

Praxisbericht: Unternehmensnachfolge

Jahrestagung Unternehmensnachfolge 2013, Stuttgart DORMERO Hotel

Kurt Hüttinger, Mittwoch, 23. Oktober 2013, 14,15 Uhr
Praxisbericht: Unternehmensnachfolge - Position und Empfinden des Übergebers

Ich berichte darüber, wie ich unsere Firma der vierten Generation übergeben habe und gebe keinerlei Empfehlungen, wie solche Vorgänge grundsätzlich ablaufen sollten! Ich versuche zu berichten, wie es wirklich war - bei uns! Oder, vielleicht besser, wie ich es gesehen und erlebt. habe!

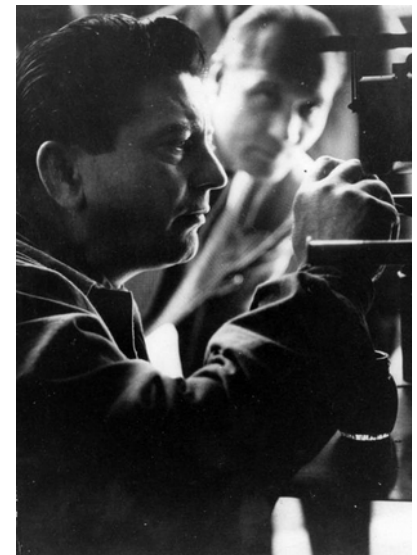
Mit dem Einstieg in die Verantwortung für die Familienfirma (... und der Geburt der Kinder, bei mir zwei Söhne) startet die Roadmap für die Übergabe an die nächste Generation!

Mein Weg zum "Übergeber"

Mein Großvater Emanuel übernahm nicht die väterliche Großbäckerei in Nürnberg, sondern gründete 1921 in Fürth sein eigenes Ingenieurbüro für Elektrotechnik (... eine Nebentätigkeit, die zur Entlassung als Revisor bei den Stadtwerken Fürth führte). Als sehr guter Elektroingenieur und Kaufmann brachte er die Firma bis zum 2. Weltkrieg zur Blüte: zwei Betriebsstätten, eigene Villa ... Nach Beendigung des Krieges konnten wir nur noch in der Villa das Geschäft betreiben, der Hauptbetrieb in der Innenstadt war total zerstört, im Vorort Mögeldorf baute mein Vater Lucius die Betriebsstätte provisorisch auf .. und gründete als Maschinenbau Ingenieur eine Modellbaufirma, die technische Innovationen der Firmen Siemens, MAN für deren potentielle Kunden präsentierte. Die Elektroinstallation einschließlich dem Ladengeschäft liefen „nebenher“ und wurden von meiner Mutter geleitet. Der begonnene Neuanfang nach dem Krieg wurde unterbrochen vom Tod meines Vaters, er starb mit 49 Jahren 1963.

Ich absolvierte eine Kurz-Ausbildung als Elektroinstallateur, studierte Elektrotechnik an der FH in Nürnberg und legte nach 3 Jahren - gleichzeitig mit der Ingenieurprüfung die Meisterprüfung ab. Ab sofort arbeitete ich „ganztags“ in unserer Firma - während des Studiums stand ich „halbtags“ zur Verfügung.

Unsere desolote finanzielle Lage (es fehlten die lukrativen Aufträge, die mein Vater bearbeitet hatte) konnte ich sehr schnell durch eine Belegung unseres E-Technik-Betriebs verbessern. Als jungem Elektroingenieur trauten mir wohlgesonnene Architekten und Bauherren große und komplexe Projekte zu es ging steil bergauf. Nebenher forcierte ich den Bereich „Modellbau“ - einige Kunden hielten uns auch nach dem Tode meines Vaters die Treue und dabei entdeckte ich meine Leidenschaft „Technik begreifbar“ zu machen. So entstanden neuartige Besucherzentren an Kraftwerkstandorten, die überregionale Energieerzeuger seit Anfang der 70iger Jahre einrichteten. Wir waren praktisch Generalunternehmer und lieferten alles aus einer Hand: Konzept, Storyboard, Innenarchitektur, Grafik, die Produktion der Ausstellungssysteme, Exponaten, audiovisuelle Medien - die komplette schlüsselfertige Übergabe einschließlich der



Einweisung des Betriebspersonals. Für diese Zentren waren wir jahrelang der einzige (Nischen-) Anbieter!

Mit dem erarbeiteten, speziellen Know-how, hochkomplexe Projekte aus einer Hand für unsere Kunden zu realisieren, konnten wir weitere interessante und lukrative Geschäftsfelder erschließen: aufwendige Technik-Präsentationen für die Automobil-Industrie und die komplette Einrichtung technisch-naturwissenschaftlicher Museen (Postmuseum in Frankfurt, Technisches Museum in Wien).



Familie und Einbindung der Söhne

Gisa, meine Frau, arbeitet seit 1966 bis heute in unserer Firma mit - 1968 wurde Jörg geboren, 2 Jahre später unser Sohn Axel. Selbstverständlich haben wir auf eine „ordentliche“ Schulausbildung geachtet - und beide von Anfang an „in Richtung Einbindung an die Firma“ manipuliert. Unser Esstisch war der wichtigste Platz in unserer Familie, anfangs war die Schule ein Thema und später wurde über tagespolitische, kulturelle oder historische Themen diskutiert. Auch die Firma war ein Thema, aber nicht das bestimmende, wobei immer klar war, dass sie die Basis für unseren Lebensunterhalt ist!

Wichtig waren uns regelmäßige gemeinsame Urlaube, Skifahren in den Bergen, Baden und Wandern in der Provence, viele gemeinsame Museumsbesuche - nicht als Lehr- und Bildungsveranstaltung sondern als Anreiz, sich mit den präsentierten Themen zu befassen ... und nicht zu vergessen, wir hatten im Jahr 1984 für ein Jahr einen amerikanischen Gast Schüler eingeladen, er ist bis heute unser 3. Kind in Amerika; sozusagen nebenbei lernten unsere Söhne eine „andere“ amerikanische Kultur kennen und die englische Sprache auch noch dazu.

Motivation der Söhne in Richtung „Firma“ war in erster Linie die Nähe - wir wohnten und arbeiteten alle unter einem Dach, die Kinder hatten freien Zugang zu den Büros, zu den Werkstätten - für sie war das der ganz normale Alltag. Noch vor dem Abitur hat Jörg die Software für ein Projekt schreiben „dürfen“ und Axel war nach Abitur und Zivildienst ein Jahr weltweit für die Firma Audi unterwegs, zuständig für die Präsentation der technischen Exponate.

Zum Thema Geld: neben dem üblichen Taschengeld verdienten sich Jörg und Axel immer in der Firma 'was dazu. Das Studium in München finanzierten sich beide selbst, sie hatten vom Finanzamt anerkannte Arbeitsverträge mit unserer Firma, d.h. an den Wochenenden, in den Semesterferien wurden sie flexibel in unsere Projekte eingebunden, so waren sie während ihres Studiums immer auf dem aktuellen Auftragsstand, das stärkt die Beziehung zur Firma und auch zu den Mitarbeitern. Beide haben es strikt abgelehnt nach dem Studium in anderen Unternehmen zu arbeiten - wir hätten das gerne gesehen, da war nichts zu machen!

Das eigene Ding: alle meine Vorfahren haben ihr „eigenes Ding“ gemacht, das ist nach meiner Meinung in unserer Familie der Grund warum ich unser Geschäft in die vierte Generation übergeben kann. Mein Großvater (der Firmengründer) war Elektrotechniker mit Leib und Seele, mein Vater ein begnadeter Ingenieur und Tüfler und mich hat das Thema Technik be-greifbar zu machen fasziniert. Jörg und

Axel stemmen nun ihr Ding - in symbiotischer Gemeinsamkeit: Science Center (weltweit), hands-on Vermittlung von technisch naturwissenschaftlichen Phänomenen, zur Motivation junger Menschen als Techniker, Ingenieur oder Wissenschaft eine Zukunft zu sehen. Keine Angst vor Mathematik, Physik, Technik und Naturwissenschaften ist ihr großes Thema.

Dieses neue Geschäftsfeld baut auf unseren vorhandenen Ressourcen auf, es gibt dem Unternehmen eine völlig neue Richtung und Zukunft, erfordert Kreativität und harte Arbeit, vor allen Dingen bei unserem eigenen Wissensmanagement und der Organisation der Abläufe mit „Losgröße 1“ Das erste große Science Center Projekt war Glasgow im Jahr 2000, es folgte eine stetige Weiterentwicklung unseres Know-hows, leider auch mit Rückschlägen sowohl in technischer als auch in finanzieller Art. Das Geschäftsfeld Science Center wird heute gemeinsam von Jörg und Axel gesteuert, der Exportanteil beträgt mittlerweile fast 70% - die Bereitschaft beider Söhne rund um die Welt zu reisen - ist hierfür Voraussetzung.



Die Organisation der Übergabe wurde in den letzten Jahren konkretisiert. Vor zwei Jahren verkauften wir unser ehemaliges Firmengelände in Mögeldorf und investierten das Geld in die bauliche Erweiterung und den maschinentechnischen Ausbau unseres Betriebsgebäudes in Schwaig. Die Firmen - Organisation änderten wir in den letzten Jahren langsam Schritt für Schritt: Aufbau von überschaubaren Verantwortungsbereichen, weg vom Patriarchen, der alles kann und auch alleine entscheidet. Die Komplexität unseres Leistungsprofils spiegelt sich heute in unseren Funktionsbereichen wieder: Marketing, Design und Architektur, Projektleitung, Technische Entwicklung, Produktions-Steuerung. (Mechanik, Elektronik, Schreinerei, Lackiererei)



Das immer wieder spannende und überraschende Thema „Banken“ habe ich versucht durch die Installation einer dritten Hausbank zu entschärfen, besonders was Projektfinanzierung und Avale betrifft.

Bei der Ausarbeitung des Übergabevertrages sah ich zwei Schwerpunkte: die Übergabe muss vollkommen steuerneutral laufen - und das Altersruhegeld meiner Frau und mir ist klar geregelt und wertgesichert. Mehr nicht! keine weiteren Regelungen, keine Eingriffe in die Geschäftsführung - alles soll völlig unaufgeregt über die Bühne gehen. Jörg und Axel sind mit je 50% Gesellschafter und Geschäftsführer. Ich kümmerge mich um alte Kunden und unser Firmenarchiv und stehe zur Verfügung wenn man mich braucht oder eine dritte Meinung günstig wäre.

Das Empfinden des Übergebers:

Wir haben zwei völlig unterschiedliche Söhne, die sich nicht nur ideal ergänzen, sie lieben sich! Sie hatten beide viel Zeit sich einzuarbeiten, haben „ihr Ding“ kreiert, die Arbeit macht beiden unerhört Spaß, jeder von ihnen hat drei Kinder und Ehefrauen, die ihren Arbeitseinsatz tolerieren. Der Erfolg ihrer Arbeit macht sie fit, die üblichen Rückschläge eines Unternehmens wegzustecken. Ich bin zuversichtlich, dass es beiden gelingt, die Firma Hüttinger in die 5. Generation zu bringen und das lässt mich ruhig schlafen.

