

Die Frage der Generationen

Die Inhaber des Autohauses Russ haben die Nachfolge frühzeitig und umfassend geregelt.

Eberhard Russ bringt es auf den Punkt: „Es ist eine reine Vertrauensfrage.“ Er und sein Bruder Siegfried haben stufenweise die Führung ihres Unternehmens, der Russ-Gruppe, an ihre Söhne übergeben. Aus der „Bruderwirtschaft“ ist damit eine „Vetternwirtschaft“ geworden. Bis die Zukunft der Gruppe mit 300 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von über 120 Millionen Euro in die Hände der Nachfolger Hansjörg und Stefan Russ übergeben wurde, waren intensive Coachings nötig. Auf über 100 Seiten Protokoll haben die Konferenzen ihren Niederschlag gefunden. Das war Anfang der 60er Jahre, als Siegfried und Eberhard das Ruder vom Vater in die Hand gedrückt bekamen, noch anders. Papier gab es weniger und Coachings gar nicht.

Siegfried erinnert sich an sein schicksalhaftes Gespräch mit dem Firmengründer: „Mein Vater hat gesagt: Du machst das jetzt.“ Den Einwand, dass er nicht viel von Autos verstehe, ignorierte der Patriarch: „Das wirst Du schon lernen!“

Die beiden Brüder entwickelten Rituale, die Verträge ersetzten. Meinungsverschiedenheiten wurde beispielsweise noch am gleichen Abend aus dem Weg geräumt: „Unstimmigkeiten müssen gleich beseitigt werden.“ Aber schon bald begannen beide die Vorsorge für später: Grundstücke, die für die Firmenerweiterung dringend benötigt wurden, wurden seit den 70er Jahren privat erworben und an die Kinder übertragen, die nicht im elterlichen Betrieb arbeiten wollten. Die Pacht ist jetzt ein Ausgleich beim Erbe. Eberhard Russ meint: „Es ist ganz wichtig, dass dieser Anteil auch spürbar wird und nicht einfach im Betrieb verbleibt.“ Zugleich wurde damit eine spätere Auszahlung der Geschwister vermieden, die an die Substanz der Firma gehen könnte und zudem steuerlich gravierende Folgen haben kann.

Die Söhne Hansjörg und Stefan standen zur Nachfolge bereit. Stefan war in der Werkstatt groß geworden und von Kindesbeinen an von Autos fasziniert. „Geschwind an einem Wochenende“, dachten die Senioren, lasse sich die Nachfolge in einem guten Hotel regeln. „Und dann begannen die Probleme“, erinnert sich das Quartett. „Das war die Stunde der Wahrheit.“ Die Emotionen schlugen hoch. „Eine Verständigung ist nur möglich, wenn die Beziehungsebene stimmt“, so unisono die Erfahrung. Begleitet von einem erfahrenen Coach, verordneten sich die Herren Russ einen minutiösen „Nachfolgefahrplan“ – und zwar vom Jahr

2002 bis 2008. Jeder Schritt der Übergabe wurde hier beschrieben und terminiert. Alle bestehenden Verträge wurden geprüft und aktualisiert. Die Aufgaben der Geschäftsführer sind jetzt exakt definiert. Das Vorgehen wurde zunächst den Führungskräften und dann den Mitarbeitern vorgestellt und erläutert. „Man muss die Menschen mitnehmen“, lautet die Maxime der Familie Russ.

Mittlerweile sind Stefan und Hansjörg Russ die Chefs. Bündelweise hat Eberhard seine Verantwortungsbereiche an Hansjörg übertragen, Stefan folgte seinem Vater Siegfried „wie ein Schatten“ ein Jahr lang. Jetzt hat jeder der „alten Herren“ noch seine Aufgaben zu erledigen. Die „neuen Besen“ kehren derzeit bereits: Eine neue Software, die alle Unternehmensbereiche berührt, wird eingeführt. Die Nachfolge macht aber nicht an der Betriebstür Halt. Die Gesellschafterfamilien treffen sich jährlich zur Familienkonferenz. An einem Prinzip wird dabei nicht gerüttelt: Dem Bekenntnis zum Familienunternehmen. Wenn möglich, also der Wille und die Qualifikation stimmen, soll das Unternehmen auch in der übernächsten Generation von Familienmitgliedern geführt werden. Das ist eben eine reine Vertrauensfrage.

*Eberhard Russ, Hansjörg, Stefan
und Siegfried Russ haben
den Übergang sorgfältig geplant
und schrittweise vollzogen.*

Wenn

12 Tipps zur Betriebsnachfolge

Die Kreissparkasse begleitet Betriebe, die ihre Nachfolge regeln wollen. Annette Hecht, Beraterin im Existenzgründerteam und Spezialistin für Betriebsübernahmen, bringt viel Erfahrung bei der Beratung dieser Firmen mit. Zwölf Punkte gilt es zu beachten, wenn eine Nachfolge erfolgreich gestaltet werden soll:

- Ein qualifizierter und engagierter Nachfolger
- Ein guter, wettbewerbsfähiger Betrieb



Emotionen Wellen schlagen

Stabübergabe bei der Unternehmensgruppe Russ

- Eine gute Strategie des Nachfolgers
- Eine gute Kundenbindung
- Hervorragende Mitarbeiter
- Ein günstiger Verkaufspreis bzw. eine günstige Pacht
- Ausreichendes Eigenkapital des Übernehmers
- Eine solide und ausreichende Finanzierung
- Eine frühzeitige Planung der Nachfolge
- Ein kontinuierlicher Übergang
- Detaillierte Verträge
- Eine umfassende Erbregelung (bei Familienbetrieben)



Annette Hecht