

Den Übergang bewältigen

Die Übergabe eines Unternehmens ist ein komplexer Prozess. Wie sinnvoll es ist, sie **in einzelnen Phasen** anzugehen, belegt der harmonische Generationswechsel beim Familienunternehmen Empl. EVA ELISABETH ERNST

Schon als Grundschüler wusste Tobias Empl, dass er eines Tages ins Familienunternehmen, die Empl Anlagen GmbH & Co. KG in Schwindegg, einsteigen würde. „Ich bin ja quasi im Betrieb aufgewachsen und habe dort jeden Nachmittag rumgebastelt und später auch mitgeholfen“, erinnert sich der 37-Jährige. Für seinen Vater Martin Empl (66) war der Fall dagegen nicht ganz so eindeutig. Als er im Jahr 1998 vor der Entscheidung stand, eine neue Halle zu bauen, fragte er seinen Sohn klipp und klar, ob der bereit wäre, das Unternehmen weiterzuführen. „Ansonsten hätten wir wohl nicht gebaut“,

so Martin Empl. Das entschiedene Ja seines damals 18-jährigen Sohnes überzeugte ihn. Die Halle wurde errichtet – das gab dem Unternehmen, das sich auf Behälter und Anlagen für Pharma-, Chemie-, Kosmetik- und Lebensmittelindustrie konzentriert, einen kräftigen Schub: 1998 beschäftigte Empl Anlagen zwölf Mitarbeiter, heute sind es knapp 50.

Tobias Empl wuchs Schritt für Schritt ins Unternehmen hinein. Er startete nach einer Ausbildung zum Behälter- und Apparatebauer als Geselle im elterlichen Betrieb und legte die Meisterprüfung ab; Fortbildungen zum Maschinenbau- sowie zum

Schweißtechniker folgten. 2004 holte ihn der Vater als Projektleiter zu sich ins Büro, ernannte ihn zum Co-Geschäftsführer und überschrieb ihm 49 Prozent der Unternehmensanteile. Elf Jahre später übertrug er ihm die restlichen 51 Prozent. Seither ist Tobias Empl Geschäftsführender Gesellschafter, sein Vater fungiert auf Anraten des Notars als Prokurist: „Damit bleibt das Unternehmen handlungsfähig, falls meinem Sohn etwas zustoßen sollte“, erklärt der Senior.

Dass die Unternehmensnachfolge im Hause Empl so reibungslos über die Bühne ging, liegt zu einem großen Teil daran,

Nachfolge – Schritt für Schritt

Die Experten Beatrice Rodenstock, Holger Habermann und Roland Greppmair definieren für die Nachfolge vier Phasen, die sowohl für den familieninternen Stabwechsel als auch für den Verkauf des Unternehmens gelten.

1

Orientierung

Zunächst muss der Unternehmer klären, welche Nachfolgelösung für die Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens die beste ist. Erst danach sollte die Frage beantwortet werden, welches Szenario und welcher Nachfolger diese Anforderungen erfüllen. Das fokussiert den Blick auf das Wesentliche.

2

Planung

Mit allen Beteiligten wird eine Roadmap der Übergabe entwickelt. Sie definiert, welche Kriterien der Nachfolger erfüllen muss, ab wann er Entscheidungen treffen sollte und wann der Senior die Zügel loslässt. Hier ist es wichtig, Etappenziele festzulegen und über die gegenseitigen Erwartungen zu sprechen. Außerdem ist zu klären: Wie geht es weiter, falls gewisse Teilschritte oder Ziele nicht erreicht werden? Je klarer und positiver alle Beteiligten in dieser Phase agieren, desto weniger Reibungspunkte gibt es später.

dass sich die gesamte Familie sehr bewusst mit diesem Thema auseinandersetze. „Wir haben viel diskutiert und uns sehr gründlich informiert, damit alles glatt und friedlich abläuft“, sagt Empl senior. Er holte sich nicht nur Rat bei Steuerberatern und Notaren, sondern schaute auch bei Unternehmern in seinem persönlichen Umfeld genau hin, welche Nachfolgeregelungen erfolgreich waren.

„Mir war es wichtig, dass im Unternehmen nur einer das Sagen hat“, unterstreicht er. Daher suchte er auch eine für alle zufriedenstellende Lösung, um seine Tochter aus Privatmitteln auszubezahlen. „Das ha-



Foto: Empl Anlagen GmbH & Co. KG

„Ich hatte elf Jahre Zeit, in diese Rolle hineinzuwachsen.“

Tobias Empl, Geschäftsführender Gesellschafter Empl Anlagen GmbH & Co. KG mit Vater Martin (l.)

3

Übergabe

Der Plan wird in die Realität umgesetzt. In dieser Phase ist die Vermeidung bzw. Bewältigung von Konflikten maßgeblich für den Erfolg.

3

Nach der Übergabe oder dem Verkauf

Ist der Nachfolger zu 100 Prozent am Ruder, bleiben Veränderungen im Betrieb nicht aus. Damit sich Neues entwickeln kann, ist es entscheidend, die Mitarbeiter proaktiv in das Veränderungsgeschehen einzubinden, sich Ängsten und Widerständen zu stellen und entsprechend auf sie einzugehen.

„Es ist wichtig, die unterschiedlichen Werte von Übergeber und Übernehmer zu kennen.“

Beatrice Rodenstock, Geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH



Foto: Rodenstock-gju

„Auf der sachlichen Ebene ist es wichtig, die Übergabe früh genug und proaktiv zu planen.“

Holger Habermann, Leiter des Standorts München von K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten



Foto: K.E.R.N – die Nachfolgespezialisten

ben wir alles gemeinsam besprochen und dann notariell geregelt.“ Tobias Empl hat zuletzt im Unternehmen viel digitalisiert sowie für klare Abläufe und Strukturen gesorgt. Der Rollenwechsel vom Gesellen zum Chef sei für ihn kein Problem gewesen: „Ich war 24 Jahre alt, als ich Geschäftsführer wurde, und hatte elf Jahre Zeit, in diese Rolle hineinzuwachsen.“

Dass der Faktor Zeit eine wichtige Rolle bei einem erfolgreichen Generationswechsel spielt, bestätigt Unternehmensberater Holger Habermann (53), der den Standort

München von K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten leitet. „Auf der sachlichen Ebene ist es wichtig, die Übergabe früh genug und proaktiv zu planen, da die wichtigen Themen und Prozesse zeitintensiv sind“, sagt Habermann. Dazu zählen für ihn unter anderem die Ausbildung des Nachfolgers, die Planung der Finanzierung, aber auch steuerliche Aspekte und die Altersvorsorge des Seniors.

Häufig unterschätzt werden laut Habermann jedoch die Emotionen und der Umgang mit ihnen: „Hier hilft der kontinuierli-

che Austausch zwischen dem Übergebenden, dem Übernehmenden und den anderen Beteiligten, der durch die Einbindung eines Beraters gefördert werden kann.“

Wenn die Werte des abtretenden Unternehmers und seines Nachfolgers übereinstimmen, vereinfacht dies das Projekt zunächst. „Sieht das Übergabeduo die Welt gleich oder ähnlich, wird der Prozess weniger Konflikte aufweisen, denn beide beurteilen aus dem gleichen Blickwinkel“, erklärt Beatrice Rodenstock (44), Geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH in München.

Darin sieht die Beraterin jedoch auch Nachteile. „Das ist nicht unbedingt die Basis für eine innovative und zukunftsfähige Unternehmenskultur“, warnt sie. Viel wichtiger sei es, die mitunter unterschiedlichen Werte von Übergeber und Übernehmer zu kennen und sich der verschiedenen Sichtweisen und deren positiver Aspekte

Täglich verwenden wir Geld in Form von Banknoten, Münzen oder Kontoguthaben. Doch was ist eigentlich Geld? Wo kommt es her? Wer kontrolliert die Banken und wie funktioniert die Geldpolitik? Die Dokumentation der neuen Dauerausstellung des Geldmuseums der Deutschen Bundesbank gibt einen faszinierenden Einblick in die Welt des Geldes mit Schätzen aus 2500 Jahren Geldgeschichte.



FLOCKEN, MÄUSE,
MOOS –

WAS IST GELD?

bewusst zu sein. Dies gelte vor allem für Werte wie Vertrauen, Offenheit und die Art zu kommunizieren.

Damit gibt es innerhalb der Familie Empl keine Probleme: Der Senior empfindet es als ausgesprochene Erleichterung, dass er die Geschäftsführung komplett abgegeben hat. „Ich bin zwar noch jeden Tag im Betrieb, halte mich aber lieber in der Werkstatt als im Büro auf.“

Sein Sohn trägt die komplette unternehmerische Verantwortung, bespricht wichtige Entscheidungen aber mit seinem Vater. „Auch wenn wir manchmal unterschiedliche Meinungen haben, kommen wir doch immer zu einvernehmlichen Lösungen“, sagt Tobias Empl. Er ist froh, dass sein Vater noch im Unternehmen mitarbeitet, und schätzt vor allem dessen innovative Ideen: „Wenn wir etwas Neues einführen wollen, ist er der Letzte, der etwas dagegen hat.“

Den kompletten Rückzug aus dem Betrieb plant Martin Empl für Anfang 2018, wenn seine Frau Anna in Rente geht, die für den Einkauf und die Finanzen im Betrieb zuständig ist. Dann will sich Empl senior ausgiebig um die Enkelkinder kümmern – und um seinen Oldtimer. ■

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Markus Neuner, Tel. 089 5116-1259
markus.neuner@muenchen.ihk.de

 www.ihk-muenchen.de –
Stichwort „Nachfolge“

IHK-Veranstaltungstipp

Westerham Management Training

Unternehmensnachfolge-Training für Junioren/-innen
Proaktiv und gestärkt in die Verantwortung

Termin: 7.–8. Juli 2017
8.–9. Dezember 2017 (Wiederholung)

Ort: IHK Akademie Westerham,
Von-Andrian-Straße 5,
83620 Feldkirchen-Westerham

Teilnahmekosten: 1 150 EUR

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Thomas Kölbl, Tel. 08063 91-251
thomas.koelbl@muenchen.ihk.de
www.akademie.ihk-muenchen.de

IHK-Veranstaltungstipps

Unternehmensnachfolge: Fit für den Stabwechsel?

Anlässlich des DIHK-Aktionstags Unternehmensnachfolge bietet die IHK für München und Oberbayern mehrere Informationsveranstaltungen an:

In München stellen die Nachfolgeexperten Holger Habermann, Beatrice Rodenstock und Roland Greppmair ihre ganzheitlichen Ansätze für eine reibungslose Übergabe vor.

Termin: 21. Juni 2017, 17–20 Uhr

Ort: IHK für München und Oberbayern,
Balanstr. 55–59, 81547 München

Anmeldung bis spätestens 20. Juni 2017 unter karola.ashby@muenchen.ihk.de
Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.

Die IHK-Geschäftsstelle in Mühldorf bietet eine Veranstaltung zu rechtlichen und steuerlichen Fragen bei der Nachfolge, Einflussfaktoren bei der Unternehmensbewertung und emotionalen Herausforderungen der Übergabe. Teilnehmer können sich außerdem über öffentliche Fördermaßnahmen informieren.

Termin: 21. Juni 2017, 17–20 Uhr

Ort: Fliegl Agrartechnik GmbH,
Bürgermeister-Boch-Straße 1,
84453 Mühldorf a. Inn

Anmeldung bis spätestens 15. Juni 2017 unter sonja.gehring@muenchen.ihk.de
Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.

Die IHK-Geschäftsstelle Weilheim lädt zusammen mit der Wirtschaftsförderung des Landkreises Fürstentum ein. Diese Veranstaltung behandelt neben rechtlichen (Familiengesellschaft) und steuerlichen Aspekten auch psychologische und vorsorgende (Notfallkoffer) Maßnahmen. Zudem steht der Austausch unter den Teilnehmern im Fokus.

Termin: 21. Juni 2017, 19–21 Uhr

Ort: Landratsamt Fürstentum,
Münchner Straße 32,
82256 Fürstentum

Anmeldung bis spätestens 19. Juni 2017 unter harald.hof@muenchen.ihk.de
Die Teilnehmeranzahl ist begrenzt.

Alle Veranstaltungen sind kostenfrei.



www.engineering-people.de



Leistung 4.0

**Fachwissen flexibel
verfügbar.**

Wir sind Ihre Berater, Entwickler, Konstrukteure, Hard- und Software-Spezialisten, Tester, Automatisierer, Koordinierer, Optimierer, Experten für Dokumentation und CE.

Bei Ihnen vor Ort.

In unseren Competence Centern.

Maschinenbau

Fahrzeugtechnik

Elektrotechnik

IT & Kommunikation

Luft- & Raumfahrt

Medizintechnik

Mechatronik

Schiffbau

Anlagenbau

IHR ANSPRECHPARTNER:

Vladimir Pekov

Niederlassungsleiter München

TELEFON +49 (0) 89 / 35 89 90 88-500

engineering people.
supporting experts.