

Brun-Hagen Hennerkes

Meine Zeit als Consigliere

Lebensaufgabe Familienunternehmen

Autobiographisches





Originalausgabe
© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2019
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlagmotiv: Andrea Ventura / 2agenten
Umschlaggestaltung: Christian Langohr, Freiburg
Satz: B. Herrmann, Freiburg
Herstellung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-451-38485-1

INHALT

Vorwort 9

KAPITEL I

Im Mittelpunkt – Familie und Schule

Ouvertüre 15

Als Westfale in Sachsen geboren 32

Glücksfall Schule 41

KAPITEL II

Schließlich doch Jurist

Nach Baden – des Studiums und der Liebe wegen 63

Durchgangsstation in Düsseldorf 78

Neustart – und mehr – in Stuttgart 85

Mein Selbstverständnis als Consigliere 100

Empfehlung für junge Anwälte 109

Das berufliche Verhältnis zu anderen Anwälten 111

Im Geist des Familienunternehmens 113

Neue Wege – FONTIS Family Office 116

Erfahrungen und „Lehrjahre“ 118

Hochprozentiges – die Spirituosenindustrie 118

Der erste große Unternehmensverkauf 124

Der illoyale Geschäftsführer 128

Aufstieg und Fall – Thomas Middelhoff 132

Eine unbedachte Äußerung mit Folgen 134

Der Briefumschlag im Dauerregen 135

<i>Konfliktträchtiges Standesrecht</i>	137
<i>Verdacht der Untreue</i>	140
<i>Eine Verleumdung stört die Urlaubsruhe</i>	143
<i>Lohnender Verzicht</i>	146
<i>Zwischen den Fronten bei Adidas</i>	147
KAPITEL III	
Familienunternehmen –	
Herzstück der deutschen Wirtschaft	
<i>Alles andere als mittelmäßig</i>	155
<i>Sechs „Revolutionen“ – hautnah erlebt</i>	159
<i>Imagepflege ist Chefsache</i>	169
<i>Merkmale der Familienunternehmer</i>	178
<i>Begegnungen mit Unternehmersachen</i>	183
<i>Hermann Janson – mit dem äthiopischen Kaiser auf Safari</i>	183
<i>Hans Schauenburg – Stahlhelme zu Kochtöpfen</i>	186
<i>Arthur Handtmann – Mustertyp eines Familienunternehmers</i>	189
<i>Erich Schumm – Pionier und Tüftler</i>	193
<i>Jürgen W. Braun – Glücksfall Fremdgeschäftsführer</i>	195
<i>Uli Richter – mehr als ein Modeschöpfer</i>	198
<i>Gustav Zumsteg – Stofflieferant mit Stil</i>	202
<i>Theo Wormland – Unternehmer und Kunstsammler</i>	205
<i>Jochen und Uwe Holy – und andere „Bosse“</i>	208
<i>Ed Kohl – neue Wege zum Erfolg</i>	212
<i>„Familienunternehmer im Gespräch“</i>	215
<i>Nachfolge im Familienunternehmen</i>	219
<i>Offene Tür für die Jungen</i>	219
<i>Erfolgsgeschichte Juniorenkonferenz</i>	225
<i>Kein Muster für die Nachfolge</i>	228
<i>Wenn etwas aus dem Ruder läuft</i>	230
<i>Wie mit Bedeutungsverlust umgehen?</i>	231
<i>Vorgetäuschte Zuneigung</i>	233

Der einsame Unternehmer – gestärkt durch Beirat und Aufsichtsrat	235
Ursachen für Erfolge und Misserfolge	241
<i>Ohne Zukunftsvision geht es nicht</i>	241
<i>Beitrag zur Streitvermeidung – die Familiencharta</i>	242
<i>Was Schicksalsschläge bedeuten – Wolfgang Adler</i>	247
<i>Vertriebsweg Supermarkt – Hans Redlefsens Erfolg</i>	252
<i>Ein Emporkömmling setzt sich durch – Fritz Kiehn</i>	257
<i>Verantwortung für die Geschichte</i>	266
<i>Verbrecherische Attacken</i>	268
Kapitalbeschaffung über Banken und Börse	285
<i>Privatbankiers</i>	285
<i>Rettung in höchster Not – Commerzbank</i>	292
<i>Wenn die Bodenhaftung schwindet – Deutsche Bank</i>	296
<i>Retter in der Not – Sparkassen und Volksbanken</i>	304
<i>Bundesbanker Karl Otto Pöhl</i>	309
<i>Aufbruch – der Gang an die Börse</i>	314
<i>Der Neue Markt – ein kurzes Strohfeuer</i>	319

KAPITEL IV	
Praktische Wissenschaft –	
Impulse für die Unternehmenspraxis	
Vorlesungstätigkeit	321
Betreuung von Doktoranden	326
Universitäres Interesse am Familienunternehmen	327
Mein Lebenswerk – Stiftung Familienunternehmen	329
Haus des Familienunternehmens – Präsenz in Berlin	338

KAPITEL V Spannweite und Spektrum

Vom „Salz in der Suppe“	351
Bergerlebnisse	354
Skitourenwoche mit der Jugend	359
Die Gesundheit – ein hohes Gut	362
Reisen in alle Welt	365
Hotelgeschichten – Amüsantes und Skurriles	379
Falscher Feueralarm und schwedische Zahnärzte	381
Mein Verhältnis zu Kirche und Religion	385
Die Bremer Kaufmannsfeste	392
Ganz privat – Einladungen im Erlenweg	394
Geburtstage – Überraschungen am laufenden Band	400
Nachbarschaftliches in Degerloch	407
„Entwicklungshilfe“ für junge Menschen	413
Last but not least: Bücher – Bilder – schöne Töne	419

KAPITEL VI Was kommt – Was mir wichtig ist

Ein Ausblick	431
Anhang	441
Mandate in Kontrollgremien	
von Familienunternehmen und Banken	441
Dankesworte	444
Fotonachweise	446

Vorwort

Ist in einer Zeit des raschen Wandels, zweifellos bestimmendes Element unserer Gegenwart, die Niederschrift von persönlichen Erinnerungen sinnvoll? Dürfen wir unseren Blick auf die Vergangenheit richten, was leicht als Festhalten an Überkommenem missverstanden werden kann? Oder besteht, um es mit Goethes „Maximen und Reflexionen“ zu sagen, unsere Pflicht nicht vielmehr darin, sich auf die „Forderung des Tages“ zu konzentrieren? Und zwar gerade im Wirtschaftsleben. Obliegt uns nicht ausschließlich der „Blick nach vorne“?

Diese Fragen habe nicht nur ich mir während der Niederschrift meiner Memoiren, die sich über eine stattliche Anzahl von Jahren hingezogen hat, immer wieder gestellt. Auch Gesprächspartner, mit denen ich mich während der Entstehungszeit meiner Erinnerungen ausgetauscht habe, kamen rasch darauf zu sprechen: „Warum wollen Sie dieses Buch schreiben?“ Eine schlüssige – und für jeden Fragesteller nachvollziehbare – Antwort konnte ich nicht geben. Irgendwann wurde aus einem im Innersten seit langem gehegten Plan gewissermaßen „von heute auf morgen“ Wirklichkeit. Mein Rückzug aus dem operativen Geschäft mit dem siebzigsten Lebensjahr verschaffte mir den notwendigen zeitlichen Freiraum, ohne den ein solches Projekt nicht zu schultern ist. Mit zunehmender „Erinnerungsarbeit“ schwanden auch die Befürchtungen, ob das, was ich zu sagen hatte, überhaupt jemanden interessieren könnte. Eine Analyse meines beruflichen Erfahrungshorizonts stärkte

meine Überzeugung: Doch – ich hatte einiges zu sagen, was nicht nur für mich persönlich interessant ist, sondern auch für die Gegenwart – und vielleicht sogar für die nächste Generation – einen gewissen Nutzwert besitzen könnte. Über einen Zeitraum von nahezu fünf Jahrzehnten habe ich in der Wirtschaft den sie prägenden Unternehmenstypus erlebt und mitgestaltet. Das Familienunternehmen ist nicht nur, wie Politiker etwas vollmundig zu sagen pflegen, das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft. Es ist – davon bin ich überzeugt – systemrelevant für unsere Wirtschaft.

Aus gutem Grund stehen in meinen Erinnerungen Familienunternehmen und Familienunternehmer im Mittelpunkt. Ihre Besonderheiten und ihre Art und Weise des wirtschaftlichen Agierens haben mein gesamtes berufliches Leben bestimmt. Wie Jahresringe an einem Baum sind Beobachtungen, Erkenntnisse und Überzeugungen kontinuierlich gewachsen und zur festen Grundlage meines Denkens und Handelns geworden.

Daraus beziehe ich die Gewissheit, dass ein Rückblick gerade in Zeiten tiefgehender Veränderungen gut tut und hilfreich ist. Eine solche Bilanz kann den Blick schärfen für Notwendiges und Richtiges, sie kann Leitlinien für die Zukunft sichtbar machen. Denn einer – kritischen – Selbstvergewisserung bedarf es gerade dann, wenn „alles im Fluss“ ist. Deshalb beantworte ich die eingangs gestellte Frage vorbehaltlos mit Ja. Reflexionen über das eigene Leben, über Erreichtes und – vielleicht – Versäumtes bedeuten nicht nur einen Blick zurück. Sie helfen, Zukunft zu gestalten.

Familienunternehmen, ihre Prinzipien und Werte, sind eine Konstante in einer auf ständige Neuerungen gestimmten Gegenwart – und vielleicht gerade deshalb heute so signifikant. Diesen Stellenwert können sie nur dann behalten, wenn sie ihre Grundsätze auf den Prüfstand stellen und als

richtig Erkanntes zum verlässlichen Maßstab der Zukunft machen. Deshalb will ich in meinen Aufzeichnungen Bewährtes hervorheben, es wertschätzen und so zum besseren Verständnis für die tragende Säule des bundesdeutschen und europäischen Wirtschaftslebens beitragen.

Zwei Zielsetzungen sind mir wichtig. Zum einen will ich über meine Erfahrungen, Beobachtungen und Erkenntnisse aus meiner Beratungstätigkeit berichten. Ich habe all das aufgeschrieben, was mich in meinem Leben bewegt hat – und auch, was ich selbst bewegt habe. Mir geht es jedoch nicht nur um meine persönliche Arbeit. Ich will die Eigenart der Familienunternehmen, ihre Leistungen für unsere Volkswirtschaft und nicht zuletzt die Herausforderungen an sie behandeln. Ich will mit dieser „Soziologie“ der Familienunternehmen einen Beitrag dazu leisten, dass diese Werte nicht in Mitleidenschaft gezogen werden.

Über weite Strecken sind meine Ausführungen ein nüchterner Werkstattbericht. In ihn sind viele Gespräche mit Unternehmern über ihre Einschätzungen, ihre Geschäftsideen und ihre Konzepte eingeflossen. Ich gebe das wieder, was für eine publizistische Darstellung opportun ist. Manche Fälle habe ich so anonymisiert und verfremdet, dass die Protagonisten nicht erkennbar sind. Die behandelten Sachverhalte entsprechen jedoch stets den tatsächlichen Gegebenheiten. Andererseits nenne ich in meinen Schilderungen Namen, wenn über die Vorfälle bereits in den Medien oder allgemein zugänglichen Quellen berichtet worden ist.

Eine solche Rückschau enthält auch persönliche Momente. Autobiographien sind gelegentlich als schriftliche Selbstgespräche ihres Verfassers bezeichnet worden. Sie berichten über Begegnungen und Erlebnisse, reflektieren über Gelun-

genes und weniger Gelungenes. Damit geben sie auch etwas von der privaten Sphäre preis – manches durchaus anekdotenhaft. Der Blick auf meinen persönlichen Werdegang, meine Entwicklung – geprägt von Elternhaus, schulischer Erziehung und Selbstbefragung – war mir wichtig.

Der Weg „zurück zu den Anfängen“ führt wohl jeden, der mit diesem Ziel vor Augen aufbricht, auf Haupt- und Nebenwege, die vielleicht lange Zeit verschüttet waren und doch lohnen, freigelegt zu werden. Das ist das Schwierige, aber auch das Befriedigende an einem Rückblick auf das eigene Leben. Nicht ohne Grund heißt es denn auch bei Theodor Fontane, in dessen „Wanderungen durch die Mark Brandenburg“ ich mich immer wieder mit Genuss vertiefe, am Ende des vierten Bandes: „Es war ein Dauerlauf [...] aus alten Schul- und Ferientagen her und gab einem auf Augenblicke das Gefühl einer ach auch damals schon auf lange zurückliegenden Jugend wieder. Und schon *das* war ein Glück“. Diese Erfahrung kann ich voll und ganz bestätigen.

Stuttgart, im Oktober 2019

Brun-Hagen Hennerkes

Für Christa



Das Bürogebäude in Stuttgart-Degerloch

KAPITEL I

Im Mittelpunkt – Familie und Schule

Ouvertüre

Der 17. November 1976 war ein typischer Novembertag: grau, windig, regnerisch, nebelverhangen und freudlos. Geraudezu ein ideales Wetter für depressive Verstimmungen. Zwei Tage zuvor hatte ich mit der Bitte um höchste Vertraulichkeit den Anruf einer von mir hochgeschätzten Unternehmerin aus dem Rheinland erhalten. Sie bat mich dringend um ein kurzfristiges Treffen an einer Autobahn-Raststätte auf halber Strecke.

Unternehmerin als solche war sie eigentlich nicht. Sie war mehr als das. Sie war in der Firma ihres Mannes und in ihrer Familie das, was man im Militär die „Mutter der Kompanie“ nennt. Sie hatte mit allen Kräften den mühsamen Aufbau des Betriebes ihres Ehemanns aktiv begleitet, sie hatte ihn in allen schwierigen Phasen des unternehmerischen Beginns unterstützt: Bei der Personalsuche ebenso wie bei der Liquiditätssicherung im Gespräch mit den zaudernden Banken, die dem bereits zugesagten Kreditengagement plötzlich kritisch gegenüberstanden. Im Grunde war das Unternehmen das gemeinsame Werk beider Eheleute.

Doch nicht nur das: Die Ehefrau hatte ihrem Mann, wenn er des Nachts schweißgebadet aufwachte, wenn er bei seinen Sorgen um den notwendigen Bestand der wichtigsten Lieferanten und Abnehmer seelisch ins Wanken geriet, beigestanden, sie hatte ihn gestärkt und immer zu ihm gehalten. Sie

hatte um den inneren Zusammenhalt der Familie gekämpft, wenn die Kinder bei dem immer selteneren Zusammensein im Familienkreis gegen den Vater aufbegehrten, wenn die Tochter den Gefühlsausbrüchen des Vaters zunehmend verständnislos und aggressiv gegenüberstand. So hatte die Tochter der Aussage des Vaters, er verzehre seine Kräfte schließlich aus Fürsorge für die Zukunft seiner Familie, entgegengehalten, dass dieses Engagement von niemandem verlangt werde. Im Gegenteil: Inzwischen zerstöre sein Verhalten zu Hause und im Geschäft die innere Harmonie.

Obwohl diese Konflikte die Ehefrau an ihre Grenzen brachten, war sie die ausgleichende Mutter, der Fels in der Brandung gewesen. Sie war es, die das „Schiff“ zwischen kaufmännischem Ehrgeiz und menschlicher Vernunft auf verlässlichem Kurs hielt.

Sie hatte ihren Mann als junge Mitarbeiterin in der Buchhaltung des Betriebes kennengelernt, sie hatte seine Autorität, seine Entschlusskraft, seine kaufmännische Weitsicht bewundert. So hatte sie ihn lieben gelernt. Die beiden – er und sie – waren immer „eins“ gewesen. Doch mit den Jahren begann diese Gemeinsamkeit zu bröckeln. Die Gründe hierfür lagen im zwischenmenschlichen Bereich.

In ihrem unermüdlichen Einsatz für Betrieb, Familie und Ehemann hatte sie sich verzehrt. Das blieb nicht ohne Spuren. Einst eine junge, sportliche, besonders hübsche Frau, war sie inzwischen sichtbar gealtert. Sie war zwar noch immer attraktiv. Doch sie musste nun plötzlich um die Zuneigung ihres Mannes, die ihr in der Vergangenheit so sicher gewesen war, kämpfen.

Dazu war sie auch bereit. Sie litt darunter, dass ihr Mann sie zunehmend vernachlässigte. Es waren kleine Dinge: Er – einst besonders höflich – half ihr nicht mehr in den

Mantel, hielt ihr nicht mehr die Tür auf, machte ihr – anders als früher –, wenn sie ihm zuliebe ein besonders hübsches Kleid anzog, keine Komplimente mehr. Einladungen bei gemeinsamen Freunden sagte er unter Hinweis auf seine geschäftlichen Verpflichtungen immer häufiger ab. Die einst so geschätzten Kinobesuche mit anschließender Diskussion im Kreise der Familie bei einem Glas Wein wurden immer seltener. Dagegen nahmen die Geschäftsreisen des Ehemannes an Häufigkeit und Dauer zu.

Sie führte diese Veränderungen auf die wachsenden geschäftlichen Belastungen ihres Mannes zurück, bis sie eines Tages einen Brief erhielt. Der anonyme Schreiber teilte ihr mit, dass ihr Mann seit langem ein Verhältnis zu einer jüngeren Mitarbeiterin unterhalte, die in einer der nahe gelegenen Filialen der Firma angestellt sei.

Für die betrogene Ehefrau brach eine Welt zusammen. Sie hatte Angst davor, ihren Mann zur Rede zu stellen. Sie ertrug zunächst alles schweigend und hoffte, dass er sich eines Tages wieder besinnen werde. Dazu kam es jedoch nicht. Daher suchte sie Hilfe und Unterstützung und bat mich um Rat, was sie tun solle. Sollte sie weiter zuwarten oder sollte sie ihren Mann auf den anonymen Brief hin ansprechen? Ich schlug einen anderen Weg vor.

Da meine Frau und ich das Ehepaar persönlich sehr gut kannten, lud ich beide in mein Privathaus zu einem Abendessen ein. Dabei war meine Einladung so gestaltet, dass dem Ehemann klar sein musste, dass es um eine äußerstbrisante Angelegenheit ging.

In den Tagen vor der Einladung waren mir viele Gedanken durch den Kopf gegangen. War es überhaupt meine Aufgabe oder war es sogar meine Pflicht, hier tätig zu werden? Sollte ich als Freund eingreifen oder sollte ich mich ganz aus der Angelegenheit heraushalten?

Als beide bei mir zuhause eingetroffen waren, bat ich sie um das Einverständnis, meine Frau hinzuziehen zu dürfen. Denn nur so fühlte ich mich sicher, dass ein Vermittlungs-gespräch ein gutes Ende nehmen würde.

Als das Ehepaar nun vor uns saß, platzte die Bombe. Ich musste feststellen, dass der Sachverhalt in Wirklichkeit eine für mich neue Dimension aufwies. Es ging nämlich nicht allein um eine Affäre. Aus der Beziehung des Ehemannes waren zwei Kinder hervorgegangen. Und noch mehr: Er führte mit beiden „Familien“ ein Parallelleben. Von Montag bis Mittwoch zeigte er sich als treu sorgender Vater seiner Kinder zuhause. Von Donnerstag bis Samstag widmete er sich der „neuen“ Gefährtin. Der Sonntag gehörte dann wechselweise einmal der „jungen“ und einmal der „alten“ Familie. Dieses Doppel Leben verbarg er jahrelang dadurch, dass er Geschäftsreisen, Verhandlungen und wichtige Einkaufs-gespräche vortäuschte.

Ich habe zunächst einige Minuten gebraucht, bis mir die ganze Tragweite dieser Angelegenheit klar wurde. Der Ehemann räumte alle Vorhaltungen ein. Einer Beendigung der außerehelichen Affäre stand er jedoch zunächst ablehnend gegenüber. Unter Tränen erklärte er, ihm sei bewusst, dass er einen schweren Fehler gemacht habe. Er leide selbst darunter, zwei Familien zu haben, aber er sei nun einmal bei den verpflichtet.

In dieser verfahrenen Situation gab es jedoch einen Hoffnungsschimmer, den ich zu nutzen wusste. Im Laufe des Gesprächs stellte sich heraus, dass die Eheleute trotz aller Enttäuschung noch füreinander fühlten. Die Liebe zueinander war noch nicht erloschen. Mit Macht meldete sich beim Ehemann die Erinnerung an das gemeinsam Durchlebte. Sein Verantwortungsgefühl kehrte zurück. Keiner der beiden wollte die Ehe aufgeben.