



Auf dem Weg zum Generationswechsel

Wann ist es Zeit, das Familienunternehmen in jüngere Hände zu geben? Bei der Dinslakener Firma TAR Automation hat der Wechsel bereits begonnen. Vater und Sohn teilen sich nun die Geschäftsführung

Madeleine Hesse

Dinslaken. Wenn Alfred Rachner und seine Söhne in diesem Jahr in die Türkei, USA oder nach Indien reisen, dann sitzen sie nicht als Familie auf Urlaubskurs im Flieger, sondern als Arbeitskollegen auf Geschäftsreise. Doch seit kurzem ist Vater Alfred Rachner nicht mehr alleiniger Vorgesetzter von 16 Mitarbeitern: Er teilt sich seit Beginn des Monats mit seinem ältesten Sohn Michael die Geschäftsführung des Familienunternehmens TAR Automation, das sich auf Automatisierungstechnik spezialisiert hat. Grund für die personelle Veränderung: Die Rachners wollen schon frühzeitig mit dem Generationswechsel im Familienunternehmen beginnen. Das Ziel: Alfred Rachners jüngster Sohn Stefan soll in einigen Jahren den Vater ablösen, beide Brüder sich die Geschäftsführung teilen. „Da steckt auch der Gedanke dahinter, wenn etwas passiert, ist die Firma nicht führungslos“, sagt der Dinslakener Unternehmer. Der Wunsch, die Geschäftsführung Schritt für Schritt an seine beiden Söhne abzugeben, die bereits im Unternehmen arbeiten, sei erst im vergangenen Jahr konkret geworden, sagt Alfred Rachner. „Viele Unternehmer beschäftigen sich mit der Nachwuchsfrage erst, wenn es bereits zu spät ist, weil sie die Verantwortung nicht abgeben können.“ Ihm sei das leicht gefallen. Rachner habe sich gefragt: „Warum nicht jetzt?“ Auch Markus Nacke von der Industrie- und Handelskammer (IHK) Niederrhein empfiehlt Familienunternehmen, sich frühzeitig Gedanken um die Nachfolge zu machen und in Gespräche mit Angehörigen zu gehen. Denn eine IHK-Studie habe gezeigt, dass eine familieninterne Nachfolge oft mehr Zeit beanspruche, als eine externe. Entscheidend sei vor allem eine offene Kommunikation mit der Familie – und „vertraglich alles so genau wie möglich festzuhalten.“ Dafür sollten im besten Fall Steuerberater, Juristen und Notare zu Rate gezogen werden – auch wegen erbrechtlichen Fragen. Etwa drei Jahre möchte Alfred Rachner seinen Sohn Michael in die Geschäftsführung einarbeiten, „dann erst kommt man in eine Genießphase, weil man alles gesehen hat.“ Seine Arbeitszeit wolle er langsam reduzieren, „mal zwei Tage die Woche aussetzen“ und mehr Zeit für das Modellfliegen oder Reisen mit seiner Frau Ute finden, die die Buchhaltung der Firma stemmt. Für Michael Rachner bedeutet die Geschäftsführung unterdessen mehr Arbeit und mehr Verantwortung als zuvor. Seit 2011 war er als Softwareentwickler angestellt. „Wir machen hier keine reine Bürotätigkeit. Wir gehen auch in die Anlagen, machen uns mal dreckig“, beschreibt Michael Rachner seinen Arbeitsalltag. Was mit der Geschäftsführung „ganz neu dazukommt, ist das Administrative. Man ist als Geschäftsführer die letzte Instanz.“ Vor 17 Jahren gründete Alfred Rachner das Familienunternehmen, seine beiden Söhne waren da noch neun und vierzehn Jahre alt. „Wichtig ist, wir haben sie nicht in die Nachfolge gezwungen“, sagt Alfred Rachner.

Beide Söhne begannen ihre Ausbildung zunächst in anderen Betrieben, doch der Wunsch, die Firma des Vaters zu übernehmen, sei laut Michael Rachner da gewesen. Jüngst kam auch Michael Rachners Frau Stefanie ins Team, die nun in die Buchhaltung eingearbeitet wird.

Wie geht die Familie mit Konflikten am Arbeitsplatz um? Schließlich sind sie auch Kollegen. „Man kann Arbeit und Familienleben nicht so einfach trennen“, sagt Alfred Rachner. Doch bemühe sich die Familie, berufliche Konflikte nur in der Arbeitszeit anzugehen, sagt Michael Rachner. „Wir kommen gerne zusammen und können auch ohne weiteres über andere Themen reden“, ergänzt seine Mutter.

Für Alfred Rachner haben die Söhne seinen Betrieb fachlich bereichert. Und auch vom Vater konnten die beiden wiederum viel lernen. „Ich nehme vor allem das unternehmerische Denken mit. In den 17 Jahren Erfahrung stecken viele Höhen und Tiefen“, sagt Michael Rachner. Sein Bruder Stefan ergänzt: „Was man mitnimmt: Es gibt immer eine Lösung.“

Ihre Lösung für den Generationswechsel haben die Rachners schon gefunden, auch wenn die Übergabe noch am Anfang steht. Ob das Unternehmen auch in einer weiteren Generation in den Händen des Nachwuchts bleibt, müsse sich aber noch zeigen.