

## INTERVIEW

# Frühzeitig die Nachfolge organisieren

*Wie eine Unternehmensnachfolge optimal gelöst werden kann, schildert Hans Knürr, „Macher“, Ex-Eigner, und Ex-Vorstandsvorsitzender der Münchner Knürr AG, im Interview dem IHK-Magazin.*

**IHK-Magazin:** Herr Knürr, wie fühlt man sich als Unternehmer im Ruhestand?

**Knürr:** Also ich bin der glücklichste Arbeitslose dieser Erde: Ich habe die Chance bekommen, mein Leben vollkommen neu zu gestalten. Ich habe wunderschöne Herausforderungen gefunden, die mich geistig-körperlich fordern. Und ich habe gleichzeitig die Freiheit gewon-

nen, nur noch zu Leuten nett sein zu müssen, die ich wirklich mag. Manchmal kann ich es gar nicht fassen, dass ich es bin, dem es so gut geht.

**IHK-Magazin:** War das Leben als Chef eines Unternehmens mit – zum Zeitpunkt der Übergabe im Jahr 2000 – rund 300 Millionen Mark Umsatz und 1.150 Mitarbeitern, das Sie ja außerdem selbst vom Münchner Handwerksbetrieb zu einem internationalen Konzern gemacht haben, denn so schlimm?

**Knürr:** Mich reut nicht eine Sekunde meines wirklich spannenden Unternehmerlebens. Ich habe die Jahre, während der ich die Knürr AG entwickeln konnte, als unheimlich schön, erlebnisreich und würdig empfunden. Aber ich habe mich auch lange Zeit darauf vorbereitet, dass irgendwann der Zenit des Unternehmers überschritten ist. Insofern ist mir dann der Abschied nicht schwergefallen. Und insofern war ich auch vorbereitet auf eine neue Zeitrnutzung.

**IHK-Magazin:** Sie haben eine Management-Buyin ( MBI-) Lösung als Nachfolgeregelung gewählt. War das Ihre Wunschvorstellung?

**Knürr:** Es war eine Lösung, die sich zu einem Zeitpunkt ergeben hat, als ich andere schon geprüft hatte. Es hätte sich bei-

spielsweise auch die Alternative eines Management-Buyout (MBO) angeboten, denn ich hatte ja gute Köpfe im Unternehmen. Aber die hat sich eben als nicht durchführbar erwiesen.

**IHK-Magazin:** Warum?

**Knürr:** Man erwartet ja bei MBO-Lösungen eben schon, dass die Manager etwas Kapital mitbringen, und das war halt nicht so. Natürlich hatte ich ganz zuvor innerfamiliäre Lösungen geprüft. Wobei das bei einer öffentlich notierten Gesellschaft allerdings ohnehin etwas problematisch ist, wenn jemand der Nachfolger wird, der denselben Namen trägt. Also ich zumindest sähe es als Aktionär doch sehr kritisch und sehr skeptisch, wenn ein Vater seinen Sohn zum Vorstandsvorsitzenden kürt. Aber diese Frage hat sich bei uns faktisch gar nicht gestellt. Ich habe zwar einen Sohn, der Wirtschaftsingenieur ist, sich aber ganz anders orientiert hat. Ich war vielleicht als Familienvater insofern ein sehr schlechtes Vorbild, als er wohl zu dem Schluss gekommen ist, dass er die Belastungen eines Unternehmers und insbesondere die Verantwortung für so viele Menschen nicht übernehmen will. Das respektiere ich voll.

**IHK-Magazin:** Wer oder was hat Ihnen geholfen, die dann tatsächlich realisierte Lösung zu finden?



Unternehmer im Ruhestand:  
Hans Knürr

**Knürr:** Im Prinzip ist die Entscheidung, dass es entweder ein MBO, ein MBI oder einen strategischen Verkauf an ein anderes Unternehmen geben wird, schon 1992 gefallen. Denn zu diesem Zeitpunkt haben wir die Züricher Cap Vis als Private-Equity-Haus mit in den Aktionärskreis aufgenommen. Im Zuge dieser Transaktion war ein Teil der Vereinbarungen ein so genanntes „Take me along“, also eine Verabredung, dass beide Partner ihre Anteile gleichzeitig verkaufen. Damit war der gemeinsame Ausstieg geplant, und das war eigentlich auch schon die Grundsatzentscheidung für die Art des Ausstiegs. Danach haben wir nur gewartet, bis sich ein unter möglichst vielen Aspekten günstiger Zeitpunkt dafür ergab.

**IHK-Magazin:** Den sahen Sie vor drei Jahren gekommen?

**Knürr:** Der professionelle Verkaufsprozess startete schon Mitte 1998, und zwar in der Form, dass wir aus einigen M & A-Häusern eines ausgewählt haben. In unserem Fall war das die HVB Consult. Danach haben wir mit einigen Interessenten Gespräche geführt, und einige haben auch per Due Diligences das Unternehmen durchleuchtet. Als Ergebnis kam aus dem Strauß der Möglichkeiten dann dieses MBI heraus, und zwar als die von mir bevorzugte Lösung.

**IHK-Magazin:** Nach welchen Kriterien haben Sie entschieden? ►

## SEMINARTIPP

### **Was passiert, wenn was passiert?**

Der Ausfall des Unternehmers

**Termin:** 17. bis 19. Oktober 2003

**Trainer:** Dr. Erich Jedelhauser

**Kostenbeitrag:** 860 Euro (inkl. Mittagsmenü und zwei Abendessen)

### **Veranstaltungsort:**

IHK-Akademie Westerham  
Von-Andrian-Straße 5  
83620 Feldkirchen-Westerham

**Infos:** Thomas Kölbl,

**Tel. 0 80 63 91-251**

**E-Mail: koelbl@muenchen.ihk.de**

**Knürr:** Es gab mehrere Gründe für diese Entscheidung. Dieses Management-Team war erstens schon mal in der Branche sehr erfolgreich tätig gewesen. Außerdem verfügte es über eigenes Kapital, und es wollte vor allem das Ganze unternehmerisch angehen. Dies im Unterschied zu Wettbewerbern, die sich in der Zeit ebenfalls bemüht hatten, uns zu erwerben. Solche Erwerber zerlegen im Regelfall ein zugekauftes Unternehmen in seine Einzelteile, um die dann in ihre eigene Organisation einzugliedern. Ihr Lebenswerk als Unternehmer wird folglich zerfleischt, und das wollte ich nicht sehen. Dieses Management-Team dagegen wollte zumindest in ihren strategischen Überlegungen das Unternehmen als Ganzes zur Basis nehmen, um daran dann anzubauen. Die wollten den Markt USA entwickeln und China und die Weltmärkte insgesamt mit Knürr-Produkten übersäen. Zur Finanzierung dieser Wachstumspläne haben sie zusätzlich die Beteiligungsgesellschaft 3i hereingeholt. Das alles hat mir natürlich gefallen.

**IHK-Magazin:** Was lief bei diesem Prozess, der danach einsetzte, aus Ihrer heutigen Sicht dann tatsächlich gut, was weniger?

**Knürr:** Ich kann nichts finden, was mich vom Grundsatz her reuen würde. Wie das gelaufen ist, war alles in allem einfach gut. Natürlich gibt es Kleinigkeiten, die nicht ganz nach dem eigenen Geschmack waren. Aber das ist wirklich unbedeutend. Entscheidend ist allein, dass das Ergebnis stimmt und dass man es im Prinzip an allen Stellen mit relativ anständigen Leuten

zu tun hatte. Und wenn ich mir mal die darin verwickelten Parteien ansehe, dann war das bei uns so. Als schwierigster Teil an dem ganzen Prozess erwies sich deshalb die Informationspolitik gegenüber Kunden und Mitarbeitern. Da hätte ich mir manchmal gewünscht, diese Gratwanderung zwischen Offenheit und notwendiger Diskretion noch glücklicher zu fahren.

**IHK-Magazin:** Hätten Sie da mehr externe Hilfe gebraucht?

**Knürr:** Die hätte kaum geholfen, denn das ist eine Gratwanderung, die jeden Tag neu gegangen werden muss. Denn Sie haben natürlich ständig die fragenden Blicke der Mitarbeiter: Was geschieht denn jetzt? Und dann kommt der Markt. Ihre Außendienstmitarbeiter werden gequält von bohrenden Fragen. Also das ist eine ganz problematische Sache, die unheimlich viel Feingefühl von allen Seiten erfordert. Und es ist auch deshalb wirklich schwierig, weil Sie einerseits wissen, dass Sie in absehbarer Zeit für das Unternehmen nicht mehr verantwortlich sind, aber andererseits mit voller Kraft motivieren müssen, solange Sie dafür verantwortlich sind.

**IHK-Magazin:** Könnten Sie einem Unternehmerkollegen, der alles noch vor sich hat, trotzdem einen Tipp geben, wie er das vielleicht leichter in den Griff bekommt als Sie?

**Knürr:** Ich kann nur Jedem den Tipp geben, sich in diesem Prozess nur ja nicht an irgendwelche starre Regeln zu halten. Denn dabei ist wirklich jeder Tag völlig neu. Der Unternehmer muss sich lau-

fend fragen: Wen muss ich heute in welcher Form mit welchen Wahrheiten ausstatten, damit er seine Aufgabe weiter erfüllen kann, dass er nicht an Motivation verliert und dass trotzdem kein Informationsfehler passiert. Sie können sich ja vorstellen, was allein innerhalb des Unternehmens an Verunsicherung und Demotivierung passieren kann, wenn solche Informationen zur falschen Zeit in falsche Ohren geraten. Und was das an Freuden, Aktionen und Reaktionen bei Wettbewerbern auszulösen vermag. Da müssen Sie täglich neu denken. Und nicht nur denken, sondern auch fühlen.

**IHK-Magazin:** Bleibt da noch Zeit und Raum für den Unternehmer, in solch einer mental ja auch für ihn ganz persönlich nicht gerade einfachen Situation mit sich selbst ins Reine zu kommen?

**Knürr:** Sie müssen sich vor allem schon sehr früh eine Philosophie zurechtlegen. Meine Philosophie war: Mach auch diesen Prozess gut. Zeige hier keine Schwächen aus irgendwelchen emotionalen Reaktionen heraus. Suche eine vernünftige, optimierte Lösung für alle Beteiligten. Es ist ganz wichtig, dass man sich hier als Unternehmer möglichst frühzeitig die richtige Einstellung aneignet: Dass es nämlich eine ganz bedeutende unternehmerische Entscheidung ist, an seine Nachfolge zu denken und an die Weiterentwicklung seines Unternehmens nach seinem Ausscheiden. Denn dieses Ausscheiden kommt ja schon aus biologischen Gründen auf jeden Fall irgendwann. Wenn man sich selbst ein Monument setzen will, wie das ja viele

Unternehmer tun wollen, dann also am besten über eine gescheite Nachfolgeregelung. Wartet man nämlich, bis man aus dem Unternehmen „herausverfault“, wird aus dem geplanten Monument fast zwangsläufig ein trauriges Mahnmahl.

**IHK-Magazin:** Wer hilft oder wen muss man im Laufe der Zeit aufbauen, damit der Unternehmer bei diesem Prozess die notwendige Unterstützung hat?

**Knürr:** Ich gehe mal wieder auf den konkreten „Fall“ Knürr zurück. Ich habe ja das riesige Glück gehabt, mit Familienmitgliedern zu leben, die zugleich Aktionäre waren. Die hatten immer volles Verständnis für mein unternehmerisches Tun, und mit denen war natürlich jeder Schritt abgesprochen. Insofern war das ein großartiger Zusammenhalt in der Familie. Der ist heute wohl eher selten, aber ich hatte nun mal dieses Glück. Hilfe geben natürlich auch die Leute, an die man sich in solchen Fällen

professionell wendet. Mich hat mein Private-Equity-Partner von Cap Vis kräftig unterstützt. Die haben solche Prozesse schon oft professionell durchgespielt und sind halt außerdem grundanständige, kompetente und faire Menschen. Das ist vielleicht im Private-Equity-Geschäft ebenfalls nicht unbedingt üblich, aber auch hier hatte ich eben Glück. Wir hatten allerdings auch ein gleichgerichtetes Interesse, nämlich materiell und auch ideell günstig aus dem Unternehmen auszusteigen. Gleiches gilt für die Leute vom HVB Consult. Das sind Profis mit Herz. Da macht es Spaß, so etwas gemeinsam durchzuziehen. Vielleicht glorifiziere ich ja jetzt im nachhinein ein bisschen den Prozess. Aber jeder Tag ist spannend, jeder Tag ist hoch interessant. Wahr ist aber sicherlich auch: Nicht jeder Tag ist schön.

**IHK-Magazin:** In welchem Alter sollte ein Unternehmer spätestens damit be-

ginnen, sich mit der Nachfolgeregelung auseinander zu setzen?

**Knürr:** Die Frage lässt sich nicht konkret beantworten, denn der unternehmerische Alterungsprozess ist so individuell wie der biologische. Aber der Prozess der Auseinandersetzung mit dieser Thematik beginnt eigentlich schon mit der Berufung eines guten Stellvertreters. Das Unternehmen sollte schließlich immer so organisiert sein, dass eine persönliche Abwesenheit des Unternehmers möglichst lange gar nicht auffällt. Sind die Voraussetzungen dafür einmal geschaffen, ist möglicherweise auch die Nachfolgeregelung schon leichter regelbar. Zumal als progressiv wachsender Unternehmer haben Sie diese Frage ohnehin ganz schnell im Haus: Was ist denn, wenn Sie an den Baum fahren? Das ist ja schon die Frage nach der Nachfolgeregelung, und die kommt von den Kunden, von den Mitarbeitern, von den Lieferanten und von den Banken, die alle ein Interesse an der Kontinu- ▶

## „Staffelübergabe – richtig geplant“ Die verantwortungsvolle Übergabe von Unternehmen

Unternehmensnachfolge ist die Weichenstellung, die - richtig geplant - über den Erhalt des unternehmerischen Lebenswerks entscheidet. Frühzeitig angegangen, richtig

geplant und konsequent durchgezogen ist die Unternehmensnachfolge dann erfolgreich, wenn sowohl die Interessen des Übergebers als auch des Nachfolgers unter

einen Hut gebracht werden. Hierfür stellen Experten ihr Praxiswissen auf einer Informationsveranstaltung der IHK zur Verfügung und beantworten gerne Ihre Fragen.

**Termin:** Donnerstag, 16. Oktober 03, 16:00 bis 19:00 Uhr  
**Ort:** IHK für München und Oberbayern, Kammersaal, Max-Joseph-Straße 2, 80333 München  
**Anmeldung:** Karola Ashby, Tel. 089 5116-480, E-Mail: ashby@muenchen.ihk.de Die Veranstaltung ist kostenfrei

### Programm:

#### Nachfolgeregelungen in der Praxis

Hans Knürr, Ex-Hauptaktionär und Vorstandsvorsitzender der Knürr AG, Berater

#### Die menschliche Seite

Dr. Thomas Lang von Wins, Hochschullehrer und

Geschäftsführer der Perform-Arbeitsgruppe für Angewandte Personalforschung

#### Übergabe an externe Nachfolge

Dr. Martin Aschenbach, Geschäftsführender Gesellschafter Aschenbach

und Löbig GmbH (Corporate Finance Beratung)

#### Finanzierung der Unternehmensnachfolge

Joachim Schroeder, Bereichsleiter Geschäftsbereich Unternehmensnachfolge der BayBG

Bitte hier abtrennen!



# ANMELDUNG

JETZT DEN COUPON AUSFÜLLEN UND TEILNEHMEN

Hiermit melde ich mich für die kostenlose Veranstaltung „Staffelübergabe - richtig geplant“ am 16. Oktober 2003 in der IHK München, Max-Joseph-Str. 2, 80333 München an.

Name/ Vorname: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Firma/ Funktion: \_\_\_\_\_

Tel.-Nr., E-Mail: \_\_\_\_\_

Straße, Nr.: \_\_\_\_\_

Datum und Unterschrift: \_\_\_\_\_

Coupon bitte zurück an die IHK München per Fax 089 5116-294 (Karola Ashby)

ität des Unternehmens haben. Im Alter von dreißig, vierzig Jahren hat man dafür zwar nur ein müdes Lachen übrig und eine flapsige Antwort. Aber die Nadelstiche, als die man solche Fragen nach der eigenen Vergänglichkeit empfindet, lösen im Unterbewusstsein doch einen Prozess aus, ohne dass man das nach Außen zugibt.

**IHK-Magazin:** Haben Sie in ihrem Umfeld viele Unternehmer erlebt, die den richtigen Zeitpunkt trotzdem verpassten?

**Knürr:** Es gibt tatsächlich Unternehmer, die nicht merken, wann sie beginnen, ihr eigenes Werk zu zerstören. Es ist ja auch sehr gefährlich: Man hält sich in seiner unternehmerischen Euphorie für unersetzlich und für den Größten und Besten – und das für immer. Ich habe wirklich nicht nur bei kleinen, sondern sogar bei sehr großen Unternehmen gesehen, wie selbst über Achtzigjährige noch jeden Tag durch die Hallen schlichen und allen Mitarbeitern erzählten, wie toll sie das vor 40, 45 Jahren gemacht haben. Das ist nicht nur peinlich, sondern vor allem auch zerstörerisch. Darum kann man gar nicht früh genug anfangen zu erkennen, dass es halt 45-jährige gibt, die ein viel moderneres Wissen haben, die körperlich belastungsfähiger sind, kreativer, weniger der Starrheit ausgesetzt und die auch risikofreudiger sind. Denn zum Unternehmertum gehört nun mal die Übernahme von Risiken. Das schwächt sich ja mit dem Alter alles ab. Trotzdem: Ein bestimmtes Lebensalter für den Rückzug lässt sich nicht festlegen.

**IHK-Magazin:** Was würden Sie empfehlen, um die generelle Einsichtsfähigkeit in das Notwendige zu trainieren oder zu fördern?

**Knürr:** Ich kann meinen Unterkollegen da vielleicht am besten damit helfen, dass ich meine eigenen Erfahrungen aus heutiger Sicht wiedergebe. Die besagen: Ich habe einen Weg beschritten, auf den ich heute stolz bin. Ich habe mein Unternehmen mit Leidenschaft aufgebaut. Da ist wahnsinnig viel Engagement und Spaß dahinter gewesen und – ich wiederhole mich – es reut mich wirklich keine Sekunde. Trotzdem bin ich heilfroh, mich gelöst zu haben. Das Leben bietet, wenn man unternehmerisch geprägt ist, nämlich auch danach viele neue Herausforderungen.

Meine Ermutigung, sehr frühzeitig und sehr intensiv über die Unternehmensnachfolge nachzudenken, ist deshalb eigentlich mehrstufig. Erstens gibt es diese beschriebenen neuen Möglichkeiten der Lebensgestaltung nach dem Ausstieg aus dem Unternehmen. Zweitens: Den Willen, sich ein Monument zu schaffen, den ich vorhin in anderem Zusammenhang schon erwähnt habe, kann man sehr viel leichter realisieren, indem man frühzeitig für eine qualifizierte Nachfolge sorgt. Drittens: Es ist einfach unternehmerisch, Dinge in der Zukunft zu erkennen und sie dann auch selbst zu regeln. Die Chancen dazu sind aber umso größer, je früher man sich damit befasst. Wenn der biologische Alterungsprozess nämlich ernsthaft einsetzt, geht die Zahl der Handlungsalternativen automatisch zurück. Wenn das Unternehmen in einen schlechten Zustand gerät, fallen ebenfalls eine Menge Regelungsmöglichkeiten weg. Folglich muss man die Nachfolge dann regeln, wenn dafür äußerlich noch überhaupt keine Notwendigkeit vorhanden ist.

**IHK-Magazin:** Worauf sollte man bei der Suche nach einem Nachfolger in erster Linie achten?

**Knürr:** Also ich glaube schon, dass es ein ganz wesentliches Element ist, darauf zu achten, ob man sich von diesem Nachfolger mit seinen Zielsetzungen vertreten sehen möchte. Dazu ist abzufragen, ob der nach der Übernahme mit dem Unternehmen in einer Form umgeht, die den eigenen Vorstellungen entspricht. Sonst leidet man anschließend zu stark. Das kann auch gar nicht anders sein. Denn es gibt eigentlich keinen Unternehmer, der in seinem Unternehmen nicht sein Lebenswerk sieht, und das will man selbstverständlich in irgendeiner Form fortgesetzt sehen. Zumindest in den Grundsätzen. Also brauche ich jemand, der was von der Sache versteht, der aber zugleich den Geist und die Kultur des Unternehmens begreift. Sonst gibt es im Anschluss Zerwürfnisse und Ärgernisse. Wonach soll man ihn außerdem aussuchen? Ich sage zunächst einmal, was man auf keinen Fall tun sollte. Man sollte sich, wenn man selbst 60 ist, nicht einen 62-jährigen Nachfolger suchen. Denn der soll ja wieder die Chance auf Kontinuität und Entwicklungsfähigkeit haben. Da sollte man deshalb schon eine halbe bis eine ganze Generation zurückgehen. Weiterhin muss das Zusammenspiel in fachlicher und sozialer Kompetenz beim Nachfolger absehbar positiv sein. Wenn das nicht so ist, gelingen allerdings im Regelfall schon die Verhandlungen nicht, weil sich die Partner dann mit Misstrauen begegnen.

**IHK-Magazin:** Kann man da auf einen natürlichen Mechanismus vertrauen?

**Knürr:** Ich glaube schon. Voraussetzung ist allerdings die Bereitschaft, auch in dieser angespannten Situation der Sensibilität den notwendigen Platz einzuräumen. Ich habe ja mit einigen Interessenten verhandelt. Da gab es schon welche darunter, wo ich mir sagte, mit denen möchte ich nichts zu tun haben. Dann sucht man automatisch Argumente dagegen. Also ich glaube, dass – wie im gesamten Geschäft – auch in diesem Prozess das Zusammenspiel von sachlicher und fachlicher Richtigkeit und Sympathie eine wichtige Rolle spielt. Und zwangsläufig spielen muss.

**IHK-Magazin:** Wie massiv belasten einen Unternehmer in diesem ganzen Prozess Steuer- und Rechtsfragen?

**Knürr:** Auch die juristische und steuerliche Seite ist natürlich sehr individuell, schon weil sie von der Rechtsform des Unternehmens abhängt. Die von mir für mein Unternehmen gewählte Rechtsform der Aktiengesellschaft beispielsweise hat deshalb ihre besonderen Komplikationen, weil alles öffentlich passieren muss. Aus meiner Sicht spielt die Rechtsform eines Unternehmens in diesem Zusammenhang allerdings trotzdem eine eher nebensächliche Rolle. Viel entscheidender sind die Fragen: Will ich mein Unternehmen an ei-

nen Finanzinvestor weitergeben oder an einen strategischen Investor. Oder an Mitarbeiter? Ist in der Familie jemand, der es übernehmen will? Diese Fragen sind viel prinzipieller. Oder eben das Abschätzen, was nach dem Eigentümerwechsel passiert? Denn da geht es keineswegs nur um die Psyche des abgebenden Unternehmers, sondern um die Zukunft des Unternehmens. Es gibt beispielsweise Kunden, die in den Verträgen einen Eigentümergehalt haben. Die bleiben also im Prinzip nur dann bei der Stange, wenn die Eigentümerstruktur erhalten bleibt. Solche menschlichen wie rechtlichen Beziehungen müssen frühzeitig überprüft werden – und weniger die Rechtsform des Unternehmens. Meine dringendste Empfehlung ist deshalb, dass der Unternehmer ja nicht glaubt, diese Vielfalt an Entscheidungen alleine treffen zu können. Der macht so etwas ja nicht jeden Tag. Seine Routine ist ja nicht der Unternehmensverkauf, sondern seine Routine ist die Unternehmensentwicklung.

Generell gilt: Es hilft alles nichts, man muss sich mit professionellen Beratern umgeben. Die sind teuer, aber sie sind billig gemessen an dem, was sie an Unglück verhindern. Außerdem darf man ja nicht vergessen, dass der Unternehmer

natürlich auch in diesen schwierigen Zeiten des Verkaufsprozesses sein Unternehmen weiterentwickeln muss. Das Dümme, was einem passieren kann, ist nämlich, dass aufgrund mangelnder unternehmerischer Tätigkeit des Eigentümers das Unternehmen während des Verkaufsprozesses wirtschaftlich nach unten geht.

**IHK-Magazin:** Zum Schluss: Was ist nun eigentlich schwerer, das Aufbauen eines Unternehmens, das Führen eines großen Unternehmens oder der Ausstieg daraus?

**Knürr:** Eines ist ganz klar: Wer eine Unternehmerseele hat, hat Spaß am Aufbau, am Ausleben seiner Kreativität, etwas zu schaffen. Der Vorgang des sich davon Trennen ist mit mehr Schmerzen belastet, aber er ist nicht weniger unternehmerisch. Wenn man sich nämlich per eigener Philosophie zurechtlegt, dass es ein wichtiger Teil des Aufbaus ist, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass der Aufbau auch ohne einen selbst weiter fortgesetzt werden kann, gewinnt man selbst diesem Teil Schönheit ab. ■

DAS INTERVIEW FÜHRTE  
REINHOLD MÜLLER