

Ein Generationswechsel ist am erfolgreichsten, wenn der Seniorchef seinem Nachfolger Zeit gibt, sich zu entwickeln, und ihn dabei unterstützt.



Foto: Fotolia

## Unternehmensnachfolge

# Gedeihlicher Wechsel

Wie Kfz-Unternehmer ihr Lebenswerk erfolgreich an die nächste Generation übergeben

„Die erste Generation verdient das Geld, die zweite verwaltet das Vermögen, die dritte studiert Kunstgeschichte und die vierte Generation verkommt vollends“, sprach einst Otto von Bismarck. Was überspitzt klingen mag, ist bei vielen mittelständischen Firmen leider bittere Realität. Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn glückt der Wechsel von der ersten zur zweiten Generation eines familiengeführten Unternehmens noch in knapp fünfzig Prozent der Fälle. Der Stabwechsel an die dritte Generation ist nur noch bei jedem zwanzigsten Unternehmen erfolgreich. Die mathematische Wahrscheinlichkeit,

dass der Familienbetrieb an die vierte Generation übergeben wird, liegt gar nur bei erschreckenden zwei Prozent.

Die Gründe für einen gescheiterten Stabwechsel sind vielfältig: „Viele junge Menschen befürchten, dass sie ihre Talente nicht nutzen können, dass ihre eigenen Interessen nicht berücksichtigt werden oder dass sie im väterlichen Unternehmen ihre eigene Geschäftsphilosophie nicht verwirklichen können“, erklärt Sylvia Gerl, Schulleiterin der Bundesfachschule für das Kfz-Gewerbe in Nordheim. „Die Jungunternehmer von heute wollen ihren Arbeitsplatz selbst gestalten, eigene Ideen verwirklichen, ihren eigenen

Lebensrhythmus leben, und denken selten über die eigene Generation hinaus“, ergänzt Gerl.

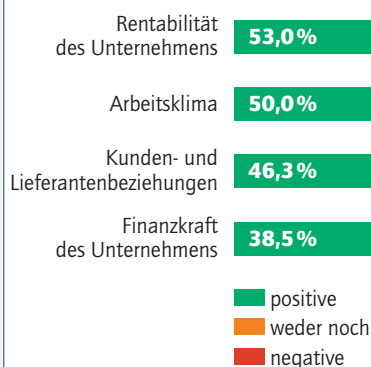
### Die Zügel loslassen

Findet sich kein geeigneter Nachfolger in der Familie oder im Betrieb und scheitert auch die Suche nach einem externen Geschäftsführer, bedeutet dies oft das Aus für einen Betrieb und seine Mitarbeiter. Nach Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung schließen rund acht Prozent der mittelständischen Firmen für immer ihre Pforten, weil sie keinen Nachfolger finden.

Dennoch: Kaum ein Thema schieben die Kfz-Unternehmer

so gerne beiseite wie die Unternehmensnachfolge. 65-jährige Geschäftsführer, die die Zügel im eigenen Unternehmen fest in der Hand halten, sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel. „80 bis 90

### Veränderungen im Unternehmen nach



**MEINUNG**

**ERFAHRUNG MIT IDEEN PAAREN**



Foto: Archiv

**Julia Mauritz, Ressort Management & Wirtschaft**

Der Generationswechsel ist ein ganz zentraler Aspekt jeder Unternehmensstrategie. Dennoch verdrängen viele Unternehmer diese Tatsache nur allzu gerne. Zu groß ist die Angst, die Kontrolle über ihr Lebenswerk zu verlieren. Schließlich haben sie nicht nur die Gebäude errichtet und Arbeitsplätze geschaffen, sondern auch einen treuen Kundenstamm aufgebaut. Dabei vergessen sie, dass Unternehmen lebendige Gebilde und nicht in Stein gemeißelt sind. Ein Juniorchef kann verkrustete Strukturen lösen und neue Sichtweisen in das Unternehmen bringen. Von einem erfolgreichen Generationswechsel kann man dann sprechen, wenn es gelingt, die Kontakte und Erfahrungen des Seniorchefs mit den Ideen und Strategien des Juniorchefs zu vereinen.

Prozent der Geschäftsführer verdrängen das Thema völlig und schieben das Tagesgeschäft und organisatorische Aufgaben vor“, schätzt Rüdiger Standhardt, Institutsleiter des Beratungsunternehmens Giesener Forum ([www.giesener-forum.de](http://www.giesener-forum.de)). Der Grund dafür ist seiner Meinung nach klar: „Generationswechsel hat immer etwas mit Älterwerden und dem eigenen Tod zu tun. Sich mit diesem inneren Konflikt auseinanderzusetzen, fällt jedem Menschen schwer – und Unternehmern im Besonderen, weil sie sich immer schon auf das Aufbauen konzentriert haben.“

**Ein Klärungsprozess**

Die Unternehmensnachfolge sei in erster Linie ein emotionaler Klärungsprozess mit sich selbst, der Familie und den Mitarbeitern, so Standhardt. „Die steuerlichen, gesellschaftsrechtlichen und finanziellen Aspekte machen nur rund 25 bis 30 Prozent des gesamten Gebildes aus, das Gros bildet die persönliche Dimension.“

Das Loslassen-können des Seniors ist ein ganz we-

sentlicher und zugleich der für viele schwierigste Teil dieses Prozesses. Das verwundert nicht: Für die Unternehmensgründer ist der Betrieb ihr Lebenswerk, und auch die zweite Generation ist in der Regel im Betrieb aufgewachsen. Ein Leben ohne die Firma scheint undenkbar zu sein.

Ist dies der Fall, empfiehlt es sich, einen externen Berater zu engagieren, der beispielsweise im Rahmen von Einzelcoachings hilft, die Zügel fallen zu lassen. Allerdings hat dieses Vorhaben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn der Unterneh-

mer dem Berater vertraut: „Die Unternehmer müssen ihre Ängste und ihre ganz persönlichen Vorstellungen offenbaren, die komplette Familie wird genau unter die Lupe genommen“, verdeutlicht Standhardt. Der Coach durchleuchtet sämtliche Familienstrukturen und deckt auch viele unangenehme Aspekte auf, die man vielleicht jahrelang erfolgreich unter den Teppich gekehrt hat.

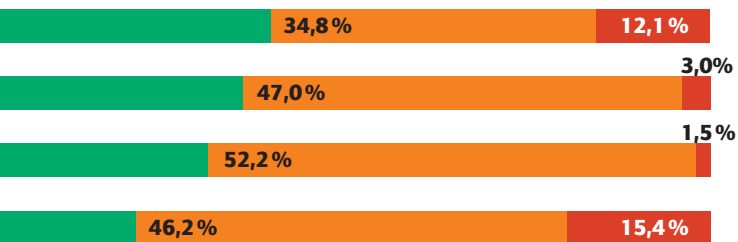
**Brücken bauen**

Der Grund für diesen sehr persönlichen Ansatz in der Unternehmensnachfolge ist, dass die Mitglieder der Geschäftsführung eines Familienunternehmens immer eine Doppelrolle haben: Der Geschäftsführer ist zugleich Vater, der Nachfolger ist zugleich Sohn. Klärt man die innerfamiliären Spannungen nicht, führen sie automatisch zu innerbetrieblichen Konflikten.

Der Trainer fungiert als neutraler Moderator, der die Wurzel des Problems an-

**erfolgtem Generationswechsel**

kfz-betrieb



Die Befragung von 119 Nachfolgern in mittelständischen Unternehmen zeigt, dass ein Generationswechsel viele positive Veränderungen anstoßen kann, vor allem in puncto Unternehmensrentabilität und Arbeitsklima. Nur zwei Prozent der Befragten gaben an, dass der Stabwechsel völlig misslungen ist.

packt und wertfrei schlichtet. Er baut Brücken und stößt gewissermaßen den Generationswechsel an. Wie komplex Letzterer ist, unterschätzen viele Betriebe. „Der Kernprozess allein dauert gut drei bis fünf Jahre“, betont Standhardt.

Sich plötzlich aus dem Geschäft zurückzuziehen, kann seiner Ansicht nach fatale Folgen für eine Firma haben. Ist der Stab dagegen zu einem vorher definierten Zeitpunkt erfolgreich übergeben worden, sollte sich der Seniorchef komplett aus dem operativen Geschäft zurückziehen. „Dann heißt es konsequent sein. Das ist wichtig, damit die Mitarbei-

ter und die Kunden den Nachfolger wirklich akzeptieren.“

Jeder Nachfolgeprozess läuft völlig anders ab. Somit ist es nicht möglich, eine klassische Checkliste zu erstellen. Dennoch gibt es ein paar Empfehlungen:

- ▶ Verschieben Sie das Thema nicht auf morgen: Nur 30 Prozent der Unternehmensnachfolgen gehen wie geplant vonstatten. In 70 Prozent der Fälle treffen sie die Unternehmer unvorbereitet, beispielsweise aufgrund eines Krankheits- oder Todesfalls.
- ▶ Scheuen Sie weder Zeit noch Kosten: Mit einer Unterschrift unter dem Gesell-

schaftervertrag ist es selten getan. Der Stabwechsel ist eine langwierige Angelegenheit mit vielen Facetten. Ein externer Berater kostet zwar Geld, doch bestenfalls können Sie sich so die Stellenannonce für einen Geschäftsführer sparen.

- ▶ Dokumentieren Sie jeden einzelnen Schritt im Nachfolgeprozess schriftlich und erstellen Sie einen Nachfolgefahrplan mit klaren Zeitangaben, wer was wann erledigt. Auch die Hersteller und die Banken schätzen einen Nachfolgefahrplan sehr. Peilen Sie für den Stabwechsel ein konkretes Datum an.

- ▶ Legen Sie mithilfe einer neutralen Person klare Spielregeln im Unternehmen fest, an die sich alle Beteiligten halten müssen, und sorgen Sie speziell bei mehreren Unternehmensnachfolgern für eine klare Aufgabenverteilung.
- ▶ Beziehen Sie von Anfang an auch die Führungskräfte und die Mitarbeiter in den Nachfolgeprozess mit ein.
- ▶ Packen Sie einen Notfallkoffer, der unter anderem alle Vollmachten, Verträge, Schlüssel und Testamente enthält. Dieser ist übrigens in jedem Alter unabdingbar.

Julia Mauritz

## Autohaus Karl Russ

# Den Generationswechsel minutiös geplant

„Wir sind das Paradebeispiel einer erfolgreichen Vetterwirtschaft“, schmunzelt Hansjörg Russ. Gemeinsam mit seinem Cousin Stefan Russ leitet er in der dritten Generation die Geschicke des Mercedes-Benz-Autohauses Russ mit Stammsitz in Dettingen.

Der Großvater von Hansjörg und Stefan, Karl Russ, hatte das Autohaus vor 75 Jahren mit seiner Frau Käthe gegründet und aufgebaut. Die Übergabe der Geschäftsführung an seine beiden Söhne Eberhard und Siegfried war eher pragmatischer Natur. „Man kann von einem Sprung ins kalte

Wasser sprechen“, erinnert sich Eberhard Russ. „Unser Vater übertrug uns ohne große Vorbereitung die Leitung eines Betriebs mit den Worten: Das schafft Ihr schon.“

Ogleich sich diese Methode im Nachhinein als erfolgreich erwies, waren sich die beiden Brüder einig, dass die

Übergabe an die dritte Generation so nicht vonstattengehen sollte. Bereits zehn Jahre vor dem geplanten Rückzug aus der aktiven Unternehmensführung begannen Siegfried und Eberhard Russ daher, die Erbfolge zu regeln. Mit insgesamt fünf Kindern gab es auch fünf potenzielle Unternehmensnachfolger. „Aber wir waren uns beide einig, dass nur ein Kind pro Bruder aktiv ins Unternehmen eintritt“, erzählt Siegfried Russ. Die anderen drei Kinder wurden abgefunden.

Der Sohn von Eberhard Russ, Hansjörg (43), stieg 1996 in den elterlichen Betrieb ein, der Sohn von Siegfried Russ, Stefan (38), folgte 1998. Im selben Jahr übernahm Hansjörg Russ die Verantwortung der Russ Jesinger Vertriebsgesellschaft. Stefan Russ wurde 2006 die Geschäftsführung des Service-

Haben den Generationswechsel vorbildlich vollzogen (v.l.n.r.): Eberhard, Hansjörg, Stefan und Siegfried Russ, Gesellschafter der Russ-Gruppe.



Fotos: Russ

unternehmens Autohaus Karl Russ übertragen. Daraufhin zogen sich die beiden Senioren aus dem aktiven Geschäft zurück.

## Externer Berater

So weit die Fakten – beeindruckend ist der Prozess hinter diesem Stabwechsel. Die vier Gesellschafter entschieden sich, einen detaillierten Nachfolgeplan zu erstellen, und nahmen dafür externe Hilfe in Anspruch. Sie wandten sich an einen Coach, der auf Unternehmensnachfolge spezialisiert ist.

Fortan kam Rüdiger Standhardt einmal im Monat in den Betrieb, um sich mit den vier Gesellschaftern dem Thema Unternehmensnachfolge zu widmen. „Neben finanziellen, steuerlichen und erbrechtlichen Aspekten stand vor allem der zwischenmenschliche Umgang miteinander im Fokus. Der Coach fungierte als Moderator und sorgte dafür, dass keine Emotionen hochkochten und jeder seine Wünsche und Ideen einfließen lassen konnte“, erzählt Hansjörg Russ. In Einzelgesprächen begleitete Standhardt zudem den Prozess des Loslassens.

rem festgehalten, wer das Unternehmen im Todesfall eines geschäftsführenden Gesellschafters übernimmt, wer welche Vollmachten hat, wer die Erbpfleger sind, wie die Passwörter lauten, wo welche Schlüssel oder Verträge zu finden sind – und zwar aller elf Unternehmen, an denen die Russ-Gruppe beteiligt ist. „Allein aus steuerlichen Gründen ist ein solcher Plan unverzichtbar“, betont Stefan Russ.

Gemeinsam mit Rüdiger Standhardt haben die Gesellschafter auch verschiedene Regelkommunikationstermine fixiert. So findet einmal jähr-

tig es ist, den Betrieb transparent zu führen und für ein offenes Gesprächsklima zu sorgen“, erzählt Stefan Russ.

Neben jährlichen vierstündigen Mitarbeitergesprächen mit ihrem direkten Vorgesetzten erhalten die 230 Mitarbeiter der Gruppe regelmäßig einen Einblick in den Geschäftsverlauf und die Firmenstrategie. Jeder Mitarbeiter hat zudem einen Leitfaden, in dem unter anderem Vorschriften für den Umgang mit den Kunden und miteinander festgelegt sind.

## Den Rücken freihalten

Schriftliche Regelungen, eine klare Aufgabenverteilung und eine fast tägliche Abstimmung betrachten die Cousins als ihr Erfolgsrezept. Und es funktioniert: Kürzlich haben die beiden den Start-Up-Gründerpreis der Sparkassenorganisation in der Kategorie Unternehmensnachfolge gewonnen. „Zudem ergänzen wir uns auch menschlich gut. Ich bin eher spontan, während mein Vetter stärker strategisch denkt“, findet Stefan Russ.

In das oftmals so gefürchtete schwarze Loch sind die beiden Seniorgesellschaftler, der 74-jährige Eberhard und der 67 Jahre alte Siegfried Russ, nach dem Ausstieg aus dem operativen Geschäft übrigens nicht gefallen. Sie nehmen nach wie vor Aufgaben im Betrieb wahr.

„Zu tun gibt es wahrlich genug“, bemerkt Stefan Russ. „Sie kümmern sich zum Beispiel um die Öffentlichkeitsarbeit, die Energieverträge und die Immobilienverwaltung und halten uns so den Rücken für das operative Geschäft frei.“

Julia Mauritz



*Komplett umgebaut hat das Autohaus Russ seinen Dettinger Betrieb. Die Seniorgesellschaftler haben die Baumaßnahmen begleitet.*

Rüdiger Standhardt vom Giessener Forum für Bewegung, Bildung und Beratung ([www.giessener-forum.de](http://www.giessener-forum.de)) riet zu einer Wochenend-Klausurtagung. An ihr nahmen alle vier Gesellschafter und der Coach teil, um eine Bestandsaufnahme zu machen. „Mein Vater und mein Onkel waren davon überzeugt, alles an einem Wochenende klären zu können. Das erwies sich als ein Trugschluss“, erinnert sich Stefan Russ. „Es kristallisierte sich heraus, dass es viele Herausforderungen im Betrieb gab und auch zwischenmenschliche Baustellen.“

Gemeinsam mit dem Coach entstand ein 50-seitiger Nachfolgefahrplan, der den Zeitraum von 2002 bis 2008 umfasst. Jeder Schritt der Übergabe ist dort genau beschrieben und terminiert.

## Notfallplan erstellt

Zudem erstellten die Gesellschafter einen Notfallplan. „Niemand beschäftigt sich gerne mit seinem eigenen Tod, doch ein Verkehrsunfall kann schnell passieren“, gibt Stefan Russ zu bedenken. Im Notfallplan, der ständig aktualisiert werden muss, ist unter ande-

lich eine Familienkonferenz statt, an der alle vier Gesellschafter samt ihren Familien teilnehmen. Dort werden aktuelle Themen besprochen, auch Ethikfragen oder Verhaltenskodexe spielen dort eine wichtige Rolle. Einmal jährlich steht zudem eine moderierte zweitägige Gesellschafterkonferenz auf der Agenda, wo strategische Fragestellungen besprochen, erfolgreiche und schwierige Mitarbeiter näher unter die Lupe genommen und wo zuletzt auch der Notfallplan aktualisiert wird. „Durch das Coaching ist uns bewusst geworden, wie wich-