

Mit doppelter Kraft

NACHFOLGE Theo Hartl sieht in der Übergabe seiner Firma eine große Chance. Seine Töchter sorgen bei dem Senfhersteller für die notwendigen Innovationen

Text: Julia Graven Foto: Stefan Hobmaier



NACHFOLGE SERIE

DIE THEMEN

Teil 1: Finanzen im Griff
(Juli) Wie die Nachfolge zum finanziellen Erfolgsmodell wird

Teil 2: Familie im Fokus
Wie Sie den Führungswechsel als Innovationschub nutzen können

Teil 3: Die neue Chefin
(September) Wie sich Frauen als Nachfolgerinnen in Männerbetrieben durchsetzen

Teil 4: Firmenschließung
(Oktober) Auch das Ende des Betriebs kann eine vernünftige Option sein

D

Die Idee hatte Theo Hartl schon lange mit sich herumgetragen: Münchner Kindl Senf wiederzubeleben, die alte Traditionsmarke der Familie. Sein Urgroßonkel hatte die Marke vor 100 Jahren erfunden. Den Senf gab es damals als Gratiszugabe zu Fleisch und Wurst in der familieneigenen Metzgerei auf dem Münchner Viktualienmarkt. Die existiert aber schon lange nicht mehr. Die Senfproduktion lief weiter – als reines Hobby. Als Theo Hartl sie 1986 von seinem Vater übernahm, standen gerade mal 300 D-Mark Umsatz in den Büchern.

In die Krise gesteuert

Hartl stellte damals auf Bio um. Eine Marktlücke, in der die Umsätze deutlich stiegen. Doch die Firma produzierte fast nur für Fremdunternehmen. Neun von zehn Senfgläsern gingen an einen einzigen Kunden. Die eigene Marke vernachlässigte er. „Aus Bequemlichkeit“, sagt der 64-Jährige. Mit dieser Strategie steuerte Hartl in eine handfeste Krise. Die Kosten stiegen, auch weil die Firma 2008 eine neue, moderne

Produktionsstätte baute. Der Hauptabnehmer wollte auf keinen Fall mehr zahlen. So konnte es nicht weitergehen.

Erst mit dem Einstieg der beiden Töchter von Theo Hartl schafft Münchner Kindl Senf den dringend nötigen Wandel. Zusammen mit Lisa und Catalina machte Theo Hartl sich 2012 daran, die eigene Marke zu neuem Leben zu erwecken. Sie entwickelten einen völlig neuen Markenauftritt für den Münchner Kindl Senf, bauten Marketing und Vertrieb auf und befreiten sich so aus der extremen Abhängigkeit vom einstigen Hauptkunden. Seither wächst der Umsatz Jahr für Jahr deutlich zweistellig. 2015 soll er bei rund 4 Millionen Euro liegen. Die Zahl der Mitarbeiter ist seit 2008 von fünf auf knapp 40 gestiegen. Am größten Abnehmer, einem Hersteller von Bio-Feinkost, hängt nur noch ein Drittel des Umsatzes.

Das Beispiel der Hartls zeigt, dass die Zeit der Nachfolge eine große Chance für die Firma sein kann, die es nur alle paar Jahrzehnte einmal gibt. Die Chance, das Unternehmen mit doppelter Kraft voranzutreiben. Diese Gelegenheit wird oft übersehen. Die Weitergabe des Betriebs an die nächste Generation gilt vielmehr als heikel. Starrköpfige Alte, naseweisse Nachfolger und am Ende der große Familienkrach: Dieses Bild steckt in vielen Köpfen.

Jana Hauck und Reinhard Prügl von der Zeppelin Universität wollen weg von der problembehafteten Sichtweise auf die Nachfolge. Das Friedrichshafener Forscherteam sieht die



Tradition in Tuben Begonnen hat Theo Hartl mit der Senfproduktion in einer Garage neben seinem Wohnhaus. Dort haben seine Töchter Lisana (l.) und Catalina von klein auf mitgeholfen. „Der Senf hat einfach dazugehört“, sagt Catalina. Heute produziert die Firma im eigenen Gebäude in Fürstenfeldbruck

Übergabephase als ideales Zeitfenster für Veränderung und Innovation. „Nachfolger bringen neue Informationen und Denkmuster in die Firma“, sagt Prügl. Seine Kollegin Hauck ergänzt: „Sie leiden noch nicht an Betriebsblindheit.“ Daneben, argumentieren die Forscher, bringen sachliche Konflikte rund um Aufgaben und Prozesse die Firma voran. Nicht zuletzt habe das Unternehmen in dieser Zeit im Normalfall mehr „Manpower“ für Innovationsaktivitäten zur Verfügung.

Theo Hartl profitiert davon, dass seine beiden Töchter Lisana, 28, und Catalina, 24, ihm seit drei Jahren viel Arbeit abnehmen. Auch

wenn die beiden mädchenhaft wirkenden Frauen zwischen den anderen jungen Mitarbeitern in der Büroetage kaum auffallen – in vielen Bereichen haben sie bereits die Führung übernommen. Den Umbau vom reinen Auftragsproduzenten zum Markenhersteller hätte Theo Hartl, nach wie vor Geschäftsführer des Unternehmens, nicht allein stemmen können.

Zuerst, im April 2012, kam Lisana in die Firma. Die gelernte Erzieherin wollte eigentlich auf die Designschule München gehen. Künstlerisch sei sie sehr begabt, erzählt der stolze Vater. Doch er machte sich auch Sorgen und fragte: „Willst du dich nicht lieber hier einbrin- >



Handgemalt Für das neue Design der Produktflyer greift Juniorchefin Lisana Hartl selbst zu den Zeichenstiften. Ursprünglich wollte sie Grafikdesign studieren

gen, als möglicherweise ein Leben lang Hunger zu leiden?“

Mit einer Webseite fing die Tochter an. Danach konzipierte sie den gesamten Markenauftritt für Münchner Kindl neu, illustrierte Flyer, entwarf Etiketten. Mittlerweile kümmert sie sich um alles, was die Marke bei jungen Feinschmeckern begehrenswert machen soll: Sie betreut den Internetauftritt, die Facebook- und Pinterest-Seiten und arbeitet mit Bloggern zusammen.



SENF-EXPERTIN

Schon zum zweiten Mal in ihrem Leben hat impulse-Autorin Julia Graven für diesen Artikel eine Senf-Produktion besucht. Beim ersten Mal wollte ihr damaliger Chef ein Buch über Bratwurst herausgeben und schickte sie zu Kühne an den Niederrhein. Aus dem Buch wurde allerdings nie etwas.

Jeder Tochter ihren Bereich

Ein paar Monate später stand auch Catalina vor der Entscheidung, wie es nach ihrer Schreinerlehre weitergehen sollte. Dem Vater war da schon klar, dass der Umbau der Firma ein Großprojekt werden würde. Da konnte er auch seine zweite Tochter, die präzise, ausdauernde Catalina, gut gebrauchen. Die war einverstanden. Verantwortung haben, Arbeitgeber sein, das gefällt ihr.

Eine glückliche Konstellation: Die beiden Töchter haben in der Firma ihre eigenen Bereiche gefunden: Lisana ist angestellt als Leiterin der Kreativabteilung, Catalina als Leiterin der Verwaltung. Im Arbeitsalltag haben sie relativ wenig miteinander zu tun – und daher auch kaum Konfliktpotenzial. Einen genauen Plan

für die Verteilung der Kompetenzen gab es beim Einstieg der beiden nicht. „Die Aufgaben sind so hingewachsen“, erklärt Theo Hartl.

Als ein Mitarbeiter in der Buchhaltung kündigte, übernahm Catalina Hartl den Bereich. Sie war schon immer die Genaue. Als Fünfjährige habe sie stundenlang Meerrettichwurzeln geputzt und geschnitten, berichtet der Vater. Nun kümmert sie sich darum, Struktur in die Buchhaltung zu bringen. „Wir buchen jetzt im Haus“, sagt sie. Der Steuerberater mache nur noch den Jahresabschluss. Das spart Kosten und gibt der Familie einen besseren Überblick über die Liquidität der Firma.

Der Umbau ist noch nicht abgeschlossen. Trotz erweiterter Führung musste die Firma in den letzten Monaten „Wachstumsschmerzen“ aushalten, erzählt der Chef. Das führt auch bei den Hartls zu Auseinandersetzungen. „Zum Beispiel hatten wir keine Ahnung von den Zahlen“, erzählt Catalina Hartl. „Das hatte mein Vater alles im Kopf. Und wir mussten es ihm aus der Nase ziehen.“

Vor zwei Jahren hat Lisana Hartl ihren Vater und seinen Mit-Geschäftsführer Eberhard König zum ersten Mal auf ein Warenwirtschaftssystem angesprochen. Die beiden zögerten. Bisher hatte es immer gut funktioniert mit den Excel-Werkzeugen, die König selbst erstellt hat. Schließlich ließen sich die beiden vom Nachwuchs überzeugen, dass Wachstum sich mit ein paar Tabellen schwer kontrollieren lasse.

Seit 2014 arbeitet die Firma mit einem kleinen Standard-Warenwirtschaftssystem. Dort sind jetzt alle Preise und Rabatte hinterlegt, die vorher nur der Vater im Kopf hatte. Mit einer Handvoll Kunden ging das noch, sagt Catalina Hartl. Doch mit mehreren Hundert Kunden sei das alte System an die Grenzen gestoßen. Die Nachfolgerinnen gehen gerade noch einen Schritt weiter: Sie lassen eine eigene Warenwirtschafts-Software programmieren.

Forscher Prügl sieht solche sachlichen Konflikte positiv. „Wer Entscheidungen genau abwägt und alte Denkmuster hinterfragt, macht Innovation erst möglich“, sagt der Lehrstuhlinhaber für Innovation, Technologie und Entrepreneurship. Beziehungskonflikte dagegen wirkten negativ, warnt er. „Das ist in der Familie immer eine Gefahr, zwischen Eltern und Kindern und auch unter den Kindern.“

Die Hartls sehen diese Gefahr bei sich nicht. Die Schwestern – das fällt auf – sprechen mit

viel Respekt übereinander. Bis vor ein paar Monaten haben sie mit ihren Eltern sogar noch unter einem Dach gewohnt, wenngleich in getrennten Einliegerwohnungen. Jetzt lebt Catalina Hartl mit ihrem Freund zusammen. Am Wochenende oder im Urlaub sehen sich Vater und Töchter aber häufig. Konzerte besuchen sie jetzt noch am liebsten zu dritt.

Natürlich wird auch bei den Hartls mal gestritten, allerdings um die Sache. „Wenn eine von uns Fehler macht, fliegen schon die Fetzen“, erzählt Catalina. „Aber das passiert dann zu Hause.“ Zum Beispiel liegen sie sich immer noch wegen der Gutscheine in den Haaren, mit denen Lisana im Webshop neue Kunden anlocken will. Für Catalina ein Horror: „Das ist abrechnungstechnisch der reinste Wahnsinn“, sagt sie energisch. Ihre Schwester lächelt, schüttelt den Kopf und entgegnet sanft: „Das kriegen so viele andere Onlineshops hin, das werden wir schon auch schaffen.“

Sänger, Bauträger, Kneipenwirt

Andere mögen meinen, dass eine künstlerisch begabte Erzieherin und eine Schreinerin keine Firma mit knapp 40 Mitarbeitern übernehmen sollten. Doch Theo Hartl findet: „Wenn man sich wirklich für etwas begeistert, ist vieles möglich.“ Der Mann mit dem grauen Zöpfchen hat selbst eine bunte Vergangenheit, war Sänger in einer Band, arbeitete als Bauträger und Kneipenwirt. Heute läuft er in Jeans und weißem Leinenhemd durch die Firma und wird von jedem geduzt. Zu Unternehmerinnen wollte er seine Töchter nie erziehen.

Lisana Hartl findet zudem, dass es im Unternehmen durchaus Parallelen zur Arbeit im Kindergarten gibt. Bei der Führung von Gruppen und in den Elterngesprächen habe sie für den Firmenalltag gerade im Bereich Kommunikation viel gelernt. Auch Wissenschaftler schreiben achtsamer und aufrichtiger Kommunikation im Prozess der Übergabe eine wichtige Rolle zu. „Sonst kann die Nachfolge zur Bedrohung werden“, sagt Forscherin Hauck. Wenn die vielen Themen, die geregelt werden müssen, nicht effektiv besprochen werden, bleibe keine Energie für Veränderungen und Innovation.

Im Besprechungszimmer der Senf-Manufaktur treffen sich einmal wöchentlich die beiden alten Geschäftsführer und die Töchter. Dabei geht es um neue Produkte, Probleme mit Kunden oder geänderte Bestellprozesse. ➤

„ELTERN SIND NIE OBJEKTIV“

Beatrice Rodenstock erklärt, wie Unternehmer erkennen können, ob ihre Kinder als Nachfolger infrage kommen



Beatrice Rodenstock berät Familienunternehmer bei der Nachfolgeregelung

Wie finde ich heraus, ob sich ein Kind als Nachfolger eignet?

Oft helfen neutrale Urteile von außen. Und es ist ganz wichtig, objektive Kriterien zu definieren. Sonst können Kinder eine Entscheidung nicht nachvollziehen. Unklare Anforderungen bringen Verunsicherung, Verletzungen und Konflikte in die Familie.

Was für Kriterien sind das?

Sie brauchen ein klares Anforderungsprofil: Was sollte der Nachfolger an fachlichem Know-how, an sozialen Fähigkeiten und an Führungskompetenzen mitbringen? Muss er Betriebswirt oder Ingenieur sein, braucht er internationale Erfahrung? Die Kriterien sollten allen in der Familie bekannt sein und liefern erste Hinweise, ob die Kinder als Nachfolger geeignet sind.

Neben formalen Aspekten...

...spielt es natürlich eine Rolle, ob sie sich überhaupt mit Herzblut auf die Nachfolge einlassen wollen. Wie man das erkennt? Zum Beispiel daran, dass die Kinder Interesse an der Firma zeigen, sich für den Weg ins Unternehmen interessieren und ihren Einstieg selbst forcieren.

Ab welchem Alter der Kinder sollte die Planung beginnen?

Jeder Inhaber sollte darüber nachdenken, ob die Firma prinzipiell in Familienhand bleiben soll. Wenn ja, sollten die Kinder früh die Chance bekommen, den Betrieb kennenzulernen. Ob sie dann in die Nachfolge können und wollen, steht auf einem anderen Blatt. Zur Altersfrage: Sprechen Sie regelmäßig und offen darüber, in welcher Situation sich die Firma befindet und wie sie selbst zum Thema Nachfolge stehen. Das sollte ruhig ab einem Alter um die 16 Jahre geschehen.

Ist es sinnvoll, die Kinder im Unternehmen zu testen?

Sicher, denn so kann der Unternehmer sehen, mit wie viel Engagement die Kinder dabei sind und ob sie Spaß haben. Vielleicht bringen sie sogar eine eigene Geschäftsidee ein. Gut ist, wenn vorab klar ist, ob das ein Ferienjob, ein Praktikum oder eine Ausbildung sein soll. Das sollte man schriftlich vereinbaren und die Mitarbeiter darüber informieren. Entsprechende Entlohnung und Arbeitsvertrag gehören dazu.

Und wenn ich das Kind am Ende für nicht geeignet halte?

Bei den eigenen Kindern sind Eltern nie ganz objektiv, sie sollten wirklich sicher sein und ein, zwei neutrale Urteile einholen. Dann sollten die Gründe und gleich auch andere Karrierewege besprochen werden. Die Kinder dürfen nicht in ein Loch fallen und daran scheitern. Und sie müssen spüren, dass die Entscheidung nichts mit persönlicher Wertschätzung und Liebe zu tun hat.



Familiär Ob in der Produktion – hier werden Senfkörner gemahlen – oder in der Verwaltung: Das Miteinander ist Theo Hartl wichtig; starre Hierarchien lehnt er ab

Darauf folgt das wöchentliche Treffen mit den Führungskräften. Der Vater ist für alle immer noch der Chef, doch die Tagesordnung geben mittlerweile die Töchter vor. Sie achten auch auf Effizienz. „Früher haben diese Treffen viel zu lange gedauert“, sagt Lisana Hartl. „Alles wurde stundenlang ausdiskutiert. Das geht mit der jetzigen Firmengröße nicht mehr.“

Wenn Innovation in der Nachfolgephase gelingen soll, ist neben der offenen Kommunikation auch eine dezentrale Entscheidungsstruktur wichtig. Entscheidet der Senior allein, gibt es zu wenig Informationsaustausch, aus dem Neues entstehen könnte. „Innovation ist Team-sport“ sagt Reinhard Prügl. Nachfolger müssen die Verantwortung aktiv annehmen.

Ein Beispiel sind die Einzelgespräche mit den Festangestellten, die die Hartl-Frauen eingeführt haben. Diese Termine senden das klare Signal: Wir sind hier nicht die zwei kleinen Mädchen. „So können wir Grenzen schaffen und zeigen, dass wir unsere Rolle als Chefinnen einnehmen“, erklärt Catalina Hartl.

Dem Senior ist klar, wie wichtig das Loslassen für eine innovative Firma ist. Er erzählt von einem Bekannten, „da übernimmt der Sohn seit 20 Jahren die Firma vom Vater“. Wenn Kunden da seien, wisse der Vater alles besser.

FALLSTRICKE IM ERBRECHT

Was ist zu tun, wenn keines der Kinder die Firma bekommt oder nur eines von mehreren Kindern übernehmen soll? Im Erbfall können hier unangenehme Überraschungen auftreten. Unternehmer sollten daher rechtlich vorsorgen

Firmenverkauf

Verkauft ein Unternehmer seine Firma zu Lebzeiten, können Kinder oder andere Erben dagegen keinen Einspruch erheben. Weder ist es möglich, sich in die Firma einzuklagen noch einen Verkauf zu verhindern. Der Erlös aus dem Verkauf geht in das Privatvermögen des Unternehmers über und wird damit Teil der späteren Erbmasse.

Erbvertrag

„Die meisten Erben sehen ein, dass es zum Wohle des Unternehmens ist, wenn nur einer aus der Familie die Firma übernimmt“, sagt Bernd Schulze-Borges, Fachanwalt für Steuerrecht in der Kanzlei Schulze-Borges Gretzinger Heinemann. In solchen Fällen sollte der Altinhaber mit seinen Erben einen notariell beurkundeten

Erbvertrag abschließen. Hierin verzichten die sogenannten weichenden Erben gegen eine Abfindung freiwillig auf ihren Erb- und Pflichtteil. Der Zugriff auf die Firma ist damit weg. „Die Erben können später trotzdem im Testament bedacht werden, etwa mit Geld oder Immobilien“, erklärt der Nachfolge-Experte.

Pflichtteilergänzung

Wenn die Erben sich gegen einen Erbvertrag sperren, sollten Unternehmer die Nachfolge so früh wie möglich regeln. Denn Erben, die bei der Unternehmensübertragung leer ausgehen, können noch zehn Jahre nach der Übertragung im Erbfall einen Anspruch auf Pflichtteilergänzung stellen. Sollte also zum Beispiel der Vater neun Jahre nach der Übergabe der

Firma an eines der Kinder sterben, können die anderen Geschwister das Erbe ausschlagen und stattdessen ihren Pflichtteil einfordern. Sofort und in bar.

Unternehmertestament

Ohne Unternehmertestament übernimmt die Erbengemeinschaft die Firma. „Das ist fast nie eine gute Lösung“, sagt Anwalt Schulze-Borges. Ehefrau und Kinder müssen in so einem Fall einstimmig über die Belange der Firma entscheiden. Das bedeutet häufig Streit oder Stillstand. Sind die Kinder minderjährig, droht auch noch die Einmischung durch das Familiengericht. Schulze-Borges rät Unternehmern, egal welchen Alters, daher zum Unternehmertestament. Darin wird festgelegt, wer die Firma nach dem Tod weiterführen soll.

Mein Traum ist es, meinen Töchtern eine stabile Situation zu hinterlassen

Theo Hartl Seniorchef Münchner Kindl Senf

„Und wenn etwas schief läuft, kriegt der Sohn vom Vater sofort einen Anschiss.“

Auch wenn es ihm schwerfällt, versucht Theo Hartl daher bewusst, die Töchter ihre eigenen Fehler machen zu lassen. Zum Beispiel wenn es darum geht, wo Werbung geschaltet wird. Da lässt er sie machen, auch wenn er anderer Meinung ist. „Ich habe schließlich in meinem Leben auch jede Menge Fehler gemacht“, sagt er (siehe impulse 05/15, Seite 98).

Nächstes Jahr wird Hartl 65. Noch 2015 will er die Anteile von seinem Partner Eberhard König kaufen, der keine eigenen Kinder hat. Danach möchte er das Unternehmen an seine Töchter übergeben. Bauchweh bereitet ihm nur, dass die Umstrukturierung noch nicht ganz abgeschlossen ist. Etliches haben sie in den vergangenen Monaten bereits umgestellt. Der ehemaliger Marketingexperte eines Weltkonzerns hilft im Vertrieb aus, weil er sich, so Theo Hartl, „in Münchner Kindl verliebt hat“. Im Lager gibt es neues Personal. Und Eberhard König wird auf jeden Fall noch ein paar Jahre bleiben und sich um die Rezepturen und die Produktion kümmern.

Andererseits wirft die Firma gerade erst zarte Gewinne ab. Das Wachstum sorgt immer wieder für unerwartete Probleme. Ist der Zeitpunkt für die Wachablösung also wirklich schon da? Der Vater zögert. „Mein Traum ist es, meinen Töchtern eine stabile Situation zu hinterlassen.“ Mit stabilen Bilanzen, ohne Schulden und ohne die Herausforderungen der Wachstumsphase.

„Es wäre schon ganz gut, wenn unser Vater die nächsten fünf Jahre noch da ist“, findet auch Catalina Hartl. „Zumindest als Ratgeber“, ergänzt ihre Schwester Lisana. Im vergangenen Jahr hat Theo Hartl neben seinem Haus in der Toskana 60 Olivenbäume gepflanzt. Hört sich schon sehr nach einer Aufgabe für den Ruhestand an. Wie viel Zeit er dort verbringen will? „Das entscheide nicht ich, sondern die Mädchen“, sagt er diplomatisch.

Im Urlaub schaltet der Senior sein Handy mittlerweile nur eine Stunde am Morgen ein. „Sonst würde es den ganzen Tag klingeln, jeder in der Firma hat seine Nummer“, sagt Lisana. Wenn sie und ihre Schwester den Vater später am Tag dringend brauchen, gibt es eine innerfamiliäre Notlösung: Sie rufen auf dem Handy der Mutter an. „Das bleibt eingeschaltet“, erzählt Catalina. „Und außer uns hat keiner in der Firma die Nummer.“ ■

UNTERM STRICH Beim Senfhersteller Münchner Kindl wird die Firmenübergabe an die Kinder genutzt, um das Unternehmen mit vereinten Kräften neu aufzustellen und erfolgreicher zu machen.



Alles zur Reform der Erbschaftsteuer und viele Tipps zur Nachfolge unter impulse.de/nachfolge



Optimiert Viele Abläufe dauerten den Hartl-Töchtern zu lange. Mit diesem Gummiband geht das Verpacken der Barbecue-Saucen schneller als bisher mit Paketschnur