

Nachfolge in guten

Der Generationenwechsel an der Spitze ist ein heikler Schritt, der über die Zukunft eines Familienunternehmens entsch



Annette Wenzel
PresseCompany
GmbH, Stuttgart

► Ihr Name fällt oft, wenn in der Region von Unternehmensnachfolge die Rede ist: Anja Conz. Mit 23 Jahren und im achten Monat schwanger musste sie quasi über Nacht das wirtschaftlich schwer angeschlagene Unternehmen ihrer verstorbenen Mutter übernehmen. Ein Sprung ins eiskalte Wasser, der gleichwohl von großem Erfolg gekrönt war: Anja Conz hat das Familienunternehmen Conz & Strasser nicht nur vor dem Konkurs bewahrt, sondern weiterentwickelt. Heute, zehn Jahre später, steht das Unternehmen besser da denn je. Dem Land Baden-Württemberg jedenfalls war dies eine besondere Ehrung wert. Um ihrer Verdienste um die Wirtschaft in ihrer Region hat die 33-jährige Anja Conz dieses Jahr die Wirtschaftsmedaille des Landes erhalten. Dennoch - so spektakulär diese Erfolgsgeschichte ist, so untypisch ist sie zugleich. Denn in der Regel sind Unternehmensnachfolgen von langer Hand geplant.

Wenn ein Verkauf die Lösung ist

Und auch was ihre Häufigkeit betrifft, sind Unternehmensnachfolgen eher business as usual. So fand allein in Baden-Württemberg im Zeitraum zwischen 1997 bis 2002 in 10 bis 14 Prozent der Unternehmen ein Generationenwechsel statt, das Nachfolgeschehen im Zeitraum zwischen 2007 und 2012 wird sich wohl in ähnlichen Größenordnungen bewegen. In Zahlen heißt dies: 45 000 bis 60 000 baden-württembergische Unternehmen wechseln derzeit oder haben kürzlich ihren Besitzer gewechselt.

Eins davon ist der mittelständische Auto- kühler-Produzent Geri in Gerlingen, der Ende 2009 von der Berliner AVA Kühler



Foto: www.momentanverstricktes.de

Im Dettinger Autohaus Russ (von links: Eberhard, Siegfried, Hansjörg, Stefan) blieb die Führung in der Familie.

Haugg Gruppe übernommen wurde. „Als AVA spielen wir heute in einer komplett anderen Liga“, stellt Geschäftsführer Sascha Kretsch fest. Der 48-Jährige ist der Schwiegersohn des Geri-Firmengründers Gerhard

Ringler. Er teilt sich die Geschäftsführung mit Wolfgang Haugg vom Käufer Haugg Group. Dass keine familieninterne Übernahme stattfand, hat strategische Gründe. „Die Welt hat sich im vergangenen ►

Händen

eidet. Beispiele aus der Region Stuttgart zeigen, wie der Wechsel gelingen kann



Bei dem Generationswechsel hat ein professioneller Coach geholfen.

Jahrzehnt enorm geöffnet – als bundesweit agierender Zulieferer von Autoteilen wären wir auf Dauer global nicht wettbewerbsfähig gewesen. Es ging uns darum, ein Konzept zu finden, das das Unternehmen auch

in Zukunft trägt.“ Und so hieß im Fall Geri die Unternehmensnachfolge Übernahme durch einen global aufgestellten Mitarbeiter. „Wir wollten Arbeitsplätze erhalten, ganz einfach“, fasst Kretsch die Ent-

scheidung lakonisch zusammen. Begleitet wurde die Übernahme von der RKW Baden-Württemberg, dem Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft. Das Institut erstellte für Geri einen dezidierten Übergabefahrplan und assistierte dem Unternehmen bei den Verhandlungen. Eine Assistenz, die sich gelohnt zu haben scheint. Denn fragt man Kretsch, was er heute anders machen würde, antwortet er kurz: „Nichts.“

Die Übergabe von Geri an Ava ist in vielfacher Hinsicht typisch für die meisten Unternehmensnachfolgen heute. Wie Geri werden immer mehr Unternehmen nicht mehr rein innerhalb der Familie übergeben. Während einer Studie der L-Bank zufolge in den Jahren 1997 bis 2002 noch drei von vier Nachfolgern aus der Familie kamen, waren bei den Übergaben bis 2007 schätzungsweise nur die Hälfte familienintern.

Familiennachfolge wird seltener

Und auch die zweite typische Eigenschaft einer Übernahme erfüllt Geri/Ava: das Unternehmen hat sein Geschäftsmodell geändert. In der Tat machen die meisten Nachfolger mit einem anderen Geschäftsmodell weiter, die L-Bank beziffert ihren Anteil mit 60 Prozent. Zu ihnen gehört auch Dr. Andreas Ecker, der Ende 2005 die Ludwigsburger Rombold System kaufte, ein Spezialist in Automatisierungstechnik. Desessen Inhaber Peter Rombold kümmerte sich vergleichsweise früh um eine Nachfolge: er war 58 Jahre alt, als er sein Unternehmen verkaufte. Gleichwohl bildeten er und Käufer Ecker die nächsten vier Jahre eine Doppelspitze, eine Lösung, die für Ecker retrospektiv „mindestens ein Jahr zu lang“ andauerte. Ecker, promovierter Maschinenbau-Ingenieur, kann auf eine abwechslungsreiche Karriere bei Großkonzernen und im Mittelstand zurückblicken. Auch die Inhalte seiner Arbeit waren wechselnd: neben seinem technischen Know-how eignete Ecker sich Wissen in Controlling und Vertrieb an. „Ich wollte mein komplettes Know-how ▶



Fotos: www.momentanverstricktes.de



Der Verkauf der Geri Autokühler GmbH habe die Wettbewerbsfähigkeit verbessert, sagt Sascha Kretsch, Geschäftsführer des einstigen Familienunternehmens in Gerlingen.

Dr. Andreas Ecker fand eine Möglichkeit, seine und kaufte die Ludwigsburger Firma Rombold

eigenverantwortlich einsetzen“, berichtet er über sein Motiv, eine Firma zu übernehmen. Der heute 55-Jährige ist mit seiner Qualifikation ein geradezu typischer Vertreter des Unternehmensnachfolgers, der von außerhalb der Familie kommt. Die überwiegende Mehrzahl der externen Nachfolger ist laut L-Bank gut ausgebildet und vorbereitet auf ihre neuen Aufgaben. 70 Prozent der Nachfolger verfügen über einschlägige Berufserfahrung und Branchenkenntnisse, die sie dann in das Unternehmen einbringen, auch um es zu verändern. Bei Rombold fing

Ecker, bedingt durch die Doppelspitze mit dem vormaligen Eigentümer, zunächst mit behutsamen Sanierungen an. Später dann gestaltete er das Vertriebskonzept neu, mittlerweile hat er das Unternehmen auch technisch weiterentwickelt. Mit Erfolg: allein dieses Jahr konnte er sieben neue Mitarbeiter einstellen, die Auftragsbücher sind bis ins nächste Jahr randvoll.

Bevor es zu einer Unternehmensübernahme kommt, sind viele Hürden zu bewältigen. Die erste ist eine erfolgreiche Suche nach potenziellen Kandidaten – und zwar

auf beiden Seiten. Ecker, dessen Entschluss, sich selbständig zu machen, lange vor der konkreten Übernahme stand, suchte über die bundesweite Nachfolgebörse Nexxt.

Über diese Konsultation ergab sich dann der Kontakt zur Sparkasse Waiblingen, wo Katja Kühnel, zuständig für Spezialfinanzierungen, einen Interessenten für Ecker fand (eben Rombold) und die Übernahme finanzierte. Für die konkrete Übernahme konsultierte Ecker zudem eine bundesweit tätige Anwaltskanzlei (GSK Stockmann & Kollegen), die ihn gesellschafts- und steuer- ▶



lange Erfahrung in Konzern-Führungsstellen zu nutzen System.

rechtlich beriet – und auch dies ist typisch ‚extern‘. So hat die L-Bank herausgefunden, dass externe Nachfolger sich generell ausführlicher beraten lassen als familieninterne.

Keinen nennenswerten Unterschied gibt es hingegen bei der Wahl der Konsultation: Steuerberater sind bei familieninternen (95 Prozent) und bei externen Nachfolgern (89 Prozent) mit Abstand die am häufigsten konsultierten Berater. Gleichwohl deckt eine Steuerberatung nur einen formellen Aspekt der Nachfolge ab, schließlich ergibt sich bei der Planung einer Übernahme ein ganzes


Spektrum an verschiedenen Fragen aus verschiedenen Fachrichtungen. „Nachfolge-Fälle sind immer komplex und erfordern immer wieder andere Lösungen“, weiß auch Lutz Feufel von der IHK Region Stuttgart. Seine Unit „Unternehmensnachfolge“ informiert über betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Fragen. Vor allem bietet Feufel aber Systematisierungshilfe, aufgrund derer Übergeber und Übernehmer dann ihre eigenen Vorstellungen zur Gestaltung der Nachfolge austauschen, „optimieren und aufeinander abstimmen“.

Eine dreitägige Klausurtagung stand am Beginn der Übergabe der Unternehmensgruppe Russ an die mittlerweile dritte Generation. „In diesen drei Tagen ging es zunächst darum, festzustellen, was jeder von uns von der Übergabe erwartet. Alle Gedanken, Vorschläge, Meinungen und schließlich Entscheidungen wurden kontinuierlich notiert, und am Ende der Übergabe hatten wir ein 120 Seiten starkes Protokoll“, berichtet Stefan Russ, der zusammen mit seinem Vetter Hansjörg seit Mitte 2006 Geschäftsführer der Unternehmensgruppe ist. Begleitet wurde die Übergabe von Anfang an von einem Coach, Rüdiger Standhart. Er moderierte und steuerte das Gespräch der Familienmitglieder, formulierte Aufgaben und achtete penibel darauf, dass sie erledigt wurden. „Er hat das hervorragend gemacht“, ist Stefan Russ voll des Lobes, „denn so einig die Familie sich in ihrem Ziel war – den Erhalt des Autohauses Russ als inhabergeführtes Familienunternehmen –, so unterschiedlich waren bisweilen die Ansichten, wie dieses Ziel zu erreichen ist“. Auch dank Standhart seien so kritische Punkte einvernehmlich geklärt worden. Erarbeitet wurde eine Art Unternehmenskodex, mit dem die Familie sicherstellt, nicht nur, dass das Unternehmen in Hand der Familie, sondern auch, dass das hohe Niveau der Unternehmensführung erhalten bleibt. Zwar kann nur ein Familienmitglied Geschäftsführer der Russ Unternehmensgruppe werden, aber, so Stefan Russ, „er muss eine Ausbildung besitzen, die ihn befähigt, dieselbe Position auch bei einem anderen Unternehmen einzunehmen“. Und die wurde im Zug der Übergabe auch gesellschaftsrechtlich ganz genau geregelt. Ein wasserdichter Notfallplan, der dekliniert, was passiert, wenn ein Geschäftsführer aus-

IHK-TIPPS

IHK-BROSCHÜRE BETRIEBSNACHFOLGE

Die von den IHKs in Baden-Württemberg herausgegebene Broschüre „Herausforderung Unternehmensnachfolge - Informationen für Betriebsübergeber und Nachfolger“ informiert auf 60 Seiten über die Grundlagen einer erfolgreichen Übergabe.

 Broschüre heruntergeladen unter: www.stuttgart.ihk.de, Dok.-Nr. 7441

BERATUNG DURCH DIE IHK

Die IHK informiert über betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Fragen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge. Sie gibt Rat zu Übergabestrategie, Übergabeverfahren, Unternehmensfinanzierung, Unternehmensbewertung und leistet Hilfestellung bei der Suche nach einem Nachfolger.

 Kontakt: Lutz Feufel, Tel. 0711 2005-444, lutz.feufel@stuttgart.ihk.de
Mehr Info: www.stuttgart.ihk.de, Dok.-Nr. 351

BUNDESWEITE NACHFOLGEBÖRSE

Wer ein Unternehmen übernehmen will oder selbst einen Partner, Teilhaber oder Nachfolger sucht, kann bei der bundesweiten Nachfolgebörse Nexxt-change fündig werden oder selbst ein Inserat einstellen.

 Nachfolgebörse unter: www.nexxt-change.org

fällt, gehört in den Augen von Stefan Russ zu einer seriösen Nachfolgeregelung ebenso dazu wie eine verbindliche Regelung, welche Geschäftswagen gefahren werden und wie man in der Öffentlichkeit auftritt.

Dass so ein Bündel an strategischen Maßnahmen nicht über Nacht entschieden wird, ist evident. Der Generationenwechsel bei Russ begann 2002 mit der Klausurtagung und wurde Ende 2007 abgeschlossen, als der Senior sich endgültig aus dem operativen Geschäft zurückzog. Seitdem hat sich gleichwohl einiges verändert. Beson- ▶

Stolpersteine beim Start

Wer mit der Übernahme einer bestehenden Firma in die Selbstständigkeit strebt, muss gut vorbereitet sein

Die Möglichkeit, sich als Nachfolger in einem etablierten Unternehmen selbstständig zu machen, stößt bei immer mehr Existenzgründern auf Interesse. So informierten sich im Jahr 2009 bundesweit 8400 Personen bei den IHKs über eine mögliche Zukunft als Unternehmensnachfolger – sieben Prozent mehr als im Vorjahr. Damit der Start im Chefessel ein Erfolg wird, sollte man jedoch genau wissen, was man kann und will.

KNOW-HOW IST UNABDINGBAR

Um den anspruchsvollen Start als Nachfolger erfolgreich zu meistern, sind die Anforderungen an das betriebswirtschaftliche Know-how und die Persönlichkeit hoch. Etliche Unternehmer in spe haben hier laut DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2010 Defizite (vgl. Grafik Seite 14). Knapp 40 Prozent unterschätzen die Anforderungen, ein Viertel der Nachfolger bringt keine ausreichenden Qualifikationen für den Einstieg mit. Gefragt ist daher eine gründliche Vorbereitung. Nicht zuletzt sollte der Betrieb der Wahl zu Können und Wissen des Nachfolgers passen.

FINANZIERUNG: HÜRDE NUMMER EINS

Ist der richtige Betrieb gefunden, muss der Nachfolger eine Finanzierung auf die Beine stellen. Zwar hat sich die allgemeine Situation stabilisiert; viele Banken sind bei der Kreditvergabe aber risikosensibler geworden. Bei 59 Prozent der Nachfolger stellen die IHKs Schwierigkeiten bei der Finanzierung fest. Dreh- und Angelpunkt für den Nachfolger ist daher ein stichhaltiges Konzept, das Kapitalgeber überzeugt. Gleichzeitig sind Banken und Finanzierungspartner aufgefordert, bei ihrer Entscheidung die Perspektiven des Betriebes



Foto: Bilderbox

Im Besitz der Schlüsselgewalt: Nicht alle Betriebsnachfolger sind den Anforderungen gewachsen.

unter neuer Leitung mit zu berücksichtigen. Wichtig ist ebenso eine konsequente Begleitung des Nachfolgeprozesses. So können sich Bank und Kapitalgeber selbst ein fundiertes Bild von der Betriebszukunft machen.

ERBSCHAFTSTEUER BLEIBT THEMA

Obwohl weitgehend von der politischen Tagesordnung verschwunden, ist die Erbschaftsteuer weiterhin ein Nachfolgehemmnis – nach IHK-Beobachtungen bei 25 Prozent der Senior-Unternehmer und 16 Prozent der Nachfolger. Die Maßgaben, nach denen Unternehmer sich ganz oder teilweise von der Erbschaftsteuer befreien können, bleiben fernab der betriebswirtschaftlichen Realität. Eine Fortführung des Unternehmens mit fast gleichbleibender Lohnsumme und Unterneh-

mensstruktur über einen Zeitraum von sieben bzw. zehn Jahren ist in Zeiten immer schneller Marktveränderungen, wirtschaftlicher Umbrüche und steigendem Wettbewerbsdruck kaum möglich. Das hat nicht zuletzt die Krise deutlich vor Augen geführt.

GRUNDLAGEN FRÜH LEGEN!

Eine Unternehmensnachfolge ist keine „Gründung im gemachten Nest“. Es gilt, vom ersten Tag die Ärmel hochzukrempeln: Betriebswirtschaftliches Rüstzeug ist unverzichtbar. Der Beruf Unternehmer muss daher als Option genauso selbstverständlich werden wie eine Anstellung. Die Grundlagen hierfür müssen früh gelegt werden. Das Thema Selbstständigkeit muss sich daher auch in den Lehrplänen wiederfinden.

bis zu 80% Energie einsparen
... durch Beleuchtungssanierung

www.superlicht.de



Unfälle vermeiden!

Sichere Elektroinstallationen

www.e-check-prüfungen.de





Foto: Ensinger. Montage: IHK

Die Ensinger-Gruppe in Nufringen ist das Modell einer gemischten Doppelpitze aus familieneigenem und externem Geschäftsführer. Von links: Seniorchef Wilfried Ensinger mit seinem Sohn Klaus und Dr. Roland Reber.

ders stolz ist Stefan Russ auf das neue Dealer Management System, das er 2007 einführte. „Wir haben fast alle unsere Prozesse digitalisiert und arbeiten mittlerweile nahezu papierlos.“ Das Unternehmen hat sich sanft verändert – und ist der Familienethik dabei treu geblieben.

Andreas Werner, Geschäftsführer der Böblinger Horst Rückle Team GmbH, berät Unternehmen, die sich verändern wollen. Für ihn kommt der Gründerpreis Unternehmensnachfolge, den der Sparkassen-Verband Baden-Württemberg der Russ-Unternehmensgruppe 2008 verliehen hat, nicht von ungefähr. „Je mehr Beteiligte in eine Übernahme involviert sind, desto wichtiger ist es, in allen fachlichen Fragen auch auf die Gesprächskultur zu achten. Ein Coach kann divergierende Positionen oftmals besser an einen Tisch zurückbringen als beispielsweise die Steuerberater beider Parteien. Keine Übernahme geht völlig konfliktfrei vonstatten – die Kunst ▶

R.I.E.M.P.P.
Industrieservice Elektrotechnik GmbH

**Professionelle Beleuchtung
für Verwaltung, Gewerbe und Industrie**



Büro- und Arbeitsplatzbeleuchtung



**Jetzt vom regionalen Fachbetrieb
umrüsten lassen und profitieren!**

DIN EN ISO 9001 = Qualitätsmanagementsystem
DIN EN ISO 14001 = Umweltmanagementsystem



www.super-licht.de

INTERVIEW

„Es muss klar sein, wer der Chef ist“



Elisabeth Renz
ist Diplom-
Sozialarbeiterin und
systemische Thera-
peutin mit Praxis in
Ludwigsburg

► **Frau Renz, Sie haben zahlreiche Übernahmen begleitet. Gibt es branchenübergreifend typische Fehler, die immer wieder gemacht werden?**

Die gibt es, und zwar nicht wenige. Ein ganz wichtiger Punkt, der oft ignoriert wird, ist der Vorrang des Früheren vor dem Späteren. Der neue Chef sollte in jedem Fall anerkennen, welche Fachlichkeit die Mitarbeiter haben und was sie für das Unternehmens bislang geleistet haben. Überhaupt ist Respekt vor dem Alter eine ganz große Tugend bei Übernahmen – nicht selten kommt es ja vor, dass der Übernehmer weitaus jünger ist und noch zur Schule ging, als die altgedienten Mitarbeiter ihre ersten Erfolge im Unternehmen hatten. Ich empfehle meinen Klienten auch, in wirklich jedem Fall den Wertekodex des Unternehmens, das sie übernehmen, anzuerkennen. Wer als erste Amtshandlung Werte wie Qualität und Präzision abwatscht und auf Schnelligkeit und Kostensenkung setzt – ganz gleich, wie betriebswirtschaftlich angeraten das ist –, stößt auf Widerstände.

► **Viele Übernahmen kranken auch daran, dass der neue Chef keine Erfahrung hat, Mitarbeiter zu führen. Kann man Führungskompetenz lernen?**

Ein Chef muss ein Chef sein, zweifelsohne. Der Einsatz für das höhere Ganze hat immer Vorrang. Wir bringen unseren Klienten bei, Verantwortung nicht nur voll zu übernehmen, sondern sie auch auszuhalten. Ein Chef muss seine Rolle annehmen, und ob er das tut, zeigt sich zum Beispiel auch darin, welche Aufgaben er delegiert und welche er auf alle Fälle nicht aus der Hand gibt.

► **Übernahmen sind meistens auch mit einer Übergangszeit verbunden – der alte Inhaber und der neue bilden eine Doppelspitze. Liegt darin nicht viel Konfliktpotenzial?**

Für die Übergangszeit gilt die Faustregel: so kurz wie möglich und so lang wie nötig. Die Frage,

was der alte und neue Chef jeweils für nötig und möglich halten, sollte noch vor der Einführung des Neuen ins Unternehmen geklärt sein. Auch muss ganz klar festgelegt sein, wer während der Übergangszeit welche Aufgaben und welche Verantwortung hat. In vielen Fällen muss auch der „alte“ Chef von einem Coach begleitet werden. Er kann ihm helfen, dass er sein Unternehmen wirklich, also auch emotional, übergibt. Dass er seine Mitarbeiter aus ihrer Loyalität ihm gegenüber entlässt, damit sie sich auf den neuen Chef einlassen können. Vor allem bei Familienunternehmen ergeben sich oft Probleme, wenn sich der Seniorchef nur formal zurückzieht und im Hintergrund noch mitmischt. Damit untergräbt und schwächt er den Juniorchef und blockiert eine Weiterentwicklung. Es muss klar sein, wer das Unternehmen leitet – sowohl gegenüber den Mitarbeitern als auch gegenüber den Familienmitgliedern.

► **Gibt es typische Anzeichen, woran man erkennen kann, dass eine Übernahme total aus dem Ruder gelaufen ist?**

Die gibt es. Wenn Mitarbeiter und Kunden plötzlich kündigen, interne Machtkämpfe überhand nehmen, gar Sabotage vorkommt, ist das immer ein Zeichen dafür, dass die Übernahme – auch wenn das Unternehmen betriebswirtschaftlich gesehen noch gut da steht – überhaupt nicht geglückt ist. Was allerdings nicht heißt, dass man das Kind nicht aus dem Brunnen holen kann.

► **Was machen Sie dann?**

Wir suchen die Barrieren, die verhindern, dass das Unternehmen und sein neuer Inhaber erfolgreich zusammenkommen. Wir arbeiten mit den Mitarbeitern und mit dem neuen Chef. Es geht in dieser Arbeit dann um individuelle Ängste, Nöte, aber auch um Wut und Enttäuschung, also um alle menschlichen Spannungsfelder, die sich auf-tun, wenn ein Neuer das Ruder übernimmt.



„Die Kunst besteht darin, einen Konflikt konstruktiv aufzulösen.“
mensberater Andreas Werner aus Böblingen.

besteht darin, einen Konflikt konstruktiv aufzulösen, eine Lösung zu finden, in der sich alle wiederfinden. Einem professionellen Coach gelingt dies.“

Ohne Konflikte geht es selten

Dass heute nur die Hälfte aller Familienunternehmen innerhalb der Familie weitergeführt werden, liegt sicher nicht daran, dass Nachwuchs mittlerweile dünner gesät ist als vor zehn, zwanzig Jahren, als noch zwei Drittel der Nachfolger aus der Familie kamen. Nachwuchs ist nach wie vor vorhanden, indes, es sind die Anforderungen mitunter enorm gestiegen. Nur auf Opas Schoß zahlreiche Strategiesitzungen miterlebt zu haben, qualifiziert längst nicht ►



sen", sagt Unterneh-

Jürgen Mayer hat sich seinen Betrieb – Fischer Präzisionsteile – sehr sorgfältig ausgesucht. Fündig wurde er über die Nachfolgebörse Nexxt-change.

mehr zur Übernahme des Familienbetriebs. Die berüchtigte dritte Generation, die das Werk der Väter und Großväter ohne Sinn und Verstand kaputt wirtschaftet – man sucht sie vergebens heutzutage. Möglicherweise auch, weil die meisten Familienbetriebe längst mehr auf Qualifikation denn auf Blutsbande achten. Und im konkreten Fall frisches Blut nicht scheuen.

So im Fall der Ensinger-Gruppe aus Nuffingen (bei Böblingen), die sich mit der Entwicklung, Fertigung und dem Vertrieb von Compounds, Halbzeugen, Profilen und technischen Teilen aus Konstruktions- und Hochleistungskunststoffen beschäftigt. Das Unternehmen wird mittlerweile in der zweiten Generation geführt, und zwar in Form

einer Doppelspitze. Der Sohn des Firmengründers, Klaus Ensinger, steht dem Unternehmen gemeinsam mit Dr. Roland Reber vor, einem Externen. Denn wie bei Russ galt auch bei Ensinger, „dass Familienmitglieder nur nach ihren Fähigkeiten eine Stelle in der Gruppe antreten dürfen. Als die Stelle meines früheren Kollegen aus dem Familienkreis vakant wurde und neu besetzt werden musste, gab es deswegen auch keine Bedenken, diese mit einem Externen zu besetzen“, berichtet Ensinger und betont, dass ein Externer keine Notlösung war, sondern im Gegenteil „das Familienunternehmen sehr bereichert hat“. Was Reber, der seit 2002 gemeinsam mit Ensinger Geschäftsführer des Unternehmens ist, bestätigt: „Ich habe

als Kind keine Besprechungen am sonntäglichen Familientisch erlebt. Dadurch habe ich zwar weniger persönliche Historie mit dem Unternehmen, dafür aber einen rationaleren Zugang. Ich muss mir meine Meinungen objektiv erarbeiten.“ Der Wechsel ging bei Ensinger freilich schnell vonstatten; nach knapp zwei Jahren Einarbeitung übergab der Senior das operative Geschäft an die Nachfolger und wechselte in den Beirat.

Übergangszeiten kurz halten

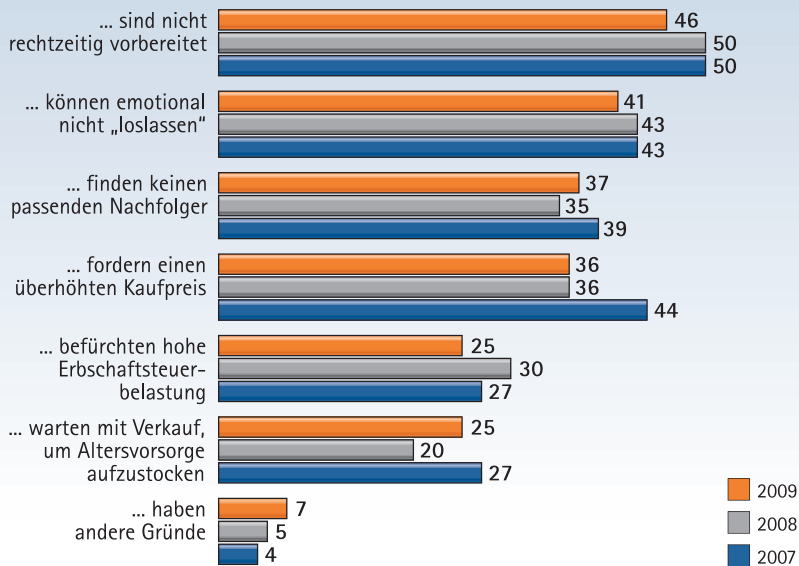
„Generell sollte die Übergangszeit eher kurz gehalten sein, und eine gemeinsame Führung durch beide Generationen würde ich ganz vermeiden. Der Führungsstil ist zu verschieden und häufig entsteht eine Art Rivalität. Das sollte man den Mitarbeitern lieber ersparen“, begründet Ensinger die relativ kurze Übergangszeit. Überhaupt gibt er viel auf seine Belegschaft. Wenn ihm auch zu Anfang seiner Karriere, erst 29-jährig, die Selbstsicherheit, unbequeme Entscheidungen auch gegen Widerstand durchzusetzen, fehlte, so konnte er sich auf die konstruktive Mitarbeit seiner Belegschaft verlassen: „Niemand ließ mir mein Alter anmerken, niemand spielte politische Spielchen. Alle nahmen mich von Beginn an ernst.“

Einen Eindruck, den Reber bestätigt. Zwar konnte er durch seine Berufserfahrung auf ein reichhaltiges Know-how zurückgreifen, dennoch hatte er es sich zunächst schwieriger vorgestellt, „fachliche und persönliche Akzeptanz in der Belegschaft zu erreichen. Ich bin der erste Geschäftsführer, der nicht mit der Familie verwandt ist und war mir nicht sicher, ob die Mitarbeiter nach fast 40 Jahren Familie einen Fremdgeschäftsführer richtig einordnen können. Ich habe nie versucht, die Dinge gleich zu tun wie mein Vorgänger. Es hat mich überrascht, dass die Mitarbeiter praktisch keine Berührungsängste mit dieser Situation hatten.“

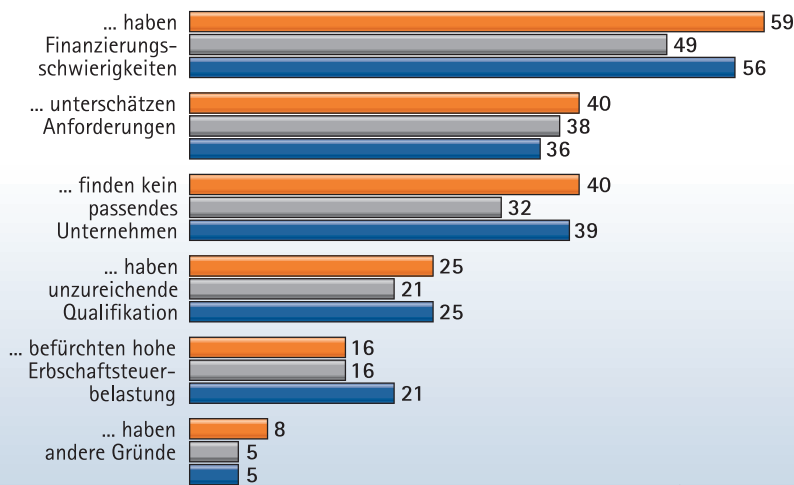
Auch Andreas Werner weiß aus seiner Tätigkeit, wie wichtig die Einbindung der Mitarbeiter ist, wenn Veränderungen anstehen. „Ich empfehle jedem Nachfolger, seinen Vorgänger gelten zu lassen. Führen ist ein Prozess und nur wer schrittweise, aber konstant und konsequent verändert, hat die Mitarbeiter auf seiner Seite. Oder besser noch am Tisch. Vor allem im ersten halben Jahr hilft es enorm, wenn sich der ▶

Hemmnisse bei der Unternehmensnachfolge

Soviel Prozent der Senior-Unternehmer ...



Soviel Prozent der potentiellen Übernehmer ...



Quelle: DIHK 2010

neue Chef regelmäßig mit allen an einen Tisch setzt und sich austauscht. Man kann Flurfunk und Gerüchte möglicherweise nie ganz vermeiden, aber auf diese Weise kann man sie so gut wie möglich im Ansatz verhindern.“ Bei Ensinger jedenfalls ist dies gelungen. Das global aufgestellte Unternehmen (insgesamt 1700 Mitarbeiter an 25 Standorten in allen wichtigen Industrieregionen weltweit) gibt ein Musterbeispiel an gelungener Nachfolge ab. Familieninterne Werte, die das Unternehmen jahrzehntelang getragen haben, wurden erhalten. Zugleich

hat sich das Unternehmen, auch durch die Verpflichtung eines externen Geschäftsführers, den Anforderungen des globalisierten Markts des 21. Jahrhunderts gestellt.

Entspannte Kontinuität – unter diesem Schlagwort lässt sich wohl das nächste Beispiel einer Unternehmensnachfolge am treffendsten beschreiben. „Ich bin so weit“, sagte Jürgen Mayer nach zwei Monaten Übergangszeit und schickte Firmengründer Roland Fischer in den Ruhestand. Seitdem sind drei Jahre vergangen, in denen Mayer seinen Schritt in die Selbständigkeit

keinen Tag bereut hat. Der heute 48-Jährige suchte unter acht Kandidaten, die ihm die Nexxt-change-Börse anbot, sein heutiges Unternehmen, die Roland Fischer Präzisions-Drehteile GmbH in Winterbach, einen Produzenten von Klein-Drehteilen. Dabei waren drei Kriterien maßgeblich: „Bilanzen, Firmenbewertungen – und Bauchgefühl.“

Die Übernahmeverhandlungen begleiteten sein Steuer- und Wirtschaftsprüfer sowie die Kreissparkasse Waiblingen. Eine fachliche Unterstützung, die er nicht missen wollte. „Haben Sie je eine Schale Erdbeeren gekauft, in der keine faule Frucht auf dem Boden lag?“, antwortet er rhetorisch auf die Frage, ob er im Nachhinein etwas anders machen würde.

„Keine faule Frucht im Korb“

Zugute kam dem gelernten Maschinenbautechniker, der im elterlichen Betrieb groß geworden ist und dann für diverse Unternehmen gearbeitet hat, sicherlich seine vielfältige Berufserfahrung. „Mitarbeiterführung hatte ich in früheren Anstellungen gelernt, Controlling auch, und das technische Fachgebiet, in dem sich meine Firma bewegt, habe ich studiert.“ Mayer, keine Frage, ist sehr entspannt. Die Übernahme ist erfolgreich gewesen.

Zwar habe es mit einigen, vor allem altgedienten Mitarbeitern zu Anfang Reibungspunkte gegeben – „sie waren eben ganz auf den alten Chef eingestellt“ –, aber auch dies habe sich schnell gelegt. Vielleicht auch, weil Mayer „keiner der Chefs ist, der sich selbst für seinen besten Mitarbeiter hält“, sondern seine Aufgabe eher darin sieht, „zu delegieren und zu unterstützen“. Und mit dieser Philosophie hat er den Kundenstamm seines zehn Mitarbeiter starken Unternehmens Jahr um Jahr erweitert, selbst im Krisenjahr 2009.

Viele Köche verderben den Brei – oder auch nicht. Was Unternehmensnachfolgen betrifft, bleibt festzustellen, dass eine umfangreiche Beratung vor und während der Übernahme nicht von Schaden ist, im Gegenteil. Auch Zeit ist ein wichtiger Faktor, eine dezidierte Planung – und eine Portion Realitätssinn. Nicht zu vergessen: das gesunde Selbstvertrauen des Nachfolgers. Der Rest bleibt ... Abenteuer: „Das wenigste im Leben funktioniert so, wie man es sich vorgestellt hat“, weiß Anja Conz. ◀