

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 kreiert, 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 Einfühlungsvermögen“, 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 Beifreiheit 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



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

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.

KOLUMNE

„Centesimus annus“: 30 Jahre danach

VON GIUSEPPE FRANCO

1991 veröffentlichte Johannes Paul II. in einer epochalen Umbruchszeit die Enzyklika „Centesimus annus“. Nach dem Zusammenbruch der totalitären Machtsysteme in Mittel- und Osteuropa und nach dem Fall der Berliner Mauer griff der Papst grundsätzliche Ordnungsfragen der Wirtschaft sowie des Selbstverständnisses Katholischer Soziallehre auf, die auch nach 30 Jahren von höchster Bedeutung sind.

In der Geschichte der Soziallehre stellt Centesimus annus die höchste Würdigung der Funktionsbedingungen der Marktwirtschaft dar. Obwohl die Enzyklika den Begriff „Soziale Marktwirtschaft“ nicht verwendete, zeigte sie dennoch zentrale Ähnlichkeiten mit diesem Konzept. Johannes Paul II. betrachtete den Markt als ein wirksames Instrument für die Anlage der Ressourcen und für die Bedürfnisbefriedigung. Gleichzeitig unterstrich er die Notwendigkeit einer Rahmenordnung für den Markt: „Die Wirtschaft, insbesondere die Marktwirtschaft, kann sich nicht in einem institutionellen, rechtlichen und politischen Leerraum abspielen“ (CA 48).

Purer Kapitalismus ist keine Lösung

Johannes Paul II. stellte auch zu Recht die Frage, ob nach dem Scheitern des Kommunismus der Kapitalismus das siegreiche Gesellschaftssystem sei. Seine Antwort lautet: „Wird mit ‚Kapitalismus‘ ein Wirtschaftssystem bezeichnet, das die grundlegende und positive Rolle des Unternehmens, des Marktes, des Privateigentums und der daraus folgenden Verantwortung für die Produktionsmittel, der freien Kreativität des Menschen im Bereich der Wirtschaft anerkennt, ist die Antwort sicher positiv.“ Die Antwort ist jedoch negativ, wenn man den Kapitalismus als ein System versteht, „in dem die wirtschaftliche Freiheit nicht in eine feste Rechtsordnung eingebunden ist“ (CA 42). Dieser Ansatz gilt auch heute als prophetisch und kritisch gegenüber marktradikalen Ideologien und angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen der Digitalisierung, der Umweltfrage und der sozialen Ausgrenzung, die eine internationale Regulierung und globale Solidarität erfordern. Die stärkere genuine theologische Profilierung der Katholischen Soziallehre und die Akzentuierung ihrer Bezogenheit auf die Christologie bezeichnen weitere bedeutsame Aspekte der Enzyklika. Die Soziallehre der Kirche besitzt eine wichtige interdisziplinäre Dimension. Sie ist wesentlicher Bestandteil der Neuevangelisierung und gehört zur christlichen Botschaft. In Mittelpunkt steht daher nicht nur die Würde des Menschen, sondern auch die Frage nach Gott und Jesus Christus. Insofern sollte in den derzeitigen Diskussionen über das Selbstverständnis der christlichen Sozialethik die theologische Profilierung beziehungsweise die epistemologische Fundierung sowohl der Soziallehre der Kirche aber auch der christlichen Sozialethik ein weitaus größeres Gewicht erlangen.



Der Autor ist Privatdozent an der Theologischen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Die Kolumne erscheint in Zusammenarbeit mit der Katholischen Sozialwissenschaftlichen Zentralstelle (KSZ) in Mönchgladbach. Foto: Privat

Marktüberblick

AKTIENMÄRKTE VERUNSICHERT

Die vergangene Woche hat coronabedingt täglich traurige Höhepunkte bereithalten: Höchststände an Neuinfektionen sowie Höchststände an Inzidenzen und Booster-Impfchaos. Zusätzlich machten Nachrichten über eine neue, vermutlich hoch ansteckende Virusvariante aus Südafrika, Omikron, die Runde. Für die Anleger war diese Masse an negativen Nachrichten zu viel: Der deutsche Leitindex stürzte um mehr als 4 Prozent ab, ausgerechnet am wirtschaftlich so wichtigen Black Friday. Das Schreckgespenst Lockdown geisterte auch am Montag zu Börsenstart noch umher. Der Dax pendelte um 15.300 Punkte und auch die Vorgaben aus Asien waren nicht erfreulich: Dort zogen sich die Anleger in großem Stil aus den Aktienmärkten zurück. Es ist unklar, welche Auswirkungen die neue Virusvariante auf die wirtschaftliche Erholung und auf die Straffungspläne der Zentralbanken hat. Experten sehen hier eine Mahnung, dass die Zentralbanken und Regierungen sehr vorsichtig vorgehen müssen, sollten sie wirtschaftliche Unterstützungen und Anreize abschaffen wollen.

AMPEL ÖFFNET ALTERSVORSORGE

Die drei Ampel-Parteien haben in ihrem Koalitionsvertrag eine Reform der Altersvorsorge festgeschrieben. Zwar soll die Leistung der gesetzlichen Rente nicht unter 48 Prozent des Durchschnittsverdienstes fallen, und auch der Beitragssatz soll nicht über 20 Prozent des Gehalts steigen. Um dies aber unter dem Druck der in den Jahren bis 2030 in Rente gehenden Baby-Boomer auch gewährleisten zu können, wollen die Parteien in allen drei Säulen der Altersvorsorge über Modelle nachdenken, die höhere Renditen erlauben, um zusätzliche Mittel bereitzustellen. So sollen in der gesetzlichen Rente, in der betrieb-



LIGA BANK
Dienstleister für die Kirche
- seit 1917 -



lichen Altersvorsorge und in der geförderten privaten Altersvorsorge stärker chancenreichere Kapitalanlagen eingesetzt werden. Besonders ins Auge sticht im Koalitionsvertrag der Ampel-Parteien die Formulierung über „(...) eine teilweise Kapitaldeckung der gesetzlichen Rentenversicherung (...)“, um eine langfristige Stabilisierung von Rentenniveau und -beitragsatz sicherzustellen. Denn durch diese Formulierung ist nicht explizit von einer Aktienrente die Rede, wie sie die FDP gefordert hatte. Vielmehr lässt die Formulierung einen Spielraum auch für andere Anlageformen zu, wie beispielsweise Immobilien, Beteiligungen oder Infrastrukturinvestments.

WÄHRUNGSKRISE IN DER TÜRKEI

Die von Staatspräsident Erdogan angeheizte Währungskrise in der Türkei spitzt sich immer weiter zu. Nachdem die Lira seit Jahresbeginn rund 45 Prozent abgewertet hat, hatte sich nun die Talfahrt in

den letzten beiden Wochen noch einmal deutlich beschleunigt. Auslöser war eine Rede von Staatspräsident Erdogan, in welcher er die Zinssenkung der Notenbank auf 15 Prozent verteidigte. Die Lira hatte daraufhin im Vergleich zum Dollar ein neues Rekordtief erreicht. Erdogan erklärte daraufhin, er werde eine Untersuchung an den Devisenmärkten wegen Kursmanipulation anordnen. Ein ihm unterstelltes Aufsichtsgremium sei beauftragt worden, Institutionen zu identifizieren, die in großem Umfang ausländische Währungen gekauft hätten und zu untersuchen, ob der Devisenhandel manipuliert worden ist. Trotz einer Inflationsrate von fast 20 Prozent setzt Erdogan die Notenbank immer wieder mit Forderungen nach Zinssenkungen unter Druck, um die Bevölkerung vor hohen Zinsen zu schützen. Ökonomen hingegen fordern, die Zinsen zu erhöhen, um der aktuellen Entwicklung entgegenzuwirken.