



DIRK WIEBUSCH

Von der Existenzgründung bis zur Unternehmensnachfolge

Persönliche Erinnerungen
eines Familienunternehmers

16 Seiten

dirkwiebusch.de



DIRK WIEBUSCH

Was mich antreibt, ist die Leidenschaft für die Welt der Unternehmerfamilien und Familienunternehmer. Ich bin fasziniert von der Begegnung mit außergewöhnlichen Menschen, deren Ideen und Visionen die Welt von morgen prägen: Unternehmerinnen und Unternehmern.

Seit 1993 berate ich Unternehmerfamilien und Familienunternehmen in über 20 Branchen, vom Handwerksbetrieb bis zum MDAX Unternehmen. Ich war bei mehreren Finanzdienstleistern tätig und bin Gründer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF), dessen Geschäftsführer ich bis heute bin.

Damit habe ich auf beiden Seiten des Tisches gesessen und kenne das Geschäft aus Sicht der Finanzdienstleister wie des Unternehmers. Diese Erfahrungen gebe ich seit dem Jahr 2007 in Seminaren, Coachings und Vorträgen weiter.

Um Wissen und Informationen zu teilen, eröffnet die digitalisierte Welt uns völlig neue Möglichkeiten. Deswegen habe ich im Jahr 2018 das Netzwerk der Unternehmer-Versteher gegründet. Dieses stellt auf meiner Plattform dirkwiebusch.de, Social Media, über Email und auch im persönlichen Treffen Finanzdienstleistern regelmäßig wertvolle und sorgfältig ausgearbeitete Inhalte zur Verfügung. Darüber hinaus bietet das Netzwerk allen Mitgliedern eine einmalige Möglichkeit, sich auf Basis gemeinsamer Begeisterung und Ziele zu vernetzen.

>25 Jahre Erfahrung

in der Beratung und Begleitung von Unternehmern

>2.500 Seminare und Coachings

bei über 100 Finanzdienstleistern

>250 Vorträge

vor Finanzdienstleistern und Unternehmern

>20.000 Teilnehmer und Zuhörer

an Seminaren und Vorträgen

Seite 2/16

Von der Gründung bis zur Nachfolge – Persönliche Erinnerungen eines Familienunternehmers



In über 25 Jahren Beratertätigkeit im Kreise von Familienunternehmen und Finanzberatern habe ich so einiges mitbekommen: Gesprächsstrategien, Geschäftsmodelle und Marktanalysen. Doch vor allem durfte ich die Menschen kennenlernen, die hinter den blanken Zahlen stehen. Die Unternehmer, die Familien und das Umfeld – authentisch und persönlich. Ich konnte erfahren, welche Sorgen und Wünsche Familienunternehmer umtreiben, wo diese herrühren und wie sie damit umgehen. Dabei habe ich erkannt, wie fundamental wichtig dieses Wissen für eine umfängliche Beratung von Mensch zu Mensch ist. Um Ihnen diesen sehr persönlichen Aspekt des Kundenkontakts näher zu bringen, möchte ich Ihnen an dieser Stelle die Biographie eines Familienunternehmers präsentieren, den es so zwar nie gegeben hat, in dem Sie jedoch Ihre Unternehmerkunden wiederfinden können und seltene Einblicke in das Seelenleben und den Werdegang von Familienunternehmern bekommen. Nutzen Sie diesen Blick hinter die Kulissen für Ihre tägliche Beratung.

Ein Blick zurück

Die Mittagssonne blinzelt behutsam, aber angenehm wärmend hinter den vereinzelt Wolken hervor, die der laue Sommerwind über den Himmel treibt. David Wagner sitzt in seinem Garten und genießt ein Glas fruchtigen Rotwein, den Duft von frisch geschnittenem Gras und die durchdringende Ruhe der sonntäglichen Mittagszeit. Gestern waren Garten und Haus noch proppenvoll mit Menschen: Alte Freunde und langjährige Geschäftspartner, die mit der Zeit zu neuen Freunden geworden waren, hatten sich zu seinem 70sten Geburtstag versammelt. Eine lange Nacht, in der der Wein floss und alte Geschichten nur so sprudelten.

Seite 3/16

David blickt in Richtung der knorrigen Buche am Rande seines Grundstücks. Um die 40 Jahre steht sie nun schon da – gepflanzt, kurz nachdem er und seine Frau Marlies das Grundstück gekauft und den Bau des Eigenheims abgeschlossen hatten. Der Kredit dafür ist mittlerweile – wer hätte es damals ahnen können – sogar vollständig abbezahlt. Haus, Garten und Buche sind sein Eigentum, seine Heimat, sein Traum. David sinniert: In der Tat, heute kann er sich noch gut an all die Gelegenheiten erinnern, in denen dieser Traum einfach zu verpuffen drohte...

Willkommen in der Arbeitswelt

Damals, direkt nach dem Studium, da war David schon damit zufrieden gewesen, seinen ersten Job zu beginnen – und das sogar in einer Firma, deren Name in der gesamten Region Klang hatte. Zunächst gaben ihm die festen Abläufe ein Gefühl von finanzieller Sicherheit: Montags bis Freitags Arbeit, gelegentlich Sport mit Freunden und am Wochenende Parties. Ja, auch er war mit 27 ein bisschen Partylöwe.

Doch so angenehm sicher es sich anfangs auch anfühlte, täglich die selben Rituale durchzuziehen – da war immer dieses nagende Gefühl, dass es doch noch mehr geben musste. Zunehmend nahm David die festen Abläufe in der Firma negativer wahr: Aus "jahrzehntelang erprobten Arbeitsschritten" wurden schnell "immer die gleichen unzeitgemäßen Abläufe".

Kündigen müsste man, sein eigenes Ding machen – er hatte ja genug Ideen, von denen im Unternehmen niemand etwas hören wollte. Doch konnte er es sich noch leisten, den gut bezahlten Job einfach aufzugeben? Immerhin war er mittlerweile seit einem Jahr verheiratet und musste für seine 3 Monate alte Tochter Julia sorgen.

Noch drei geschlagene Jahre hielt er den Schritt aus der Routine in seinen Gedanken fest, dachte an die Träume und Ziele zurück, die er noch mit 20 gehabt hatte – und kam doch Montags bis Freitags in die Firma zurück. Auf einmal war er 30 und Abteilungsleiter in einem Unternehmen, das ihm eigentlich schon längst nichts mehr bedeutete. Seine Familie war nun komplett: Zur mittlerweile 3-jährigen Julia kam noch der 9 Monate alte Sohn Christian hinzu. Das neue Haus im Grünen finanzierten sie mit einem Kredit.

Wenn David mit seinen Gedanken allein war, stellte er sich zu dieser Zeit häufig immer die selbe Frage: "Was würde ich tun, wenn ich niemandem Rechenschaft ablegen müsste?" Dann kam ihm wieder die Idee von der eigenen Firma in den Kopf. In Gedanken hatte er sich schon alles bereitgelegt: Das Was, das Wie und das Womit. Nur das Wann – damit tat er sich noch schwer.

Krise und Gelegenheit

Knapp 40 Jahre später erinnert sich David immer noch gut an den Tag, als er den ewigen Trott aus Routine und sicherem Gehalt zum ersten Mal fast durchbrochen hätte. Heute erinnert sich David gerne an diesen Moment, der ihm damals noch wie ein Schlag ins Gesicht erschienen war. "Ihr Projekt wird sofort gestoppt", hatte Davids Chef ihm damals aus heiterem Himmel erklärt, "es fehlt das Budget und sie kommen ja eh nicht wirklich weiter." Monatlang hatte er Herzblut in das Projekt gesteckt, mit seinen Mitarbeitern Abende, Wochenende und sogar Feiertage durchgearbeitet. Ergebnisse geliefert! Und all das fiel nun in sich zusammen, weil sein Chef nicht verstand, wie weit sie schon gekommen waren.

Müde und frustriert vertraute er sich abends seiner Frau Marlies an. Er wollte es einfach loswerden, wollte jemanden, der ihm zuhörte, damit er sich danach wieder dem jahrelangen Trott ergeben konnte. Doch die Reaktion seiner Frau überraschte ihn. "Und was ist das Gute daran?" fragte sie ihn. Er stutzte. "Nichts", antwortete er, unsicher, worauf sie hinaus wollte. Marlies sah ihm mit großer Ernsthaftigkeit in die Augen: "Ich sehe darin die Chance, endlich Deine eigene Firma zu gründen." David stockte der Atem. Er wollte gerade ansetzen: "Ich und eine eigene Firma?" Doch Marlies erwiderte nur: "Natürlich! Du hast die Idee, das Wissen und kennst die richtigen Leute. Dein Team kennt das Projekt und folgt Dir, weil Du ein guter Chef bist." David wollte ihr all die Gründe entgegenwerfen, die er sich in den vergangenen Jahren bereitgelegt hatte: Die Familie, die auf ihn zählte, die Schulden für das Eigenheim... Doch seine Frau gab ihm den Rat: "Nimm Dir Zeit, sprich mit anderen Menschen und entscheide dann. Ich bin dabei, egal, in welche Richtung es geht."

Orientierungslos

In den Tagen und Wochen nach diesem Gespräch diskutierte David mit den unterschiedlichsten Leuten über die Idee: Eltern, Freunde, Kollegen. Doch ihre Argumente gegen die eigene Firma kannte David schon von sich selbst: Das Risiko. Die Familie, die auf ihn zählte. Die Schulden. Warum ausgerechnet jetzt einen sicheren Job aufgeben?

Die Freiheit, sein Ding zu machen, sich selbst auszusuchen, mit wem er arbeiten würde, endlich die Richtung anzugeben, statt nur kurzfristige Anordnungen von oben zu befolgen – all dies schien ihm wieder kleinlich und vielleicht sogar etwas selbstsüchtig. Vielleicht sollte er sich die Sache einfach aus dem Kopf schlagen.

Das Ruder herumreißen

David übernahm schließlich eine andere Abteilung, sein Team wurde auf unterschiedliche Bereiche aufgeteilt und das Projekt verschwand wie so viele gute Ideen in den Aktenordnern der Firmenleitung. David hatte sich dieser Tatsache bereits ergeben, als seine Frau eines Abends bei einem Glas Wein wie nebenbei erwähnte: "Du, der Rudolf Seiler hat angerufen. Er wollte dich mal wieder sehen."

Das kam David gerade recht, denn Rudolf war sein Vertriebs- und Führungstrainer in der Firma, stand auf gleicher Wellenlänge wie er und war vor einigen Jahren selbst in eine ähnliche Lage geraten. Die beiden trafen sich zum Abendessen und David erzählte ausgiebig von seinem Dilemma. Rudolf hörte aufmerksam zu und stellte David schließlich die eine entscheidende Frage: "Was würden Sie tun, wenn Ihnen jemand eine Million Mark gäbe und sagte, sie könnten sich Ihre Leute aussuchen und mit dem Projekt weitermachen?"

Die Antworten sprudelten nur so aus David hervor, denn er wusste ja genau, wie er mit dem Projekt weitermachen wollte. Eine knappe Stunde erzählte David von seinen Plänen, bevor Rudolf einen Punkt unter die Unterhaltung setzte: "Herzlichen Glückwunsch – Sie haben soeben den Grundstein für Ihre Zukunft als Unternehmer gelegt!" David wollte ihm all die Gründe entgegenwerfen, die ihn bislang von der Entscheidung abgehalten hatten – die Familie, die Pflicht, die Schulden. Doch er konnte nicht, denn er wusste, dass es stimmte: Er war bereit, er war motiviert und er hatte eine Idee, die nicht schiefgehen konnte. Und vor allem: Er war nun entschlossen!

Der Plan nimmt Gestalt an

David war sich sicher: jetzt erstmal Finanzmittel beantragen, ein detailliertes Vorgehen ausarbeiten. Doch Rudolf wollte davon nichts hören: "Einfach machen! Innerhalb der nächsten 72 Stunden." David nahm all seinen Mut zusammen, setzte sich in Geheimtreffen mit jedem einzelnen Mitglied seines alten Teams zusammen und begeisterte sie von seiner Idee: Sie würden der Firma die Rechte für das abgebrochene Projekt einfach abkaufen und es selbst durchziehen, mit ihren alten Teamkollegen.

David fiel ein Stein vom Herzen: Bis auf 2 Leute wollten alle mitmachen. Sogar Max – sein wichtigster Mann, für den er den Platz als Mitinhaber des neuen Unternehmens freigehalten hatte – schlug sofort ein. David wurde da zum ersten Mal bewusst: Er ging nicht nur ein Risiko für sich und seine eigene Familie ein, sondern auch für jeden einzelnen seiner zukünftigen Mitarbeiter und jedes Mitglied ihrer Familien.

Es wurde ein gemeinsamer Grillabend organisiert, alle zukünftigen Mitarbeiter und deren Lebenspartner eingeladen. David wollte, dass jeder von ihnen den kommenden Schritt so genau durchdacht hätten wie er selbst. Bei Bier, Wein und Würstchen besiegelten sie den Plan mit einem Handschlag und hielten alles grob handschriftlich fest. Danach formulierten sie gemeinsam ihre Kündigungen. Alles wurde unterzeichnet und David mitgegeben – er sollte es sein, der dem bald ehemaligen Chef die Nachricht überbrachte.

Der erste Schritt in ein neues Leben

Einige Tage später war es soweit: David hatte den langersehnten Termin beim Chef. Nachdem er offen und fair sein Vorhaben vorgetragen hatte, gratulierte ihm dieser sogar zum ersten Schritt ins Unternehmertum. Er konnte einen anständigen Preis für das Projekt aushandeln – unter der Voraussetzung, dass nicht alle Mitarbeiter gleichzeitig kündigen würden. David konnte das nur recht sein, denn in der Übergangszeit von 6 Monaten würde er einiges zu organisieren haben. Sein ehemaliger Chef verabschiedete ihn schließlich mit den Worten: "Viel Erfolg, viel Glück und herzlich Willkommen im Klub der Unternehmer!"

David war begeistert, verängstigt, enthusiastisch, besorgt und voller Tatendrang zugleich. Kurzum: Mit Adrenalin im Blut versammelte er seine zukünftige Mannschaft um sich und berichtete ihnen vom Zeitplan, den er ausgehandelt hatte. Doch unter die entschlossenen Stimmen mischte sich Zweifel: Ausgerechnet Max, der Mitinhaber der neuen Firma werden sollte, hatte es sich plötzlich anders überlegt. Die Gründe kamen David bekannt vor: Die Familie, das sichere Gehalt, warum ausgerechnet jetzt? Max zog seine Kündigung beim Chef zurück.

Doch David war bereits zu weit gekommen, um sich nun von kleineren Enttäuschungen aufhalten zu lassen. Er ging direkt zu seiner Bank. Schließlich musste das Geld für die neue Firma ja irgendwoher kommen. Mieten, Arbeitsmaterialien, Gehälter und natürlich die Rechte am Projekt – ohne die passende Finanzierung würde sein Traum scheitern, bevor er überhaupt Fahrt aufgenommen hatte.

Julius Merk, sein Firmenkundenberater bei der Bank, sprach den Plan mit David durch. Nach einer Stunde verblieben die beiden dabei, dass David alles entsprechend ihrem Gespräch schriftlich festhalten sollte. "Lassen Sie die Firma eintragen, dann besprechen wir Details der Finanzierung", hatte der Berater ihm damals gesagt.

Gesagt, getan! Und nach ungefähr einem Jahr hatte David alle Teammitglieder an Bord. Aus seinem ursprünglichen Team sind noch zwei weitere Personen nicht mitgekommen – dafür hatte David jedoch drei neue engagieren können. Diese stellten sich im Nachhinein als Glücksgriff und deutlich produktiver als anfangs gedacht heraus.

In den ersten 5 Jahren fand David oft kaum noch Zeit für Dinge, die vormals essentiell für ihn waren: Gutes Essen, ausreichend Schlaf und natürlich seine Familie. Manchmal fragte sich David dann, nachts alleine über einen Schreibtisch voller Akten gebeugt, ob er die richtige Entscheidung getroffen hatte. Erfolge und Rückschläge wechselten sich fast täglich ab, sicher geglaubte Aufträge wurden völlig unvorhergesehen vom Kunden abgesagt, dann wieder spülte plötzlich ein schon längst vergessener Altkunde neues Kapital auf die Geschäftskonten. Urlaub, Freizeit, soziale Kontakte, die eigene Familie – all das musste sich in den ersten Jahren den Bedürfnissen der Firma unterordnen.

Heute hält sich David bei dem Gedanken eine Statistik vor Augen, die er später mal in einem Vortrag zum Thema "Unternehmensnachfolge" aufgeschnappt hatte: In den ersten 5 Jahren schaffen es nur 20 von 100 Existenzgründern – in den darauffolgenden 5 Jahre nur noch 4. Im Rückblick erfüllt ihn der Gedanke mit Stolz: Stolz auf seine erste Familie: Seine Kinder und die Frau, die ihm in den schweren Jahren zur Seite stand. Und natürlich Stolz auf seine "zweite Familie": Seine Mitarbeiter.

Schon komisch, denkt sich David: Viele der ersten Kunden sind noch heute mit dabei. Gestern Abend hatte Willi Meier, sein allererster Kunde überhaupt, ihm noch gesteckt, wie er das erste Geschäftsgespräch empfand: "Waren Sie nervös! Und hatten selbst überhaupt keine Ahnung, ob das funktioniert, was Sie uns da erzählt haben. Aber was für eine Power Sie hatten. Welche Dynamik. Welch ein Glaube an Ihr Produkt. Welch eine Überzeugung für Ihre Idee." Er hatte David noch zugezwinkert: "Da mussten wir einfach bestellen. Hat ja dann auch hervorragend funktioniert." David konnte sich in dem Moment das Lachen kaum verkneifen. Denn hätte er Willi Meier erzählt, wie sie damals ohne Netz und doppelten Boden improvisieren mussten, wäre der alte Geschäftspartner wahrscheinlich vor Schreck erblasst.

Am Scheideweg

Mit 45 nahm sich David damals zum ersten Mal Zeit, zu verschlafen und die letzten 15 Jahre Revue passieren zu lassen: Nach knapp 10 Jahren hatte sich die Firma vollends eingependelt und wuchs nun stetig an.

Zu diesem Zeitpunkt hatte sich David sogar den ersten großen Familienurlaub seit langem gegönnt: Zwei Wochen Kanaren, diesmal sogar ohne das stete Gefühl, jederzeit erreichbar sein zu müssen, falls in der Firma etwas schief ging. David hatte damals zum ersten Mal das Gefühl, die Früchte seiner Arbeit kosten zu dürfen.

Dass ihm die Firma langsam aber sicher entglitt, war ihm damals noch nicht klar: Er war mittlerweile so beschäftigt, dass er nicht mehr die Zeit hatte, sich bei der Auswahl neuer Mitarbeiter selbst ein Bild von den Bewerbern zu machen. Zunehmend schienen neue Leute in die Firma zu drängen, die sich kaum mit dem Unternehmen, dem Produkt und dem Team identifizierten. Schlimmer noch: Je mehr er sich in die Arbeit vertiefte, desto mehr verlor er den Überblick über die vielen Teilbereiche der Firma. Immer öfter mussten Brandherde gelöscht, zunehmend Überstunden eingelegt werden. Marlies war es, die ihm damals eine klare Warnung gab: So, wie sich seine Familie vernachlässigt fühlte, so litt auch zunehmend das Betriebsklima. Abteilungsleiter waren sich uneinig, bauten Fronten gegeneinander auf und trugen ihre Streitereien sogar auf den Rücken der Kunden aus.

Das sprach sich unweigerlich bis zu den Banken herum, die David schließlich zu einem vertraulichen, aber ernsten Gespräch einluden – oder sollte man sagen: “zu sich zitierten”? Damals kam es David jedenfalls so vor. Die Berater machten ihm klar, dass es so nicht weitergehen konnte. “An insolventen Firmen, die ihre Kredite nicht bedienen können, sind wir nicht interessiert”, erklärte ihm einer der vielen Gesprächsteilnehmer mit ernster Miene. Das war für David der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte: Wie konnten die es wagen? Er hatte die Firma aus dem Nichts aufgebaut und diese angestellten Zahlenspieler maßten sich an, ihm zu erklären, was alles schief lief!

Wutentbrannt stürmte er aus seiner letzten Besprechung. An die Fahrt nach Hause erinnert sich David heute nicht mehr. Nur an Zorn und Enttäuschung – und an den kleinen, nagenden Zweifel, den die Wut zu übertönen versuchte: Hatte er vielleicht gerade etwas falsch verstanden? Von einer drohenden Insolvenz konnte schließlich nicht im Ansatz die Rede sein. Hatte er da vielleicht in einige Formulierungen zu viel hineininterpretiert? Und reibt er sich inzwischen zu viel an kleinen Brandherden innerhalb seines Unternehmens auf und hat dabei das große Ganze vergessen – nämlich am Unternehmen zu arbeiten?

Eine schwierige Entscheidung

David nimmt einen weiteren Schluck aus seinem Glas, atmet das markante Aroma des dunklen Weins ein und lässt seinen Blick über den Garten schweifen. Er erinnert sich noch gut an den aufgewühlten Zustand, in dem er damals nach Hause gekommen war. Und an seine Wut auf die Banker, die ihn wohl für unfähig hielten, seine eigene Firma zu leiten. Wie instinktiv griff er damals zum Hörer und rief Rudolf Seiler an – er hatte David damals den entscheidenden Anstoß zur Gründung der eigenen Firma gegeben und sicher würde er auch jetzt einen Ausweg wissen.

Rudolfs Rat war überraschend: "Zwei Dinge sollten Sie sich merken. Erstens: Gute und erfolgreiche Unternehmer arbeiten AN der Firma und nicht IN der Firma. Zweitens: Kreditgeber sind die letzten, die ein Interesse am Untergang einer Firma haben. Sie wollen Geld verdienen. Und mit insolventen Firmen verdienen sie nun mal nichts."

David hatte eigentlich gehofft, dass Rudolf ihm recht geben, ihn in Schutz nehmen würde. Doch sein alter Vertriebs- und Führungstrainer hatte ins Schwarze getroffen: Hatten die Banker nicht genau das gesagt? An insolventen Firmen sind sie nicht interessiert. Er ging in sich: Hatte er den Satz in der Hitze des Gefechts falsch verstanden? Wenn Rudolf das sagte, klang es so einleuchtend. Nicht mehr wie eine Drohung, sondern wie ein einfacher Fakt.

Vier geschlagene Wochen brütete David über diesem Gedanken. Vier Wochen, in denen sich sein Arbeitspensum überschlug, in denen er stundenlang mit seiner Frau und seinem Mentor Rudolf diskutierte. Vier Wochen, in denen er immer wieder die Statistik abwägte, die er in einem Vortrag zum Thema "Unternehmensnachfolge" gelernt hatte: 20 von 100 Gründern überstehen die ersten 5 Jahre, 4 von 100 die ersten 10. Und zuletzt: Nur 1 von 500 überschreitet die 20-Jahres-Marke.

David würde nicht auf der falschen Seite der Statistik stehen! Mehr AM Unternehmen arbeiten als IM Unternehmen. Immer und immer wieder überdachte er die Idee, verwandelte sie schrittweise in einen Plan und lud schließlich sein gesamtes Kernteam zu einer Strategiebesprechung. Wie sie so alle im Kreis in seinem Büro saßen, war ihm plötzlich klar geworden, dass er sich nicht erinnern konnte, wann sie das zum letzten Mal getan hatten. Wann sie zum letzten Mal Klartext gesprochen hatten. Das waren schließlich seine Leute, denen er vertraute, die teilweise seit Tag 1 dabei waren und die wiederum auf ihn bauten. David nahm den Mut zusammen, sprach das Problem offen an und legte seinen Lösungsvorschlag dar.

Alle standen auch weiterhin hinter ihm. Sie waren sich einig: Ohne David geht es nicht. Aber es war Zeit für Erneuerung. So muss sich das für seinen früheren Arbeitgeber angefühlt haben, dachte sich David damals. Nur, dass er und sein Team sich nicht gegen die Veränderung stellen würden! Eine neue Organisationsstruktur musste her: David gab Verantwortung und Kompetenzen ab, würde mehr AN der Firma arbeiten, natürlich mit einem Veto-recht in allen Fragen. Seine Vertrauten würden das Geschäft IN der Firma lenken. Mit dem neuen Plan ging David zu seinen Banken und stieß auch dort auf breite Zustimmung. Spätestens jetzt war ihm klar, dass er sie tatsächlich missverstanden hatte: Die Banken hatten kein Interesse an insolventen Kunden – und deshalb wollten sie ihm helfen, genau dieses Schicksal zu vermeiden.

Über den eigenen Schatten gesprungen

Der anfänglichen Euphorie folgte jedoch erst einmal Ernüchterung: Ganze 3 Jahre sollte es noch dauern, bis der neue Weg merkliche Verbesserungen für das Betriebsklima und die Bilanz des Unternehmens brachte. 3 Jahre, in denen sich an Davids persönlicher Situation kaum etwas änderte: Er arbeitete immer noch viele Nächte durch, hatte kaum Zeit für seine Familie. Er fühlte sich mit einem Mal in die Zeit der Firmengründung zurückversetzt: Stammkunden kauften plötzlich nichts mehr, Zusagen wurden zurückgenommen. An anderen Tagen kamen überraschend lukrative Aufträge rein, die sein Team in Rekordzeit abwickeln konnte. Zuversicht und Zweifel wechselten sich fast täglich ab.

Dann, irgendwann, ging es auf einmal langsam wieder mehr bergauf. Die Kunden waren jetzt teilweise andere und die neuen Mitarbeiter in der Firma waren motivierter und identifizierten sich voll und ganz mit dem Unternehmen – bei ihrer Auswahl wurde jetzt von Davids Vertrauten genauer hingeschaut. Als Chef überließ David die minutiöse Organisation der Firma nun verstärkt seinen Mitarbeitern, arbeitete selbst mehr AN der Firma – das heißt, er kümmerte sich verstärkt um die Strategie und die Zukunft, und stand seinen Mitarbeitern mit Rat zur Seite. Schon bald lief alles wie geschmiert und David konnte endlich wieder uneingeschränkt stolz auf seine Firma, seine Mitarbeiter und sich selbst sein. Das lag auch daran, dass er nun öfter als früher Zeit zuhause verbringen konnte: Die Kinder waren zwar schon erwachsen und studierten, doch mit seiner Frau Marlies konnte er nun endlich ausgedehnte Urlaube machen und gemeinsame Hobbys verfolgen. Und das alles, obwohl er eigentlich immer noch 12-Stunden-Tage in der Firma hatte.

Ein neuer Anfang

Das Unternehmen schaffte den Sprung über die 20-Jahres-Marke! Das musste natürlich gebührend gefeiert werden. Mitarbeiter aller Positionen, treue Kunden wie Willi Meier, Geschäftspartner und Bankberater versammelten sich zu einem Fest, das alles in den Schatten stellte, was man im Betrieb je erlebt hatte.

Auch Rudolf Seiler war selbstverständlich mit dabei – er hatte schließlich auf seine eigene Weise zum Erfolg der Firma beigetragen. Und er nahm David auch diesmal, kurz nach Mitternacht, wieder beiseite und stellte ihm eine Frage: "Und jetzt? Wie soll es weitergehen?" David war zunächst verwirrt: "Na, so wie jetzt, oder nicht?" Doch so leicht ließ sich Rudolf nicht abwimmeln: "Anders gefragt: Was wollen Sie am Ende übergeben? Und an wen?" Zunächst war David nur verwundert über die plötzliche Frage: Nachfolgeregelung mit 50? Wozu jetzt schon? Und dann fiel ihm wieder dieser Satz ein: "Erfolgreiche Unternehmer arbeiten AM Unternehmen, nicht IM Unternehmen."

David verstand, dass er nicht bis zum letzten Augenblick warten konnte. Also fragte er sich zunächst, was er denn eigentlich übergeben wollte. Das war einfach: Er wollte nicht nur die Firma, die Vermögenswerte und den Kundenstamm vererben, sondern mehr: eine Unternehmenskultur, das Miteinander zwischen Unternehmensführung, Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden. Er wollte, dass seine Firma auch nach seinem Ausscheiden noch denjenigen Werten verpflichtet war, die er und seine Teammitglieder sich damals als Vorbild genommen hatten, als sie an dem kleinen Grillabend handschriftlich die groben Ideen des gemeinsamen Unternehmens niederlegten.

Danach widmete er sich der Frage, wer denn all das bekommen sollte. Seine Kinder entschieden sich schnell dagegen. Das war David eigentlich schon vorher klar gewesen. Doch der Gedanke, die Firma an einen Fremden abzugeben, gefiel ihm nicht. 20 Jahre Schweiß und Tränen für die Familie – und jetzt wollten beide Kinder den Betrieb nicht übernehmen. In die Enttäuschung mischte sich jedoch auch ein gewisser Stolz. Klar und fokussiert den eigenen Weg zu gehen – war es nicht letztlich das, was ihn auch immer angetrieben hatte? War es nicht das, was das Unternehmen überhaupt erst ins Leben gerufen hatte?

David wurde klar, dass er für eine vertretbare Nachfolgeregelung also nicht nur eine Firma schaffen musste, die er ruhigen Gewissens übergeben könnte. Er musste auch jemanden finden, dem er das Unternehmen anvertrauen konnte..

Spreu und Weizen

David musste sich die kommenden Jahre genau im Unternehmen umschauen: Seine alten Weggefährten würden ja zu ganz ähnlichen Zeitpunkten in Rente gehen, wie er – die kamen für die Übergabe also nicht in Frage. Für wen endete der Weg vielleicht schon heute? Wer waren die Leute, die in einigen Jahren bereit waren, die Firma zu übernehmen? Und wen von den Jüngeren würden diese Leute wiederum brauchen, um auch nach der Übernahme noch auf Top-Mitarbeiter und Vertraute zurückgreifen zu können? Ähnlich dachte David über die Kunden, Geschäftspartner und Banken nach, die ihn auf seinem Weg begleitet hatten: Wer würde vielleicht in Zukunft nicht mehr zum Unternehmen passen, wer würde den nachfolgenden Leuten das Leben schwer machen und wer würde sich auch nach der Übernahme noch als treuer Wegbegleiter erweisen?

Das alles war überhaupt nicht leicht. Nicht nur, weil es schwer war, fundierte Entscheidungen über die Zukunft zu treffen, sondern auch, weil David Loyalität immer wichtig gewesen war. Insbesondere die Loyalität zu seinen Mitarbeitern. Nun musste David wegweisende, aber oft auch harte Entscheidungen treffen, die in vielen Fällen darin mündeten, dass ungeeignete Mitarbeiter freigesetzt oder Mitarbeiter mit einem festen Platz in der Zukunft des Unternehmens bevorzugt wurden. Dabei ging es nicht immer sachlich zu, denn selbstverständlich gab es auch Widerstand. Doch David wusste, dass die Zukunft des Unternehmens wichtiger war als alle Bedenken.

Der Aufschwung

In den kommenden Jahren half es David zu sehen, dass sich die Firma und sein Privatleben immer weiter zum Besseren entwickelten: Nach den ersten Schmerzen der Neustrukturierung sahen die Zahlen mittlerweile blendend aus und auch das Betriebsklima war exzellent: Die Mitarbeiter waren hochmotiviert und eingespielt, wie ein gut geöltes Uhrwerk.

David's Kinder waren nun endgültig flügge geworden und überließen ihm und seiner Frau Marlies ein Leben, wie sie es noch von der Zeit vor der Familiengründung kannten. Liebevoll einander zugewandt, aber mit einer viel tieferen Verbindung als früher. Endlich war Zeit und Geld da, um all das zu unternehmen, was sie sich immer ausgemalt hatten: Sie lachten, sie tanzten – zuhause und im Verein. Und sie hatten endlich die Freiheit, in langen Reisen einige der spannendsten Gegenden der Welt auszukundschaften. Sie waren endlich zusammen, zuhause, zufrieden..

Rochade

David wiegt sich im Sommerwind auf seinem Gartenstuhl: Gerade mal 4 Jahre ist es jetzt her, dass er beschloss, das Unternehmen zu verkaufen. Das war hart. Denn damals konnte er sich nicht sicher sein, was damit geschehen würde: Was würden die neuen Eigentümer mit SEINEM Unternehmen machen? Was würde aus SEINEN Mitarbeitern, die ihm all die Jahre die Treue gehalten hatten und die er nun – so kam es ihm damals vor – verkaufen und verraten wollte. Das war schwieriger als das Improvisieren zur Gründungszeit, die Herausforderungen und die Probleme nach den ersten 15 Jahren zusammen.

Die schlaflosen Nächte kamen wieder und David brütete beim Licht seiner Tischlampe über mögliche Interessenten und Angebote. Immer mit dem Gedanken im Hinterkopf: Wenn deine treuen Weggefährten in der Firma in einigen Jahren über dich sprechen – was werden sie über dich und die Art und Weise, wie du ausgestiegen bist, sagen? David stellte Informationen zusammen, las sich in hochkomplizierte Verträge ein und bestritt erste Verhandlungen mit potenziellen Käufern. Und von alledem durfte niemand etwas mitbekommen.

Die Kaufangebote waren zu diesem Zeitpunkt ernüchternd, denn so mancher versuchte, den Kaufpreis mit an den Haaren herbeigezogenen Argumenten zu drücken. David war mittlerweile geschäftlich versiert genug, um zu erkennen, dass er jemandem, der so verhandelte, unmöglich sein Unternehmen anvertrauen konnte. Zwei Jahre ließ er sich Zeit, um alles zu sondieren. Doch er war jetzt 68. Und bei manchen Angeboten wäre er fast schwach geworden, wenn seine Familie nicht schon wohlhabend gewesen wäre.

Wenn sich David heute an diese Zeit zurückerinnert, fühlt sich das fast an wie damals in der Anfangszeit: Unzählige Überstunden, in denen er hochkomplexe wirtschaftliche und rechtliche Sachverhalte abwägen musste, immer mit der Verantwortung gegenüber den eigenen Leuten und deren Familien in der einen Waagschale sowie dem Willen zur Profitmaximierung in der anderen.

Ein wirklich gutes Angebot kam erst spät in der Entscheidungsfindung: Ein befreundeter Unternehmer hatte plötzlich Interesse daran, Davids Firma zu kaufen. Das überraschte David, denn das Unternehmen seines Bekannten hatte eine völlig andere Ausrichtung und stellte Produkte her, die mit seinen eigenen nichts zu tun hatten.

Am Telefon wurde das Rätsel gelöst: "Herr Wagner", fing der befreundete Unternehmer an, "ich stehe an einer ähnlichen Stelle wie Sie, aber bei mir wollen beide Söhne die Firma weiterführen. Und ich denke, dass die Jungs dann meine ambitionierten Führungskräfte ausblocken werden. Vor allem meine kaufmännische Leiterin hat riesiges Potenzial, das dann einfach verschenkt wäre. Meine Idee ist nun, ihre Firma zu kaufen – Sie bleiben als Elder-Statesman an Bord, ihre Führungsmannschaft macht weiter wie bisher, meine kaufmännische Leiterin wird Sprecherin der Geschäftsführung und übernimmt den Verwaltungsbereich bei Ihnen."

David wurde es warm und kalt zugleich: Alles bleibt erhalten, seine Leute machen weiter – und er kann sich sogar weiterhin mit der Firma befassen. Das klang alles zu gut, um wahr zu sein. Spätestens beim Handschlag einige Tage später wurde sich David bewusst, was für einen Glückstreffer er gelandet hatte. Ab dann war das Unternehmen in trockenen Tüchern und David musste sich nicht mehr um die Zukunft sorgen – er hatte genug geleistet.

Ein Leben für die Firma

Heute sitzt David auf seinem Gartenstuhl, nippt an seinem Wein und genießt den geruh-samen Sonntag, auf den er ein ganzes Leben lang hingearbeitet hat. Wie so viele Familien-Unternehmer hat er Jahre der Entbehrung, der Begeisterung, der Aufopferung und des Erfolgs mitgemacht. Wie so viele hat er harte Entscheidungen treffen und dabei so manchem Freund und Weggefährten vor den Kopf stoßen müssen. Doch der Blick zurück sagt David: Das war es wert gewesen.

Ich hoffe, Sie konnten anhand von Davids Biografie einen Einblick erhalten, welche Wünsche und Nöte, Stärken und Schwächen ein Familienunternehmer mit sich bringen kann. Und welche Erlebnisse es sind, die seinen Charakter geformt haben. Denn das Leben im Dienste der Firma bringt diesen besonderen Menschenschlag hervor, mit dem Sie und Ihre Mitarbeiter täglich zu tun haben.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei Ihrer eigenen Reise mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Werden Sie zum Unternehmer-Versteher und ein Teil dieser faszinierenden Welt.

DIRK WIEBUSCH

*Gespräche mit Unternehmern folgen ihren eigenen Regeln,
und wer die beherrscht, dem stehen alle Türen offen.*

dirkwiebusch.de

02324 / 90 340 10

info@ifuf.de

Feldstr. 77

45549 Sprockhövel

© Dirk Wiebusch