrer Mandanten, das Loslassen sei die Krönung des Lebenswerkes – jedoch immer erst, wenn der Prozess abgeschlossen und ein neuer Lebensinhalt gefunden ist.

schäft erschwerten, habe ich mich seit 1988 überwiegend per Factoring finanziert, also dem Verkauf meiner finanziellen Forderungen an eine Gesellschaft. 1996 hatte ich endlich Zeit, mit dem Sohn eines Freundes eine eigene Factoring-Gesellschaft zu gründen. Die A.B.S. Global Factoring AG ist heute der führende konzernunabhängige Factoring-Dienstleister in Deutschland und eines der 15 erfolgreichsten Factoring-Unternehmen weltweit“, sagt er.

Beide Aktivitäten haben ihm den Abschied von der Macht erleichtert, ebenso wie seine Vorstandsarbeit im Fußball-Club Wehen. Der Verein ist gerade in die zweite Bundesliga aufgestiegen und baut nun ein entsprechend großes Stadion: die Brita-Arena. Und noch ein Ereignis hat ihm beim Loslassen geholfen: „Mein erster Enkel Maximilian wurde geboren, als ich mein Unternehmen übergab. Das öffnete mir den Blick für den Lauf der Dinge. Es war einfach die richtige Zeit abzutreten und neue Aufgaben wahrzunehmen“, sagt er vollkommen im Reinen mit sich und seinen Entscheidungen.

„Wer derart vielseitig interessiert und engagiert ist“, sagt Kirsten Baus, „hat für gewöhnlich auch kaum Angst vor dem Rückzug von der Macht.“

Noch einfacher ist es für jene, die einen Machtverlust gar nicht wahrnehmen – wie Stefan Roeckl senior: „Da ich immer auch Zweifler war, ob ich wirklich das Beste für das Unternehmen >

und meine Mitarbeiter erreiche, hat mich die Verantwortung zeit meines Arbeitslebens auch gedrückt, so dass die Übergabe mir durchaus ein leichteres Lebensgefühl verschafft hat“, sagt der 71-Jährige lächelnd über seine Brille hinweg. Für ihn war wichtig, dass die Kinder den Zeitpunkt sehr wesentlich mitbestimmen haben. „Beide hatten schon Erfahrung und Teilverantwortung im Unternehmen, beide waren hungrig nach der vollen Verantwortung, und die Belegschaft hatte Zeit, ihre Loyalitäten neu zu verteilen“, sagt Roeckl.

Familieninterne Probleme gab es kaum, denn die rechtliche Trennung der Unternehmen hat die Geschwisterkonkurrenz ausgehebelt. „Nur manchmal denke ich, dass es für meine beiden Mediziner ein merkwürdiges Gefühl sein muss zu sehen, wie viel gutes Geld ihre Geschwister in wirtschaftlich guten Zeiten verdienen können. Andererseits gilt natürlich auch, dass sie in schlechten Zeiten in viel tiefere Haftungsrisiken rutschen können“, sagt er.

Stefan Roeckl hat sein Unternehmen vollständig übergeben, sein privates Vermögen ist herausgelöst und vom Erfolg der

Kinder unabhängig. Das Abgeben der Verantwortung hat er als den schwierigsten Teil empfunden, „weil sie der Lebensinhalt war, seit die Kinder die Pubertät hinter sich gebracht hatten“, sagt der Senior. Heute dient er seinem Sohn gelegentlich als Ratgeber bei personellen Entscheidungen, „aber wirklich nur, wenn er mich darum bittet.“

Im Unternehmen seiner Tochter unterstützt Roeckl den Ledereinkauf und betreut die Produktionsstätten in Rumänien. Diese Arbeit lässt ihm ausreichend Zeit, beim Aufbau einer Privatschule mitzuarbeiten, wandern zu gehen und sich mit Philosophie, der Natur und seiner Familie zu beschäftigen.

Und noch etwas war für Stefan Roeckl schwieriger als erwartet: den Alltag zu gestalten. „Es gibt plötzlich keinen Rahmen mehr, der bestimmt, wann ich aufstehen und gefrühstückt haben muss. An manchen Tagen warten keine unaufschiebbaren Pflichten mehr auf mich, was dazu führt, dass ich dann am Abend das Gefühl verspüre, nichts Wesentliches geleistet zu haben“, sagt Roeckl zögernd.

Doch das möchte er nicht falsch verstanden wissen: „Es geht ja nicht um ökonomisch messbare Leistung. Es geht um die Zufriedenheit am Tagesende, die sich auch durch das Lesen eines guten Buches einstellen kann oder durch ein gutes Gespräch mit meiner Frau“, sagt er.

Da steht ein zufriedener und dankbarer Mensch. Auf dem Dach der Firma Roeckl. Mit Blick auf die Isar-Auen, in Richtung Süden. Ein Macher, und doch auch wieder nicht: Stefan Roeckl ist frei von unangenehmer Selbsterfülltheit, frei von Arroganz. Er ist kein Renommierier, braucht keine Claqueure und führt nicht immer das große Wort. □

Text: Yvonne Döbler

Loslassen – und gute Ideen realisieren

Der Rückzug aus der unternehmerischen Verantwortung muss nicht gleichbedeutend sein mit Langeweile und Verlust von Lebensinhalt. Im Gegenteil: Jetzt besteht die Chance, ganz neue Dinge zu tun und so auf eine bislang ungeahnte Art und Weise Sinn zu stiften. Rechtsanwalt Peter Schulz und Familienstrategin Kirsten Baus haben ein Dutzend guter Ideen zusammengetragen:

01. Verwirklichen Sie neue Geschäftsideen.
02. Leisten Sie Verbandsarbeit.
03. Werden Sie Beirat bei Banken und Versicherungen.
04. Verwalten sie die eigenen Immobilien selbst.
05. Schaffen Sie einen Überblick über vorhandene Verträge (Versicherungen, Ehevertrag, Gesellschaftsvertrag, ...) und überprüfen Sie diese auf ihre Notwendigkeit und Stimmigkeit.
06. Gründen Sie eine „Alte Hasen“-Vereinigung (für Ingenieure).
07. Werden Sie Business Angel oder Social Angel.
08. Bauen Sie Kontakte zu Universitäten auf, streben Sie eine Stiftungsprofessur an.
09. Bauen Sie ein Firmenarchiv auf.
10. Lassen Sie sich regelmäßig bei Großkunden sehen.
11. Pflegen Sie den Kontakt zu den Banken.
12. Schreiben Sie die eigene Biografie.



Fotos: Hans Scherhauser // Stefan Nimmesgern