

Familienunternehmen

Auserwählte und Verstoßene

Fast 5.000 Familienunternehmen in Hamburg suchen einen Nachfolger. Das kann zu menschlichen Dramen führen.

Von **Hanna Grabbe**

29. Oktober 2019, 16:50 Uhr / ZEIT Hamburg Nr. 45/2019, 30. Oktober 2019

EXKLUSIV FÜR ABONNENTEN



Die Blocks: Der Unternehmer Eugen Block (3. von links) warf seinen Sohn Dirk (2. von rechts) aus der Geschäftsführung. Heute leitet ein familienfremder Manager die Firmengruppe. © Breuel-Bild/picture-alliance

Als es für Kurt Stürken darum ging, sein Unternehmen in die Hände eines Nachfolgers zu legen, rief er seinen Zweitgeborenen zu sich, Axel, denjenigen, dem Stürken "den besten Verstand" unterstellte. Es gab ein kurzes Treffen zwischen Vater und Sohn, wenige Worte fielen: "Hast du Lust?" Es hatte zuvor keine Gespräche gegeben, keine Ankündigung, keine Diskussion. Nur diese eine Zusammenkunft, von der niemand sonst wusste. Nicht die Mitarbeiter von Stürkens Firma und auch nicht seine drei anderen Söhne, von denen sich der Älteste selbst als Lenker des väterlichen Unternehmens gesehen hatte.

Beim Erstgeborenen habe es daraufhin "Verdross" gegeben, sagt Kurt Stürken heute. Viel genauer will er es nicht erzählen. Er sitzt, die Hände vor der Brust verschränkt, mit seinem Sohn Axel an einem Konferenztisch in der Firmenzentrale ihrer Leuchtturm Gruppe. An den Wänden stehen Regale voller Notizbücher. Mit ihnen machen die Stürkens ein Drittel ihres Umsatzes. Auch Kurt Stürkens dritter Sohn Max sitzt mit am Tisch. Axel, der Auserkorene, hatte seinen Bruder bald nach der Übernahme mit in die Geschäftsführung geholt. Gemeinsam haben sie den zwar erfolgreichen, aber vom Aussterben bedrohten Münz- und Briefmarkenalben-Hersteller des Vaters zu einem gefragten Anbieter edler Papeterieprodukte gemacht: 500 Angestellte weltweit, 60 Millionen Euro Umsatz. Auch der Jüngste, Moritz Stürken, arbeitet inzwischen mit, leitet ein Versandhaus mit Online-Shop und fünf Filialen. Nur Kurt Stürkens ältester Sohn ist außen vor geblieben. Er führt nun seine eigene Firma.

Die Leuchtturm Gruppe in Geesthacht bei Hamburg ist eines von deutschlandweit 3,4 Millionen Familienunternehmen. Man nennt sie gern "das Herz der deutschen Wirtschaft", weil hierzulande rund 90 Prozent aller Unternehmen in Familienhand [<https://www.zeit.de/zeit-magazin/2016/35/familienunternehmen-gruendungsorte-deutschlandkarte>] sind, oft große Konzerne – viele von ihnen mit Sitz in Hamburg: Allein Asklepios, die Otto Group, Jungheinrich, Kühne & Nagel und die Firmen der Familie Herz, Beiersdorf und Tchibo, sorgen in der Stadt für knapp 70.000 Arbeitsplätze. Unternehmen mit einer Familie im Hintergrund gelten als erfolgreich, weil sie nicht in Quartalen, sondern in Generationen denken. Weil sie nicht nur Geld verdienen, sondern auch etwas weitergeben möchten – eine Firma, einen Konzern, ein Lebenswerk.

Doch wer soll das Unternehmen weiterführen [<https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-09/familienunternehmen-nachfolge-kinder-mittelstand>], wenn die Alten nicht mehr können? Eines der Kinder? Wenn ja, welches? Und was, wenn keiner aus der Familie übernehmen will? Wenn womöglich gar keiner die Firma haben möchte?

Dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) zufolge stehen allein zwischen 2018 und 2022 deutschlandweit gut 150.000 Familienunternehmen zur Übergabe an. Analysten der KfW-Bank rechnen für diesen Zeitraum sogar mit einer halben Million Unternehmen, da sie auch sehr kleine Firmen als "übergabewürdig" berücksichtigt. Eine amtliche Statistik gibt es nicht. Doch selbst wenn man sich an die vergleichsweise niedrigen Zahlen des IfM hält, stehen derzeit allein in Hamburg rund 4800 Unternehmen vor der Herausforderung eines Generationswechsels. Im Verhältnis zur Gesamtzahl der Firmen suchen in keinem anderen Bundesland außer Bremen mehr Unternehmen einen Nachfolger. Und längst ist es nicht mehr selbstverständlich, dass die eigenen Kinder einspringen.

Wenn die Babyboomer-Generation in Rente geht, könnten also in vielen Betrieben nicht nur die Fachkräfte, sondern auch die Unternehmer fehlen. Mit Konsequenzen für das große

Ganze, für Steuereinnahmen, wirtschaftliche Infrastruktur, Arbeitsplätze. Allein in Hamburg geht es um bis zu 86.000 Jobs. Nur spricht kaum einer darüber. Nicht einmal die Unternehmer selbst.

In der Familie Stürken hatte der Vater eine einsame Entscheidung getroffen und sie lange niemandem mitgeteilt. "Aus Feigheit", sagt Kurt Stürken heute. "Ich hätte mit meinem Ältesten reden müssen." Von seiner Entscheidung ist er dennoch überzeugt. Immer wieder sagt er: "Es war zu 100 Prozent richtig." Für die Firma. Für die Familie war es keine einfache Zeit. Max Stürken lebt damit, dass er nun einen Job macht, den sein Vater auch ihm eigentlich nicht zugetraut hatte. Doch der Erfolg der Firma gibt den Brüdern recht, und der Alte lässt sie machen. "Wenn wir keinen Erfolg gehabt hätten, wären wir längst rausgeflogen", sagt Max Stürken. Er lacht. Aber es ist schwer einzuschätzen, ob das wirklich ein Scherz war.



Dieser Artikel stammt aus der ZEIT Nr. 45/2019. Hier können Sie die gesamte Ausgabe lesen.

[<https://premium.zeit.de/abo/diezeit/2019/45>]

Nur selten sprechen Unternehmerfamilien so offen wie die Stürkens. Dabei sind Geschichten wie die ihre eher die Regel als die Ausnahme. Weil in Familienfirmen zwei Welten aufeinandertreffen: Hier die Familie, in der bedingungsloser Zusammenhalt zählt. Dort das Unternehmen, wo es um Geld geht und wenig Platz ist für Gefühle. Die Frage, wer das Unternehmen wie in die Zukunft führt, kann Familien spalten und ganze Konzerne handlungsunfähig machen.



Der exklusive Newsletter für Abonnenten

Wir empfehlen Ihnen per E-Mail die besten Artikel aus Ihrem Abonnement. Wie oft möchten Sie den Newsletter erhalten?

☒ Am Wochenende ☐ Täglich

NEWSLETTER ABONNIEREN

Streit gilt unter Experten wie Arist von Schlippe als größter Wertvernichter in Familienunternehmen. Von Schlippe hat in Hamburg Psychologie studiert und mehr als zwei Jahrzehnte lang als klinischer Psychologe mit teils schwer gestörten Familien gearbeitet – was ihn womöglich gut auf seinen heutigen Job vorbereitet hat: Am Wittener Institut für Familienunternehmen erforscht und berät er Firmen, die in der Krise sind, nicht selten wegen eines Generationswechsels. "Ich habe in meiner früheren klinischen Praxis nie so starke emotionale Verwüstungen erlebt wie bei meiner Arbeit mit Familienunternehmen", sagt von Schlippe. Was die Konflikte oft so eskalieren lasse, sei, dass ihnen ein gängiger Ausweg aus dem Konflikt versperrt bleibe: die Distanzierung. "Das Unternehmen und das Geld zwingen die Familien auch da zusammen, wo man sonst getrennte Wege geht."

"Jetzt kann ich in Rente gehen"



Die Stürkens: Von seinen vier Söhnen wählte Kurt Stürken (Mitte) nur den Zweitältesten Axel (rechts) als Nachfolger aus. Der allerdings holte schnell seinen Bruder Max (links) mit in die Geschäftsführung

© Leuchtturm Gruppe

Das ist nicht nur für die Familien, sondern auch für die Firmen fatal: Strategische Entscheidungen können nicht mehr getroffen werden, verunsicherte Mitarbeiter suchen sich einen neuen Job, die anderen wissen nicht, wem gegenüber sie loyal sein sollen, der Ruf leidet, das Unternehmen steht still. So scheiterte wegen eines Familienzwists 2013 die von vielen Experten für sinnvoll befundene Fusion zwischen den Hamburger Reedereien Hapag-Lloyd und Hamburg Süd [<https://www.zeit.de/2013/01/Reederei-Hapag-Lloyd-Hamburg-Sued>]. Letztere gehörte damals der Familie Oetker, in der ein Machtkampf innerhalb der Nachfolgegeneration ausgebrochen war und wichtige Beschlüsse blockierte. Erst vier Jahre später fand man den kleinsten gemeinsamen Nenner: Hamburg Süd wurde an den dänischen Weltkonzern Maersk verkauft [<https://www.zeit.de/hamburg/politik-wirtschaft/2016-12/reederei-hamburg-sued-dr-oetker-maersk>], der jede zehnte Stelle strich.

Auch der Name Darboven steht in Hamburg mittlerweile nicht mehr nur für Kaffee, sondern auch für einen erbitterten Vater-Sohn-Konflikt [<https://www.zeit.de/2018/36/albert->

darboven-jacobs-kroenung-kaffee-andreas-jacobs-adoption]: 2008 soll der Streit mit einem Erotikkaffee begonnen haben, den der Junior Arthur Darboven auf den Markt bringen wollte. Der Vater Albert Darboven sei entsetzt gewesen. Nachdem der Sohn im Streit die Unternehmensführung verlassen hatte, holte sich der Vater die bereits an den Sohn übertragene Unternehmensmehrheit wieder zurück. Seinen Höhepunkt fand das Drama vergangenes Jahr, als Albert Darboven den Sohn der befreundeten Jacobs-Familie adoptieren wollte, um ihn statt den eigenen Sprössling zum Chef und Firmenerben zu machen. Arthur Darboven zog vor Gericht und stoppte die Adoption. Wie es mit dem Kaffeeröster nun weitergehen soll, ist unklar. Der 83-jährige Albert Darboven ist noch immer Vorstandschef und trägt die Verantwortung für 900 Mitarbeiter. Mit der ZEIT wollte er nicht über das Thema sprechen. Der *Lebensmittelzeitung* sagte Darboven vor Kurzem: "Ich fühle mich gut und mache weiter."

In Hamburg befindet er sich damit in bester Gesellschaft. Laut dem gerade erschienenen Nachfolgemonitor der FOM Hochschule bleiben die Unternehmensführer in keinem anderen Bundesland so lange im Geschäft wie hier: Von allen Unternehmenschefs im Rentenalter übergeben die Hamburger im Schnitt mit knapp 68 Jahren, manche sogar erst mit 93.

Und selbst wenn die Patriarchen offiziell nicht mehr im Unternehmen sind, muss das nicht viel heißen, wie sich an Eugen Block [<https://www.zeit.de/2016/26/eugen-block-block-house-unternehmer>] gut beobachten lässt. 1968 hatte er sein erstes Steak-Restaurant unter dem Namen Block House in Winterhude eröffnet, baute daraus ein Imperium mit heute 2.300 Mitarbeitern und 17 Unternehmen. Seinen Rückzug [<https://www.zeit.de/2015/16/eugen-block-unternehmer-nachfolge>] in den Aufsichtsrat hatte Block 1990 angekündigt. Es dauerte aber noch gut ein Vierteljahrhundert, bis er auch das letzte Amt in der Firma aufgab, nicht ohne zuvor seinen Sohn aus der Geschäftsführung geworfen zu haben. "Jetzt kann ich in Rente gehen", hatte er 2016 gesagt, um gleich hinterherzuschieben: "Es ist doch klar, dass ein guter Unternehmer sich bis zum Tod um sein Geschäft kümmert." Dem heute 79-Jährigen entgeht kein Detail. Erst Anfang des Monats gab er gegenüber der *Wirtschaftswoche* zu: "Ich bin immer noch viel zu viel involviert."

"Hinter dem Nicht-loslassen-Können steckt oft die Frage: Als was definiere ich mich danach?", sagt Nicole Kalonda. Die Wirtschaftsinformatikerin berät Mittelständler aus Hamburg und Umgebung bei der Nachfolgersuche und war selbst Managerin eines Hamburger Familienunternehmens. Die Angst, den eigenen Status zu verlieren, sei einer der Gründe, warum viele ihrer Kunden das Thema "Aufhören" immer wieder beiseitegeschoben hätten. Ein anderer sei die Furcht vor Verletzungen. "Was, wenn Sohn oder Tochter sagen: Papa, was soll ich mit deiner alten Bude?"

Auch Kurt Wenzel hatte seine Tochter nie gefragt, ob sie seinen Zwei-Mann-Schweißtechnikhandel einmal übernehmen möchte. Wenzel, ein schmaler, wortkarger

Mann, sagt: "Sie hatte studiert, eine gut bezahlte Arbeit in London." Dass sie sich für ein Hinterhofunternehmen in Eidelstedt interessieren würde, konnte er sich kaum vorstellen. Fragt man Wenzel, was er sich sonst für die Zukunft seiner Firma überlegt hatte, sagt er: "Ich hätte einfach bis zum Umfallen weitergemacht."

Als seine Tochter mitbekam, dass die Umsätze immer größer wurden und der Vater immer älter, war sie es, die ihn schließlich fragte: "Was hältst du davon, wenn ich bei dir einsteige?" Seitdem hat sich viel geändert. Ein zusätzlicher Geschäftsführer kam hinzu, aus zwei Leuten wurden acht. Kurt Wenzel ist heute der Angestellte seiner Tochter. Er sitzt mit ihr im gleichen Büro und pflegt die alten Kundenkontakte. Einen Computer hat er noch nie benutzt. Über die Firma sagt Wenzel: "Ich hätte vieles anders gemacht." Und dann: "Aber das behalte ich für mich." Morgens ist er einer der Ersten, abends der Letzte, der geht. Er könnte es lockerer anpacken. Zu Hause hat er viele Bücher, außerdem Enkelkinder. In ein paar Wochen wird er 80. Ob er ab dann nicht mal freitags freimachen wolle, fragt seine Tochter. Mal sehen, sagt Kurt Wenzel.