

Der Wert der unternehmerischen Transparenz

IM TICKER: +++ GRÜNDER UND ERBEN +++ KINDERTRÄUME +++ EIN KLEINES
DEUTSCHES WIRTSCHAFTSMÄRCHEN +++ VON DEN RISIKEN DER ALLEINHERR-
SCHAFT +++ DAS ENDE VOM UNTERNEHMERTUM ALTER SCHULE +++ SCHICKSALS-
SCHLÄGE +++ UNTERNEHMENSNACHFOLGE FRÜHZEITIG SICHERN +++

Familienunternehmen tragen viel zum Ansehen der deutschen Wirtschaft bei. Ihr Stellenwert spiegelt sich an der Börse im DAXplus Family wider. Der gilt als Benchmark für Erfolg und umfasst aktuell 30 der größten und liquidesten börsennotierten Familienunternehmen. Ihnen gemein ist der Mix aus Bilanz und Reputation. Beides bietet den Anlegern Sicherheit und sogar ein Stück Sympathie, denn in einer globalen Welt, in der heute alles anders als gestern ist und das Morgen stets eine Variable darstellt, sind die sozio-ethischen Werte wie eine Insel in stürmischer See. Sie versprechen ein Überleben, selbst in Krisen.

Tradition und Selfmade-Unternehmer

Es gibt aber Unterschiede zwischen den Vorbildern am Markt. Grob gesagt gibt es zwei Arten von Familienunternehmen: Auf der einen Seite existieren solche, die auf eine lange Tradition zurückblicken. Über Generationen hinweg haben sie einen Wertekanon entwickelt, der das Denken und Handeln eines jeden Familienmitglieds durchdringt. Als der erste Schrei die Lungenflügel entfaltete, da klang die Melodie von Erfolg in ihre Zellen.

Eliteschule, Studium, Auslandsjahre schlossen sich an. Diese Summe der edlen Details prägt. Für die Glückskinder gibt es nur einen Platz im Genre – den Chefsessel. Der ist aus feinstem Leder, dick gepolstert und von ungemainer Bequemlichkeit. Man kann sich zurücklehnen und wieder vorschwingen, je nach Erfordernis von Präsenz. Wer hier sitzt, der hat Macht über einen eigenen Kosmos. Die wird er wohl dosieren – immer mit einem fürsorglichen Blick auf die Mitarbeiter und das Vermögen. Solche Familienunternehmen verlassen sich auf die eigene Kraft, den eigenen Einfluss, das eigene Geld. Mitgesellschafter sind nicht gerne gesehen. Blut ist eben doch dicker als Wasser, und ein Stallgeruch weht immer voraus.

Kommen wir zur anderen Hälfte der Familienunternehmen. Auch sie stehen für Leistung im Premiumsegment. Nur war ihr Weg an die Spitze beschwerlicher. Die Gründer platzten mit ihren Ideen vor rund 50 Jahren in eine Gesellschaft zwischen Establishment und Aufbruch. Kaum eine Zeit war mehr von Widersprüchen bestimmt, kaum eine Generation pendelte derart zerrissen zwischen Farbenpracht und Eiche rustikal. Irgendwo auf dieser Linie kletterte man vom Handwerker zum Meister, vom Buchhalter zum Abteilungsleiter die Karriereleiter hoch. Oder man traute sich in eine Nische vor: in die Selbständigkeit. Vieles war möglich, wenn die Entschlusskraft nur stark genug war. Oftmals reichte ein Gewerbeschein für 15 Mark in der Tasche, um eine ganze Branche aufzurütteln, um den Traditionsfirmen das Fürchten zu lehren. Diese Aufsteiger kamen mit leichtem Gepäck daher: die anspruchsvollen Familienbande fehlten, die Verpflichtung zum Image sowieso.

Ernst des Lebens

Von diesem Zeitgeist umweht, machte sich Gernot Bleckmann auf, der Unternehmenswelt seinen Stempel aufzudrücken und deutliche Spuren zu hinterlassen. Seine Voraussetzungen für Erfolg waren von Anfang an gut: Er hatte die Schläue für ausgefeilte Taktiken. Er hatte Ausstrahlung,

die sich im Laufe seines Lebens zu einem Charisma steigerte. Und er hatte eine Vision: Die Straßen Deutschlands sollten sicher werden.

Unser Protagonist wurde während des Zweiten Weltkriegs geboren. Sein erster Schrei in diesem Leben rührte die Mutter, trotzte der Hebamme ein Lächeln ab, mehr Beachtung fand er nicht. Der silberne Löffel im Mund fehlte. Er würde also zu den Kindern gehören, die sich vor Weihnachten die Nase am Schaufenster platt drückten, um die naturgetreu nachgeahmten Blech-Autos, die auf der ersten Spielzeugautobahn fuhren oder am Tankstellenhäuschen hielten, in der Auslage zu bestaunen. Er würde später nach Hause gehen, ohne die Tüte mit Bauteilen für eine Herrlichkeit aus Metall in den Händen. Stattdessen würde Gernot zu Holz, Schiefer und Farbe greifen und seine Autos und Straßen selbst basteln. Dann würden ihm die Markierungen und die Schutzplanken wichtig sein – denn die schützten die penibel lackierten Wagen vor dem Absturz. Am Ende des Tages würden seine Knie vom Rutschen über den rauen Teppich bluten – egal.

Gernot war ein Kind mit Phantasie – die gab ihm das Selbstverständnis für sich und die Welt. Die Bildung, die man ihm angedeihen ließ, war eine durchschnittliche jener Zeit: Kindergarten, Grundschule, Realschule, Ausbildung. »Der Junge muss was Anständiges lernen«, sagten die Eltern, und der Kegelbruder im Ort bot eine Lehrstelle an: Markierer für Autobahnen. Der Junge jubelte. Und aus dem Spiel wurde der Ernst des Lebens.

Die Ausbildung machte ihm Spaß. Bald schon übernahm er das Kommando über die Truppe, die täglich aufbrach, um die Mittellinie auf Beton und Asphalt zu kennzeichnen. Er fand seine Aufgaben wichtig und nützlich. Der Firmeninhaber, Bert Rillberg, schätzte das Engagement seines Schützlings und erkannte früh, da steckt noch mehr, viel mehr Potential in diesem jungen Mann. So kam es, dass die beiden abends oft zusammensaßen und über den Sinn ihrer Arbeit diskutierten. Gernot ließ dann stets ein Feuerwerk an Vorschlägen los, um die Effektivität an der Baustelle zu steigern und die Ergebnisse zu verbessern. Immer wieder betonte er, dass der Markierung die Schutzplanke folgen müsste, um Unfälle zu vermeiden, im schlimmsten Falle abzufedern. Rillberg zwin-

kerte: »Eine Expansion braucht Zeit und Geld, mein Junge. Beides habe ich auf meine alten Tage nicht mehr.«

Als Gernot seine Ausbildung beendet, das Zeugnis zum Gesellen strahlend entgegengenommen hatte, zog der Chef ihn zur Seite und versprach: »Ich mache dich zum Kronprinzen. Ich habe ja sonst niemanden.« Was folgte war eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, ein Führungsduo, das sich ergänzte. Die Ungeduld des einen wurde mit der Vorsicht des anderen kompensiert: »Junge, wer hoch hinaus will, der kann auch tief fallen.« »Aber wir werden erfolgreich sein, wir werden bessere Qualität, bessere Konzepte liefern. Sieh dir doch den Pfusch auf den Straßen an! Die Vergabe der Ausschreibungen geht immer an die Gleichen, an die, die billig produzieren und schlampig arbeiten. Wir sollten uns auf die Sicherheit am Straßenrand spezialisieren, auf Schutzplanken aus Stahl. Auf Schutzplanken, die besser sind als die, die wir heute kennen. Ich will, dass wir die Zahl der tödlichen Unfälle reduzieren helfen.« »Schluss. Wir bleiben, was wir sind. Markierer.« Damit war die Diskussion beendet. Äußerlich. Innerlich begann der Konflikt zu schwelen. Gernot verstand nicht, warum höhere Qualität keine Chance bekommt, warum Geld eine Rolle spielt, wenn es ums Überleben geht...

Wenige Jahre später starb Rillberg an den Folgen eines Motorradunfalls, die Schutzplanke gab nach. Von einer Ironie des Schicksals würde man wohl sprechen, wenn man imstande ist, die Tragik auszublenden. Gernot übernahm die kleine Firma mit Sekretärin, fünf Angestellten, einem Lehrling – mit einer Menge Wut im Bauch. Er sah seine Einwände auf furchtbare Weise bestätigt, denn mit Rillberg ging sein Freund und Förderer, seine Vaterfigur.

Nummer eins!

Die Firma Bleckmann & Rillberg entwickelte sich unter Gernots Ägide zur Nummer eins der Branche für Straßenmarkierungen und Schutzplanken aus Stahl. Heute scheint es unbegreiflich, wie ein junger Mann aus einer kleinen Butze ein Firmengeflecht mit mehr als 1.000 Mitarbei-

tern und einem späteren Jahresumsatz von 250 Millionen Euro aufbauen konnte. Es gab damals keine strategischen Finanzkonzepte, kein Planen mit Aspekten der Nachhaltigkeit, kein Mission Statement für die Mitarbeiter. Lediglich drei Werte leiteten Bleckmanns Handeln:

1. Qualität in Material und Leistung.
2. Teilen und Herrschen als Managementstrategie.
3. Der Handschlag als Geschäftsprinzip.

Unter dem Strich bildete sich stets die Win-win-Situation für ihn und seine Partner ab. Er bastelte sein Unternehmen nach eigener Vorstellung. Damals war das noch leichter möglich, weil Richtlinien fehlten. Dabei setzte er auf Mitarbeiter und Berater aus seinem Dunstkreis, die ihm stets zustimmten, statt ihn zu kritisieren. Von heute aus gesehen widersprach sein von Unerschrockenheit gegenüber Risiken geprägtes Handeln jeglicher Logik. Aus dieser Perspektive betrachtet bleibt es ein Rätsel, wie gut die Geschäfte zwischen der Gründung 1964 und der existenzbedrohenden Krise des Unternehmens nach Bleckmanns Zusammenbruch 2005 liefen. Es muss an seiner Ausstrahlung gelegen haben und an seiner starken Vision. Diese Dualität war die Unternehmensessenz. Die Möglichkeit eines Versagens beachtete Bleckmann nicht – wie er auch seine blutenden Knie als spielendes Kind ignoriert hatte. Er tauchte ein in sein Thema und blendete Risiken aus. Nicht jammern. Machen! Stark ist, wer sich auf den Erfolg fokussiert, wer seine Aufgaben im Flow bewältigt. Mit Biss und Schläue war es ihm schon immer gelungen, seine Träume in die Wirklichkeit zu zerren und seine Ängste kleinzuhalten.

Ein Mensch bestärkte ihn dabei, wie kaum ein anderer: Seine Ehefrau Helene. Es ist nicht vermessen zu sagen, dass ihre Charakterfestigkeit, ihr Rat, ihr unerschütterlicher Glaube, dass im Leben viel mehr möglich ist als man sich gemeinhin vorstellt, Gernot den Weg vom Pionier zum Spitzenunternehmer ebnete. Denn ein Unternehmer, egal wie fachlich fit er auch sein mag, benötigt genau diese Energie.

Helene Bleckmann war von ihren Wurzeln und ihren Lebenslinien das Gegenteil vom Selfmade-Typus des Gernot Bleckmann. Sie stammte aus einer wohlhabenden Berliner Familie. Als Berliner Unternehmerkind lernte sie früh die gesellschaftlichen Konventionen kennen. Sie war eine Kosmopolitin qua Herkunft. Gleichwohl blieben Bescheidenheit, Bodenhaftung und Verbindlichkeit ihre bestimmenden Wesenszüge. Sie tritt leise auf, braucht kein Getöse um ihre Person. Aufgewachsen ist sie zwischen Kindermädchen und beflissenem Personal und mit einem von den Eltern vorgezeichneten Ausbildungsweg über die besten Internate und Praktika in Hotels von internationalem Renommee. Es mangelte ihr an nichts – außer an der Nestwärme. Sie mag sich oft nach Kuschnern, Raulen, Lachen gesehnt haben, so wie es in einfacheren Verhältnissen üblich war. In der kühlen Elite-Schicht, das spürte sie früh, standen solche Momente nicht auf dem Tagesprogramm. Das konnte sie nicht ändern, wohl aber den für sie entworfenen Ausbildungsweg. Sie rebellierte dagegen, indem sie den Karriererhythmus in den besten Hotels der weltläufigen Metropolen durchbrach. »Ich werde in den Westerwald gehen«, entschied sie.

Die Eltern rümpften die Nase, hoben die Hände gen Himmel, sahen ihren Plan der internationalen Ausbildung durchkreuzt, doch mussten sie irgendwann zähneknirschend zustimmen. Helene genoss ihren Sieg und darüber hinaus die einfache, herzliche Atmosphäre, die bei ihrem neuen Arbeitgeber herrschte – ein durchaus gehobenes, aber doch bodenständiges Hotel. Dort lernte sie Gernot kennen, als sie ihn am Stammtisch des Restaurants bediente. Sie sahen sich, die Funken sprangen. Es geschah, was mit Liebe auf den ersten Blick bezeichnet wird.

Helene genoss die Gemeinschaft der Clique um Gernot, das unpräntöse Leben seiner Familie, und Gernot war schlichtweg begeistert von dieser weltoffenen jungen Frau. Die Reaktion von Helenes Vaters auf die Verbindung ließ nicht lange auf sich warten. Er holte seine Tochter zurück, drohte sie zu verstoßen und zu enterben. Helene ließ sich nicht beeindrucken. Sie brannte durch. Der Vater raste mit seinem Luxusauto

hinterher. »*Diese Leute sind nicht gut für dich!*«, brüllte er und gab am Ende doch nach, drückte ihr einen beträchtlichen Geldstapel für den Neuanfang in die Hand. Helene bedankte sich beiläufig, Geld war für sie eine Nebensache. »*Für dein Unternehmen*«, sagte sie zu Gernot und warf die Scheine in den Entwicklungstopf des Markierungsgeschäfts. Sie weiß bis heute nicht genau, ob es einhundert- oder zweihunderttausend Mark waren. Für sie eine Unwichtigkeit, für ihn eine Starterleichterung erster Güte. Fortan half sie mit beim Unternehmensaufbau, in der Abrechnung und in der Buchhaltung.

Sie erinnert sich: »*Es war kalt in den Hallen. Im Winter gab es Eisblumen an den Fenstern. Egal, wir waren frei, und die Zukunft lag vor uns.*« Gernot ließ sich tragen von der Prinzipientreue seiner Frau. Genoss die Leichtigkeit, mit der sie an den Zielen festhielt. Kurz gesagt: Helene tat ihm gut, unterstützte ihn in seinem Tatendrang und hielt Selbstzweifel von ihm fern.

Zwei Punkte fürs Image

Der Weg an die Spitze war für Bleckmann vorhersehbar. Er stürmte mit seiner Firma quasi im Alleingang nach oben. Er agierte wie ein Pate in großer Familie. »*Tue Gutes und verdiene daran*«, das war ein profitables Motto. Im Prinzip setzte er auf eine Zwei-Punkte-Strategie. Der erste Punkt war, Menschen durch seine Großzügigkeit an sich zu binden. Wenn ein Mitarbeiter in Geldnot geriet, half er aus. Fürsorgepflicht begrenzte sich nicht auf die Zeit zwischen 8 und 17 Uhr täglich. Dieses Wissen um Hilfe und ein offenes Ohr auch für private Sorgen waren ein Motivationstreiber für die Mitarbeiter. Sie gingen ins Herz und in den Bauch, so bildete sich die Unternehmenskultur.

Der zweite Punkt war die Unternehmensverflechtung. Firmen, die ihm gute Zuarbeit lieferten und dennoch kurz vor der Krise standen, erfuhren seine monetäre Unterstützung, wenn die Banken abwinkten. »*Zahl es mir in Raten zurück.*« Der Dank war ihm sicher, und auf diese Weise half er

den Betroffenen, zwei, drei Jahre lang eine Insolvenz hinauszuschieben – und er konnte sich weiterhin auf seine Zulieferer verlassen. Die Wahrheit ist nur: Wenn ein Unternehmen in eine Krise schlittert, dann hält ein Kredit allein das Abrutschen nicht auf. So war es vorhersehbar, wann der angeschlagene Firmeninhaber erneut vor Bleckmann stand und stammelte, er könne weder Löhne zahlen noch die Kreditsumme tilgen. Bleckmann, weitsichtig und schlau, erwiderte: *»Das ist schade, aber kein Weltuntergang. Wir wandeln den Kredit in Gesellschaftsanteile. Dann bist du im Schoß meines Mutterunternehmens. Du bist versorgt.«* Mit dieser Strategie brachte er es in kurzer Zeit auf über 30 Beteiligungen und kumulierte zudem ein Herrschaftswissen sowie außergewöhnliche Kontakte.

Und: Bleckmann kaufte Stahl, besten Stahl, in derart großen Mengen für seine Unternehmen, Sub- und Tochterfirmen, dass er sich einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil verschaffte. Für die kleinteiligeren Konkurrenten gab es nur die Möglichkeit, den Stahl über den Großhandel zu beziehen, während Bleckmann wusste: Wer mit einem 100.000-Tonnen-Volumen bei den großen Stahlkonzernen wedelte, der wurde als Direktkunde zu vorzüglichen Bedingungen bedient. *»Später«*, so sinnierte Bleckmann, *»wenn die öffentliche Vergabe zu meinen Gunsten und zu marktüblichen Konditionen ausfällt, werde ich meine Geschäftspartner an diesen Gewinnen teilhaben lassen, direkt oder mittelbar.«* Das empfand man als fair.

Dieses Erfolgsmodell lässt sich mit »persönlich erkaufte Loyalität« umschreiben. Solange es funktionierte, waren alle Beteiligten zufrieden. Das System funktionierte wie ein sich verstärkender Kreis. Um es mit unternehmerischen Worten zu sagen: Wer einmal auf der Whitelist stand, der musste Prüfungen nicht fürchten. Denn wer Mitglied des Bleckmann'schen Imperiums war, befand sich im gesicherten Hafen. Damals nickten selbst die Banken aufgrund der guten Bilanzwelt dieses »virtuellen Konzerns« großzügig Kreditanträge ab, stimmten zuverlässig den Prolongationen der Gesamtlinien zu und merkten erst spät, dass sie faktisch einen Blanko-Privatkredit an Gernot Bleckmann in dreistelliger

Millionenhöhe herausgelegt hatten. Denn das Geld diene durchaus auch privaten Ambitionen. Richtlinien zur zweckgebundene Verwendung wurden nicht gestellt, nicht überprüft oder waren nicht formuliert. Die Zeiten waren andere, und die eher laxen Praxis der Banken bei der Kreditvergabe war damals kein Einzelfall.

Murphys Gesetz

Erinnern Sie sich an den Frankfurter Baulöwen Jürgen Schneider? Je aufwändiger seine Bausanierungsprojekte wurden, desto höher fielen die Kredite aus. In Milliarden-Sphären konzentrierten die Banken sich nicht mehr auf Details, sondern ließen sich verzaubern von dem Glanz, den der Baulöwe für die Städtearchitektur versprach. Um deren Willen wurden Pläne geschönt, Zahlen »justiert«. Niemand machte sich die Mühe, die Absichten des charismatischen Investors zu hinterfragen und das Geschäftsmodell einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

Es war nur eine Frage der Zeit, wann durch das regulative Zusammenwirken von internen Revisionen der Bankhäuser, dem Bundesaufsichtssamt für Kreditwesen und der am Ende nicht mehr beherrschbaren Kaskade an Lieferanten, Sub-Unternehmern und Gläubigern das Kartenhaus zusammenfiel. Die Deutsche Bank winkte ihren Fehler mit der Bemerkung ab, das alles seien Peanuts. Immerhin schuf sie damit einen begrifflichen, nachgerade legendären Wort-Klassiker, der noch heute gerne im medialen Kontext zu Banken Krisen verwendet wird. Diese sogenannten Peanuts aber trieben zahlreiche Handwerkerunternehmen in Deutschland in den Konkurs, private Anleger in die Insolvenz.

Jeden strategischen Finanzberater fröstelt es ob solch eines Gebarens, weil Nachhaltigkeit und Transparenz nicht die Kriterien waren, sondern kurzfristiger Profit und das Setzen auf ein blindes Vertrauen. Aber auch diese Geschichte beweist, dass der Ingenieur Edward A. Murphy recht hatte, als er behauptete: »*Whatever can go wrong will go wrong*«¹. Murphys

Gesetz beschreibt, wie menschliches Versagen genau jene Fehler herbeiführt, die komplexe Systeme bergen.

So brachte auch menschliches Versagen die Unternehmenswelt Bleckmanns zum Wanken – sein eigenes. Was er selbst aufgebaut hatte, vergaß er zu schützen. Weil es immer nur aufwärts gegangen war, dachte er nicht daran, dass auch schlechtere Zeiten kommen könnten.

Nichts bereuen

Gernot Bleckmann war gewiss kein Leisetreter, kein Mann, der Ängste äußerte. Und doch gab es in ihm eine Furcht vor Einsamkeit, Krankheit und Sterben. Er kompensierte sie mit gesellschaftlichen Ereignissen, großzügigen Spenden, mit seinem Glänzen im Mittelpunkt. Wo andere ein wendiges Rennboot vorziehen, so zielte er auf den Dampfer. Groß, platzeinnehmend, unübersehbar in den Gewässern der Wirtschaft – so wollte er unterwegs sein. Frei nach dem Motto, dass erst gemeinsame Erlebnisse Bündnisse erzeugen, lud er Partner, Freunde, Bewunderer zu sich ein. Auf die Yacht. In die Ferienwohnung. In sein Leben.

Auf dem Höhepunkt seines Erfolges regte sich in Gernot eine Versagensangst, die bis zur Todesangst answoll. Erfolgreiche, kontrollsüchtige Menschen entwickeln häufig eine übersteigerte Haltung zu solchen existenziellen Themen. Ihnen fehlen kritikfreudige Gesprächspartner. Sparringspartner, die sich nicht scheuen, auch Kontroverses, Unangenehmes, wenig Schmeichelhaftes anzusprechen. Nein-Sager, bei denen noch eine Spur von Checks and Balances existiert. So wurde Bleckmanns Erfolgsfaktor der Alleinherrschaft zum Risikofaktor.

Gernot Bleckmann hatte für seine Firma die gängige Rechtsform der GmbH & Co. KG gewählt. Eine solche Wahl kann aus vielerlei Gründen in großen Familienunternehmen sinnvoll sein, weil sie im Falle der Krise den Schutz der persönlich-privaten Ebene erlaubt. Denn der risikotragende Komplementär der Firma ist eine juristische Person, die

schlimmstenfalls am Ende »untergeht«. Dann geht es eben »nur« ums Geld. Menschen aus Fleisch und Blut und vor allem deren Seele werden in ihrer Existenz und persönlichen Perspektive nicht mit in die Tiefe gerissen, wenn das eben noch prosperierende Unternehmen zur failed company mutiert.

Gernot Bleckmann aber setzte die Prioritäten anders. Um für sein Geschäftsgebaren unangenehme Publizitätspflichten zu vermeiden, bediente er sich eines Kunstgriffs: Er machte seine jüngste Tochter Viktoria zur persönlich haftenden Komplementärin. Diese stimmte in ihrer damals noch jugendlichen Unbedarftheit und im Vertrauen auf die Umsicht des Vaters zu. Damit hatte Bleckmann zwar das Ziel für die Firma erreicht: Sein Business blieb für Dritte weitgehend intransparent, er allein behielt das Heft des Handelns in der Hand. Doch es gab einen kleinen Schönheitsfehler: Seiner Tochter gab er ein ordentliches Marschgepäck mit auf den weiteren Lebensweg. Denn als Komplementärin haftete sie persönlich für Kreditlinien des Vaters von über 150 Millionen Euro. Der nämlich entschied sich in einer Güterabwägung bei der Frage »Transparenz über sein Königreich oder für die Firmenwelt eine nützliche Intransparenz?« für letztere Variante. Und diese Entscheidung ging zu Lasten seiner Familie. Die Kontrolle über die Prozesse war ihm dieser Schachzug wert.

Nur: Wer alle Strippen selbst in den Händen hält, der überfordert sich. Als Unternehmer. Als Mensch. Aus der Psychoneuroimmunologie wissen wir, wie sich ein Dauerstress auf Geist und Körper auswirkt. Die Gesundheit gerät aus der Balance. Der Mensch verliert seine Mitte, spürt Verzweiflung. Dass Gernot seine Tochter bat, sich als persönlich haftende Person für sein Kommanditunternehmen einzutragen, lässt den Schluss zu: Er hatte den Blick für das Wesentliche verloren. Niemand, der weitsichtig denkt, engt die Zukunft seines Kindes derart ein. Vielmehr fragt er sich: *»Wie kann ich Vorsorge treffen, wenn mir etwas zustoßen sollte? Wie kann ich frühzeitig eine Nachfolge für mein Unternehmen sichern?«*

Auch das sind Fragen einer stimmigen und ganzheitlichen Finanzberatung, die Bleckmann zeit seines Lebens außer Acht ließ. Er blendete schlichtweg aus, dass auch ihn ein Schicksalsschlag ereilen konnte. Niemand wird mit dem Versprechen geboren, ewig gesund zu sein und spät zu sterben. Gernot Bleckmann sehnte sich geradezu nach solch einer Garantie, da kamen die Worte seines Heilpraktikers im Range eines Leibarztes gerade recht: »Sie werden 120 Jahre alt.« An diesem Satz, hart an der Grenze zu Scharlatanerie, hielt er sich fest.

Risiken der Alleinherrschaft

Gernot Bleckmanns Geschäftstätigkeit war in keiner Weise auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Gegenüber Banken, Behörden und Wirtschaftsprüfern fehlte jegliche Transparenz. Ein sinnvolles Risikomanagement, das auch seine eigene Sterblichkeit als Parameter berücksichtigt, gab es nicht. Die Erfahrung zeigt: Eine solche Konstellation fällt über kurz oder lang jedem Unternehmer auf die Füße, weil die Komplexität zunimmt, die Budgets kaum noch kontrollierbar werden, weil Standardabweichungen nicht früh genug vorhersehbar sind und die Befangenheiten zunehmen.

Bleckmanns vielfältige M&A-Transaktionen konnte er am Ende im Alleingang gar nicht ausreichend prüfen. Es waren zu viele. Ich hätte ihm geraten, nicht mehr als zwei oder drei kleine Firmen im Jahr zu prüfen und vielleicht eine davon zu übernehmen. Er hätte sich auch nicht scheuen dürfen, seinen Finanziers Einblicke in Verflechtungen zu ermöglichen. Wahrscheinlich hat Bleckmann selbst irgendwann den Überblick verloren und vertraute auf die Fortune, die ihn bei den meisten seiner bisherigen Entscheidungen nicht im Stich gelassen hatte.

Sein Geschäftsprinzip war am Ende nicht nur für sein Unternehmen, sondern für ihn selbst und unglücklicherweise für seine ganze Familie zur großen Gefahr geworden. Alleinherrschaft und geschäftliche Intransparenz waren Prinzipien, die eng an die Person und die Persönlich-

keit von Gernot Bleckmann gekoppelt waren. Nur mit ihm an der Spitze konnte sein System funktionieren. Doch sein plötzlicher tragischer Fall ins Koma und der folgende Tod brachten für seine Erbinnen vielfältige Probleme mit sich. Sie mussten die verflochtenen Geschäftsbeziehungen entwirren und sich gleichzeitig der aggressiven Angriffe der Unternehmenszerstörer erwehren. Hätte Bleckmann sein Firmenkonstrukt transparenter gestaltet, hätte er nur die Grundregeln dessen, was wir heute unter Corporate Finance verstehen, angewendet, dann wäre Viktoria, Benita und ihrer Mutter Helene so manche Unbill erspart geblieben.

Eines sollten gerade Familienunternehmer niemals vergessen: Das Engagement für die Firmenentwicklung muss mit einem Minimum an Eigenschutz für den Unternehmer selbst und seiner Familie einhergehen. Je undurchsichtiger die Geschäfte sind, je mehr sie vom Eigner selbst, seinem Charakter und seinen ganz persönlichen Kniffen abhängen, desto schwieriger ist es für die Nachfolger, das Lebenswerk in seinem Sinne fortzusetzen und sicher in die Zukunft zu führen. Sie haben wahrlich genug zu leisten, um die Angriffe der Unternehmenszerstörer, die sich nach dem Erbe strecken, abzuwehren.

Die Herausforderung, ein Unternehmen zu erben und zu leiten

Eine Unternehmensnachfolge wird häufig im eigenen Familienkreis geregelt. Oftmals äußert der Sohn oder die Tochter den Wunsch, das Erbe zu übernehmen. Auf Dritte fällt der Blick erst, wenn die eigenen Familienmitglieder entweder kein Interesse oder keine Kompetenz aufweisen. Im Allgemeinen gilt: Die eigenen Kinder sind mit den unternehmerischen Aufgaben groß geworden, tragen eine tiefverwurzelte emotionale und positive Haltung zum Unternehmen in sich. So ist es naheliegend, das Lebenswerk innerhalb der Familie weiterzureichen, wenn die menschlichen und fachlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Dennoch kann es Konflikte geben.

Die Zeiten haben sich geändert. Und mit ihnen die Strategien, ein Unternehmen erfolgreich zu leiten. Junge Menschen genießen heute eine auf internationales Handeln ausgerichtete Ausbildung. Sie betrachten die Welt über den Branchenhorizont hinaus und denken vernetzt. Was der Senior für richtig hält, muss für den Nachfolger nicht gelten. Nicht selten entzünden sich bereits im Vorfeld ernsthafte Konflikte.

- Von der Seite des Seniors ist ein hohes Einsehen gefordert, um das Unternehmen zukunftsfähig zu erhalten.
- Von der Seite des Nachfolgers sind Feingefühl und eine hohe Kommunikationsfertigkeit in diesem sensiblen Punkt der Unternehmensführung gefragt.

Im besten Falle wird sich der Nachfolger die erste Sporen in Fremdunternehmen erworben und die Branche von verschiedenen Seiten kennengelernt haben. Er sollte gelernt haben, mit Mitarbeitern zu kommunizieren, Prozesse zu optimieren, er sollte am Ende seine fachlichen Qualitäten spezifizierbar und nachvollziehbar belegen können.

So sind für die Regelung einer Unternehmensnachfolge zwei Aspekte relevant:

1. Der Unternehmer lebt nicht ewig. Deshalb gilt es, die Nachfolge unabhängig von Alter, Gesundheit und Emotionen frühzeitig zu regeln. Wichtig ist es zu wissen, dass der Vertrag erst in Kraft tritt, wenn der Unternehmensnachfolger sowohl das Alter als auch die Erfahrung erlangt hat, die ihn objektiv für diese Aufgabe qualifizieren. Vor diesem Hintergrund wächst bei zahlreichen Unternehmern die Handlungsbereitschaft.
2. Der abgabewillige Unternehmer sollte stets den auserkorenen Nachfolger über unternehmensspezifische Vorgänge informieren, ihm gegenüber stets Transparenz schaffen und zeigen, wie man mit solchen Herausforderungen umgeht: Nichts schult mehr als das praktische Vorbild!
3. Der Nachfolger macht sich Gedanken über seinen Lebensweg in das Unternehmen und mit ihm. Er überlässt seine Karriere als zukünftiger Inhaber nicht dem Zufall, sondern setzt mit Einfühlungsvermögen gegenüber dem Senior den Impuls zum Handeln. Ein Nachfolger weiß: Das Unternehmen zu führen setzt menschliche, empathische, fachliche und qualitative Eigenschaften voraus, die keineswegs naturgegeben sind – diese Tatsache trifft auch auf Familienmitglieder zu. So liegt es in der Verantwortung des Nachfolgers, diese frühzeitig zu schulen.

EXPERTENTIPP

Der Unternehmer sollte seinen Nachfolger sorgfältig und nach unternehmensgeeigneten Gesichtspunkten auswählen – nicht nach Verwandtschaftsverhältnissen. Einzig der Blick auf die unternehmerische Eignung des Nachfolgers ist sinnführend.

Der Unternehmensnachfolger beweist seine Treue zum Betrieb. Er zeichnet sich durch fortlaufende Weiterbildung in Theorie und Praxis, in Mitarbeiterführung und operativen Fähigkeiten aus. Er ist fähig, den Unternehmer auf seine Nachfolger-Qualitäten aufmerksam zu machen, sollte dieser sein unternehmerisches Format nicht bemerken.

LITERATUR ZU KAPITEL 2

¹ Edward A. Murphy über die Theorie des menschlichen Versagens und Fehlerquellen in komplexen Systemen: http://de.wikipedia.org/wiki/Murphys_Gesetz. Zugriffen am 6.12.2014.

Unternehmenszerstörer

Corporate Finance als Abwehrstrategie oder: Wie eine
Erbin ihr Familienunternehmen rettete

Tsao-Adolphs, P.; Borgmann, G.

2016, XVII, 199 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-11570-8