



Geglückte Betriebsübergabe: Rüdiger Hartig (links) übernahm die Firma von Klaus-Dieter Steinmeyer.

FOTO: KUHFUSS

Vorzeigemodell in Lippe

Unternehmensnachfolge bei Firma Steinmeyer geglückt

■ Kreis Lippe (dk). Es gibt in Deutschland mehr als drei Millionen mittelständische Unternehmen, von denen 1,9 Millionen als Familienbetrieb geführt werden. Jeder fünfte Selbstständige ist inzwischen 55 Jahre oder älter. Allein in Ostwestfalen-Lippe müssen bis zum Jahr 2010 rund 20 000 Unternehmen ihre Nachfolge regeln. Ist hier die Übergabe nicht gesichert, sind ca. 160 000 Arbeitsplätze bedroht.

Während früher drei von vier Betrieben in der Familie blieben, wird in Zukunft bei rund der Hälfte der Unternehmen weder Tochter noch Sohn die Nachfolge antreten. Ursache ist der demografische Wandel. Auch in den Unternehmerfamilien ist die Geburtenzahl rückläufig und nicht jedes Kind hat an der Firmenübernahme Interesse.

Aber: Eine schlecht vorbereitete Unternehmensnachfolge gefährdet die Existenz des Betriebes. Jede vierte Übergabe mündet nach Ansicht des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung in einer Unternehmenskrise. Die Hauptursache: Ein Viertel der Unternehmer ignoriert das Problem der ungelösten Nachfolgeregelung. Die Übergabe unter Zeitdruck ist gefährlich. Allerspätestens, wenn die 60 Jahre Lebensalter am Horizont stehen, sollte der Unternehmer mit der Planung beginnen. Das hat in vorbildlicher Weise auch Klaus-Dieter

Steinmeyer aus Detmold gemacht. Sein Elektrobetrieb wurde 1922 von Karl Tiemann in der Exterstraße gegründet und 35 Jahre später an seinen Vater Erich Steinmeyer übergeben. 1976 übernahm Klaus-Dieter Steinmeyer die Leitung des damals noch kleinen Unternehmens, das er in eine GmbH umwandelte. Im Jahr 1995 wurde aufgrund des stark gewachsenen Geschäftsvolumens ein weiterer Standortwechsel in die Temdestraße notwendig. Das Unternehmen beschäftigt aktuell ein Team aus 45 qualifizierten Mitarbeitern, darunter 13 Auszubildende – und Chef ist seit einem Jahr der 36-jährige Rüdiger Hartig, ein ehemaliger Mitarbeiter.

Ein Vorzeigemodell einer geglückten Betriebsübernahme hat sich also in der Temdestraße etabliert – so geglückt, dass bei einer Vortragsveranstaltung der Sparkasse Detmold und der Handwerkskammer OWL Klaus-Dieter Steinmeyer und Rüdiger Hartig vielen Interessierten aus Lippe Rat geben konnten.

Zurück in die Temdestraße. Klaus-Dieter Steinmeyer stellt für eine geglückte Betriebsübergabe das voran, was sich wie der berühmte rote Faden durch den Prozess ziehen sollte: „Wenn die ‚Chemie‘ stimmt, ergänzen sich die sehr große Berufserfahrung des Seniors und das dynamische Arrangement des Juniors zu einer optimalen Führungskonstellation.“

Das Wichtigste soll für den Senior also sein, dass er seinem Nachfolger rechtzeitig die Chance gibt, in sein neues, nicht unerhebliches Verantwortungsgebiet hineinzuwachsen. Er sollte ihm die notwendige Entscheidungsbefugnis rechtzeitig übertragen und dennoch jederzeit mit Rat und Tat, ohne Beherrungsbedürfnis, zur Seite stehen. Bei Elektro Steinmeyer hat das geklappt, denn Rüdiger Hartig ist ein „Mann des Hauses“. Abitur, Lehre als Elektrostallateur, Meisterprüfung – die Karriere vorgezeichnet. Aber Rüdiger Hartig weiß auch: „Um die Verantwortung für eine Firma und die Mitarbeiter zu tragen, braucht es nicht nur exzellente Fachkenntnisse, sondern auch ein großes Stück Lebenserfahrung. Mit 25 hätte ich mir das nicht zugetraut.“ Lebens- und Arbeitserfahrung, die Senior Klaus-Dieter Steinmeyer seinem Nachfolger hat reichlich zukommen lassen, weil er schon früh die Talente des jetzigen Firmenchefs erkannt hatte.

Exakt ist also in der Temdestraße das richtig gemacht worden, was Unternehmensberater allen ins Gebetbuch schreiben: Die Übergabe muss als längerfristiger Prozess und wichtige Managementaufgabe verstanden werden. An die Basis einer gründlichen Bestandsaufnahme knüpft ein Nachfolgefahrplan mit gemeinsam definierten Übergabezielen. Klar umrissene Aufgaben- und Verantwortungsbereiche für Nach-

folger und Senior während der Übergangszeit helfen, Konflikte im Unternehmen zu vermeiden beziehungsweise zu lösen. Gleichbedeutend ist die Einbindung derjenigen, die ebenso von der Übergabe betroffen sind wie Mitarbeiter und Kunden, Steuerberater und Hausbank. Sind alle Beteiligten informiert und gezwungen, sich intensiv mit dem Prozess auseinander zu setzen, werden sie für benötigte Informationen und die richtige Unterstützung sensibilisiert.

Leicht war der Weg durch den Dschungel der Bürokratie für Senior Steinmeyer und Nachfolger Hartig aber nicht. Rüdiger Hartig: „Ohne externe Hilfe geht es einfach nicht. Hier hat als Hausbank die Sparkasse viele Wege geebnet. Alles muss waserdicht sein. Und dass man einen detaillierten Business-Plan erstellen muss, kann für die Zukunft auch von Vorteil sein und in die alltägliche Praxis einfließen.“ Und die Erwartungen an die Zukunft? Hartig: „Durchaus optimistisch. Die Auftragslage ist derzeit gut, und die Signale an die ‚königliche Kundschaft‘ lauten wie bisher. Wir sehen uns einfach als Dienstleister mit allen Vorzügen, und diese Tugend wollen wir täglich neu beweisen.“

Und wie schmeckt jetzt als Unternehmer der 16-Stunden-Tag am Chef-Schreibtisch? Hartig: „Bei allem Engagement. So viele Stunden dürfen nur Ausnahme sein, sonst hat man etwas falsch gemacht...“