

UNTERNEHMENSNACHFOLGE FÜR WEITERBILDNER

„Vertrauen ist die Basis“



Foto: Kaltenbach Training

Meistbietend verkaufen wollte Walter Kaltenbach seine Firma Kaltenbach Training in Böbingen nicht. Er suchte nach einem Nachfolger, der seine Überzeugungen teilt und den seine Kunden akzeptieren.

Wie findet ein Trainer einen geeigneten Nachfolger für sein Unternehmen? Einen ungewöhnlichen Weg beschritt der Verkaufstrainer Walter Kaltenbach. Er veranstaltete eine „Formel 1 der Unternehmensnachfolge“ und fand so einen Nachfolger, der nicht nur ihm, sondern auch seinen Kunden gefällt. Zur Nachahmung empfohlen.

» Warum haben Sie nicht den üblichen Weg gewählt, einen Nachfolger zu finden?

Walter Kaltenbach: Ich habe immer mal wieder – bei Tagungen, bei Kunden – zur Sprache gebracht, dass ich einen Nachfolger suche, um so Interessenten zu finden. Es gab auch einige Gespräche, aber letztlich ist dabei nie etwas Brauchbares herausgekommen. Für mich war es relativ schwierig, auf diesem Weg herauszufinden, was ein

Bewerber überhaupt drauf hat. Ich wollte mein Unternehmen nicht einfach meistbietend verkaufen. Mein Wunsch war, dass die Firma weiterlebt und meine Kunden, mit denen ich teilweise seit Jahrzehnten zusammenarbeite und eine besondere Beziehung aufgebaut habe, auch weiterhin gut versorgt werden. Mein Nachfolger sollte meine Grundüberzeugungen teilen. Klar war für mich, dass ich mehrere Kandidaten vergleichen können

muss, um den besten herauszufiltern. Ich brauchte also eine schlüssige Strategie, um bei der Suche Erfolg zu haben. Das war der Punkt, an dem ich entschieden habe, mir externe Hilfe zu holen.

» Gab es Voraussetzungen, die der Bewerber unbedingt erfüllen musste?

Kaltenbach: Ich brauchte jemanden mit einem technischen Background, im Idealfall einen Techniker oder Ingenieur. Und er musste etwas vom Verkaufen verstehen. Das ist eigentlich die Quadratur des Kreises. Am wichtigsten aber war mir eine Persönlichkeit mit einem unternehmerischen Antrieb.

» Wie sind Sie auf die Idee mit dem Wettbewerb gekommen?

Kaltenbach: Mir war klar, dass ich etwas tun musste, das es so noch nicht gegeben hatte. Im Brainstorming mit dem Strategie-Coach Ulrich Mölter entstand dann die Idee, einen Wettbewerb durchzuführen. Der Sieger sollte sich das Privileg verdienen, Kaltenbach Training zu erwerben. Da ich ein großer Rennsport-Fan bin, nannten wir den Wettbewerb „Formel 1 der Unternehmensnachfolge“. Die vier Wettbewerbsphasen hießen Qualifying, Startaufstellung, Rennen und Siegerehrung.

» Welche Resonanz hat das erzielt?

Kaltenbach: Der Wettbewerb hat meiner Bekanntheit einen deutlichen Schub gegeben. Ich bin selbst von Leuten darauf angesprochen worden, die keine Berührungspunkte mit meiner Arbeit haben. Als mein Vermieter etwa in München gegenüber einem Bekannten meinen Namen erwähnte, kam zurück: „Kaltenbach, das ist doch dieser Verrückte mit dem Formel-1-Wettbewerb!“ Die

Resonanz hat mich überrascht. Wir hatten mehrere tausend Klicks auf der Webseite und 83 Registrierungen für den Wettbewerb.

» Wie haben Ihre Kunden auf den Wettbewerb reagiert?

Kaltenbach: Sehr positiv, die Idee dahinter hat ihnen gefallen, was mich zusätzlich bestärkt hat. Mit den drei Kandidaten in der Endauswahl war ich dann auch bei einem wichtigen Kunden vor Ort. Der Geschäftsführer und der Verkaufsleiter haben sich ein paar Stunden Zeit genommen, um die Kandidaten zu befragen und ihnen Aufgaben zu stellen. Ralph Guttenberger, der den Wettbewerb schließlich gewonnen hat, war der Favorit des Kunden. Dieses Feedback war mir sehr wichtig, es hat meine Entscheidung mit beeinflusst.

» Wie haben Sie auf den Wettbewerb aufmerksam gemacht?

Kaltenbach: Über mein Netzwerk bei Xing, über meinen Newsletter, der etwa 2.500 Abonnenten hat, und über E-Mail-Adressen, die ich von Kooperationspartnern erhalten hatte – insgesamt hatten wir fast 5.000 Empfänger. Und über die Presse.

» Wie lief das Rennen dann ab?

Kaltenbach: Im März 2011 haben wir mit den Vorbereitungen begonnen. Am 30. September wurde der Startschuss gegeben und die Homepage freigeschaltet, auf der sich die Bewerber registrieren lassen konnten. Der Prozess war so konzipiert, dass er nach dem Start automatisch und rein elektronisch abläuft. Erst mit den Kandidaten, die es in die letzte Runde geschafft haben, hatte ich dann persönlichen Kontakt. So wurde meine Tätigkeit nicht gestört, ich konnte meine Trainings weiterhin wie gewohnt durchführen.

Die Bewerber mussten von Stufe zu Stufe immer mehr Informationen über sich preisgeben und ihre Qualifikationen unter Beweis stellen. Wir haben die Messlatte immer weiter nach oben verschoben. Wichtig war mir, dass die Bewerber mit ganzem Herzen dabei waren. Im Gegenzug erhielten sie von Stufe zu Stufe immer größeren Einblick in mein Unternehmen.

» Hatten Sie keine Bedenken, Informationen über Ihr Unternehmen preiszugeben?

Kaltenbach: Die Teilnehmer, die nicht gewonnen haben, könnten jetzt zwar mit den Zahlen hausieren gehen. Aber was kann man damit schon anfangen? Außerdem hat das die notwendige Vertrauensbasis mit dem Gewinner geschaffen. Ich muss ihm gegenüber nichts rechtfertigen, alles liegt offen. Er konnte alle Fragen stellen, auch an meinen Steuerberater.

» Was sind die Vorteile, einen Nachfolger per Wettbewerb zu küren?

Kaltenbach: Normalerweise geht es bei der Nachfolgersuche viel zu schnell nur noch um eine Frage: Wie hoch ist die Ablösesumme? Bei der „Formel 1“ haben sich die Bewerber fast ein halbes Jahr mit dem Unternehmen beschäftigt, bevor die Entscheidung fiel. Dadurch wurde viel klarer, wofür das Unternehmen steht, welches Know-how hier über 22 Jahre aufgebaut wurde. Und natürlich hatte ich meinerseits mehr Zeit und bessere Möglichkeiten, die Bewerber kennenzulernen und ihnen auf den Zahn zu fühlen.

» Gibt es auch Nachteile?

Kaltenbach: Vorstellbar ist, dass ein exzellenter Kandidat vorzeitig aussteigt, weil ihm etwas an dem Prozedere nicht passt. Allerdings hat mir das niemand rückgemeldet.

» Haben sich irgendwelche Schwierigkeiten ergeben?

Kaltenbach: Manchmal hatte ich Sorgen, ob der Prozess wirklich reibungslos verlaufen, ob die Stufen wirklich ineinandergreifen würden. Letztlich hat aber alles ohne Probleme funktioniert. Eine gründliche Vorbereitung ist das A und O. Wir haben vorher alles durchgespielt. Ich wollte alles, bloß keinen Schnellschuss.

» Hat sich der Aufwand gelohnt?

Kaltenbach: Ja, denn ich spüre eine sehr große Sicherheit, dass mein Nachfolger bei einem großen Teil meiner Kundschaft auf Akzeptanz stoßen wird. Dass diese Vertrauensbasis stimmt, ist für mich am wichtigsten. Ralph Guttenberger ist jetzt schon wochenweise in der Firma tätig, und es zeigt sich: Es passt, er war die richtige Wahl.

» Würden Sie Kollegen, die einen Nachfolger suchen, dieses Verfahren ebenfalls empfehlen?

Kaltenbach: Allen, die Dienstleistungen verkaufen, würde ich es von Herzen empfehlen. Ein Stufenverfahren, in dem der Bewerber und der Inhaber immer mehr voneinander preisgeben und sich so schrittweise nähern, ist ideal. Dadurch entsteht eine Vertrauenssituation, die sich beim Vertragsabschluss auszahlt.

Entscheidend dabei ist ein professionelles Verfahren. Von allzu viel Selbstgestricktem würde ich dringend abraten. Lieber ein paar Euro investieren und professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Allein schon, um einen Blick von außen zu bekommen. Der Kandidat, von dem man selbst begeistert ist, ruft bei einem anderen vielleicht die Reaktion hervor: „Mit dem kannst du keinen Blumentopf gewinnen.“

Interview: Miriam Wagner ■