

# „Loslassen ist viel schwerer, als ein Unternehmen zu gründen“

- › Auch in der Ortenau sind es vor allem die Familienunternehmen, die für gute Schlagzeilen sorgen. Und das weltweit. Als Georg Erdrich 1968 mit 22 Jahren bei Sander Umformtechnik anfang, war das Unternehmen noch ziemlich überschaubar. Inzwischen ist mit Nicolas Erdrich die nächste Generation an Bord und die Firmengruppe setzt mit 1300 Mitarbeitern rund 200 Millionen Euro um. Im Juli hat Sander für 39 Millionen Dollar ein neues Werk in den USA eröffnet, investiert in ein neues Verwaltungs- und Produktionsgebäude am Stammsitz in Renchen-Ulm und lässt in China das achte Werk der Firmengruppe bauen. Die Inbetriebnahme ist für 2014 geplant.

Binnen zwei Jahren investiert Erdrich 70 Millionen Euro, gut ein Drittel des Jahresumsatzes. Mit den neuen Werken in China und den USA sowie der Produktion für diese Märkte macht sich Erdrich unabhängiger von der (zuletzt eher miserablen) Autokonjunktur in Europa.

Für Manfred Hammes, den Geschäftsführer der Wirtschaftsregion Offenburg/Ortenau ist Erdrich Umformtechnik so etwas wie ein Musterbeispiel für generationsübergreifenden Erfolg. Denn allzu oft geraten Familienunternehmen beim Übergang von einer Generation auf die nächste in die Breddouille. „Loslassen ist schwerer als gründen“, sagt Hammes. „Irgendwann muss sich der Senior zurückziehen. Es ist gut, wenn er als Elder Statesman seine Erfahrung einbringt, wenn er gefragt wird. Aber letztlich muss einer die Verantwortung tragen – und zwar der Junior.“

Doch das klappt nicht immer. Viel zu viele Mittelständler machen aus der Einarbeitungsphase für den Nachfolger eine Art Dauerlösung und verschleifen so potenzielle Nachfolger. Es gibt Heerscharen von 40-jährigen Unternehmerkindern, deren Eltern sich noch lange nicht alt genug fühlen, um über die Nachfolge ernsthaft nachzudenken. Warum auch – man ist ja in guter Gesellschaft: Mehr als 60 Prozent aller deutschen Firmenchefs sind deutlich über 50 Jahre alt.

Ergebnis: Nur 67 Prozent aller Familienunternehmen kommen in der zweiten Generation an. Der Rest wird verkauft oder aufgelöst. Oft auch deshalb, weil man sich im Nachfolgeprozess zu sehr auf Ein-



Foto: Erdrich Umformtechnik

**Erfolgreiches Gespann:** Nicolas (l.) und Georg Erdrich investieren in neue Werke im Ausland

zelaspekte konzentriert, auf steuerliche Konsequenzen etwa, und dabei die Komplexität eines Nachfolgeprozesses mit seiner Vielzahl an rechtlichen, finanziellen, aber auch psychologischen Aspekten unterschätzt.

„Die familieninterne Nachfolge ist und bleibt die bevorzugte Variante der Unternehmensübergabe“, sagt Prof. Hennerkes und schiebt hinterher: „Übrigens nicht nur bei den Eltern, sondern auch bei den Kindern. 60 Prozent der Unternehmerkinder planen eine Nachfolge im elterlichen Betrieb oder haben sie bereits angetreten.“ Aber es gibt eben keinen Automatismus. „Die heutigen Unternehmerkinder sind international ausgebildet und haben ihre Erfahrungen oft in Fremdunternehmen gesammelt“, sagt Hennerkes. „Für viele gilt der Grundsatz, dass nur der ins elterliche Unternehmen einsteigen sollte, der sich draußen bewährt hat. Einige entscheiden sich dabei dafür, außerhalb der Familie Karriere zu machen – häufig wieder als Unternehmer.“

Die WRO beschäftigt sich seit Jahren auch mit der sogenannten Next Generation. Die Söhne und Töchter der großen Ortenauer Familienunternehmen treffen sich auf Einladung der WRO regelmäßig und tauschen sich aus. Hammes hat dabei festgestellt: „Letztlich sind sie alle im und mit dem Unternehmen aufgewachsen und wissen, was sie erwartet. Für die Frage, ob man in die Fußstapfen der Eltern treten möchte, ist dabei sicherlich entscheidend, wie die Selbstständigkeit in der Familie vorgelebt und wahrgenommen worden ist.“ ■



Rechtsanwalt **Markus Arendt** beschäftigt sich als Gründer des Instituts für Zukunftsgestaltung (BWIZ) intensiv mit Nachfolgefragen.

Autoreninfo