

Vom Übernehmen und Loslassen

EINBLICKE Sie übernahm das Familienunternehmen ungeplant in einer existenziellen Krise, führte es zu internationalem Wachstum und verkaufte es später an einen Finanzinvestor: Susanne Kutterer-Schacht über die schwierigsten Fragen der Nachfolge – und die Freiheit, die im Loslassen liegen kann.

EIN GASTBEITRAG VON SUSANNE KUTTERER-SCHACHT

Sieben Jahre lang war ich Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht – ins Familienunternehmen wollte ich nie. Ich studierte bewusst Jura statt Betriebswirtschaftslehre, um diesem Druck zu entgehen. Leider sprachen wir in unserer Familie nie offen darüber, ob und wie eine Nachfolge aussehen könnte. Einmal wurde ich gefragt, ob ich das Unternehmen übernehmen wolle; wie das gehen und was von mir erwartet würde, blieb offen. Ich konnte mir nicht vorstellen, mit meinem dominanten, zielstrebigem Vater, einem Chef der alten Schule, zusammenzuarbeiten. Frauen in der Geschäftsführung eines technischen Unternehmens waren damals selten – auch meine Familie konnte sich das kaum vorstellen. Hinzu kam ein falsches Bild von Unternehmertum: lange Arbeitszeiten und viele Probleme. Beim Mittagstisch wurde nur über das gesprochen, was falsch lief, nie über die guten Seiten. So gewann ich den Eindruck, ein Unternehmer sei nur getrieben, statt selbst zu gestalten.

Als ich mit 36 Jahren doch in die Geschäftsführung eintrat, hatte ich keinen Plan, keine Übergabestrategie, keinen Beirat – und keine betriebswirtschaftliche Ausbildung für eine produzierende Firma. Was ich hatte, war eine Familie, die mich brauchte, weil das Unternehmen in einer existenziellen Krise steckte.

So begann 1998 meine Zeit als geschäftsführende Gesellschafterin der Kunststoffwerk Kutterer GmbH & Co. KG in Karlsruhe – ungeplant, unvorbereitet, aber mit dem nötigen Selbstbewusstsein, dass ich das schon hinbekomme. Ich lernte, Vertrauen bei Mitarbeitenden, Banken und Kunden zurückzugewinnen und Entscheidungen zu treffen, ohne zu wissen, ob sie richtig sind. Vor allem aber lernte ich, wie sehr es hilft, nicht allein zu sein – Familie, Team, Kunden und Lieferanten haben mich unterstützt. So fand ich meinen Platz als Unternehmerin in der Industrie und wurde über die Jahre auch als Frau in dieser Position akzeptiert. Aus der Krise wurde Aufbau, daraus Wachstum. Wir internationalisierten das Unternehmen und erschlossen neue Märkte. 2008 fusionierten wir mit der Mauer AG zur Kutterer Mauer AG, einem heute weltweit gefragten Hersteller von Verschlusslösungen für Tuben, Flaschen und Tiegel.

Den Schritt ins Unternehmen habe ich nie bereut. Es gab dunkle Stunden und anstrengende Jahre mit Höhen und Tiefen, aber sie haben mir auch viel gegeben. Eines war mir immer klar: Die Frage nach der Zukunft des Unternehmens wollte ich rechtzeitig klären. Da es keinen potenziellen Nachfolger aus der Familie gab, würde niemand das Unternehmen weiterführen. Man baut ein Lebenswerk auf – und muss erkennen, dass die eigene Familie nicht der richtige Weg für dessen Zukunft ist. Diese Erkenntnis war schmerzhaft. Loslassen fällt schwer, wenn ein Unter-



BILD: PRIVAT

Zur Person

Susanne Kutterer-Schacht ist Rechtsanwältin, Mediatorin und Geschäftsführerin der CONTINUUM GmbH in Karlsruhe sowie Partnerin der CONTINUUM AG in St. Gallen, Schweiz. Als frühere Vorständin der Kutterer Mauer AG begleitet sie Unternehmerfamilien durch Nachfolgeprozesse.

Kontakt:
+49 171 4434188,
susanne.kutterer@continuum.ch,
www.continuum.ch

nehmen eng mit der eigenen Biografie verwoben ist. Verantwortung bedeutet jedoch auch, rechtzeitig einen tragfähigen Weg zu finden, statt am Status quo festzuhalten. Wir verkauften das Unternehmen an einen Finanzinvestor, um Betrieb, Arbeitsplätze und Marke langfristig zu sichern. Es war die schwerste unternehmerische Entscheidung meines Lebens, aber die richtige – für mich, das Unternehmen und die Mitarbeitenden. Zum Zeitpunkt des Verkaufs hatte das Unternehmen sechs produzierende Standorte im In- und Ausland, die bis heute erhalten sind.

Diese Erfahrung – selbst ungeplant übernommen zu haben und später vor der eigenen Nachfolge zu stehen – hat meinen weiteren Weg geprägt. Ich weiß aus erster Hand, wie Umwege und Konflikte sich vermeiden lassen, wenn man Nachfolge früh und mit Empathie angeht. Diese Erfahrung weiterzugeben und Familienunternehmer durch diesen Prozess zu begleiten, ist mir eine Herzensangelegenheit. Jedes Unternehmen, dem der Übergang in die nächste Generation gelingt, ist mir persönlich wichtig.

Daher arbeite ich heute bei der CONTINUUM GmbH in Karlsruhe, einem Tochterunternehmen der CONTINUUM AG in St. Gallen, mit Familienunternehmen – von Handwerksbetrieben bis zum Mittelstand. Dabei erlebe ich, wie ähnlich die Herausforderungen unabhängig von der Größe sind. Die Nachfolge wird verdrängt, weil sie an das eigene Älterwerden und Loslassen rührt. Man hofft, ein Kind werde „schon irgendwann“ übernehmen, ohne konkret zu fragen. Entscheidungen über Rollen, Eigentum und Führung werden vertagt, bis äußerer Druck keinen Aufschub mehr zulässt. Fast immer scheitert Nachfolge nicht an steuerlichen, sondern an unausgesprochenen Fragen: Wer entscheidet was? Was braucht jede Seite, um sich sicher zu fühlen? Wie geht man mit dem Spannungsfeld zwischen Tradition und Neuem um?

Genau deshalb ist der Zeitpunkt entscheidend. Wer erst beginnt, wenn eine Entscheidung unausweichlich wird, hat kaum Gestaltungsspielraum – weder für den Betrieb noch für sich selbst. Wer Jahre vorher anfängt, Person, Familie, Unternehmen und Vermögen als zusammenhängendes Ganzes zu betrachten – bei CONTINUUM nennen wir das unser Strategiequartett –, kann in Ruhe klären, was übergeben werden soll, an wen und in welchem Tempo. Was mich am meisten überrascht hat: Das Loslassen selbst war nicht das Schwerste. Schwer war die Zeit davor, in der alles offen und ungeklärt war. Sobald ein tragfähiger Plan stand, wurde aus der Angst vor dem Verlust Erleichterung, fast Freiheit. Wer sich frühzeitig und ehrlich mit seiner Nachfolge auseinandersetzt, verschenkt kein Lebenswerk – er sichert es und ermöglicht sich selbst, mit einem klaren, guten Gefühl loszulassen. ■