



Das Schiff auf Kurs halten

Im Gespräch mit FACTS äußern sich Adam Wolf, Geschäftsführer der Concept GmbH, und seine vorgesehenen Nachfolger Melanie und Manuel Mehlstäubl zu dem insbesondere für den Mittelstand überlebenswichtigen Thema Unternehmensübergabe. Für Vater, Tochter und Schwiegersohn steht fest: Wer nicht frühzeitig Kompetenzen, Wissen und Entscheidungsbefugnisse weiterreicht, handelt unverantwortlich.

FACTS: *Warum tun sich viele Firmeninhaber so schwer damit, den Stab weiterzureichen?*

Adam Wolf: Wenn sie als „Seniorchef“ Personen im Hintergrund haben, die für sie die Bälle auffangen, dann ist es leicht, den Stab weiterzugeben. Somit wäre diese Frage ganz schnell beantwortet. Nur so einfach ist das eben nicht. In unserem Fall hat das nun eineinhalb Jahrzehnte gedauert, bis die heranwachsende Generation auf die Nachfolge vorbereitet und ausgebildet war.

Manuel Mehlstäubl: Weil die Firma das Lebenswerk des Inhabers ist und die emotionale Bindung dazu eine entsprechend große Rolle spielt, ist es in der Tat für manche Unternehmer sehr schmerzhaft, das Zepter aus der Hand zu geben. Viele setzen sich auch zu spät mit dem Thema Nachfolge auseinander. Wir jedoch sind in der glücklichen Situation, dass es bei der Übergabe keinen Zeitdruck gibt und der Betriebsübergang Zug um Zug erfolgen kann. Diese Frist nutzen wir, um gegenseitig voneinander zu lernen.

„Wenn man mit so viel Fachkompetenz und Führungswissen ersetzt wird wie in meinem Fall, fällt es sehr leicht, den Stab weiterzureichen.“

ADAM WOLF, Geschäftsführer der Concept GmbH



FACTS: *Ist ein Familienmitglied die beste Lösung in Sachen Nachfolge?*

Adam Wolf: Aus meiner Sicht ist es nicht zwingend erforderlich, eine Nachfolge durch ein Familienmitglied zu regeln. Der Betrieb kann auch von einem oder zwei Mitarbeitern weitergeführt werden. Gerade wenn die infrage kommenden Familienmitglieder noch sehr jung oder un-

erfahren sind, kann der Einsatz von bewährten langgedienten Führungspersonen die optimale Lösung sein. Die eigenen Kinder können dann immer noch zu einem späteren Zeitpunkt das Ruder übernehmen.

Melanie Mehlstäubl: Ich sehe es genauso. Lediglich wenn gewisse Fähigkeiten und Kenntnisse vorhanden ▶



„Wir bilden eine ideale Nachfolge-Konstellation. Ich als Tochter kenne unsere Strukturen und Mitarbeitenden bestens. Mein Mann bringt frischen Wind sowie Erfahrungen aus einer anderen Branche und anderen Unternehmen mit.“

MELANIE MEHLSTÄUBL,
Partner- und Kundenbetreuung bei der Concept GmbH

„Wir sind in der glücklichen Situation, dass es bei der Übergabe keinen Zeitdruck gibt und der Betriebsübergang Zug um Zug erfolgen kann.“

MANUEL MEHLSTÄUBL,
Vertriebsleiter bei der Concept GmbH



► sind, sollten Familienmitglieder herangezogen werden. Hier liegt der Vorteil darin, dass diese die Strukturen des Unternehmens und die Befindlichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden kennen. Dies kann sich jedoch auch als ein Nachteil erweisen. Deshalb finden wir, dass wir eine ideale Konstellation bilden. Ich als Tochter kenne unsere Organisation sowie unsere Beschäftigten bestens. Mein Mann bringt frischen Wind sowie Erfahrungen aus einer anderen Branche und anderen Unternehmen wie Konzernen und großen Mittelstandsbetrieben mit.

FACTS: Wie lässt sich die Gefahr, dass aufgrund verschiedener Denkweisen ein Generationskonflikt entsteht, von Beginn an vermeiden?

Adam Wolf: Vielleicht darf ich mich hier zu den Glücklichen zählen, weil meine Tochter, mein Schwiegersohn und ich in allen wichtigen Belangen meist ähnlicher Meinung sind. Bei meiner Tochter allerdings habe ich festgestellt, dass sie zwar meist der gleichen Auffassung ist, die Sachen jedoch aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. Es ist daher besonders spannend, wenn sie erzählt, aus welcher Sicht sie zu einem Entschluss gekommen ist. Solche Unterschiede in der Sichtweise verschiedener Generationen gilt es, unbedingt zu berücksichtigen, denn sie stellen einen Gewinn dar. In unserem Fall entsteht der andere Blick einfach dadurch, vermute ich, dass meine Tochter eine junge Frau ist.

Manuel Mehlstäubl: Wie sich die Entstehung von Spannungen ausschließen lässt, kann man im Vorfeld nicht richtig planen, auch wenn man sich das wünscht. Eine konfliktfreie Übergabe kann schließlich nur stattfinden, wenn alle Beteiligten sich engmaschig absprechen, für andere Meinungen offen und zu Kompromissen bereit sind. Dabei ist auch der respektvolle Umgang miteinander unverzichtbar.

FACTS: Was ist Ihrer Meinung nach wichtig, damit die Nachfolge reibungslos erfolgt?

Adam Wolf: Wir schreiben beispielsweise kein Drehbuch, doch wir treffen wichtige Entschlüsse gemeinsam. Nur bei solchen Gesprächen, die wir ja auch teilweise seit mehreren Jahren führen, erlernen die Nachfolger, aufgrund welcher Parameter wichtige Entscheidungen zustande kommen. Führen heißt – nicht nur – aber vor allen entscheiden, und dies braucht lange Übung. Auf diese Art und Weise die Nachfolger darauf vorzubereiten, die Geschäfte zu übernehmen, kann die Nachfolgeregelung sehr vereinfachen.

Melanie Mehlstäubl: Verantwortung Zug um Zug abgeben für den einen und annehmen für den anderen. Jeder verantwortet seinen Teilbereich, aber steht dem anderen mit Rat und Tat beiseite. Bis zu dem Punkt, wo alles übergeben ist.

FACTS: Nun die letzte Frage an Sie, Herr Wolf. Beim Thema Unternehmensnachfolge wird gerne über das „Loslassen“ des Senior-Unternehmers gesprochen. Bereitet es Unbehagen, die Macht aufzugeben?

Adam Wolf: Jetzt muss ich erst einmal schmunzeln. Über meine Fähigkeit zum Loslassen, meinte einmal einer unserer führenden Mitarbeiter, dass ich dies nicht könne. Diese Aussage wurde allerdings vor knapp zehn Jahren getätigt. Zu diesem Zeitpunkt hätte es bei einem Ausfall keine adäquate Vertretung für mich gegeben.

Heute haben mich meine beiden „Jungen“ bereits zu 70 Prozent ersetzt. Wenn man mit so viel Fachkompetenz und Führungswissen ersetzt wird wie in meinem Fall – also wenn Profis hinter einem stehen –, fällt es sehr leicht, sich von der Macht zu verabschieden. Ist dies nicht der Fall, versucht man noch als alter Mann das Schiff weiter auf Kurs zu halten.

Graziella Mimic ■