



**Gestatten: Tertel.** Hartmut (links) und Gundolf Tertel (rechts) haben geschafft, was nicht allen Unternehmerfamilien gelingt – den reibungslosen Übergang.

# Lebenswerk zu vergeben

**UNTERNEHMENS PORTRÄT.** Wer macht weiter, wenn der Senior kürzer tritt? In vielen Familienfirmen steht in den kommenden Jahren eine Übergabe bevor. Wie der Generationswechsel gelingt, ohne das Erbe zu beschädigen, zeigt das Beispiel der Kalthoff GmbH.

Vor dem Bürogebäude der Kalthoff GmbH in Schalksmühle, 20 Kilometer südlich von Hagen, gibt es genau zwei Parkplätze. Einen für Besucher und einen für den Chef. Mehr als 20 Jahre lang stand dort der Wagen von Hartmut Tertel, nachdem er das Familienunternehmen von seinem Onkel Al-

fred Kalthoff übernommen hatte. Jetzt parkt der 69-Jährige auf dem Hof hinter der Halle, in der rund 35 Mitarbeiter Kabel, Steckverbindungen und Gummiformteile für den Elektrofachhandel und die Industrie fertigen. Denn 2006 hat Tertel die Geschäftsführung an seinen Sohn Gundolf übergeben und

damit auch die Privilegien des Chefs – das große Büro, die Sekretärin und den Stellplatz direkt vor der Tür. Auch wenn es banal klingt, aber an Dingen wie diesen wird deutlich: Hartmut und Gundolf Tertel ist reibungslos gelungen, was vielen Unternehmen in den kommenden Jahren noch bevorsteht: Gundolf

## „Weitaus schwieriger als die operative Übergabe ist in vielen Fällen der rechtliche Unterbau.“

Tertel führt die Firma weiter, sein Vater stellt sich in die zweite Reihe und ist nur noch als Berater tätig.

### Vorausschauend handeln

Bis 2014, so schätzt das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn, müssen in Deutschland rund 110.000 Familienunternehmen an einen Nachfolger übergeben werden. Kein leichtes Unterfangen, denn wenn sich der Patriarch zurückzieht, sollte es in Familienbetrieben möglichst nicht so zugehen wie in den Fernsehserien „Dallas“ oder „Denver Clan“: Der Senior klammert, der Junior muss sich mühsam durchsetzen, und die Verwandtschaft streitet um das Erbe.

„Das Wichtigste ist, das Thema rechtzeitig anzugehen“, rät Hartmut Tertel. Er hat sich schon Ende der 1990er-Jahre damit auseinandergesetzt, wie es nach seinem Ruhestand mit dem Unternehmen und den Mitarbeitern weitergehen soll. „Ich hatte mir fest vorgenommen, mit 65 kürzerzutreten“, sagt er, „unabhängig davon, ob Gundolf die Firma eines Tages übernehmen würde oder nicht.“ Neben der familieninternen Weitergabe hat er deshalb auch in Betracht gezogen, einen erfahrenen Mitarbeiter in die Geschäftsführung zu holen.

Zwar äußern die meisten Unternehmer den Wunsch, dass die Firma in Familienbesitz bleiben soll. Gelungen ist das laut Schätzungen des IfM in den vergangenen fünf Jahren allerdings nur in 44 Prozent der Fälle. „Bei uns hat letztlich einfach alles gepasst“, sagt Gundolf Tertel. „Meine Eltern haben mich nie dazu gedrängt, aber unerschwinglich war mir nach der Schule schon klar: Du machst



das.“ Er schließt eine Ausbildung zum Werkzeugbauer ab, studiert Maschinenbau und steigt 1996 als Assistent der Geschäftsführung ins Unternehmen ein. Erst zehn Jahre später kauft er sich mit einem geringen Anteil in die GmbH ein und übernimmt die Geschäftsführung. Eine ideale Lösung. So wird der Generationenwechsel für den Nachfolger nicht zum Sprung ins kalte Wasser.

„Ich habe unheimlich davon profitiert, dass ich mich über so lange Zeit etablieren konnte“, so Gundolf Tertel rückblickend. Obwohl er durch sein Studium und die Ausbildung fachlich topfit ist, musste er sich gegenüber den Mitarbeitern erst einmal beweisen. „Vor allem gegenüber Kollegen, die 30 Jahre mit meinem Vater zusammengearbeitet, Höhen und Tiefen erlebt haben und ein eingespieltes Team waren“, sagt er. „Und dann komme ich daher, bin deutlich jünger und mache einige Dinge einfach anders.“ So hat er zum Beispiel einen Onlineshop aufgebaut, über den Kunden die Produkte von Kalthoff direkt beziehen können: Stecker verschiedenster Normen für Deutschland, Dänemark, die Schweiz, die USA oder Großbritannien, Schnur-schalter, Steckdosen, sogar Lichterketten hat Kalthoff im Programm. Vor zwei Jahren hat Kalthoff die Stadt Bochum mit einer komplett neuen Weihnachtsbeleuchtung ausgestattet.

Während der junge Chef die Akzeptanz einiger Mitarbeiter nur langsam gewinnen konnte, funktionierte die Zusammenarbeit mit dem Vater hingegen seit Beginn der Übergabephase reibungslos. Der Senior arbeitet heute noch halbtags als Berater für Kalthoff,



**Von wegen aufstecken:** Kalthoff liefert Kabel, Steckverbindungen und Gummiformteile für Elektrofachhandel und Industrie in aller Welt.

außerdem kümmert er sich um den Fuhrpark und hält einen Blick auf die Immobilien. „Das ermöglicht mir einen schrittweisen Ausstieg aus dem Berufsleben und ich kann Arbeiten übernehmen, die mir immer schon Spaß gemacht haben“, sagt er. Der Sohn ist froh, dass er jemanden hat, auf dessen Erfahrung er zurückgreifen kann.

### Miteinander reden

Die operative Übergabe ist damit weitestgehend vollzogen. „Weitaus schwieriger ist in vielen Fällen der rechtliche Unterbau“, weiß Claudia Ulrich, Leiterin Financial Planning bei der WGZ BANK. Was geschieht im Erbfall mit den Geschäftsanteilen? Sind noch andere Kinder zu berücksichtigen und welche weiteren Vermögenswerte gibt es? „Dabei empfiehlt es sich, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen“, sagt Ulrich. So wie das Ehepaar Tertel: „Wir haben noch zwei Töchter, die ich nicht benachteiligen wollte“, betont Hartmut Tertel. Auf der anderen Seite wollte er vermeiden, dass das Unternehmen auf drei Familien zersplittert wird. Bei der Suche nach einer Lösung half die WGZ BANK.

Die Hausbank, die Spar- und Kreditbank Witten eG, vermittelte einen Kontakt zu Claudia Ulrich und ihrem Team. Nach ersten Gesprächen folgte eine Bestandsaufnahme, bei der die Familie in allen Bereichen „die Karten auf den

Tisch legen musste“, wie Gundolf Tertel sagt. „Aber es hat sich gelohnt.“ Ulrich moderierte die Gespräche, zog externe Experten für Steuer- und Erbrecht hinzu und erarbeitete so mit der Familie ein Konzept, das die Prämisse „Wie können wir das Unternehmen schützen, aber trotzdem alle drei Kinder möglichst gerecht behandeln?“ ideal erfüllt und gleichzeitig die Altersvorsorge der Eltern berücksichtigt – und das alles in absolutem gegenseitigem Einvernehmen. „Der Umgang der Familie untereinander war wirklich vorbildlich“, urteilt die WGZ BANK-Expertin.

Da die Töchter aufgrund ihrer beruflichen Orientierungen als Musikpädagogin und Rundfunkjournalistin ohnehin kein Interesse an der Übernahme der Geschäftsführung bei der Kalthoff GmbH haben, erbt Bruder Gundolf alle Werte, die das Unternehmen betreffen. Die privaten Vermögenswerte der Eltern werden unter den zwei Schwestern aufgeteilt. „Dabei ist allen klar, dass ich – schon durch den Wert des Unternehmens – begünstigt bin“, sagt Gundolf Tertel. Doch die Schwestern akzeptieren das, weil sie zum einen wissen, dass er gleichzeitig ein größeres Risiko übernimmt, und es ihnen zum anderen genauso wichtig ist, dass das Unternehmen weiterläuft. Liefes bei allen Unternehmen so gut, bestünde um den deutschen Mittelstand kein Grund zur Sorge. ■