

# Reinen Wein einschenken

Die Nachfolge in Familienunternehmen ist eine heikle Sache – oft fehlt eine gute Streitkultur

Jochen Gradolph, 37, hatte lange Zeit nicht vor, das elterliche Weingut zu übernehmen. Stattdessen studierte er BWL an der Frankfurt School of Finance & Management und arbeitete 18 Jahre im Bankwesen, zuletzt in einer Führungsposition. „Ich habe aber irgendwann gemerkt, dass ich das nicht bis zu meinem Ruhestand machen möchte“, erzählt er. „Und als mein Vater keine Investitionen mehr getätigt hat, weil kein offensichtlicher Nachfolger da war, habe ich mich entschieden, doch ein bisschen mit einzusteigen.“

Gemeinsam mit seiner Frau Christine fing Jochen Gradolph an, Weine zu kreieren und Events zu planen – anfangs parallel zum Hauptberuf. Dann entschied er sich, in den Neuspergerhof in Rohrbach in der Pfalz zu investieren, den seine Eltern seit 1977 aufgebaut hatten, und übernahm ihn sukzessive. Sein Vater ging im Jahr 2009 mit 65 Jahren in den Ruhestand, arbeitet aber trotzdem noch etwas mit und freut sich, dass sein Lebenswerk in der Familie bleibt.

Das ist die Präferenz der meisten Unternehmer. Laut einer Studie des IfM Bonn wird ein Unternehmen in mehr als der Hälfte aller Fälle familienintern weitergegeben. Die Alternativen sind eine unternehmensinterne oder auch eine externe Nachfolge, wobei letztere mit 29 Prozent gängiger ist als die interne mit 18 Prozent. Weitere Alternativen können auch der Gang an die Börse, die Gründung einer Stiftung oder die Veräußerung an ein anderes Unternehmen sein.

Unternehmensberater Gustl Thum von Wieselhuber & Partner erkennt aber Veränderungen: „Früher war es so, dass ein Verkauf in der öffentlichen Wahrnehmung als unternehmerisches Armutszeugnis gegolten hat. Mittlerweile hat man erkannt, dass es nicht immer einen familieninternen Nachfolger geben muss.“ In Deutschland setzten schon 80 Prozent der Familienunternehmen auf ein gemischtes Team aus Managern und familieneigenen Führungskräften. In den Top 500 der Familienunternehmen sei sogar mehrheitlich ein Fremdmanagement zu finden.

Diese Entwicklung wird sich aus Sicht des Unternehmensberaters in Zukunft fortsetzen: „Eine aktuelle Studie zeigt, dass nur 20 Prozent der befragten Junioren in Betracht ziehen, das Familienunternehmen fortzuführen.“ Und wenn die Kinder das Unternehmen der Eltern übernehmen, läuft es nicht immer so reibungslos wie bei Familie Gradolph. Denn oft erwartet ein Vater, dass seine Tochter sein Erbe weiterführt, obwohl sie eine andere Leidenschaft

hat, oder der älteste Sohn erwartet, dass er das Unternehmen weiterführen wird, obwohl ein Mitarbeiter der Geeignere wäre. Diese Erwartungshaltungen können „extrem viel und meistens nichts Gutes“ anrichten, so Thum. Das größte Hindernis, wenn es um die Unternehmenszukunft geht, sei die fehlende Streitkultur im Familienunternehmen. „Ein erfolgsversprechender Weg für eine familieninterne Nachfolge kann sein, dass der Seniorunternehmer sein Kind frühzeitig und ohne Druck an das Unternehmen heranführt. Das kann ganz banal damit beginnen, dass die Kinder schon in sehr jungen Jahren mit zur Arbeit kommen, die Mitarbeiter kennenlernen, die Atmosphäre aufsaugen.“

## Kinder sollten ohne Druck an das Unternehmen herangeführt werden

Erste berufliche Schritte seien wichtig, auch außerhalb des eigenen Unternehmens. So früh wie möglich sollte man dann „in einem ganz offenen und ehrlichen Austausch über die Perspektiven“ reden, über die eigenen und die des Nachfolgers. Den einen Standardablauf für einen erfolgreichen Übergang könne es aber gar nicht geben. „Denn am Ende des Tages steht ein Mensch mit sehr individuellen Perspektiven, Erwartungen, vielleicht auch Ängsten im Mittelpunkt. Metaphorisch könnte man auch sagen, es ist ein maßgeschneiderter Anzug, der da genäht werden muss, und eben keiner von der Stange.“

Das zeigt auch das Beispiel von Jochen Gradolph. Sein Vater habe ihm und seinem Bruder immer vermittelt, dass sie ein ande-

res Ziel verfolgen sollen, wenn sie es wollen; eine frühe Heranführung an das Unternehmen oder Erwartungshaltungen hat es nie gegeben. „Im Nachhinein sehe ich das als Schlüssel zum Erfolg. Ich habe meine eigenen Entscheidungen treffen können, habe eigene Erfahrungen gemacht und später das nötige Herzblut entwickelt. Ich weiß nicht, ob das passiert wäre, wenn mein Vater mich gedrängt hätte. Dann wäre die Leidenschaft nicht da gewesen, die mich jetzt antreibt.“

Das Wissen über den Wein und seine Herstellung konnte er sich über viele Seminare und Fachliteratur antrainieren. In den Erfahrungen, die er während seiner Zeit im Bankwesen machen konnte, sieht er große Vorteile. „Das Kaufmännische spielt mir wirklich in die Karten.“ In den vergangenen zehn Jahren hat Jochen Gradolph auf dem Weingut viel verändert, hat es bekannter gemacht, auf Bio umgestellt. Auch setzt er weniger auf Masse als sein Vater, stattdessen auf Qualität. Das zahlt sich aus: Von der Deutschen Landwirtschaftsgesellschaft wurde er 2017 zum Jungwinzer des Jahres ernannt.

Mit den Veränderungen hat Jochen Gradolph das umgesetzt, was auch Thum Unternehmern rät, die einen Betrieb übernehmen – ob von extern oder intern oder als Familienmitglied, ist dabei gleich. Um sicherzustellen, dass dem Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft bevorsteht, müsse man sich trauen „das Bestehende zu hinterfragen und weiterzuentwickeln“, anstatt aus Prinzip auf eine Weiter-wie-bisher-Strategie zu setzen. „Nachfolge bedeutet auch immer Kulturwandel“, so Thum.

Mit seiner achtjährigen Tochter möchte Jochen Gradolph ähnlich umgehen wie sein Vater damals mit ihm. „Sie soll das machen, worauf sie Lust hat. Wenn das der Weinbau ist, dann sehr gerne, aber von uns wird sie keinen Druck bekommen.“ Stattdessen hat er sich das Ziel gesetzt, das Unternehmen bis zu seinem eigenen Ruhestand „top in Schuss zu halten“, sodass auch Investoren Interesse an einer Übernahme haben. Damit hält er sich die Optionen offen. Frühzeitig, etwa drei bis zehn Jahre vor der Übergabe, empfehlen Berater, sollte man mit der Planung für die Nachfolge beginnen. **REBECCA HERBER**