

Die Perspektive des Patriarchen



Karl Martin Pfenning
ist geschäftsführender
Gesellschafter der
Pfenning-Logistics-Gruppe.

Hinterher ist man immer klüger. Wenn die Nachfolge erfolgreich geregelt ist, kann man als Unternehmer problemlos Ratschläge erteilen. Doch wie geht man als aktiver Unternehmer an das Thema Nachfolge heran? Wie plant man den eigenen Rückzug, und welche Vorbereitungen müssen getroffen werden? Karl-Martin Pfenning, geschäftsführender Gesellschafter der Pfenning-Logistics-Gruppe, berichtet im Interview, wie die Nachfolgeplanung schon heute Teil seiner Arbeit ist.

// Herr Pfenning, Ihr Unternehmen befindet sich inzwischen seit über 70 Jahren in Familienbesitz, Sie selbst haben das Unternehmen einst von Ihrem Vater übernommen und in den vergangenen Jahren zu dem gemacht, was es heute ist. Wie stellen Sie sich die optimale Nachfolgelösung für Ihr Unternehmen vor?

Jeder Vater wünscht sich natürlich einen Nachfolger aus der Familie, auch wenn sich das nicht immer umsetzen lässt und vielleicht auch nicht immer gesund für das Unternehmen ist. In unserem Fall habe ich schon früh gesagt, dass ich meinen Töchtern den Weg ins Unternehmen ermöglichen werde, wenn sie das möchten.

Eine Verpflichtung gibt es aber nicht. Wenn meine Töchter irgendwann sagen, dass sie andere Interessen haben, werden wir damit auch klarkommen. Damit wir auch in diesem Fall ein Familienunternehmen bleiben können, setzen wir auf ein starkes Management.

Sie haben für den Fall der Fälle also auch einen Plan B?

Natürlich. Wir haben schon immer auch eine externe Lösung verfolgt, da ich wie jeder Mensch von heute auf morgen außer Gefecht gesetzt werden kann. Deshalb war es mir wichtig, dass es für den Fall der Fälle eine vernünftige Nachfolgelösung gibt.

Meine Frau ist im Unternehmen engagiert, und neben mir gibt es in der Holding noch zwei weitere Geschäftsführer. Der eine ist für Vertrieb und Marketing zuständig und der andere für den kaufmännischen Bereich. Beide sind schon sehr lange dabei und könnten den Laden auch ohne mich lenken. Sie wissen, wie ich denke, und treffen schon heute eigene Entscheidungen. In den einzelnen Beteiligungsgesellschaften haben wir ohnehin eigene Geschäftsführer, die recht autonom handeln.

Könnten Sie sich auch einen Verkauf Ihres Unternehmens vorstellen?

Man sollte niemals nie sagen, aber im Moment kommt ein solcher Schritt für uns nicht in Frage.

Wie bereiten Sie Ihre Töchter schon heute auf eine mögliche Nachfolge vor?

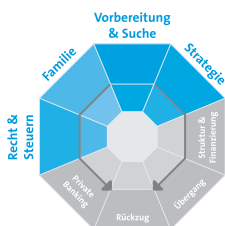
Mein Ziel war immer, dass meine Töchter unser Geschäft verstehen und wissen, was im Unternehmen passiert. Auch wenn sie später nicht im Management aktiv sein möchten, sollen sie doch zumindest in der Lage sein, in ihrer Gesellschafterrolle die richtigen Fragen zu stellen. Ob sie das Unternehmen und die Mitarbeiter am Ende tatsächlich führen können, muss sich erst zeigen. Dafür braucht es ja auch das nötige Charisma und eine gewisse natürliche Begabung. Ob sie die haben, zeigt sich aber erst während der Tätigkeit im Unternehmen.

Gibt es für Ihre Unternehmensnachfolge bereits einen klaren Zeitplan?

Nein, das wollen wir flexibel angehen. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass immer dann etwas dazwischenkommt, wenn man sich für eine Entscheidung einen festen Zeitpunkt vornimmt. Ich denke, ein Unternehmer muss erkennen, wann er dem Unternehmen noch helfen kann und wann es für ihn Zeit wird, die Zügel in jüngere Hände zu legen.

Haben Sie sich schon überlegt, wie Ihr Rückzug aus dem Unternehmen ablaufen soll?

Man hat in dieser Situation immer zwei Möglichkeiten: Entweder man sagt „Das war's!“ und geht, oder man verbleibt weiter im Unternehmen, aber nicht mehr an erster Stelle, sondern eher als Berater. Man trifft zwar keine Entscheidungen mehr, kann aber beobachten und in kleinstem Kreis Hinweise und Tipps geben.



**: Know-how weitergeben
Wer rechtzeitig Wissen an mögliche Nachfolger weitergibt, hält sich alle Optionen offen.**

So hat es beispielsweise auch mein Vater gemacht, was mir damals sehr geholfen hat. Ich konnte zwar alle operativen Entscheidungen treffen, aber gleichzeitig profitierte ich noch von seiner Erfahrung. Dass ich trotzdem von Anfang an die volle Verantwortung hatte, hat natürlich auch meine Reputation bei den Mitarbeitern geprägt. Es ist immer schlecht, wenn sich der Senior nach dem Rückzug noch offen in die Geschäfte einmischt.

Besonders Unternehmen mit einem starken Patriarchen an der Spitze sind häufig von den Kontakten und Beziehungen des Unternehmers abhängig. Wie kann man im Fall der Nachfolge sicherstellen, dass das Unternehmen weiterhin handlungsfähig bleibt?

Das Netzwerk ist natürlich eine Sollbruchstelle. Der Unternehmer sollte deshalb rechtzeitig wichtige Prozesse systematisieren. Außerdem muss das Netzwerk im Unternehmen schon früh so gepflegt werden, wie es der Unternehmer bisher gepflegt hat. Andernfalls kann man im Ernstfall schnell Kunden verlieren.

In unserem Unternehmen haben wir schon vor zwei Jahren eine Vertriebs-GmbH gegründet, und ich versuche, so viele meiner Kontakte wie möglich in diese GmbH einzubringen, damit sie den dortigen Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

Kommunizieren Sie Ihre Nachfolgepläne auch schon an Geschäftspartner und Kunden?

Wenn man über Jahrzehnte Geschäftsbedingungen aufgebaut hat, besteht natürlich zu manchen Kunden ein gewisses Vertrauensverhältnis. Da ist es nur normal, dass man mit dem einen oder anderen auch über die Nachfolgeplanung spricht. Auf diese Weise kann man auch prüfen, ob der eingeschlagene Weg von den Kunden angenommen und akzeptiert wird.

Für die Kunden ist es extrem wichtig zu wissen, dass es auch nach meinem Rückzug weitergeht. Bei Familienunternehmen haben Kunden und Lieferanten häufig Angst, bei einem plötzlichen Ausscheiden des Seniorchefs einen Geschäftspartner zu verlieren. Diese Zweifel sollte man schnell ausräumen und die Kontinuität sichern.

Planen sie neben der operativen Nachfolge auch schon die Eigentumsnachfolge für Ihr Unternehmen?

Meine Töchter sind schon heute mit einer Minderheitsbeteiligung am Unternehmen beteiligt. Mei-

Information

Die Firma Pfenning Logistics wurde in den dreißiger Jahren von Johann Pfenning als Transportunternehmen für Milch gegründet, zunächst mit Pferdefuhrwerken und später mit Lkw. Heute ist Pfenning Logistics mit rund 1.850 Mitarbeitern, 1.000 Lkw und einem Jahresumsatz von über 220 Millionen Euro ein europaweit an 40 Standorten agierendes Logistikunternehmen.

ner Ansicht nach sollte man diesen Schritt sehr früh planen, auch um Junge Menschen an den Umgang mit Vermögen zu gewöhnen. Man muss den Kindern nahebringen, was machbar ist und welche Pflichten damit verbunden sind.

Ist die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmers ein zentraler Aspekt, auf den auch ein Nachfolger vorbereitet werden muss, bevor er sein Amt antreten kann?

Definitiv, Familienunternehmer sind schließlich häufig in ihren Regionen verwurzelt. Sie haben zahlreiche Kontakte, sind in Vereinen und unterstützen sie. Diese Verantwortung ist typisch für Familienunternehmen, Konzerne können so etwas nur selten leisten. Ein Familienunternehmer trifft ja auch keine einsamen Entscheidungen, sondern spricht sich häufig mit den Kommunen und anderen Institutionen ab, bevor Entscheidungen von großer Tragweite getroffen werden.

Welche Ratschläge würden Sie anderen Familienunternehmern für die Planung ihrer Nachfolge als wichtigste Ratschläge mit auf den Weg geben?

Wenn das Unternehmenseigentum familienintern weitergegeben werden soll, würde ich die Kinder unbedingt so ausbilden, dass sie das Geschäft verstehen – und zwar unabhängig davon, ob sie das Unternehmen später tatsächlich operativ leiten wollen. Man sollte außerdem Vertrauenspersonen im Unternehmen haben, die man in seine Entscheidungen einbindet. Auf diese Weise hat man jemanden, der im Notfall einspringen kann.

Gerade Familienunternehmer sollten ihre Unternehmen auf eine außerplanmäßige Nachfolge vorbereiten. Mit einer Einstellung der Marke „Nach mir die Sintflut“ ist keinem gedient. Dafür hat ein Unternehmer viel zu viel Verantwortung. ||

: Vertraute einbinden
Vertrauenspersonen, die der Unternehmer in seine Entscheidungen einbindet, können im Notfall eine große Hilfe sein.