

## NACHFOLGE AUS SICHT EINER JUNIORIN

Als Nachfolgerin eines unabhängigen Familienunternehmens in der vierten Generation möchte ich Ihnen den Generationswechsel in unserem 1878 gegründeten Unternehmen darstellen. Nach Jahren erfolgreichen Wachstums beschäftigen wir heute 463 Mitarbeiter und haben 23 Niederlassungen, davon 18 in Deutschland. Unsere betriebswirtschaftlichen Eckdaten markieren Spitzenwerte in der Juwelierbranche.

Meine Ausführungen über die Nachfolge aus der Sicht einer Juniorin sollen dabei nicht primär organisatorische sowie gesellschaftsrechtliche oder steuerliche Aspekte beinhalten. Vielmehr möchte ich meinen persönlichen Weg zur Nachfolge aufzeigen, da die menschlichen Aspekte ausschlaggebend sind für einen gelungenen, weitgehend harmonischen und Erfolg versprechenden Übergang von der einen auf die nächste Generation.

### DIE ERSTE PHASE: EINTRITT IN DIE FIRMA MIT 22 JAHREN – ODER: DIE ERSTE KREUZUNG NICHT VERPASSEN

Als ich geboren wurde, begann mein Vater die Expansion über die Hamburger Grenzen hinaus. Jedes Jahr ein neues Geschäft – ich habe ihn nur selten gesehen. Aber wenn, dann erlebte ich einen gut gelaunten Vater, dem man die Freude und die Zufriedenheit, die er aus seiner Arbeit zog, ansah. Mir hat das gut getan: Kinder brauchen Optimismus.

Mit 18 Jahren machte ich mein Abitur, es fiel mir nicht besonders schwer. Was ich danach machen wollte, wusste ich nicht, nur eines schien mir klar: Nicht in die Firma! Warum? Ich war liberal und weltoffen erzogen worden. Meine Eltern vermittelten mir, dass unsere Familie nicht reicher war als andere, dass wir nichts Besonderes waren. Zwei Tage pro Woche durfte ich bei befreundeten Familien übernachten – eine mit vier Kindern, die andere mit neun! Auf den ersten Blick vielleicht wenig bedeutsam, aber für mein späteres Leben ein wichtiger Aspekt der Charakterbildung, der mir das Miteinander erleichtert und die Augen für die Sicht des anderen geöffnet hat. Meine Jugendfreunde waren mit 18 Jahren eher links eingestellte Studenten oder lebensfrohe junge Leute, die lieber Geld verdienten, um heute zu leben, und sich über später und die Zukunft nicht viele Gedanken machten. Allen war gemeinsam, dass sie nicht aus reichen Familien kamen. Der Eintritt in eine elterliche Firma bedeutete für sie, sich ins gemachte Nest zu setzen! Und diesen Vorwurf wollte ich – wie viele andere auch – nicht auf mir sitzen lassen. Mein bisheriges Leben aber hatte nur eine mit 16 Jahren

abgebrochene Ballettkarriere mit sich gebracht. Doch hatte mein Vater zu diesem Zeitpunkt schon zwei ganz wichtige Grundüberzeugungen in seine Tochter implantiert: „Mach was Du willst, aber mach es gut!“ und „Ein erfülltes Berufsleben macht aus Dir einen glücklichen Menschen!“.

Reisen – eine Lieblingsbeschäftigung meines Vaters, der von der Wichtigkeit der Weltoffenheit und einer guten Allgemeinbildung überzeugt war – führte zu meiner Entscheidung, noch ein Jahr die Fremdsprachenschule zu besuchen. Intensiv beschäftigte ich mich mit Englisch, Französisch und Spanisch.

Ein Autounfall kostete mich mit 19 Jahren den Schulstart, verursachte aber auch die große Freiheit einer eigenen Wohnung – ein Zimmer mit 40 Quadratmetern. Geld verdiente ich in einer Gärtnerei, in der ich morgens um 5.00 Uhr antreten musste – und dies über sechs Monate –, sowie als Aushilfe in der Firma.

Meine Eltern haben mir diese drei Jahre gegönnt, und es war eine gute Entscheidung. Denn ich wurde älter und reifer, entwickelte eine Persönlichkeit und löste mich vom Vorurteil der Freunde. Bedeuteten denn nicht 250 Mitarbeiter auch eine Verantwortung? Mir wurde dabei klar, wie sehr junge Menschen Freiheit und Freiwilligkeit für ihre Entwicklung brachen. Ich bewarb mich um einen BWL-Studienplatz, erhielt ihn in Berlin, testete die Uni drei Tage und beschloss: zu „links“ und zu lange Studienzeiten. Schließlich fragte ich meinen Vater im Flugzeug nach New York, was er davon hielte: Ich würde gerne drei Jahre Betriebswirtschaft nach dem Hamburger Modell, einer Kombination von Theorie und Praxis, in unserer Firma studieren. Seine offen gezeigte Begeisterung hielt sich in Grenzen, aber ich bin sicher, er war sehr glücklich. Der Start war gemacht!

Unsere Unternehmensform ist eine Kommanditgesellschaft. Es gab einen Gesellschaftsvertrag, den mein Vater dann neu fassen ließ. Am 1. Januar 1984 – mit 22 Jahren – erfolgte mein Eintritt als Kommanditistin mit 100.000 DM Einlage und 1,5 Prozent Gewinnanteil. Wie Sie sehen, arbeitete mein Vater vorausschauend. Er behielt sich ein eingeschränktes Kündigungsrecht mir gegenüber bis zum Jahr 1994 vor – meinem 32. Geburtstag. Im Falle seines Todes wären langjährige, vertraute Mitarbeiter persönlich haftend in die Geschäftsführung eingetreten, so dass ein Fortbestand gesichert gewesen wäre. Auch wäre ein Beirat aus drei Personen, unter anderem einem Testamentsvollstrecker, gegründet worden.

## DIE ZWEITE PHASE: VORBEREITUNG AUF DIE NACHFOLGE AN DER WIRTSCHAFTSAKADEMIE HAMBURG

Das Studium der Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsakademie Hamburg mit begleitender Praxis im eigenen Unternehmen umfasste alle klassischen Bereiche, von der Personalführung bis zu dem gewählten Schwerpunkt Einzelhandel (nebenbei Abschluss als Einzelhandelskauffrau). Das Studium war hochinteressant. Eine wichtige Erkenntnis für meine Eltern: Trotz einer „Fünf“ (bzw. 2 Punkte) in Mathematik im Abitur erreichte ich eine glatte „Zwei“ (14 Punkte) in Rechnungswesen und Statistik! Sobald Zahlen eine Bedeutung bekamen, sprachen sie auch zu mir.

Die Verbindung von Theorie und Praxis war in meinem Fall optimal, da sie mir die Möglichkeit gab, unser Geschäft von der Pike auf zu lernen. Ich habe in allen Abteilungen und in vielen unserer Geschäfte gearbeitet und Erfahrungen gesammelt und vor allem die Arbeitsabläufe unserer Firma kennen gelernt sowie die Menschen und ihre Beziehungen zueinander. Die hohe Verbundenheit unserer Mitarbeiter mit dem Unternehmen hat eine sehr geringe Fluktuation zur Folge, d.h. viele meiner Mitarbeiter kennen mich seit 20 Jahren. Ich bin mit ihnen und die jungen sind mit mir groß geworden.

Die Mitarbeiter sind das wichtigste Potential der Firma. Wieder hat mir mein Vater in dieser Zeit eine Grundüberzeugung vermittelt: „Menschen sind wichtiger als Zahlen“ und „Kenne ihre und Deine Stärken und Schwächen. Baue die Stärken aus und finde Lösungen für die Schwächen“. Diese Zusammenarbeit mit all unseren Mitarbeitern war die Basis für die spätere Akzeptanz.

Allerdings machte mein Vater mir immer wieder bewusst, dass er die Firma nur dann in meine Hände legen würde, wenn ich die richtige Lösung wäre, d.h. meine Stärken überzeugten. Und ich wusste, dass sie mich erst akzeptieren würden, wenn ich Lösungen für die Probleme meiner Leute finden würde.

Die wichtigsten Aufgaben in dieser Zeit waren die Sortimentsbereinigungen und die Sortimentszusammenstellungen (sie sind es noch heute). Meine erste schwierige Aufgabe bestand darin, unser Trauringsortiment auf die Zukunft auszurichten mit dem Ziel, ein kleineres, feineres, aber auch hochwertigeres Sortiment zusammenzustellen. Dieses war bis dahin – obwohl in anderen Sortimentsbereichen bereits durchgeführt – nicht geschehen, da die Geschäftsführer Angst hatten, bestehende Kunden zu verlieren. Das Ergebnis war ein leichter Stückzahlrückgang, aber im ersten Jahr eine Umsatzsteigerung von 12 Prozent, im zweiten Jahr von 20 Prozent. Eine wichtige Hürde war geschafft. Dies war insofern bedeutsam, als das Trauringsortiment für den Juwelier einen „Heiligenschein“ hat.

Von großer Bedeutung sind für uns die Beziehungen zu den Fabrikanten und Herstellern. Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums mit 25 Jahren folgte ein Jahr „Tournée“ zu den wichtigsten Orten:

Schmuck- und Juwelenproduktion in Pforzheim und Idar-Oberstein sowie Italien, Einzelhandelserfahrung bei vergleichbaren Einzelhändlern in Italien, England und Hongkong (drei Monate), Markenuhren in der Schweiz bei Rolex, in Frankreich bei Cartier.

Ein Praktikum ist Gold wert. Fachleute widmen einem ihre Zeit und vermitteln ihr Wissen, und ich habe aus diesem Grund immer engagiert mitgearbeitet. Bei Rolex entstand nach einem Monat „Stage“ eine Festeinstellung für fünf weitere Monate. Eine Anfrage, die mich sehr gefreut und mein Selbstbewusstsein gestärkt hat.

Während meines Sprachaufenthaltes in Florenz lernte ich zudem die italienische Sprache. In dieser Zeit ist die Entscheidung endgültig geworden: Ich wollte mich in dieser Firma beweisen! Und mein Vater gab mir die Chance.

## DIE DRITTE PHASE: EINSTIEG IN DAS UNTERNEHMEN

Mein Vater war immer überzeugt von der Wichtigkeit, gute Vorsorge bezüglich des Testaments und des Gesellschaftsvertrages zu treffen, um im Falle des Falles die weitere Geschäftsführung abzusichern. Weiterhin standen seine vertrauten Mitarbeiter bereit, die Verantwortung zu übernehmen, bis ich mit 32 Jahren vollhaftend die Nachfolge antreten würde. Kontinuierlich erhöhte mein Vater meine Kommanditeinlage durch Schenkungen. Wir vereinbarten, im Wege der vorweggenommenen Erbfolge unter Ausnutzung der steuerlichen Freibeträge Vermögen zu übertragen, um die auf uns zukommende Steuerlast zu minimieren und zu verteilen.

Ebenso erhöhte mein Vater kontinuierlich den Gewinnanteil – überproportional zum Kapitalanteil – zwecks rechtzeitiger Übertragung von Vermögensanteilen. Jede Änderung des Gesellschaftsvertrages bereitete den nächsten Schritt vor – vereinbarte ihn sozusagen im voraus. Mein Vater brachte mir großes Vertrauen entgegen. Wie aber sah es auf der menschlichen Seite aus? Was passierte mir im täglichen Leben?

Der Einstieg war schwierig. Ich war 26, wollte viel, vor allem Alleinverantwortung – aber wie? Ein klassisches Problem in einer gut geführten Firma ist, dass alle Felder bestellt sind. Dazu gab es einen Chef, der alles letztendlich entscheidet und in jedem Detail zu Hause ist.

Meine Studienkollegin wurde Geschäftsführerin in unserer New Yorker Niederlassung – sie hatte ihr eigenes Geschäft und ihre eigenen Erfolge. Bei

unseren Jahrestagungen saß sie als Geschäftsführerin in der Runde – ich saß neben meinem Vater, während er redete. Denn ich war „nur“ seine Assistentin.

Durchhalten hieß die Parole, und ich bitte alle jungen Menschen, in dieser Zeit daran zu glauben, dass alles wichtig ist – das Miterleben jedes kleinen Schrittes, auch wenn man nicht alleine entscheiden kann und die Mitarbeiter, mit denen man Projekte erarbeitet, sich doch gerne nochmals bei „ihrem“ Chef rückversichern, dass das, was der Junior entscheidet, auch o.k. ist. Das treibt einen – so auch mich – manchmal zu Verzweiflung, aber es ist – nach all den Jahren der Zusammenarbeit – menschlich verständlich. Ich habe in dieser Phase kein eigenes Tätigkeitsfeld geschaffen und auch keinen Teilbereich übernommen. Erst sein meinem 32. Lebensjahr stehe ich organisatorisch zusammen mit meinem Vater in einer Reihe, früher stand ich unter ihm.

Gibt es dazu Alternativen? Ich gebe zu, ich war in diesen Jahren (im Alter zwischen 25 und 32) in Versuchung, mich „auszukoppeln“ und nur noch als Designerin unseren Schmuck zu kreieren. Hätte dies der Firma geholfen? Ich glaube nicht. Also arbeitete ich als Assistentin – ich arbeitete zu, immer im Versuch, etwas schneller als mein Vater zu sein. Meine Schwerpunkte waren Einkauf/Disposition, das Personal, die Reisen in die Geschäfte sowie der Ladenbau und die Dekoration der Schaufenster – alles gemeinsam mit meinem Vater. Und ich brauche nicht zu sagen, dass ein Vater den Wunsch hat, seinem Junior zu zeigen, dass er immer einen Schritt weiter denkt – auch wenn es eine Tochter ist.

Eigenverantwortlich betreute ich den Bereich Kommunikation. Das ergab sich auf natürliche Weise, da dieses zeitgemäß ein neues Aufgabenfeld war: Pressearbeit – Veranstaltungen – Kommunikation in eigener Sache. Letzteres war schwierig, da mein Vater in dieser Frage hin- und hergerissen war. Manchmal betonte er die Wichtigkeit meiner Arbeit, ein anderes Mal machte er – besonders dann, wenn es auch bei den Geschäftsführern umstritten war – davon Gebrauch, diese Ausgaben als unnötig von der Hand zu weisen. Wir hatten schon 1990 einen Veranstaltungsetat für 19 Niederlassungen von 1,4 Millionen DM und eine Medienagentur meiner Wahl mit monatlichem Festhonorar. Ich habe mir hier die Bestätigung selbst gesucht – über das Ergebnis der Pressearbeit, über die Zufriedenheit der Kunden und über die damit erreichte Kundenbindung. Trotzdem war ich enttäuscht, dass diese nervenaufreibende Arbeit nicht immer ernst genommen wurde.

## DIE VIERTE PHASE: EINTRITT IN DIE WEMPE KG ALS KOMPLEMENTÄRIN

Wie vereinbart, trat ich mit 32 Jahren mit einer nochmals erhöhten Einlage als Komplementärin in das Unternehmen ein. Der Gewinnanteil lag bei über 30 Prozent. In dieser Zeit hatte mein Vater im Unternehmen die Weichen für eine Nachfolgemannschaft gestellt – zusammen mit mir. Ein Team von Mitarbeitern deckte an meiner Seite alle Verantwortungsbereiche ab. Sie sind alle in der Firma gewachsen und waren fast alle die gewählten Nachfolger der „Altprokuristen“. Die große Veränderung lag nicht in der Organisation, sondern in den Personen. Neu hinzu gekommen sind durch mich lediglich die Bereiche Kommunikation und Personal.

An dieser Stelle möchte ich Ihnen ein Beispiel für deinen Generationskonflikt geben: Schon vor sieben Jahren – also 1992 – wollte ich einen Personalverantwortlichen einstellen, da mir die Arbeit in diesem wichtigen Bereich mangelhaft erschien; nicht, weil ich nicht alle Mitarbeiter mit Namen kannte – das tat ich sehr wohl – nein, der Grund war: Personalplanung erfolgte bei uns allenfalls aus dem Bauch heraus. Die gesamte Personalabteilung für 380 Personen bestand aus zwei Mitarbeitern. Dazu kam die Überzeugung meines Vaters, dass niemand außer dem Chef personalverantwortlich sein kann, und dass er diese Aufgabe damit gut gelöst sah. Ich hatte die Unterstützung unseres heutigen Finanzprokuristen und so stellten wir schließlich eine Dame für Personal ein.

Das Problem war, dass mein Vater nicht dahinter stand. Da auch einige Geschäftsführer von einem Personalchef nicht begeistert waren, war es für meinen Vater ein Leichtes, diese Position mit einigen Anmerkungen zum rechten Zeitpunkt zu demontieren. Die Dame hat uns zwei Jahre später wieder verlassen. Ein Rückschlag? Ja. Denn wenn Ihnen etwas wichtig ist und Sie damit nicht durchkommen, ist das enttäuschend. So stellte sich die Frage: Was tun? Eines erscheint mir dabei wichtig: Nicht gegeneinander arbeiten! Ich halte es für außerordentlich bedeutsam, nicht die gesamte Firma in einen Konflikt einzubeziehen. Es darf nicht dazu führen, dass sich jeder seine Soldaten sucht und sich nachher zwei Mannschaften gegenüberstehen. Mein erster Versuch ist nicht geglückt, aber ich habe aufgrund meiner Überzeugung hieran weiter gearbeitet. Ich habe aus den Fehlern gelernt und war für einen Neuanfang präpariert. Heute habe ich meinen Vater in der Sache überzeugt und wir haben gemeinsam die Position des Personalchefs besetzt.

Bei gravierenden Entscheidungen haben wir nie unterschiedliche Lösungsansätze gehabt. Auf Grundlage des tiefen Verständnisses für die Firma und unsere Branche leben wir die gleiche Unternehmenspolitik. Und

das ist wichtig! Wichtig für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Firma und wichtig für das Vertrauen der Geschäftspartner in uns. Ich will nicht etwas ganz anderes als mein Vater, ich will unsere Firma Wempe erfolgreich in die fünfte Generation führen. Anders ginge es auch nicht.

Das Wichtigste ist, dass mein Vater und ich die gleiche, anspruchsvolle Ware unseren Kunden von den besten Fachkräften an besten Lagen in schönen, klassischen Juweliersräumen anbieten wollen. Hier haben wir keine unterschiedlichen Ansichten. Mein Vater ist der Zeit aufgeschlossen und lässt „die Jungen“ machen – er traut es ihnen zu. Und darum würde ich alle Senioren bitten, Vertrauen in das Können der Junioren zu haben, denn sonst hätte man ihnen die Nachfolge nicht anbieten dürfen.

Und die Junioren? Ich bitte Sie alle, vergessen Sie niemals, wer das Unternehmen aufgebaut hat und dass es eine schwierige Aufgabe ist, ein Unternehmen, das man liebt, abzugeben und in andere Hände zu legen. Verständnis füreinander zu haben und immer wieder aufeinander zuzugehen, ist meines Erachtens der einzige Weg für eine vertrauensvolle, erfolgsversprechende Übergabe. Die drei „rechten Hände“ meines Vaters sind nach 40 Jahren in den Ruhestand gegangen, so dass er heute alleine mit den „Jungen“ arbeitet.

Ich werde im Jahre 2002 das ganze Tagesgeschäft eigenverantwortlich übernehmen. Dann werde ich 40 und mein Vater 70. Bis dahin ist auch mein ältester Sohn in der ersten Klasse und meine kleine Tochter ist aus dem Gröbsten raus. Der Gesellschaftsvertrag sieht im Falle meines Todes den Eintritt einer Komplementärgesellschaft vor. Die Firma, die Geschäftspartner und ich haben die Sicherheit einer gut vorbereiteten Nachfolge, die auf gleichbleibenden Geschäftsgrundsätzen beruht. Ich freue mich auf die volle Verantwortung und wünsche mir meinen Vater noch viele Jahre als Ratgeber und Gesprächspartner.

*Quelle:*

*May, Peter; Sies, Claudia (Hrsg): Unternehmensnachfolge leicht gemacht. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch, 2002.*