

Zukunftsfähigkeit im Familienunternehmen

Chancen und Risiken der Unternehmensnachfolge am Beispiel von hema electronic

Seit 40 Jahren ist hema führend in der Entwicklung von Elektronik. Der Aalener Spezialist für Embedded Vision-Systeme läutete mit dem Firmenjubiläum im Herbst 2018 zugleich einen Generationenwechsel ein. Die schrittweise Übergabe der Geschäftsleitung von Firmengründerin Charlotte Helzle an Sohn Oliver war über Jahre hinweg vorbereitet worden. Gleichzeitig steht der Generationenwechsel in der Geschäftsleitung für eine neue strategische Ausrichtung des Unternehmens.



*Charlotte Helzle und Oliver Helzle.
(Foto: Sandra Ehinger, CITY-PHOTO)*

Frau Helzle, wann haben Sie mit Ihrem Sohn zum ersten Mal darüber gesprochen, sich aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen?

CH: Dieses Gespräch hat mit allen meinen Söhnen stattgefunden, als es um die Wahl ihres Studiums ging. Der Zeithorizont war damals natürlich noch sehr großzügig bemessen.

War es für Sie schon immer klar, dass Sie einmal in die Fußstapfen Ihrer Mutter treten und die Geschäftsleitung übernehmen würden, Herr Helzle?

OH: Was es bedeutet, Unternehmer zu sein, erlebe ich seit meiner frühesten Kindheit hautnah mit. Dass ich diesen Schritt einmal selbst gehe war nicht immer klar. Mit dem Studium zum Wirtschaftsingenieur habe ich da natürlich die grobe Richtung eingeschlagen und für mich festgestellt, dass die Verbindung der Studieninhalte mit der unternehmerischen Praxis mir liegt. Mit dem Einstieg in das elterliche Unternehmen 2004 war dann die Zeit gekommen, mich zu entscheiden. Heute bin ich froh darüber, das genauso gemacht zu haben.

Worin bestehen Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen bei der Planung der Unternehmensnachfolge in einem Familienbetrieb?

CH: Das Interesse und die Eignung des Nachfolgers müssen sichergestellt werden. Das erfordert nüchterne Betrachtung und gute Abstimmung.

OH: Dazu kommt die langfristige Planung und genug Zeit, sich mit den Details zu beschäftigen. Wir haben uns diese Zeit genommen und eine schrittweise Übergabe vorgenommen. Die persönliche Herausforderung für jeden ist die Entscheidung, sich ganz dem Thema zu widmen und konsequent durchzuziehen.

Und welche Chancen bietet so ein intern geregelter Generationenwechsel?

OH: In unserem Fall gibt er uns Zeit und Ruhe für die langfristige Planung. Wir können gezielt die anstehenden Themen bearbeiten und strategisch Weichen stellen.

CH: Es ist möglich, auf der geschaffenen Basis aufzubauen und zu expandieren. Die äußeren Bedingungen ändern sich in unserer Branche sehr rasch. Mit einer gut geregelten Übergabe ist die Fortführung der Unternehmensstrategie mit wenig Reibungsverlusten möglich. So kann das Wachstum sehr gut weitergetrieben werden.

Was unternehmen Sie, um die Mitarbeiter mit dem neuen Führungsteam und der neuen strategischen Ausrichtung vertraut zu machen?

OH: Wir pflegen eine enge Kommunikation bei uns im Haus. Im Führungsteam werden die Ansätze und Optionen diskutiert und verabschiedet. Regelmäßige Mitarbeiterinformationen machen die Aktivitäten greifbar für alle Mitarbeiter. Je nach Thema und Bereich werden die Mitarbeiter in Arbeitsgruppen direkt an der Erarbeitung beteiligt.

CH: Mein Sohn hat alle Bereiche des Unternehmens selbst kennengelernt und ist damit vertraut.

Frau Helzle, Sie waren 40 Jahre lang aufs engste mit hema verbunden. Fällt es schwer, endgültig loszulassen?

CH: Ich darf das Unternehmen ja weiter begleiten, indem ich Sonderaufgaben außerhalb des operativen Geschäfts übernehme. Ich sehe hema in guten Händen bei meinem Sohn und seinem neuen Führungsteam.

Herr Helzle, auch für Sie ist hema immer mit den Namen Ihrer Mutter verbunden. Was wird anders sein, wenn „die Chefin“ sich komplett aus dem Tagesgeschäft zurückzieht?

OH: Vieles wird anders sein. Eine neue Führungsmannschaft steht am Steuer, neue aktuelle Technologien werden eingesetzt und neue Kundengruppen strategisch erschlossen. Trotzdem bleiben wir hema und viele Dinge, die gut sind, werden weitergeführt. Sozusagen das Beste aus alt und neu.

Schlussfrage an Sie beide: Wie würden Sie sich hema in weiteren 40 Jahren wünschen?

CH: Ein stetig gewachsenes Unternehmen in dem stetig wachsenden Umfeld der innovativen Technologien, von dem die Kunden und die Mitarbeiter sagen: hema ist gut. Ein Glück, dass es hema gibt.

OH: Erfolgreich und zukunftsfähig. Ein Ort der Zusammenkunft, an dem wir gemeinsam für unsere Kunden moderne Technologien erarbeiten und in erfolgreiche Produkte überführen.