

## Per Wettbewerb den Nachfolger finden

Wie finde ich einen geeigneten Nachfolger für mich? Das fragen sich viele Unternehmer. Walter Kaltenbach, Inhaber des Beratungsunternehmens Kaltenbach Training, beschritt einen ungewöhnlichen Weg. Er startete einen mehrstufigen Wettbewerb – mit Erfolg.



Die Suche nach einem geeigneten Nachfolge beschäftigt viele Unternehmer, wenn sie in die Jahre kommen und kein Familienmitglied in ihre Fußstapfen treten möchte. Dann besteht die Gefahr, dass sich ihr Unternehmen nach ihrem Rückzug in Luft auflöst, weil ein „Thronfolger“ fehlt. In dieser Situation befand sich im Sommer 2011 auch Walter Kaltenbach, Inhaber des auf den technischen Vertrieb spezialisierten Beratungsunternehmens Kaltenbach Training in Böbingen. Seit Jahren suchte der heute 75-jährige Vertriebsprofi eine Person, die bereit und fähig ist, sein Unternehmen zu übernehmen. Ohne Erfolg. Zwar gab es immer wieder Interessenten. Doch in den Sondierungsgesprächen zeigte sich meist rasch: Die Interessenten sind keine echten Kandidaten. Selten aus finanziellen Gründen. Meist scheiterte eine Übernahme daran, dass die Bewerber vom technischen Vertrieb wenig Ahnung oder keinen Draht zur primär mittelständischen Klientel der Beratung hatten.

### Externen Unterstützer engagiert

Also arbeitete Kaltenbach weiter – schließlich hatte er weiterhin Spaß an seiner Arbeit. Doch dann signalisierte ihm seine Frau, dass er doch langsam kürzer treten möge. Doch Kaltenbach wusste weiterhin keine Lösung für sein „Problem“. Deshalb traf er sich mit dem Strategie-

Coach Ulrich Mölter in Au am Rhein, dem er sein Anliegen zunächst noch eher unverbindlich schilderte. Mölter wurde schnell klar: Kaltenbach möchte für sein Unternehmen zwar einen angemessenen Preis erzielen. Er möchte es aber nicht meistbietend veräußern. Mindestens ebenso wichtig wie der Kaufpreis ist ihm, dass „sein Kind“ weiterlebt und seine mittelständische Klientel, zu der Kaltenbach auch eine emotionale Bindung hat, weiterhin gut versorgt wird. Daraus folgte für Mölter: Der Nachfolger muss Kaltenbachs Grundüberzeugungen teilen – auch damit die Kunden von Kaltenbach Training ihm vertrauen.

Klar wurde beiden im Gesprächsverlauf auch: Um einen solchen Nachfolger zu finden, brauchen wir zunächst eine Vielzahl von Kandidaten. Zudem benötigen wir ein mehrstufiges Verfahren, um aus der Vielzahl von Bewerbern den besten heraus zu filtern. So entstand die Idee, eine Art Wettbewerb um die Unternehmensnachfolge zu starten, in dessen Verlauf sich die Kandidaten das Privileg „verdienen“, das Unternehmen Kaltenbach Training zu erwerben.

Walter Kaltenbach war von dieser Grundidee begeistert. Also trafen sich die beiden Berater fortan monatlich, um den Wettbewerb zu planen. Zunächst formulierten sie ein Anforderungsprofil für den künftigen Inhaber. Dann analysierten sie:

Wo finden wir Menschen, die die Grundüberzeugungen von Walter Kaltenbach teilen? Zum Beispiel in den Verbänden, in denen er Mitglied ist? Unter den Abonnenten seines Newsletters? So entstand allmählich eine Liste potenzieller Kandidaten.

### Mehrstufigen Wettbewerb konzipiert

Parallel dazu konzipierten Kaltenbach und Mölter den Wettbewerb. Rasch kamen sie überein, dass dieser aus mehreren Phasen bestehen solle, in denen

- die Anforderungen an die Kandidaten sukzessiv steigen,
- Walter Kaltenbach immer mehr Infos über sein Unternehmen preisgibt und
- sich die Zahl der Kandidaten immer weiter reduziert, bis der „Sieger“ ermittelt ist.

Zeitgleich entwarfen die beiden Berater ein Kommunikationskonzept, um die Kunden von Kaltenbach Training wettbewerbsbegleitend über den Wettbewerb zu informieren. Denn Kaltenbach wollte nicht, dass sie über Umwege von seiner Nachfolger-Suche erfahren. Die beiden Planer entschieden auch: Eine auf den Beratungsmarkt spezialisierte PR-Agentur soll den Wettbewerb begleiten. Nachdem dessen stand, lautete die Frage: Wie können wir ihn so verpacken, dass er potenzielle Teilnehmer auch emotional

anspricht? Am Ende der Überlegungen stand der Name „Formel 1 der Unternehmensnachfolge“, auch, weil Kaltenbach eine hohe Affinität zum Rennsport hat. Die vier Wettbewerbsphasen sollten „Qualifying“, „Startaufstellung“, „Rennen“ und „Siegerehrung“ heißen.

### Überraschend große Resonanz

Anfang Oktober 2011 startete der Wettbewerb, für den eigens eine Webseite ([www.Formel1-der-Unternehmensnachfolge.de/nichtmehraktuell](http://www.Formel1-der-Unternehmensnachfolge.de/nichtmehraktuell)) konzipiert worden war. Sechs Wochen später, als das „Qualifying“ abgeschlossen war, hatten sich 83 Interessenten registriert. Diese Zahl überraschte Mölter und Kaltenbach, weil die Besucher bei der Registrierung nicht nur die üblichen biografischen Angaben machen mussten. Sie wurden auch gefragt: Welche Verkaufserfolge erzielten Sie in den letzten fünf Jahren? Was sind die drei wichtigsten Dinge in Ihrem Leben? Des Weiteren: Welche Verpflichtungen sind Sie eingegangen – beruflich, finanziell und privat? Mit dieser Frage wollten die Wettbewerbsveranstalter unter anderem erkunden, ob der Bewerber ortsgebunden ist oder berufliche Verpflichtungen hat, aus denen er sich schwer lösen kann.

Von den 83 Bewerbern ließen Kaltenbach und Mölter 43 für die Phase „Startaufstellung“ zu. In ihr erhielten die verbliebenen Kandidaten vertiefende Fragen. Nun wurden sie zum Beispiel nach ihrer Führungs- und unternehmerischen Erfahrung gefragt. Ebenso nach ihren größten Misserfolgen, und was sie aus ihnen lernten. Zudem sollten die Teilnehmer beschreiben, was sie zur Beratertätigkeit motiviert.

### Vorauswahl der Kandidaten

Aus den Teilnehmern an der zweiten Runde wählten die beiden Berater erneut elf aus, die für die nächste Runde, das „Rennen“, qualifiziert waren. Von ihnen nahmen am Ende nur sieben am Rennen teil. Denn zu diesem Zeitpunkt informierte Kaltenbach die Kandidaten auch darüber, wie sich aus seiner Warte die Übernah-

„ Es entstand die Idee eines Wettbewerbs, in dessen Verlauf sich die Kandidaten das Privileg verdienen, das Unternehmen zu erwerben.

me – auch finanziell – gestalten könne und welche Punkte hiervon (nicht) verhandelbar seien. Eine nicht verhandelbare Bedingung lautete: Mein Nachfolger muss nach der Übernahme für mindestens zwei Jahre seinen Wohnsitz in die Nähe des Firmensitzes von Kaltenbach Training verlegen. Hierzu waren mehrere Kandidaten, wie erwartet, nicht bereit. Die verbliebenen Sieben mussten sie unter anderem einen Persönlichkeitstest absolvieren. Von diesen Kandidaten wählten Kaltenbach und Mölter erneut drei aus, die sie für zwei Tage zur „Siegerehrung“ nach Böbingen einluden. Dort stellte Kaltenbach den drei Top-Kandidaten sein Unternehmen noch einmal genau vor. Er informierte sie über dessen Umsätze und Erträge sowie Fixkosten. Außerdem erläuterte er die Strukturen und Abläufe im Back-Office. Danach sollten die Kandidaten erneut mehrere Aufgaben lösen, bei denen die zentrale Frage lautete: Wie geht der Kandidat neue Herausforderungen an? Danach erhielt jeder Teilnehmer ein individuelles Feedback. Am zweiten Tag erläuterte Kaltenbach den Teilnehmer im Detail, wie sich der Übergabeprozess gestalten könnte: Nachdem der Sieger einen definierten Einstiegspreis bezahlt hat, wird er Teilhaber und gleichberechtigter Geschäftsführer. Danach beginnt die Einarbeitungs- und Übergabephase von circa zwei Jahren, an deren Ende ihm das Unternehmen ganz gehört. In dieser Zeit arbeitet Kaltenbach weiterhin im Unternehmen mit, wobei die Entscheidungsbefugnisse Schritt für Schritt an seinen Nachfolger übergehen. Hierüber wird ein Vertrag geschlossen. Mit diesem Prozedere erklärten sich alle Kandidaten einverstanden.

Danach fuhren alle Beteiligten zu einem Top-Kunden des Beratungshauses. Dort wurden die Kandidaten von dessen Geschäftsführer und Verkaufsleiter befragt.

Anschließend schilderten sie ihnen mehrere aktuelle Herausforderungen, für die die drei Kandidaten Lösungsvorschläge erarbeiten sollten. Danach gaben der Geschäftsführer und der Verkaufsleiter Kaltenbach und Mölter ein Feedback zu den Kandidaten – und zwar hinsichtlich ihrer Person, ihres Auftretens und der Qualität ihrer Lösungsvorschläge.

### Der Sieger wird gekürt

Mit diesem Feedback sowie ihren Eindrücken der zurückliegenden zwei Tage zogen sich Mölter und Kaltenbach zurück, um zu entscheiden, wer der Sieger sein sollte. Sie entschieden sich für Ralph Guttenberger. Aus folgenden Gründen: Der ehemalige Jet-Pilot der Luftwaffe und Kommandant einer Fliegerstaffel hat als Diplomingenieur für Luftfahrttechnik das nötige technische Know-how, um bei technischen Verkäufern auf die erforderliche Akzeptanz zu stoßen. Zudem verfügt er aufgrund seiner Weiterbildungen und seiner Tätigkeit in geschäftsführenden Positionen über Erfahrung in den Bereichen Personal- und Unternehmensführung. Außerdem blickt er auf 20 Jahre Erfahrung im Aufbau und Führen von Vertriebsteams in mehreren (Franchise-) Unternehmen zurück.

Anfang April 2012 stand der Sieger des Wettbewerbs „Formel 1 der Unternehmensnachfolge“ fest. Trotzdem gab Walter Kaltenbach dessen Namen noch nicht bekannt. Denn sein designerter Nachfolger war zu diesem Zeitpunkt noch Geschäftsführer und Verkaufsleiter bei einer anderen Unternehmensgruppe, und er wollte zunächst deren Gesellschafter über die geplante berufliche Veränderung informieren und die begonnenen Projekte sauber zu Ende führen. Seit Anfang 2013 ist Ralph Guttenberger Mitinhaber sowie zweiter Geschäftsführer des Unternehmens.

Bernhard Kuntz, PProfilBerater GmbH, Darmstadt