



**U**nsere 75 Jahre alte, christliche Familienfirma Schock GmbH erlebte 1999 eine Zäsur. Die Baubranche boomte. Mein Bruder und ich, die der Gründergeneration nachgefolgt waren, gingen in Pension und wechselten von der Geschäftsführung in den Aufsichtsrat. Drei bestens ausgebildete Söhne übernahmen das Ruder und starteten eine ehrgeizige Wachstumsphase. Zum Aufsichtsrat gehörten damals neben uns zwei Arbeitnehmervertreter, zwei Unternehmerfreunde und ein Bankenvertreter. Es war ein großer Fehler, der freundlichen Bitte unserer Söhne nachzukommen, in den Aufsichtsrat zu wechseln – auch wenn dies üblich ist. Für Väter ist das eine schwierige Situation: Wer kann schon seinen dynamischen, voranstürmenden Söhnen mit der genügenden Härte sagen: „Stoppt das ungesunde Wachstum und die zunehmende Fremdverschuldung!“ Wir taten es leider nicht, auch nicht der Bankenvertreter, der an den wachsenden Krediten verdiente, oder die Arbeitnehmervertreter. In risikoreichen Zeiten braucht es im Aufsichtsrat aber Zerberusse, die dem Höhengas der Geschäftsleitung Paroli bieten. Aus dieser Fehlentscheidung entstand der zweite, noch schwerer wiegende Fehler: Das starke Investitions- wachstum wurde mit kurz- und mittelfristigen Bankkrediten finanziert statt mit zusätzlichem Eigenkapital oder langfristigen Mitteln. Blauäugig waren wir davon überzeugt, dass die Pläne aufgehen würden. Doch alles, was schiefgehen konnte, ging schief, sodass die stolze Familienfirma Schock – 77 Jahre nach ihrer Gründung – Anfang 2001 insolvenzgefährdet war und auf Druck der Banken von einer Investmentgruppe geschluckt wurde. Die Anteilseigner schauten dabei in die Röhre. Auf das schmerzhaft Gelernte möchte ich trotzdem nicht verzichten. 2008 gelang es mir zumindest, das Betriebsgelände zurückzukaufen und dort einen gemeinschaftlichen Gewerbepark zu eröffnen.

➔ [www.impulse.de/fehler](http://www.impulse.de/fehler)

# Mein größter Fehler

**KARL SCHOCK**, 78, ehemaliger Inhaber und Geschäftsführer des Spülenherstellers Schock aus dem schwäbischen Schorndorf, über die Gefahr, zu blauäugig die Zukunft zu planen