

## PREISE

## ROBIN-AKADEMIE

## Preis des Mittelstandes

Der Unternehmer **Hans-Dieter Zöphel** aus Villingen-Schwenningen, Geschäftsführer der Unternehmensberatung **Robin-Akademie**, gehört zu den besten mittelständischen Unternehmern in

Deutschland. Das haben ihm Hessens Ministerpräsident **Roland Koch** und die beiden Wirtschaftsminister **Ernst Pfister** (Baden-Württemberg) und **Jürgen Reinholz** (Thüringen) bestätigt. Sie zeichneten Zöphel als Finalisten des „Großen Preises des Mittelstandes“ aus. Bundesweit waren rund 3000 Unternehmen vorgeschlagen. (hsc)

## GRUPPE DREI

## Besonders freundlich

Die Agentur für strategische Kommunikation **Gruppe Drei** ist im baden-württembergischen **Dienstleisterwettbewerb 2006** in der Kategorie „Kundenfreundlichkeit“ unter die besten 20 gewählt worden. Das Unternehmen, das nach eigenen Angaben zu den größten Werbe- und Kommunikationsagenturen für Industrie, Tourismus und Dienstleistung in Süddeutschland gehört, setzte sich mit anderen Firmen gegen insgesamt mehr als 100 Bewerber durch. Agenturchef **Alexander Doderer** nahm den Preis in Stuttgart von Wirtschaftsminister **Ernst Pfister** entgegen. (hsc)

## SOLAR-WORLD

## Preis für Konstanz

Der Konstanzener Nachwuchsphysiker **Axel Herguth** hat zusammen mit einem Wissenschaftler des **Fraunhofer Instituts für Solare Energiesysteme** den jeweils mit 5000 Euro dotierten Einstein-Award der **Solar-World AG** aus Bonn erhalten. Der Preis wurde ihm für seine Diplomarbeit, die sich mit seiner Forschung zur Verbesserung der Effizienz von kristallinen Solarzellen beschäftigt, zugesprochen. Nach Ansicht der Jury könnte mit diesen Ergebnissen ein bedeutendes aktuelles Problem der Photovoltaik gelöst werden. (sdr)

## VOGLHAUS

## Besonderes Konzept

Im Wettbewerb „Dienstleister des Jahres“ ist das **Cafe Voglhaus** aus Konstanz zum wiederholten Mal unter die Top 20 gewählt worden. Das Geschäftskonzept mit seiner Mischung aus Einzelhandel, Gastronomie und Kulturbetrieb überzeugte die Jury. In den vergangenen Jahren hat das Unternehmen bereits mehrere Gastronomie-Preise erhalten. (hsc)

# In den Fußstapfen des Seniors

◆ *Wie die Familienunternehmen Haller Industriebau und Güntert Präzisionstechnik die heikle Firmenübergabe meisterten*

VON DOROTHEE NIEDZWETZKI

**Villingen-Schwenningen** – Obwohl eine frühzeitige und gründliche Nachfolgeregelung unbedingt notwendig ist, zögern Unternehmer sie häufig viel zu lange hinaus. PROFIT stellt zwei Unternehmen vor, bei denen die Nachfolge sehr gut gelang und die als Vorbilder dienen können.

**Hans-Walter Haller** trat 1995 mit 32 Jahren offiziell als Geschäftsführer in das Familienunternehmen **Haller Industriebau GmbH** in Villingen-Schwenningen ein. Er hat zusammen mit dem familienfremden Co-Geschäftsführer **Jürgen Gabele** die operative Geschäftsführung inne. Das Unternehmen mit 100 Mitarbeitern und 20 Millionen Euro Umsatz in 2005 liefert Bauwerke in schlüsselfertiger und teilschlüsselfertiger Ausführung sowie Stahlkonstruktionen. „Zählt man die Handwerker mit, die seit 1705 mit dem Werkstoff Eisen umgehen, führe ich die Geschäfte in der elften Generation. Den Grundstein für die industrielle Fertigung legte mein Urgroßvater Ende des 19. Jahrhunderts. In diesem Fall ist es die vierte Generation“, berichtet Haller junior.

Die Übergabe lief über eine sehr lange Zeit. „Ich habe sukzessiv immer mehr Aufgaben wahrgenommen“, erzählt der 43-Jährige. Einen konkreten Zeitraum könne er deshalb gar nicht nennen. Der Nachfolger zu werden

**„Wenn sich die beiden gut verstehen, können die perfekten Entscheidungen getroffen werden.“**

HANS-WALTER HALLER, HALLER INDUSTRIEBAU

war für ihn immer klar: „Mein Vater plante um 1975 das neue Werk. Das hat mich damals mit zwölf Jahren ganz arg fasziniert. Ich bin einfach davon ausgegangen, dass ich das auch einmal mache.“ Schon als Schuljunge bezog Hans Walter Haller senior seinen Sohn mit ein.

So verwundert die Aussage des Juniors auch nicht, wenn er sagt: „Ich habe nie überlegt, was ich werden will. Mein Vater hat mich nicht gedrängt, Bauingenieur zu werden, das war für mich aber immer klar. Ich habe es da einfach gehabt.“ Gezielt auf die Übernahme hin studierte Haller junior Bauingenieurwesen und promovierte im Stahlbaubereich. Schon vor der Übernahme als Geschäftsführer hatte er sich Schritt für Schritt einbringen dürfen: „Ich gründete meine eigene separate Firma, die die EDV für den Industriebau einführte“, erklärt er.

Für eine glatt laufende Nachfolge, sagt er rückblickend, sei am wichtigsten, dass das Zusammenspiel zwischen Senior und Junior gut funktioniert. Der Senior habe eine unwahrscheinlich große Erfahrung im Geschäft. Der Junior komme mit Elan und neuen Ideen in das Unternehmen. Der 43-Jährige ist überzeugt: „Wenn sich die beiden gut verstehen und kompromissfähig sind, können die perfekten Entscheidungen getroffen werden.“ Für den Nachfolger sei



Vater und Sohn auf dem Weg in die Zukunft: Auch Haller junior und senior haben die Firmenübergabe erfolgreich gemeistert. Bild: privat

seiner Erfahrung nach eine gute Ausbildung wichtig. Er müsse das Lebenswerk des Vaters anerkennen und würdigen. Er dürfe nicht als Besserwisser auftreten und sollte den Betrieb zuerst genau kennen lernen, bevor Dinge umgestellt werden. Da jeder Betrieb optimierbar sei, müsse er die Verbesserungen nach und nach umsetzen.

Der Senior, sagt er in Rücksprache mit seinem Vater, sollte auch einige Dinge beachten: Er müsse es dem Junior zutrauen, die Geschäfte zu führen. Idealerweise sei der Senior neuen Techniken und Methoden gegenüber aufgeschlossen. Er müsse auch Fehler zulassen, wenn man daraus lerne und den Fehler nicht zweimal mache.

## Mit einer Stimme sprechen

Bei der Zusammenarbeit von Junior und Senior sei zu beachten: Alle wichtigen Dinge sollten durchgesprochen und Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Gegenüber den Mitarbeitern im Unternehmen müssten die beiden mit einer Stimme sprechen. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass sie gegeneinander ausgespielt würden. „Wir haben das Glück, dass wir uns sehr ähnlich sind und zu den Themen sehr oft die gleiche Ansicht haben. Konflikte, wie man sie von vielen Unternehmen hört, die im Nachfolgeprozess stehen, gibt es bei uns nicht“, berichtet er. Es sei vorgekommen, dass er gedacht habe, man müsse etwas machen und sein Vater habe ihn am selben Tag darauf angesprochen.

Senior Hans Walter Haller ist noch als Geschäftsführer tätig. Der 71-Jährige kümmert sich um viele administrative Dinge und ist bei Auftragsverhandlungen mit Altkunden oft noch dabei. Schwierige Fragen werden gemeinsam durchgesprochen. Er bestätigt: „Die Nachfolgeregelung hat sich problemlos vollzogen. Durch gegenseitiges Verstehen und Besprechen der anstehenden Dinge wurde immer Einigkeit erzielt.“

## Klare Trennung

Beim Familienunternehmen Güntert lief die Nachfolge anders ab. Auch dort hat man sie frühzeitig geregelt, aber noch stärker getrennt. **Georg Güntert** (38), geschäftsführender Gesellschafter der **Güntert Präzisionstechnik GmbH & Co. KG** in Villingen-Schwen-

ningen, führt das Unternehmen seit 1999 in dritter Generation. Der Hersteller von Dreh- und Schleifeilen bedient die Automobilindustrie und deren Zulieferer. Rund 160 Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen und machte einen Umsatz von 15 Millionen Euro im Jahr 2005. Seit 1994 war Güntert junior, damals 26 Jahre alt, im Unternehmen in unterschiedlichen Positionen tätig. Mit dem Gedanken der Nachfolge beschäftigte er sich schon recht früh. En-

## Studie zur Nachfolge

In Baden-Württemberg sind in den Jahren zwischen 2002 und 2007 elf bis fünfzehn Prozent der bestehenden Unternehmen an einen Nachfolger übergeben worden oder werden noch übergeben. Das entspricht einer Zahl von 45 000 bis 60 000 Unternehmen. Im Zeitraum von 1997 bis 2002 fand in 10 bis 14 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen ein Generationenwechsel statt. Diese Fakten veröffentlichte das **Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim** in seiner Studie „Generationenwechsel in Baden-Württemberg“ im Jahr 2003; 2006 wurde sie überarbeitet. Von den Übernahmen der letzten fünf Jahre

seien fast 15 Prozent zu einem unerwarteten Zeitpunkt erfolgt. In 60 Prozent der Betriebe hatte man keine Vorsorge getroffen, um Krankheit und Tod des Unternehmers abzusichern. Während in den Jahren 1997 bis 2002 noch drei von vier Nachfolgern aus der Familie kamen, wird es bis 2007 nur noch jeder Zweite sein. Die Studie zeigt auf, dass 36 Prozent der familieninternen Nachfolgen gut verlaufen, während es bei externen Nachfolgen nur 10 Prozent sind. Nachfolge-Beratung leisten im Mittelstand mit weit über 90 Prozent vor allem die Steuerberater. Am zweithäufigsten werden Rechtsanwälte konsultiert. (dni)

@ Die Studie zum Download unter [www.newcome.de](http://www.newcome.de)

de der 80er Jahre gab es eine definitive Entscheidung für einen Firmenneubau und die war damit verbunden, dass er die Nachfolge antreten würde. Danach richtete er auch seine Ausbildung aus, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule in Karlsruhe und machte diverse Praktika in der Feinmechanikbranche.

Die ehemals vereinten Bereiche Präzisionsmechanik und der Maschinen- und Werkzeugbau wurden in

zwei juristisch unabhängige Unternehmen mit eigenen Standorten aufgeteilt. Bruder **Clemens Güntert** übernahm den Bereich Maschinen- und Werkzeugbau und leitet heute die Firma **Schwanog Siegfried Güntert GmbH**, die Hartmetallwerkzeuge herstellt. „Es ist eine gute Möglichkeit gewesen, eventuelle Konflikte in der aktiven Generation zu vermeiden, denn wenn zwei Chefs da sind, kann es sehr spannend werden“, sagt Georg Güntert augenzwinkernd.

Die schrittweise Übergabe von Firmenanteilen war mindestens so wichtig wie die Aufteilung der Firma zwischen den Brüdern. „Der viel schwierigere Teil aber war“, so erklärt Güntert junior, „Macht übernehmen und Macht abgeben können.“ Das sei mit sehr anstrengenden Diskussionen verbunden gewesen, die Zeit und Kraft gekostet hätten. Aber in weiten Bereichen habe es dann doch geklappt. Die operative Übergabe sei eben nicht so klar regelbar wie die formale.

Mit Hilfe der Mediatorin **Ursula Goldschmidt** aus Freiburg sei man aber im positiven Sinne vorangekommen. Der Senior **Siegfried Güntert** (73) ist zwar nicht mehr im operativen Geschäft tätig, will aber informiert sein und bringt seine Meinung nach wie vor ein. Das ist nicht immer einfach für den Junior: „Es ist sicherlich an manchen Stellen bereichernd, aber manchmal will man die Ratschläge auch nicht.“ Die Rolle des Vaters ist schwer, meint Güntert verständnisvoll: „Zurückzutreten, das hat schon etwas von Selbstaufgabe.“

Über die Nachfolge mit verschiedenen Menschen zu reden, die nicht direkt involviert sind, ist für Georg Güntert rückblickend am wichtigsten im gesamten Nachfolgeprozess. Was heute die Junior-Management-Group im **Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden (wvib)** ist, war damals der Junioren-Zirkel, in dem sich die potentiellen Nachfolger trafen und Erfahrungen austauschten, erzählt er. „Dieser Austausch war für alle wichtig. Dort konnte man die vielen Erfahrungen sammeln und ordnen. Also Wesentliches von Unwesentlichem trennen und klären, wo kämpfe ich und wo nicht, wo lenke ich ein, wo sage ich, hier hat er Recht und wo sage ich, hier muss ich hart bleiben.“



Offiziell nicht mehr im Chefessel: Siegfried Güntert (links) hat 1999 die Firma an seinen Sohn Georg Güntert übergeben. Bild: privat

## „Das Vorbild spielt eine große Rolle“

Wenn es um die Nachfolgeregelung geht, gibt es nur zwei Typen von Unternehmern, sagt **Kirsten Baus** im PROFIT-Interview. Sie spricht aus mehrjähriger Erfahrung.

## Kirsten Baus

Kirsten Baus, Jahrgang 1963, ist Spezialistin für Familienstrategie und Nachfolgeplanung. Die Rechtsanwältin gründete 2002 das Institut für Familienstrategie, das Unternehmenfamilien bei der Nachfolgeplanung berät. Kirsten Baus ist Autorin des Buches „Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern“. Sie wirkt als Gastreferentin an der European Business School Oestrich-Winkel und der Zeppelin University in Friedrichshafen.

@ Information im Internet: [familienstrategie.de](http://familienstrategie.de)

### ◆ Nachfolge-Expertin Kirsten Baus über Alleinentscheider und weitsichtige Unternehmer

*Frau Baus, welche Unternehmertypen gibt es beim Thema Nachfolge im Familienunternehmen?*

Ich unterscheide zwei Unternehmertypen: Das ist einmal der klassische Alleinentscheider und der weitsichtige Unternehmer.

*Wie unterscheiden sich die beiden Unternehmertypen?*

Der Alleinentscheider tut sich entweder schwer oder lehnt es sogar ganz ab, das Thema der Nachfolge mit seinen Kindern zu besprechen. Er kann sich nicht aus dem Verhaltensmodell lösen, das er im Unternehmen erfolgreich praktiziert. Es zeigt ihm, insbesondere wenn geschäftlich alles gut läuft, dass allein er Entscheidungen richtig zu treffen weiß. Bei der Nachfolgeplanung geht er in der Regel so vor, mit seinem Steuer- oder Rechtsberater ein Konzept zu entwickeln, ohne die Kinder einzubeziehen. Wenn er verstirbt, müssen diese mit der vor-

gefundenen Situation klarkommen. Oder er regelt dieses Thema gar nicht, er sitzt es einfach aus und macht kein Testament.

*Und der weitsichtige Unternehmer?*

Der weitsichtige Unternehmer trägt den Prozess der Nachfolge aktiv in die Familie hinein. Er hat erkannt, dass er als Einziger legitimiert ist, diesen Prozess anzustoßen. Seine Kinder scheuen sich, selbst die Initiative zu ergreifen, weil es das Älterwerden oder Ableben des Vaters thematisiert und man ihn damit nicht unbedingt konfrontieren möchte. Dieser Typus setzt sich zunächst mit sich selbst und anschließend mit seiner Frau über die Nachfolge auseinander. Dann tritt er mit seiner Idee an die Kinder heran und sagt: „Also passt auf, ich möchte das Unternehmen erhalten und könnte mir vorstellen, dass es einer aus der Familie führt. Der müsste die und die Eigenschaften haben.“ Genauso offen müsste der Dialog über das Thema über die Beteiligung an der Firma geführt werden.

Der weitsichtige Unternehmer klärt, ob das Unternehmen in einer Geschwistergesellschaft geführt werden kann oder ob eine klassische Thronfolgerregelung die bessere Wahl ist.

*Was können beide Unternehmertypen tun, um erfolgreich für ihre Nachfolge zu sorgen?*

Für den Alleinentscheider besteht die Herausforderung darin, sich zu öffnen und zu einem Dialog mit der Familie zu kommen. Der weitsichtige Unternehmensführer überlegt hingegen, wie führe ich meine Kinder an die Thematik heran, wie komme ich mit ihnen gemeinsam zu einer Entscheidung. Die Herausforderung für ihn besteht darin, zum vereinbarten Zeitpunkt der Übernahme wirklich loszulassen und zuvor überlegt zu haben, was er mit seinem Leben anfängt. Dann hat er eine sehr große Chance, den Generationenwechsel in gegenseitigem Respekt und im Vertrauen darauf, dass jeder die Absprachen einhält, erfolgreich durchzuführen.

*Gibt es wirklich nur diese zwei Unternehmertypen?*

Im Wesentlichen ja. Es gibt übrigens auch Alleinentscheider, die die Nachfolge gut bewältigen, und das oft mit der Unterstützung ihres Anwalts oder Steuerberaters. Die Mehrzahl aber bleibt völlig passiv. Selbst wenn die Kinder eine Entscheidung fordern, signalisiert der Vater nicht, wann er seinen Platz räumen wird. Manchmal erklärt dieser Typus Unternehmer das Thema der Nachfolge einfach zum Tabu. In diesem Fall scheitert die Nachfolge oft oder es gibt starke Konflikte in der Familie, weil die Kinder um die Führungsnachfolge kämpfen. Ist der Vater Vorbild für eine konstruktive Nachfolge, macht er es zudem der nächsten Generation leichter, ihrerseits für einen geschmeidigen Übergang zu sorgen. Das Vorbild spielt eine große Rolle.

DIE FRAGEN STELLTE DOROTHEE NIEDZWETZKI