

# Nicht wie geschmiert

## Eine Nachfolge mit Hindernissen bei Walter Rau Lebensmittelwerke

Die Nachfolgedebatte hatte gerade erst begonnen, als der Geschäftsführer der Walter Rau Lebensmittelwerke, Ulrich Rau, im August 1991 verstarb. Plötzlich und unerwartet sahen sich seine drei Kinder mit der Suche nach einem Nachfolger konfrontiert. Die Lösung der kniffligen Nachfolgefrage dauerte acht lange Jahre, in denen die zweite Führungsebene das drohende Machtvakuum abgewendet hat.

Als Vater Ulrich Rau im August 1991 überraschend starb, war es im beschaulichen niedersächsischen Hilter erst einmal mit der Ruhe vorbei. Der 67-jährige Geschäftsführer der Walter Rau Lebensmittelwerke hatte trotz seines fortgeschrittenen Alters noch keine Entscheidung über die eigene Nachfolge getroffen. Zurück blieben drei ratlose Nachkommen, deren Handeln von der essenziellen Not angetrieben wurde, möglichst schnell miteinander zu entscheiden, in welcher Form die Nachfolge geregelt werden sollte. Niemand ahnte, dass insgesamt acht Jahre vergehen sollten, bis alle drei ihren Platz in der Geschichte gefunden hatten. Die Frage, wer denn der geeignetste Nachfolger wäre, rückte dabei zusehends in den Hintergrund.

Hubertus Rau, heutiger Geschäftsführer der Walter Rau Lebensmittelwerke, war damals in den Vereinigten Staaten tätig und überlegte, noch ein weiteres Jahr an den ursprünglich einjährigen Aufenthalt anzuhängen, als ihn die Nachricht von der tödlichen Krankheit des Vaters nach Deutschland zurückholte. Zu Hause wurde im Familienkreis die dringliche Frage der Nachfolge angegangen. „Das Thema unserer Besprechungen war nicht mehr, dass wir über die Nachfolge nachdachten, sondern dass irgendetwas getan werden musste“, berichtet Rau über die folgende Diskussion im Familienrat.

### Im Erbstreit festgebissen

Bereits zu diesem Zeitpunkt begannen sich die Geister zu scheiden. Rau selbst wusste schon immer, dass er langfristig in das väterliche Unternehmen einsteigen wollte, auch wenn er fast seine gesamte berufliche Laufbahn bis dahin außerhalb des Unternehmens verbracht hatte. Für seine Schwester hingegen kam der Einstieg in das familieneigene Unternehmen nie in Frage. Der jüngere Bruder war unentschlossen, wie der weitere berufliche Werdegang aussehen sollte.

## 2. Walter Rau Lebensmittelwerke GmbH & Co. KG

### Nachfolgesteckbrief

Unternehmen:	Walter Rau Lebensmittelwerke GmbH & Co. KG
Branche:	Fette und Öle
Standorte:	Hilter (Teutoburger Wald), Velten (Brandenburg)
Mitarbeiter:	280
Umsatz:	k.A.
Gründung:	1903 durch Walter Rau
Geschäftsführung:	Hubertus Rau (Vorsitzender der Geschäftsführung), Wolfgang Diehl (Vertrieb/Marketing), Joachim Rathke (Einkauf/IT)

Hubertus Rau,  
geschäftsführender Gesellschafter  
der Walter Rau Lebensmittelwerke  
GmbH & Co. KG



#### Stolpersteine

„Wenn die Leitfigur des Unternehmens unerwartet ausscheidet, muss gewährleistet sein, dass das operative Geschäft keinen Schaden nimmt.“

„Bei mehreren Erben droht dem Unternehmen die Aufteilung, wenn sich die Nachkommen untereinander nicht einigen können.“

„Wenn der Beirat mit der Familie nicht an einem Strang zieht, sondern eigene Interessen verfolgt, kann dies gefährliche Konsequenzen für das Unternehmen haben.“

#### Sein Rat

„Rechtzeitig an die Nachfolge denken und mit einer zweiten Führungsebene vorsorgen, damit das Unternehmen handlungsfähig bleibt.“

„Demjenigen, der die Geschäftsführung übernimmt, sollte rechtzeitig das Unternehmen oder zumindest ein wesentlicher Anteil übertragen werden.“

„Die Funktion des Beirats in einem Unternehmen sollte sehr ernst genommen werden. Insbesondere in schwierigen Unternehmenssituationen kann er eine wichtige Stütze für die Eigentümer sein. Daher sollten die Beiratsmitglieder sehr sorgfältig ausgewählt werden. Neben finanzieller Unabhängigkeit spielt auch die gute Kenntnis der Branche und mittelständischer Strukturen eine wichtige Rolle.“

„Ich glaube, wenn wir damals einen guten Beirat gehabt hätten, der keine Eigeninteressen verfolgt hätte, der von den Kundenstrukturen und von der gesamten Gruppenstruktur Ahnung gehabt hätte und nicht nur von außen hin und wieder ‚eingeflogen‘ und dann wieder verschwunden wäre, dann wäre die Nachfolge ganz anders gelaufen.“

Als man sich schließlich familienintern auf einen Nachfolgeplan geeinigt hatte, war das jedoch noch nicht das Ende aller Nachfolgesorgen: Der Beirat des Unternehmens sollte das Vorhaben kippen. „Die Chemie zwischen dem Beirat und uns hat damals überhaupt nicht gestimmt. Darin sehe ich einen wesentlichen Faktor, warum die Regelung der Nachfolge in unserem Unternehmen so schwierig war“, resümiert Rau heute die Rolle des Beirats in dieser Nachfolgeodyssee. Besonders der Beiratsvorsitzende habe wenig Verständnis für das Funktionieren eines mittelständischen Familienunternehmens und seine Kundenstruktur mitgebracht und obendrein auch noch die eigenen Interessen über die der Firma gestellt. Die Zusammensetzung aus einem Juristen, einem Banker und einem Staatssekretär sowie persönliche Differenzen erwiesen sich als keine glückliche Konstellation, um einem mittelständischen Lebensmittelhersteller in dieser schwierigen Situation beizustehen.

Nach zwei Jahren verständigten sich die Geschwister darauf, der Schwester die Anteile abzukaufen. Zwei schwere Jahre in der Familiengeschichte, die immer wieder von der Emotionalität eines solchen offenen Nachfolgeprozesses erschüttert wurden. Ohne externe Unterstützung, gerade in Form von rechtlichem Beistand, wäre viel Porzellan zerschla-

gen worden. „In so einem Nachfolgeprozess kommen so viele Gefühle hoch, die man auch nur bis zu einem gewissen Grad ertragen kann. Dann kommt schon mal das falsche Wort zur falschen Zeit“, erklärt Rau das emotionale Dilemma, das die Suche nach einer einvernehmlichen Nachfolgeregelung erschwert hat.

#### Aufteilung des Unternehmens

Die nächste Etappe nahm sechs Jahre in Anspruch. Während jener Zeit verhinderten Manager, die auch schon zu Lebzeiten des Vaters an der Geschäftsführung beteiligt waren, dass das operative Geschäft nach dem Tod des Vaters Schaden nahm. Am Ende dieser Zeit verständigten sich die beiden Brüder auf die Spaltung des Unternehmens in zwei getrennte Betriebe. „Wir haben das große Glück gehabt, dass wir quasi zwei selbstständige Unternehmen hatten, mit eigener Geschäftsführung, eigenem Vertrieb, eigenem Personal und so weiter“, begründet Rau die relativ problemlose Aufteilung des Unternehmens unter den beiden verbliebenen Geschwistern. 1999 stieg Rau komplett in die Geschäftsführung ein und blieb. Der jüngere Bruder verkaufte seinen Teil nach zwei Jahren an den Konkurrenten apetito.

## Starthilfe

Bei dem Einstieg in das operative Geschäft halfen Rau nicht nur das angestellte Management und ein langjähriger Kunde, den Rau ins Vertrauen gezogen hatte. Auch der Unterstützung der Mitarbeiter ist es zu verdanken, dass Rau sich schnell in seiner Position als Nachfolger zurechtfindet. „Alle wollten mir helfen, ich hatte einen Vertrauensvorschuss.“

Heute führt Rau einen gut positionierten Hersteller von Fetten und Ölen, der zwar keine exorbitanten Wachstumsraten aufweist, aber anständige Zahlen schreibt. Während der langen Zeit der Auseinandersetzungen war es längst nicht immer gewiss, dass es Hubertus Rau sein würde, der im Unternehmen bleiben würde: „Mehr als einmal waren meine Frau und ich kurz davor, das Handtuch zu werfen und zu sagen: Weg das Ganze! Nicht meine Schwester, sondern ich bin derjenige, der geht“, beschreibt er die eigenen Zweifel während jener Jahre.

## Es besser machen

Eines ist am Ende der Geschichte gewiss: Für seine eigene Nachfolge hat Rau vorgesorgt. „Wenn in 15 bis 20 Jahren zu erkennen ist, welchen beruflichen

Weg meine Kinder einschlagen wollen, dann soll nur eines das Unternehmen übernehmen. Die beiden anderen müssen weichen.“ Er will sich nicht auf die Kompromissfähigkeit der Nachkommen verlassen.

## Nachfolgeregelung

- Familieninterne Regelung nach dem Tod des Vaters: Aufteilung des Unternehmens zwischen den Söhnen (Tiefkühlkost und Öle/Fette/Margarine), Auszahlung der Schwester

## Wichtige Punkte des Nachfolgeprozesses

- unregelmäßige Nachfolge: plötzlicher Tod des Vaters führt zum Erbschaftsstreit unter den Kindern
- Manager der zweiten Führungsebene sorgen dafür, dass das operative Geschäft keinen Schaden nimmt
- bis zur vollständigen Regelung aller Nachfolgefragen vergehen acht Jahre
- misslungene Kommunikation zwischen Familie und Beirat
- hohe Emotionalität der Nachfolgediskussion innerhalb der Familie
- Bruder verkauft seinen Betrieb (Tiefkühlkost) an die Konkurrenz

## Herausforderungen

- Beim Tod des Vaters war die Nachfolgefrage noch nicht hinreichend geklärt.
- Die Familie hatte stark divergierende Vorstellungen über die Regelung der Nachfolge.
- Der Beirat des Unternehmens hat die Entscheidungsfindung innerhalb der Familie erschwert.