

Ihre IHK

Konjunktur in schwierigem Fahrwasser
Seite 20

Aus den Regionen

innovate! verbindet Start-ups und Mittelstand
Seite 38

IHK-Weiterbildung

Unsere Seminartipps für Herbst und Winter
Seite 46

Nachfolge – heute an morgen denken

„Wir sind ein Team, das Herausforderungen liebt“, sagt Malte Ritz
aus Nordhorn, Unternehmer in dritter Generation | Seite 16



Bernhard Papen, Johannes Plass und Achim Normann (v.l.) waren in Führungsfunktionen bei der Carl & Heinrich Augustin GmbH in Meppen tätig und sind nun Inhaber der Augustin Mobile OHG.

Das 1901 gegründete Unternehmen konnte durch die Nachfolge erhalten bleiben und soll zu einem modernen Auto- und Fahrradhaus mit neuartigem Konzept umgebaut werden.



Nachfolge – heute an morgen denken

von Enno Kähler, IHK

„Wer wird einmal meine Firma übernehmen?“ Diese Frage stellen sich jedes Jahr tausende Unternehmer in Deutschland. Einige von ihnen jedoch viel zu spät, denn erfahrungsgemäß dauert der gesamte Prozess einer Nachfolge in der Regel drei bis fünf Jahre und manchmal sogar auch noch länger.

11

Nur die wenigsten Unternehmer machen sich bewusst, dass eine Übergabe in hohem Maße zeit- und abstimmungsintensiv ist. Vielfach landet das komplexe Thema deshalb gerade bei guter Auftragslage „auf der langen Bank“. Der DIHK-Nachfolgebericht bestätigt dies. Unternehmer tun also gut daran – ganz gleich, ob eine familieninterne Lösung favorisiert wird oder ein externer Nachfolger da ist –, sich ab dem 50. Lebensjahr mit dem Gedanken zu beschäftigen, wer in ihre Fußstapfen tritt.

Insgesamt wollen laut der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) rund 227 000 Inhaber im Mittelstand bis Ende 2020 ihr Unternehmen in die Hände eines Nachfolgers geben. Mehr als jedes dritte Unternehmen hat bereits erfolgreich einen Nachfolger gefunden; 25 % der Unternehmen befinden sich in Verhandlungen. Dabei ist das Bewusstsein der Inhabergeneration, sich früh den Herausforderungen des Generationenwechsels zu stellen, nach Ergebnissen der Förderbank KfW gewachsen. Es zeigt sich aber auch, dass immer häufiger ein Nachfolger außerhalb der Familie gefunden werden muss. Laut Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn wollen oder

können bei knapp jedem zweiten Mittelständler Familienmitglieder die Nachfolge nicht antreten. „Viele potenzielle Nachfolger in Familienunternehmen möchten eigene Wege außerhalb des elterlichen Betriebes gehen. Ein Automatismus der familieninternen Nachfolge existiert immer weniger“, sagt Dr. Marc Evers vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag in Berlin (DIHK). Deshalb gewinnen externe Übergabemodelle, wie der Verkauf an leitende Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen, der Eintritt externer Führungskräfte oder der komplette Unternehmensverkauf, an Bedeutung.

Eine solche externe Nachfolge war auch die Lösung für die Holtkamp Elektronik GmbH aus Osnabrück. Das 1982 von Manfred Holtkamp gegründete Unternehmen hat sich auf die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb elektronischer Geräte und Bauteile spezialisiert. In einem Asset-Deal übernahm kürzlich Magnus Michael die Geschäfte des Unternehmens mit rund 50 Mitarbeitern. „Über ein Portal für Unternehmensverkäufe im Internet bin ich auf das Unternehmen aufmerksam geworden“, berichtet der 42-Jährige. Nach Stationen in

international agierenden Elektronikunternehmen arbeitete er von 2012 bis Ende 2018 in leitender Position im Betrieb seiner Eltern, einem Großhandelsunternehmen für Telekommunikations- und Informationstechnik in Bohmte.

„Wie mein Vater habe auch ich das Unternehmer-Gen“, sagt Magnus Michael, der sich 2016 neben seiner Führungsaufgabe mit einer eigenen Beratungsfirma selbstständig gemacht hat. Als sich abzeichnete, dass sein Vater die Geschäfte des Familienunternehmens gern noch allein weiterführen wollte, entschied sich Magnus Michael für einen radikalen Schritt: „Ich wollte nicht mehr warten, habe gekündigt und mich auf die Unternehmenssuche begeben. Das Verhältnis zu meinem Vater hat das aber nicht belastet – vielleicht ist es nach diesem Schritt sogar noch besser geworden.“ Für ihn, sagt er, sei es wichtig, im Familienunternehmen persönliche und familiäre Dinge klar von betrieblichen Belangen zu trennen.

Emotionaler Prozess

Rund 36 % der Senior-Unternehmer, so der DIHK-Nachfolgereport, haben Schwierigkeiten, ihr Lebenswerk loszulassen, denn es ist nicht nur der Abschied aus dem Berufs-

leben. Gerade weil der Abschied vom Betrieb oft ein emotionaler Prozess ist, sollten sich Firmeninhaber fragen, ob sie Macht abgeben wollen und ertragen können, dass der Nachfolger ein besserer (oder auch schlechterer) Unternehmer wird.

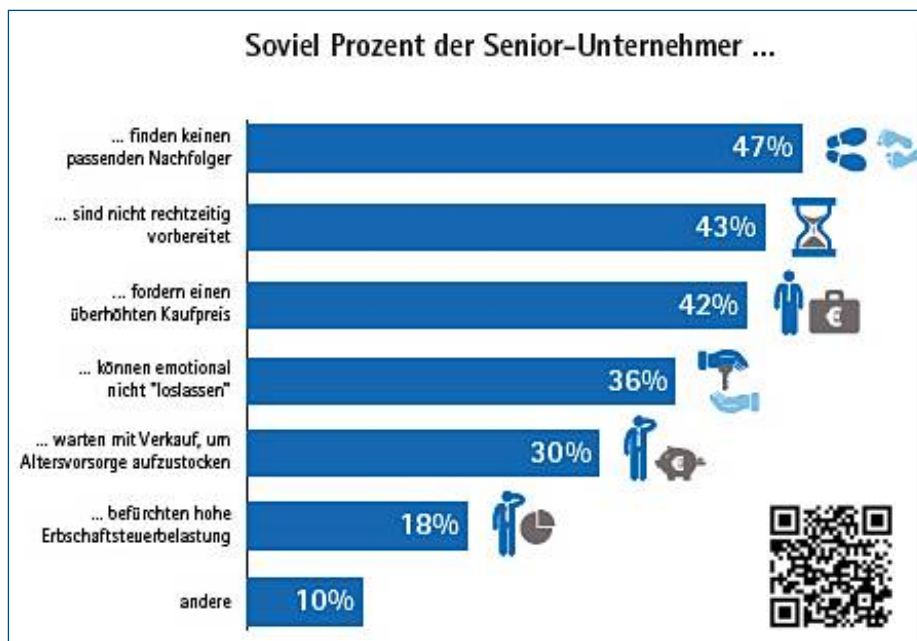
„Bei der Loslösung ist es wichtig, sich über die eigenen Wünsche klar zu werden und sich von den Vorstellungen anderer, wie der Familie oder Bank, frei zu machen“, sagt Bärbel Schnee-Gronauer, Beraterin aus Schüttorf. Es geht also darum, klare Perspektiven für sich und den Betrieb zu entwickeln. Dies verhindert gerade auch in Familienbetrieben, dass Altunternehmer nach dem offiziellen Ausscheiden versuchen, das Alltagsgeschehen in „ihrem Betrieb“ zu beeinflussen und die Position (Autorität) des Nachfolgers zu untergraben. Nach einer Zukunftsperspektive haben auch Achim Normann, Bernhard Papen und Johannes Plass gesucht. Das Team arbeitete in Führungspositionen in der Carl & Heinrich Augustin GmbH in Meppen. Gegenstand des 1901 gegründeten Unternehmens ist der Handel mit Kraftfahrzeugen und Fahrrädern sowie die Reparatur. Im März 2018 übernahmen die drei langjährigen Mitarbeiter den Geschäftsbetrieb im Rahmen eines Asset-Deals von den Gesellschaftern Heinrich Augustin jun. und Horst

Augustin. Die 78- und 77-jährigen Inhaber hatten sich bereits 2013 aus dem aktiven Geschäftsbetrieb zurückgezogen und ihre Mitarbeiter mit der Leitung betraut.

„Die Vorbereitungen haben rund eineinhalb Jahre gedauert“, schildert Achim Normann. Die Festlegung der Übergabemodalitäten, Finanzierungsgespräche mit der Bank, Verhandlungen mit den Herstellern und Großhändlern und die Gründung der neuen Augustin Mobile oHG nahmen Zeit in Anspruch und „manchmal ist es einfach komplizierter als man zunächst denkt“, so der 33-jährige Meppener. Und gerade mal rund eineinhalb Jahre nach dieser Herausforderung widmen sich die drei Unternehmer bereits ihrem nächsten großen Projekt: Sie wollen ihr Unternehmen an der Schützenstraße zu einem modernen Auto- und Fahrradhaus mit neuartigem Konzept umbauen.

Auf die Nachfolge durch Arbeitnehmer – wie im Fall der Meppener – geht übrigens auch das IfM Bonn ein: Am Erfolg versprechendsten erweist sich demnach die unternehmensinterne Übergabe an Führungskräfte. Ihr Pluspunkt: Sie kennen das Unternehmen und können die Schritte in die Selbstständigkeit gut einschätzen.

Auch wenn Ertragskraft, Profitabilität und Eigenkapitalausstattung der meisten Nachfolgeplaner nach Einschätzung der KfW solide sind, wird dennoch nicht allen Unternehmen eine Übergabe gelingen. Für 36.000 kleine und mittlere Unternehmen wird aus KfW-Sicht die Zeit knapp. Sie streben eine Unternehmensnachfolge binnen zwei Jahren an, haben aber noch keinerlei Aktivitäten unternommen. „Gerade kleine Unternehmen sind in der Regel eng mit der Unternehmerpersönlichkeit verbunden, und zählen oft keine oder wenige Mitarbeiter. Sie haben es schon heute eher schwer, eine erfolgreiche Nach-



Einflussfaktoren: Unsere Grafik stammt aus dem DIHK-Nachfolgereport, der sich beim Scannen des QR-Codes öffnet.



Unternehmenskauf per Asset Deal: Magnus Michael aus Osnabrück (Foto, l.) sowie Hardy Stricker und André Deimann (v. l.) aus Meppen.

folge zu organisieren“, sagt Ingo Claus von K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten, Osnabrück. Und: Die nachrückende Generation ist zu dünn besetzt. Der demografische Wandel sowie der Fachkräftemangel erschweren es zusätzlich, externe Nachfolger zu finden, weil Personen mit Führungstalent gerade jetzt gut dotierte Jobs in leitenden Positionen finden.

Kaufpreis verhandeln

Gelingende Nachfolgen sind eng verbunden mit einer Übereinkunft beim Kaufpreis. Preisverhandlungen finden weitgehend im Verborgenen statt und es fehlt oft an Orientierungspunkten. „Eine realistische, nachvollziehbare Bewertung ist die Basis für Verhandlungen und die Finanzierung. Ebenso wichtig: Sie schafft Vertrauen“, sagt Bärbel Schnee-Gronauer. So war es auch bei der Holtkamp Electronics. „Ich hatte mich auf die Verhandlungen gut vorbereitet. Der aufgerufene Kaufpreis war nicht überzogen“, sagt Magnus Michael.

Und auch André Deimann und Hardy Stricker erlebten die Preisverhandlungen als professionell: „Am Anfang hat mich das Kaufangebot etwas überrascht. Aber in unseren gemeinsamen Gesprächen sind wir schließlich zu einem für beide Seiten akzeptablen Ergebnis gekommen.“ Die Unternehmer haben im Rahmen eines

Asset Deals 2018 das Unternehmen ihres Chefs Günter Nüsse im Meppen übernommen und die NP Nüsse Arbeitssicherheit gegründet. „Wir waren im Unternehmen beschäftigt und kannten die Kunden“, sagt Stricker und erzählt, dass sie sich innerhalb von sechs Wochen entschieden haben, die Nachfolge anzutreten. Mit einer selbst entwickelten Software ist es ihnen gelungen, ihr Geschäftsfeld weiterzuentwickeln und den Kunden Problemlösungen und Hilfe zur Selbsthilfe im Arbeits- und Gesundheitsschutz anzubieten.

Anders als in den genannten Fällen liegen aber Altinhaber und potenzieller Nachfolger in ihren Vorstellungen meist eher weit auseinander. Diese Probleme, so zeigen es Studien, führen häufig zum Abbruch der Verhandlungen. Ursächlich für ungleiche Preisvorstellungen sind unterschiedlichen Blickwinkel der Akteure. Während der aktuelle Inhaber eher eine retrospektive, emotionsbehaftete Bewertung der Entwicklung vornimmt, stehen beim möglichen Nachfolger künftige Potenziale und Ertragsmöglichkeiten im Vordergrund. Wird also die über lange Jahre geleistete persönliche Mühe mit in den Kaufpreis einbezogen, so kann es passieren, dass dies den möglichen Nachfolger überfordert.

Weitere Infos:

www.osnabrueck.ihk24.de/nachfolge ■



Iris Kronenbitter „Nachfolgerinnen sollten keine Ausnahme sein“

Leiterin der „bundesweite gründerinnenagentur“ (bga) des Bundes

__Worauf kommt es beim unternehmerischen Generationswechsel an, Frau Kronenbitter?

Es kommen verschiedene Aspekte zum Tragen: Überkommene Rollenvorstellungen, wonach der männliche Stammhalter oder der Schwiegersohn die Firma weiterführen sollen. Viel zu wenig gesehen werden die Potentiale der am besten qualifizierten Frauengeneration aller Zeiten, die wir heute haben. Ihre fachlichen Voraussetzungen, ihr Können und ihre Stärken prädestinieren sie geradezu für die Betriebsnachfolge.

In Deutschland sind rund halb so viele Frauen wie Männer unternehmerisch selbstständig und Frauen, die diesen Weg gehen, denken in erster Linie an eine Gründung. Viel zu wenig bekannt sind die Karrierechancen, die adäquatere Verwertung der Qualifikationen und die Gestaltungsmöglichkeiten, die die Übernahme eines bestehenden, eingeführten Betriebes bringen. Auch die Berater, die bei der sensiblen Nachfolge-Frage ins Vertrauen gezogen werden, können die Töchter, Schwiebertöchter und Mitarbeiterinnen für mögliche Nachfolge-Szenarien ins Gespräch bringen und auf Beispiele von erfolgreichen Übernehmerinnen verweisen. Eine erhöhte Präsenz von weiblichen Vorbildern in der Öffentlichkeit – bei Veranstaltungen, auf allen öffentlichkeitswirksamen Kanälen erfolgreiche Betriebsnachfolgerinnen sichtbar machen – wird das Mindset verändern, so dass Frauen in der Wirtschaft nicht länger Ausnahme, sondern selbstverständlich sind. ■

Nachfolger im eigenen Unternehmen

von Enno Kähler, IHK

„Ich habe mir schon sehr früh Gedanken zum Thema Unternehmensnachfolge gemacht“ sagt Wolfgang Nicolai, Gründer des Osnabrücker Software- und Consultinghauses Archimedon. Vor rund einem Jahr übernahmen seine langjährigen Mitarbeiter Jan Düttmann und Stefan Gildner das Unternehmen, das sich auf die Erarbeitung von Lösungen für das Projektmanagement spezialisiert hat.



„Erfolgreich verhandelt“: Wolfgang Nicolai (M.) mit seinen langjährigen Mitarbeitern und jetzigen Nachfolgern Jan Düttmann (l.) und Stefan Gildner (r.).

Rund 15 Jahre ist es her, dass Wolfgang Nicolai sein Unternehmen in Minden im Rahmen eines Management Buyout aus einem weltweit agierenden Energie- und Automatisierungstechnikkonzern heraus gründete. „Ich habe der Geschäftsleitung vorgeschlagen, den Bereich Projektmanagement-Software auszulagern“ erinnert sich der heute 69-Jährige.

Zu seinen ersten Mitarbeitern gehörten damals auch die Dipl.-Informatiker Jan Düttmann und Stefan Gildner, die die positive Unternehmensentwicklung, wie Nicolai sagt, „maßgeblich vorangetrieben haben.“ Um die Rekrutierung von weiteren qualifizierten Mitarbeitern zu erleichtern, eröffnete Archimedon 2010 eine Zweigniederlassung auf dem Areal der ehemaligen Von-Stein-Kaserne in Osnabrück, dem heutigen Hochschulcampus Westerberg. „Durch den guten Kontakt zur Hochschule Osnabrück und über Praktika, Praxissemester sowie die Betreuung von Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten haben in den letzten Jahren so einige Absolventen den Weg in unser Unternehmen gefunden“, berichtet Nicolai. Vor rund vier Jahren erfolgte dann schließlich auch die Verlagerung des Hauptsitzes von Minden in die Hasestadt.

„Als Vater von drei Kindern hatte ich natürlich die Hoffnung, dass das Unternehmen einmal in der Familie weitergeführt wird“, stellt Nicolai klar und erzählt, dass er sich früh mit eigenen Recherchen und intensiven Gesprächen mit seinem Steuerberater auf das Thema Nachfolge vorbereitet habe.

Als sich abzeichnete, dass er eine familienexterne Lösung für Archimedon finden musste, dachte er auch an seinen langjährigen Mitarbeiter Düttmann. „Zu diesem Zeitpunkt habe ich mich gedanklich nicht mit einer Nachfolge beschäftigt“, erinnert sich der 38-Jährige an das erste Gespräch mit seinem damaligen Chef. Auch Stefan Gildner sprach Nicolai auf die Nachfolge an und setzte schließlich mit beiden gemeinsam die Verhandlungen fort. „Wenn sich zwei Mitarbeiter so engagiert haben, muss man sie einfach auch fragen“, sagt Nicolai und ergänzt: „Natürlich habe es auch Interessenbekundungen aus dem Kreis der Wettbewerber gegeben und meine Preisvorstellungen waren sicherlich auch

etwas höher. Aber als klar war, dass die zwei übernehmen möchten, habe ich mich nicht mehr damit beschäftigt, was ich hätte vielleicht bekommen können.“

Düttmann und Gildner kannten die wesentlichen Zahlen, die Chancen und die Risiken des Unternehmens. Nach einer Bedenkzeit begannen die Vorbereitungen: „Businessplan, Verträge, Bankgespräche, das hat uns lange beschäftigt – insgesamt eineinhalb Jahre.“ Schließlich stand die Finanzierung für den Unternehmenskauf und im Dezember 2018 gab Nicolai die Leitung seines Software- und Consultinghauses in jüngere Hände. In den wohlverdienten Ruhestand verabschiedet hat sich der 69-Jährige mit diesem Schritt jedoch nicht. Als freiberuflicher Berater ist er weiterhin für sein ehemaliges Unternehmen und andere Kunden in Deutschland tätig: „Ich fühle mich noch zu jung. Und warum sollte man mehr als 40 Jahre Erfahrung nicht weiter nutzen?“

Weitere Infos: www.archimedon.de ■

„Nachfolger-Performance ist recht unterschiedlich“

von Enno Kähler, IHK

Die Zahl der Unternehmer, die das Ruhestandsalter erreichen, steigt. Zugleich dünne die Jahrgänge der 25- bis 45-Jährigen aus, von denen sich viele für eine Selbstständigkeit interessieren. Das Kompetenzzentrum für Entrepreneurship Mittelstand der FOM Hochschule für Ökonomie & Management in Berlin hat für eine Gemeinschaftsstudie mit dem Verband deutscher Bürgschaftsbanken und Creditreform Rating tausende Unternehmensübernahmen zwischen 2013 und 2018 untersucht. Wir sprachen darüber mit Prof. Dr. Holger Wassermann, dem wissenschaftlichen Projektleiter.

— Herr Prof. Wassermann, welches Studienergebnis hat Sie überrascht?

Tatsächlich war die größte Überraschung für mich, dass wir in den alten Bundesländern den höheren Altersdurchschnitt bei den Unternehmern beobachten können. Ich war bislang überzeugt, dass wir in den neuen Bundesländern die älteren Unternehmer vorfinden würden. Schließlich sind seit der Wiedervereinigung fast 30 Jahre vergangen, also in etwa ein Unternehmerlebenszyklus. Ich hatte erwartet, nach der Gründerwelle von damals nun eine Nachfolgewelle zu sehen – oder besser eine Nachfolgebedarfswelle.

— Was ist für Sie die wichtigste Erkenntnis aus der Untersuchung?

Sehr interessant fand ich die Untersuchungen, bei denen wir nach Geschlecht unterschieden haben. Es war vielleicht erwartet, aber es nun schwarz auf weiß zu haben, dass immer noch deutlich weniger Frauen den Schritt in die Nachfolge wagen, war sicherlich wichtig. Wir liegen mit 23 % Nachfolgerinnen sogar noch weit unter der

Wissenschaftlicher Blick auf Unternehmensübernahmen:
Prof. Dr. Holger Wassermann.



Quote von Frauen in Führungspositionen von gut 30 %. Und das ist umso bedauerlicher, da sie mit für die erfolgreichsten Nachfolgen verantwortlich sind.

— Wenn wir uns die Ergebnisse der Studie zu Herzen nehmen, was sollten Unternehmer daraus lernen?

Nicht aufzuhören, Unternehmer zu sein. Das, was häufig vermutet wird – zurückgehende Umsätze, Gewinne und Investitionen – konnten wir in einer Vielzahl von Fällen nun auch empirisch nachweisen. Auch, wenn die Nachfolgemonitor-Multiples erst noch veröffentlicht werden und wir dann noch deutlicher die Auswirkungen dieses Verhaltens in den Jahren vor der Übergabe auf den Kaufpreis beurteilen können, kann sich wohl jeder gut vorstellen, dass sich eine gut laufende Firma besser veräußern lässt als eine, die bereits „herunterfährt“.

— Gibt es einen markanten Einflussfaktor, der den Generationenwechsel im Mittelstand besonders bestimmt?

Vielleicht ist es der Begriff Generationenwechsel selbst. Denn auch, wenn sich aktuell im Prinzip die Unternehmergeneration der Babyboomer zurückzieht – sie ist deshalb nicht die einzige. Neben der Altersgruppe der 65-Jährigen verkaufen auch immer mehr

Unternehmer bereits ihren Betrieb, wenn sie Mitte 50 sind und auch die Gruppe der Übergebenden im Alter von 45 bis 49 scheint zuzunehmen. Das kann vielleicht als Zeichen für eine Änderung im Wertesystem unserer Unternehmer verstanden werden. Auf jeden Fall bedeutet es aber für die Babyboomer einen zusätzlichen Wettbewerb bei dem Kampf um die Nachfolger.

— Sie betrachten in der Studie die Entwicklung des Unternehmens nach der Übergabe. Was fällt dabei auf?

Die Performance der Nachfolger ist sehr unterschiedlich. Einerseits können wir wahrscheinlich Auswirkungen der viel beschworenen Inhaberabhängigkeit beobachten, denn etliche Unternehmen schaffen es nicht, Umsatz oder Gewinn auf dem Niveau von vorher zu halten. Andererseits sehen wir wiederum auch Unternehmen, die nach der Übergabe ihre Ergebnisse exorbitant steigern können und aufblühen. Hier wollen wir weitere Untersuchungen anschließen, um die Erfolgsfaktoren besser benennen zu können und so die Unternehmensnachfolge wieder zur wirklich interessanten Alternative für den eigenen Lebens- und Karriereweg werden zu lassen.

Alle Infos: www.nachfolgemonitor.de

„Wir sind ein Team, das Herausforderungen mag“

von Enno Kähler, IHK

Die Reinert-Ritz GmbH ist Spezialist für Rohrverbindungsteile aus thermoplastischen Kunststoffen für die Gas- und Wasserversorgung. Im Jahr 1970 von Ing. Karl Albert Reinert als Ingenieurbüro für Kunststofftechnik gegründet, entstand 1972 die erste Produktionsanlage in Radevormwald (NRW). 1992 kam ein zweiter Produktionsbetrieb in Nordhorn hinzu. Wegen des hohen Organisationsaufwandes durch zwei Werke entschloss man sich 1995, die Produktionsanlagen, das Technikum und die Verwaltung in Nordhorn zusammenzufassen. Wir sprachen mit Dipl.-Ing. Malte Ritz, Geschäftsführer in dritter Generation.

__ Sie haben die Geschäftsführung zum 1. Juli 2018 von Ihrem Vater, Dipl.-Ing. Michael Ritz, übernommen. Erzählen Sie uns etwas mehr über die Entstehung?

Auch das Bergische Land ist eine Kunststoffregion. Mein Großvater sagte dazu etwas salopp: „Die Landwirte konnten neben dem Kühe melken gut eine Spritzgussmaschine laufen lassen.“ Ob das im Detail zutrifft, weiß ich nicht. Auf jeden Fall sind wir in dieser kunststoffaffinen Region als Spezialist für herausfordernde Kunststofflösungen gestartet. Mein Großvater hat in seiner vorherigen Beschäftigung die Kunststoffwerkstatt eines Anlagenbauers geleitet. Dabei fiel ihm auf, dass er besser in Kunststoff denken kann als viele andere. Das ist eine Fähigkeit, die wir jetzt seit fast 50 Jahren im gesamten Unternehmen weitertragen. Heute lösen wir nicht mehr nur Kunststoffprobleme in Deutschland, sondern weltweit.

__ Wie ist für Sie der Weg in die Unternehmensnachfolge verlaufen, Herr Ritz?

Im Rückblick gradlinig. Aber eigentlich war es mehr eine Achterbahnfahrt. Ich stand kurz vor dem Abschluss der Höheren Handelsschule, als das Thema Nachfolge konkreter wurde. Jeder in meiner Familie

hatte damals eine andere Vorstellung, was der richtige Weg für mich wäre. Zu meinem großen Glück habe ich mich für den „harten“ Weg entschieden: Ich bin noch drei Jahre zum Gymnasium gegangen und habe dann ein Maschinenbaustudium absolviert. Dieser Weg hat mir die nötige Einstellung und das Selbstvertrauen gebracht, das ich gerade für die ersten Jahre bei uns im Unternehmen gebraucht habe.

__ Wie war der Einstieg ins Unternehmen?

So, wie es vielen Nachfolgern geht: Man kommt an, will Dinge anpacken und stößt aber eigentlich nur Konflikte an. Wir haben uns eineinhalb Jahre mit vielen typischen Problemen einer Nachfolge belastet. Als nichts mehr ging, haben wir uns Unterstützung geholt. Seitdem begleitet uns eine Beraterin im Nachfolgeprozess. So haben wir es geschafft, wieder als Familie und im Unternehmen zusammen etwas zu bewegen.

__ Sie arbeiten seit 2018 mit Ihrer Mutter Petra Ritz in der Geschäftsführung. Für welche Bereiche sind Sie verantwortlich? Und wie haben Sie sich auf diese Aufgabe vorbereitet?

Eine formale Teilung der Aufgaben gibt es nicht. Die technischen Themen sind

eindeutig bei mir und meine Mutter hat ihren Schwerpunkt im kaufmännischen Teil. Aber wenn wichtige Entscheidungen im Raum stehen, diskutieren wir die Themen auch gerne im Familienkreis. Als Vorbereitung auf meine Aufgaben habe ich die für mich wichtigsten BWL-Kurse neben meinem Maschinenbaustudium belegt. Das hilft mir heute sehr. Zudem lese ich seither viel Literatur zur Unternehmensführung.

__ Was bedeutet es für Sie, Unternehmer zu sein?

Ich liebe Herausforderungen. Und so ein Unternehmen bringt regelmäßig neue Herausforderungen mit sich. Zu meinem Glück sind wir ein Team, das Herausforderungen mag. Wir haben schon immer unsere Grenzen verschieben müssen. Veränderung ist deshalb ein Teil unserer DNA. Wir haben schon innerhalb von Tagen für einzelne Kundenprojekte unsere Prozesse völlig umgebaut. Es quietscht dann an allen Ecken, aber am Ende sind wir alle stolz auf das Ergebnis. Der Schumpeter'sche Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ trifft für mich mein Erleben von Unternehmertum: Ständig Neues aus Bestehendem schaffen. Gleichzeitig an Abriss und Aufbau zu denken, macht unheimlich kreativ und zudem viel Spaß.

__ Was war für Sie bislang die größte Herausforderung der Nachfolge?

Einen Karren über einen Hügel ziehen, wird dann unglaublich schwer, wenn viele Steine auf dem Weg liegen. Die großen Themen waren weniger das Problem, wir haben uns an unzähligen kleinen Themen gerieben. Den gemeinsamen Entschluss zu fassen, dass wir nicht weiter auf Spontanheilung warten können und uns Unterstützung suchen müssen, das ist unser Schlüsselmoment gewesen. Aber auch das war ein Prozess von mehreren Wochen. Erst mit den ersten kleinen Erfolgen der moderierten Arbeitstreffen war für alle klar, dass der Weg der richtige ist.

__ Haben Sie Tipps für andere Nachfolger in Familienunternehmen?

Fragen und Antworten zur Nachfolge in Familienunternehmen sind unglaublich individuell. Auf jeden Fall empfehle ich

Literatur zum Thema Nachfolge zu lesen. Das öffnet die Augen für typische Fallen im Zusammenspiel von Familie und Familienunternehmen.

— Verraten Sie uns, welche Veränderungen Sie angestoßen haben bzw. wie die nächsten Schritte aussehen?

Für mich ist gut, dass ich auch schon vor dem Wechsel in die Geschäftsführung viele Veränderungen anstoßen konnte. Meine Familie hat mir Freiraum und Unterstützung gegeben. Deshalb kann ich sagen: Es gab und gibt viele Veränderungen, die zunehmend ineinandergreifen. Und natürlich haben wir immer auch Pläne. Ich bin überzeugt von einer Ausrichtung am Kundennutzen. Daran arbeiten wir. Das gesamte Unternehmen, aber besonders die Organisation, richten wir darauf aus, was wir speziellen Kundengruppen in Zukunft anbieten wollen. Es ist unglaublich, wo zusätzlicher Kundennutzen gefunden und geschaffen werden kann, wenn man nur danach sucht. Vermeintlich trockene Themen wie Produktionssteuerung, Logistik oder Konstruktion werden dann plötzlich zum wichtigen Baustein für die Zukunft.

— Wenn Sie Bilanz ziehen: Was würden Sie bislang besonders positiv bewerten?

Wir haben es geschafft, trotz Generationswechsel positiv dazustehen. Auch das Betriebsklima und die Bewertung von Außenstehenden sind sehr positiv. Ich kann auf unsere Mitarbeiter vertrauen und bekomme zudem noch die Mitarbeiter, die wir zum Wachstum brauchen, von außen hinzu. Das sind die besten Voraussetzungen für die Zukunft.

— Sie engagieren sich bei den Wirtschaftsjunioren. Hat Ihnen das bei der Familiennachfolge geholfen?

Eigentlich anders herum. Den WJ beizutreten, war eine Anregung unserer Beraterin im Nachfolgeprozess. Darüber bin ich sehr froh. Ich habe unglaublich angenehme und interessante Menschen und Unternehmen kennengelernt. Dass ich mich zudem im WJ-Vorstand einbringen darf, ist das I-Tüpfelchen. Das ist wie im Unternehmen: Es macht mir unheimlich viel Spaß, mich in neue Themen einzubringen. ■

