



Firmengründer Peter Nowatzki (Mitte) ist 69 Jahre alt. Seine Söhne Carsten und Lars hat er nie gedrängt, ihm nachzufolgen. Dennoch ist er froh, dass sie die Firma weiterführen wollen. Foto: Kaiser

# Sie haben das Unternehmer-Gen

Viele Gründer wollen an ihre Kinder übergeben – kein leichtes Vorhaben, wie die Nowatzkis wissen

Hildesheim (hei). Lars Nowatzki kennt das Unternehmen seines Vaters von Kindesbeinen an. Die Speditions- und Logistikfirma ist nur ein Jahr jünger als er selbst, sie wuchs parallel zu ihm. Als Kleinkind zeretzte er im Büro alte Unterlagen zu Schnipseln und zählte die Lastwagen auf dem Hof, später als Jugendlicher fuhr er auf dem Beifahrersitz mit oder half im Lager. Und irgendwann brauchte er Abstand. „Nach der Schule wollte ich erst einmal etwas anderes sehen und eigene Erfahrungen machen.“ Heute leitet er das Unternehmen an der Bavenstedter Straße als einer von drei Geschäftsführern, zusammen mit seinem Bruder Carsten und seinem Vater Peter.

In einigen Jahren sollen die beiden Söhne das Unternehmen allein führen und auch besitzen. Gelingt die Übergabe, hätte das mittelständische Unternehmen die Nachfolgeregelung geschafft, die sich die meisten Gründer wünschen, die aber dennoch oft misslingt. Durch den Einstieg von Lars Nowatzki im Jahr 2010 ist diese Lösung überhaupt erst möglich geworden. Sein älterer Bruder Carsten hätte den Betrieb allein nicht übernommen. „Das wäre gar nicht möglich bei diesen Anforderungen.“ Jetzt ist die Verantwortung auf drei Schultern verteilt. Die Unternehmerfamilie sucht nach Wegen, dem Pensum auch ohne den Gründer gerecht zu werden.

Bundesweit 22 000 Familienunternehmen müssen in diesem Jahr einen Nachfolger suchen, schätzt das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Die IHK Hannover hat errechnet, dass allein im Landkreis Hildesheim mehr als 60 Unternehmen mit rund 900 Arbeitsplätzen vor dem Generationswechsel stehen. Sechs von zehn Inhabern streben dabei eine familieninterne Nachfolge an. Sie ist das Naheliegendste – doch zugleich mit zahlreichen Risiken behaftet.

Davon kann der 45-jährige Carsten Nowatzki mehr berichten als sein Bruder. Auch er hat schon als Jugendlicher viel Zeit im väterlichen Betrieb verbracht, später ist er ohne Studium eingestiegen. Sein Vater hat wie viele Firmengründer sehr hohe Ansprüche – besonders an Familienangehörige. „Ich habe ihm sehr viel abverlangt, das ging bis an die Schmerzgrenze“, sagt der Senior.

„Die ersten zehn Jahre waren grenzwertig“, erinnert sich der Sohn. Beide Seiten hätten sich erst annähern müssen.

Ein typisches Phänomen, sagt Marc Diederich, Hildesheimer Geschäftsstellenleiter der IHK Hannover: „Die Erwartungen an die eigenen Kinder sind oft höher als bei externen Nachfolgern.“ Und es gibt weitere Probleme, die immer wieder familieninterne Nachfolgeregelungen belasten. Mancherorts mischt sich der Senior in die Unternehmensführung ein und untergräbt somit die Autorität des Nachfolgers. Dann wieder gibt es Fälle, in denen dem Junior das „Unternehmer-Gen“, wie Diederich sagt, schlicht fehlt. Dann scheitert ein über Jahrzehnte gut gehendes Unternehmen und die Mitarbeiter stehen auf der Straße. Und es gibt die Fälle, in denen der Nachwuchs eigentlich ganz andere Interessen hat und mit Druck in die Rolle des Chefs gedrängt wird.

Vor diesem Fehler habe er sich immer gehütet, sagt Peter Nowatzki. „Die eigenen Kinder müssen nicht nur willens, sondern auch befähigt sein.“ Das lasse sich nicht erzwingen. „Ich habe das Glück, gleich zwei potentielle Nachfolger mit den besten Voraussetzungen in der Familie zu haben.“

Bei seinem jüngsten Sohn wuchs die Neigung, das Werk des Vaters zu übernehmen, erst später. „Das Interesse und die Verbundenheit waren schon von Jugend an da, der Wille zur Fortführung

musste aber erst wachsen“, sagt Lars Nowatzki. Jetzt ist der 33-Jährige froh darüber, dass er als Kind und Jugendlicher vieles ganz nebenbei gelernt hat, Mitarbeiterführung etwa oder Kundenbetreuung.

Seit 2010 sind die beiden Söhne Mitgeschäftsführer. Damit ist der Generationenwechsel aber noch nicht abgeschlossen. „In den nächsten Jahren“ will der 69-jährige Senior auch die Unternehmensanteile übergeben. Der 70. Geburtstag wäre eine Gelegenheit – sicher ist der Termin jedoch nicht. Noch immer gebe es zu viele grundlegende Arbeiten, die turbulenten wirtschaftlichen Entwicklungen hemmten die planvolle Übergabe. „Aber auch gesellschafts- und steuerrechtlich ist enorm viel zu bedenken“, sagt er.

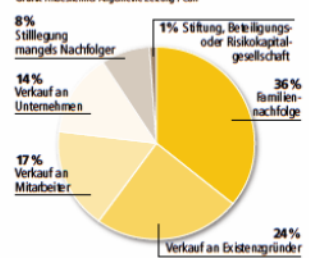
Die Weitergabe an die eigenen Nachkommen ist die Wunschlösung der meisten Familienunternehmen. 62 Prozent der Inhaber hoffen darauf – das hat der Hildesheimer Wirtschaftswissenschaftler Christoph Kolbeck herausgefunden. Der Professor an der HAWK hat die 1400 größten Familienunternehmen Deutschlands angeschrieben und 252 eingegangene Antworten ausgewertet. Seine Zahlen zeigen: Meist sind es Söhne, die die Firma übernehmen sollen (42 Prozent), doch die Töchter schließen auf (31 Prozent). Nefen, Nichten und sonstige Verwandte folgen danach. „Wir haben derzeit die bestqualifizierte Frauengenera-

tion“, sagt Kolbeck. „Die Zahl der Frauen, die als Nachfolger in Betracht kommen, ist mittlerweile sehr hoch.“ In Hildesheim führt etwa seit einigen Jahren Ariane Löseke die traditionsreiche Papierverarbeitungsfirma Löseke – sie ist Inhaberin der fünften Generation.

Beim Logistikunternehmen Nowatzki gehen die beiden Söhne die Nachfolge „mit Respekt, aber ohne Angst“ an. Sie wissen: Als Nachfolger haben sie mehr zu verlieren als der Gründer. Schließlich hat der ja bereits bewiesen, dass es funktioniert.

## Die Firma bleibt nicht immer in der Familie

Quelle: DIHK-Bericht zur Unternehmensnachfolge – Stand 2011  
Grafik: Hildesheimer Allgemeine Zeitung / Cal



## Tipps zur Unternehmens-Übergabe

Was tun, wenn in der Familie kein Nachfolger für ein Unternehmen in Frage kommt? Die Industrie- und Handelskammer Hannover bietet in Hildesheim regelmäßig Sprechstunden an, um verschiedene Möglichkeiten wie den Verkauf an einen Existenzgründer oder an eine Mitarbeiterin zu erörtern. IHK-Geschäftsstellenleiter Marc Diederich gibt einen ersten Überblick, was das Unternehmen wert ist, auch ein Steuerberater ist dabei. Nächster Nachfolge-Sprechtag

ist am 18. September von 9 bis 16 Uhr, Anmeldung über Telefon 105-0. Wer es eiliger hat, bekommt bei der IHK auch vorher einen Gesprächstermin.

Die Online-Börse [www.next-change.org](http://www.next-change.org) bringt Unternehmer und Nachfolger zusammen. Träger ist das Bundeswirtschaftsministerium mit weiteren Partnern wie dem Zentralverband des deutschen Handwerks. Die Börse wirbt damit, jedes Jahr 1000 Unternehmen erfolgreich zu vermitteln. (hei)