

Ein Unternehmer kann nicht früh genug die Übergabe seines Betriebes an die nächste Generation planen«, sagt Karlhubert Dischinger (61). Nur durch rechtzeitige Planung sei ein reibungsloser Übergang möglich, davon ist der geschäftsführende Gesellschafter der Karl Dischinger-Gruppe in Kirchhofen bei Freiburg überzeugt (siehe Kasten unten rechts). Dabei sind für ihn viele Facetten zu beachten – etwa familiäre Belange, die Beziehungen zu den Mitarbeitern und den Kunden wie auch komplizierte steuerliche Aspekte. Etwas zugespitzt formuliert Dischinger: »Es gibt genügend Beispiele von Firmen, in denen der 85-jährige Patriarch seinem 50-jährigen Nachfolger schließlich erlaubt, auch einmal das Fahrrad in die Hand zu nehmen, damit er mal klingeln darf.«

Dischinger befasst sich gemeinsam mit seiner Familie und einigen Beratern seit geraumer Zeit mit der Nachfolgeplanung. Sein Ziel ist es, die Unternehmensleitung in einem Zeitraum von etwa fünf Jahren sukzessive auf seinen Sohn Karlchristian (27) zu übertragen. Der Junior ist Diplom-Betriebswirt und sammelte nach seinem dualen Studium zweieinhalb Jahre praktische Erfahrungen in der Dachser-Zentrale. »Derzeit entwickeln wir gemeinsam einen Plan für die nächsten Jahre, in dem wir die geplanten Schritte konkretisieren«, sagt der designierte Chef. »Es ist für mich jetzt wichtig, Führungserfahrung zu sammeln und vor allem zu beweisen, dass ich ein Unternehmen führen kann.«

Wichtige Herausforderungen sind aus seiner Sicht die Komplexität des Geschäfts. Neben der Vielzahl an Kunden gelte es, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Auch für Vater Karlhubert haben soziale

Was lange währt

Unternehmensnachfolge: Die Unternehmer Dischinger und Amberger zeigen, wie die Nachfolgeplanung erfolgreich verläuft. Beide setzen auf ihre Kinder.

Kompetenz gegenüber der Familie und den Mitarbeitern sowie die fachliche Kompetenz einen hohen Stellenwert im Anforderungsprofil seines Nachfolgers.

Inzwischen hat der Senior schon einige Aktivitäten seines Projekts Nachfolgeplanung umgesetzt: Zuerst informierte er seine Mitarbeiter und die Geschäftspartner. Dafür nutzte er auch seine Abschiedsrede in Freiburg als Präsident der IHK Südllicher Oberrhein. Dischingers Ziel ist es, die bestehende

schäft erst mit 85 Jahren an meinen Nachfolger zu übergeben, so wenig kann ich mir vorstellen, dass ich am Tag nach meinem 65. Geburtstag aufstehe, Brötchen hole, bis 10 Uhr Kaffee trinke, die Tageszeitung auswendig lerne und dann am Nachmittag meiner Frau auf den Wecker gehe.«

Kurzfristig will Dischinger seine Hobbys aktivieren: regelmäßig Rad fahren, tauchen gehen und verreisen. Für die Zeit danach hat er Pläne in der Schublade: Mit einem Road-

das Family Business die älteste Organisationsform der Welt.

Auch das Erfolgsrezept von Peter Amberger setzt auf die Familie. Bei der Regelung seiner Nachfolge habe er grundsätzlich versucht, keines seiner Kinder zu bevorzugen oder zu benachteiligen, betont der Unternehmer. Aufgrund der aktuellen steuerlichen Situation, die es erlaubt, das Betriebsvermögen steuerfrei zu übertragen, hat er sich 2010 entschlossen, 74 Prozent der Firmenanteile je zur Hälfte an seine Tochter und an seinen Sohn zu übertragen. »Ich habe aber 26 Prozent behalten, um bei Bedarf schlichtend in die Geschäftsleitung eingreifen zu können«, erklärt Amberger. Sollte eines der beiden Kinder aus dem Unternehmen ausscheiden, werde er seine Anteile auf das Kind übertragen, dass das Unternehmen weiterführt.

Zentraler Punkt der Nachfolgeregelung war für Amberger, sowohl seinen beiden Kindern als auch seinen Mitarbeitern und Kunden klipp und klar zu zeigen, dass es mit Loxxess weitergeht. Amberger plante und realisierte seine Nachfolgeregelung in zwei Stufen: In Stufe eins wurde Sohn Claus-Peter gleichberechtigter Vorstand. In Stufe zwei übergab er das Steuer an seinen Sohn, berief Tochter Christina in die Geschäftsleitung und zog sich in den Aufsichtsrat zurück.

Wichtige Entscheidungen werden weiterhin gemeinsam diskutiert und getroffen. Das gilt insbesondere für Investitionen im Millionenbereich, etwa beim Ausbau des Mega-Centers in Aurach auf 45.000 Quadratmeter Lagerfläche oder beim Ausbau des neuen Centers in Bor/Tschechien auf 25.000 Quadratmeter. Im

Diskurs halten sich alle strikt an die Gewaltenteilung, sagt Amberger. Auch wenn das hin und wieder schwerfalle. Der erfahrene Manager fühlt sich nach eigenen Worten dabei wie ein Elder Statesman, der nicht ins operative Geschäft eingreift. Letztendlich könne die Verantwortung und Führung nur in einer Person gebündelt sein: bei Sohn Claus-Peter. Tochter Christina stellt jedoch klar, dass Unternehmen habe zwar formal einen Vorstand, es werde aber von einer Doppelspitze geleitet. Tochter und Sohn müssen sich bei wichtigen Entscheidungen abstimmen. Und worin liegen für die Ambergers die wesentlichen Erfolgsfaktoren und wichtigen



www.MercedesServiceCard.com
Service To Go!
Mercedes-Benz

Unternehmensstruktur den aktuellen und künftigen Anforderungen anzupassen. Dabei schließt er eine familienfremde Beteiligung in der Holding aus.

Zu seiner Planung nach dem Stabwechsel sagt der 61-Jährige: »Genauso wenig, wie ich mir vorstellen kann, das Ge-

Train, einer australischen Lastwagenkombination ab einer Länge von 36,5 Meter bis 53,5 Meter und einem maximalen Gewicht bis 132 Tonnen, eine Woche durch Australien fahren. »Ich muss aber noch meine Frau überzeugen und klären, ob ich sie eine Woche in einem Strandhotel abladen darf«, er-gänzt er augenzwinkernd.

Spediteur Peter Amberger (65), Aufsichtsratsvorsitzender von Loxxess, hat seine Nachfolgeplanung schon vor zwölf Jahren gestartet: »Nachdem ich meine letzten Anteile an Trans-o-Flex an die Deutsche Post verkaufen musste, informierte mich mein Sohn Claus-Peter, dass er sein Jura-Studium an der Uni München zwar durchziehen werde, danach wolle er aber als Unternehmer im Logistikbereich tätig werden« (s. Kasten links).

Amberger besaß mehrere Lagerhallen aus seinem alten Speditionsgeschäft, sie waren die Grundlage für den Neustart von Loxxess. Dazu kaufte er vom Bund die Materialdepot-Service-Gesellschaft MDSG und baute den Bereich Lagerlogistik auf. »Sowohl meine Frau als auch meine beiden Kinder haben das Auf und Ab eines Familienunternehmens im Bereich Logistik hautnah erlebt«, erinnert sich Amberger. »Unsere Kinder kennen die Sorgen und Nöte eines Unternehmens, sie kennen und schätzen aber auch seine schöpferischen Gestaltungsmöglichkeiten.«

In dem Buch »Aus bester Familie« schwört Amberger auf Familienunternehmen, die für Kontinuität, Loyalität und Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Kunden stehen. »Das Buch präsentiert mehr als 100 erfolgreiche mittelständische Familienunternehmen aus der Schweiz, darunter auch Loxxess. Es ist ein Plädoyer für eine Unternehmensform, die für Tradition, Stabilität und Nachhaltigkeit steht. »Familienunternehmen sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft und Vorbilder in Zeiten der Krise.« Bei den Eidgenossen zählen dazu rund 88 Prozent der Unternehmen, die rund zwei Drittel aller Erwerbstätigen beschäftigen. Zudem sei



Logistik im Blut: Sohn Karlchristian übernimmt die Geschäfte von Vater Karlhubert Dischinger.

künftigen Herausforderungen? Peter Amberger erläutert das so: »Schon in meiner Zeit als Kraftwagenspediteur habe ich versucht, nicht nur Transporte zu organisieren, sondern als Systemlieferant für meine Kunden unentbehrlich zu werden. Das führte dazu, dass wir unseren Kunden auch vor- und nachgelagerte Dienstleistungen wie etwa Lagerhaltung, Kommissionierung und Vertrieb angeboten haben.« Weil Transportleistungen aber jederzeit kurzfristig austauschbar sind, habe Loxxess diese Erkenntnis konsequent umgesetzt. Eine

Logistikdienstleistung, für die Lagerflächen, Kommissionierung und die dahinter liegende EDV notwendig sind, bindet den Kunden an das Unternehmen und schafft langfristige partnerschaftliche Verbindungen.

Deshalb habe sich Loxxess auf Nischen und Branchenlösungen wie die Medien- und Pharmalogistik sowie auf den Bereich Fulfillment spezialisiert. In diesem Segment, davon sind die Ambergers überzeugt, werde sich das Unternehmen auch künftig erfolgreich am Markt behaupten.

Peter Stöffges

Fotos: Dischinger, Loxxess

DAS UNTERNEHMEN LOXXESS

Umsatz 2011: 124,1 Millionen Euro (1971: 550.000 DM)

Mitarbeiter: 1.350 (1971: 8)

Produktportfolio: Warehouse Logistics/Branchenlösungen und Fulfillment (1971: Transport)

Beteiligungen: Peter Amberger: 26 Prozent, Dr. Claus-Peter Amberger und Christina Amberger, je 37 Prozent

Eigenkapitalquote: 31 Prozent

Standorte: Verwaltungssitz in Tegernsee, insgesamt 24 Standorte in Deutschland sowie je einer in Polen und Tschechien

Peter Amberger (65), Aufsichtsratsvorsitzender Speditionskaufmann und Diplom-Ingenieur 1971 tritt er in das elterliche Unternehmen ein, das sein Vater 1945 als Fuhrunternehmen in Ingolstadt gegründet hatte. Ein Jahr später übernimmt Loxxess die Ersatzteil-Distribution für Audi in Bayern und Hessen und wird 1983 Gründungsmitglied der Kooperation Logsped, einem Zusammenschluss von 25 Mittelständlern. Im Folgejahr baut das Unternehmen weiter aus, wird Gebietsspediteur für VW und Audi und gewinnt Schlecker, Rewe, BMW und Mercedes als Neukunden. Es folgt der Ausbau der Lagerlogistik unter anderem für Reebok und Hipp. 1993 verkauft Loxxess die Amberger Spedition und die Logsped-Anteile an die börsennotierte Agiv und erwirbt im Folgejahr die Trans-o-Flex zusammen mit Gebr. Schöller aus München. 1999 wird Trans-o-Flex erfolgreich saniert und an die Deutsche Post verkauft, außerdem folgt nach dem Erwerb der MDSG der Umbau zur Loxxess-Gruppe.

Christina Amberger (30) Diplom-Kauffrau, Abschluss: Uni Zürich Von 2007 bis 2008 ist sie Abteilungsleiterin bei ABB Zürich, einem Großunternehmen für Energie- und Automationstechnik. 2008 beginnt sie als Assistentin der Geschäftsleitung bei Loxxess Pharma und seit 2010 ist die Juniorchefin Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortet das Ressort Marketing.

Dr. jur. Claus-Peter Amberger (37) Speditionskaufmann und Jurist, Abschluss: LMU München Nach dem Start als Unternehmensberater steigt der Juniorchef 2004 als Mitglied der Geschäftsleitung bei Loxxess ein und ist seit 2009 Vorstand der Geschäftsleitung.



Volle Kraft voraus: Peter Amberger übergibt das Loxxess-Ruder an seinen Sohn Claus-Peter.

DAS UNTERNEHMEN DISCHINGER

Unternehmensgründung: 1879 von Karl Hermann Dischinger; 2. Generation: Karl Josef; 3. Generation: Karlhubert; 4. Generation: Karlchristian Dischinger.

Beteiligungsverhältnisse: Die kd-logistikdienstleister holding gmbh befindet sich zu 100 % in Familieneigentum.

Tochterfirmen: Karl Dischinger Kirchhofen, KD-Sprit-Shop, KD-Projekt-Consulting, KD-Trucking, KD-Zollunion Schweiz, 14-prozentiger Anteil an Dialog, europäisches Netzwerk der Markenartikellogistik.

Portfolio: Beschaffungs- und Distributionslogistik, Warehousing, Logistik-Outsourcing, Beratung, Pharmalager, Tankstelle, Logistikberatung, Mehrwertdienste, Behältermanagement, Trucking.

Standorte in Deutschland: Kirchhofen bei Freiburg (Zentrale), Neuenburg, Baden-Airpark, Hamburg, Haueneberstein, Kahla/Thüringen, Weinheim sowie in der Schweiz Zug und Aesch.

Karlhubert Dischinger, (61), verheiratet, drei Kinder, geschäftsführender Gesellschafter der Karl Dischinger-Gruppe. Präsident der IHK Freiburg Südllicher Oberrhein, Vorstandsmitglied im Verband Spedition und Logistik Baden-Württemberg (VSL), Ehrensator der Albert-Ludwig-Universität Freiburg, Dozent an der DHBW Lörrach.

Karlchristian Dischinger (27), ledig, Diplom-Betriebswirt (BA) in Spedition und Logistik. Derzeit Master-Studium an der Uni Liechtenstein in Vaduz, Abschluss 2012. Praxiserfahrungen: zweieinhalb Jahre Produktionsoptimierung bei Dachser Food Logistics und Einblick in die Prozesse vieler Dachser-Niederlassungen.

Im Unternehmen tätige Familienmitglieder: Ehefrau Liselotte Dischinger (Buchhaltung, Finanzen), Tochter Kerstin Sacherer, Diplom-Betriebswirtin (verantwortlich für Personal und Qualität).