

sueddeutsche.de

Ressort: München
URL: /muenchen/211/510331/text/
Datum und Zeit: 05.05.2010 - 20:01

05.05.2010 12:16 Uhr

Imperium Schörghuber

Die Witwe spricht

Alexandra Schörghuber führt nach dem plötzlichen Tod ihres Mannes Stefan das Münchner Familien-Imperium. Leicht war es für sie nicht. Jetzt spricht sie erstmals über ihre Probleme.

Von Renate Silberbauer



Zur Schörghuber-Gruppe gehört auch die Brauerei Paulaner. (Foto: dpa)

Das ist der Albtraum jedes Menschen: Abends mit dem Ehepartner ins Bett gehen und morgens wacht der andere nicht mehr auf. Genau das ist Alexandra Schörghuber im November 2008 passiert.

Stefan Schörghuber starb im Alter von 47 Jahren nach unbestätigten Informationen an Herzversagen. Der Münchner Brau- und Hotelmagnat (*Paulaner*) hinterließ Frau, drei Kinder und ein Firmen-Imperium. Bereits zwei Wochen nach seinem Tod stand die Nachfolgerin fest: Alexandra Schörghuber, 51.

Eineinhalb Jahre nach dem Tod ihres Mannes spricht Alexandra Schörghuber im *Handelsblatt* erstmals über den familiären Schicksalsschlag, die veränderte Situation im Unternehmen. Ihr assistiert Klaus Naeve, der neue Vorstandschef. Er stellt die Unternehmenszweige im Einzelnen vor. Nach dem Tod ihres Mannes war Alexandra Schörghuber zunächst paralysiert. "Ich war wie überfahren. Einen Plan gibt es für solche Situationen nicht", sagt die Witwe. Richtig vorbereitet war sie auf die veränderten Umstände nicht. Ihr Mann habe sie zwar umfassend in die Geschäfte der Gruppe eingebunden und ihr im Laufe der Zeit immer mehr Managementaufgaben übertragen - "aber auf so einen Fall kann man sich nicht vorbereiten, da gibt es keinen Plan."

Die Geschäfte mussten trotzdem weiter laufen. Die Wirtschaft kennt kein Trauerjahr. So stieg Alexandra Schörghuber in den Vorstand der Unternehmensgruppe ein. Operativ führen wollte sie nicht.

"Ich konnte und wollte nicht in die Fußstapfen meines Mannes treten", sagt sie. Es musste ein Management aufgebaut werden, das die erforderliche Erfahrung und Kompetenz mitbrachte, um das milliardenschwere Unternehmen weiterhin auf Erfolgskurs zu halten. Ihr Führungsstil: *back to the roots*. Die Gruppe wurde dezentraler. "Das wollte, nach einer Übergangphase, auch mein Mann."

Laut Branchenschätzungen setzt die Schörghuber Unternehmensgruppe rund 1,22 Milliarden Euro um. Und dies soll auch so bleiben. Als Vorsitzender des Vorstandes kam Klaus Naeve zurück - er war schon von 1995 bis 2003 bei Schörghuber beschäftigt, unter anderem als Finanzchef. Nachdem er sich selbstständig machte, blieb er als Berater der Gruppe verbunden.

Auf der nächsten Seite: Alexandra Schörghuber hält das Zepter weiterhin in der Hand.

Die Witwe holte ihn im vorigen Jahr zurück - ohne das Kommando abzugeben. Alexandra Schörghuber führt den wichtigen Stiftungsrat und sitzt im Vorstand. "Die Konstellation ist für uns als Familienunternehmen sehr hilfreich. So kann ich sicherstellen, dass alle Entscheidungen im Sinne der Familie getroffen werden."

Ein Börsengang wäre der ausgebildeten Hotelkauffrau ein Graus. Da könne das Unternehmen nicht mehr langfristig planen. "Wir denken in Generationen und nicht in Quartalen." Als ihr Top-Manager Naeve im *Handelsblatt*-Interview über den Zwang zum Vermögenserhalt in solchen Dynastien doziert, hat Alexandra Schörghuber etwas zu mäkeln: "Nur Vermögenserhalt ist mir zu wenig."

Die Witwe will mehr. Sie will expandieren.

Vorstandschef Naeve redet vom "nachhaltigen Wachstum", nicht vom "schnellen Geld" in dem Konzerngeschäft mit noch vier Sparten. Die Hotels (*Arabella*) schreiben derzeit in Verluste, das Immobiliengeschäft floriert und die Brauereien (*Paulaner, Karlsberg, Kulmbacher*) legen auch in der Krise nach Angaben des Management so zu, dass ein Verkauf an den Minderheitspartner Heineken nicht in Frage kommt. Nur das Flugzeug-Leasing läuft schlecht.

Im Krisenjahr 2009 blieb die Schörghuber-Gruppe ohne Gewinne. "Im laufenden Jahr werden wir wie in den Jahren zuvor wieder schwarze Zahlen schreiben", kündigt Naeve an. Die finanzielle Situation ist nach eigenen Angaben sehr gut. Die Eigenkapitalquote liegt immerhin bei rund 40 Prozent. Was stört, in dieser Gruppe ist das Flugzeug-Leasing. 18 Maschinen besitzt Schörghuber, aber das ist dem Imperium zu wenig. "Wir müssten mindestens 100 Flugzeuge haben, um den Geschäftszweig sinnvoll betreiben zu können", sagt Naeve. Ein Verkauf soll das Problem lösen.

Bereits 2008 gab es einen potentiellen Käufer. Die Übernahme konnte er letztendlich nicht finanzieren. Unter Druck fühlt sich der Schörghuber-Chef nicht gesetzt: "Das Flugzeugleasing erbringt nach wie vor schöne Cashflows, die wir für das übrige Geschäft nutzen." In neue Flugzeuge wird dennoch nicht mehr investiert.

Der größte Unternehmenszweig ist mit geschätzten 700 Millionen Euro Umsatz das Geschäft mit Getränken. Dazu zählt auch die Biermarke Paulaner. Bis 2015 soll der Export auf 1,5 Millionen Hektoliter steigen - damit nicht genug. Auf der ganzen Welt entstehen neue Paulaner-Brauereien. "Vor allem aus Asien haben wir viele Anfragen. Wir haben jetzt 14 und werden alleine in diesem Jahr sechs neue eröffnen", sagt Vorstandschef Naeve.

Das zweite Standbein ist das Hotelgeschäft. Letztes Jahr schrieb Schörghuber damit rote Zahlen. Eine neue Strategie soll das ändern - mit Blick auf die Kernmärkte Deutschland, Österreich, Schweiz und Mallorca.

Bleibt noch der Zweig Immobilien - eine prosperierende Branche, jedenfalls in und rund um München. "Wir hätten selbst in der Krise mehr Wohnungen verkaufen können, wenn wir mehr gehabt hätten", sagt Naeve.

Sicher ist, dass der umfangreiche Schörghuber-Besitz in Familienhand bleiben soll. Wer allerdings von den drei Kindern einmal die Regie übernimmt, ist ungewiss. Aber Alexandra Schörghuber will ja auch noch einige Jahre weitermachen.

(sueddeutsche.de/jja)

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)

Copyright © sueddeutsche.de GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH
Artikel der Süddeutschen Zeitung lizenziert durch DIZ München GmbH. Weitere
Lizenzierungen exklusiv über www.diz-muenchen.de