



NACHFOLGE

EVA VALENTINA KEMPF UND
LUTZ GOEBEL IM GESPRÄCH
MIT SILKE FUSSBAHN



„Wer in der jetzigen Zeit sagt,
er weiß alles, hat eigentlich
gar nichts verstanden“

Foto: Anna Kenda

Seit drei Jahren führt die heute 29-jährige Eva Valentina Kempf mit ihrem Vater Lutz Goebel den Motoren-spezialisten Henkelhausen. Mitte 2022 soll der Generationenübergang vollzogen sein. Im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partner bei Rochus Mummert, sprechen Vater und Tochter über Führung, Kommunikation und Mut.

Frau Kempf, in Kürze übergibt Ihnen Ihr Vater das unternehmerische Zepter – wie oft ist Ihnen auf Ihrem Weg dahin die Frage „Haben Sie eigentlich keinen Bruder, der das machen könnte?“ begegnet?

EVA VALENTINA KEMPF (EVK): (lacht) Zunächst ist die Antwort einfach: Ich habe keinen Bruder, sondern eine Schwester. Und tatsächlich wurde mir diese Frage bisher nicht oft gestellt, zumindest ist es mir nicht aktiv in Erinnerung. Ob das persönlich oder familiär bedingt ist – oder sich die Akzeptanz von Frauen in der Nachfolge von Familienunternehmen gesteigert hat, kann ich nicht sagen. Was unsere familiäre Konstellation betrifft, war es weder für meine Schwester noch für mich von Anfang an klar, ob und wenn ja, wer in das Unternehmen einsteigen wird. Allerdings haben wir schon sehr früh angefangen, über die Möglichkeit zu sprechen. Gleichzeitig haben wir vom Kindesalter an regelmäßige Berührungspunkte zu dem Unternehmen gepflegt, die später durch Praktika und Projekte im Unternehmen angereichert wurden.

Wurde über einen Einstieg in das Familienunternehmen explizit gesprochen? Gab es ein „Due Date“?

EVK: Über einen möglichen Einstieg haben wir durchaus gesprochen – das war vor allem ein Anliegen meines Vaters, aber es gab keinen Druck und auch kein fixes Datum. Nach meinem BWL-Studium an der WHU hatte ich mehrere Praktika absolviert. Vor und nach meinem Masterstudium in London war es mir vor allem wichtig, externe Berufserfahrung zu sammeln. Ich wollte mich bewusst breit aufstellen und habe mich zunächst für einige Jahre für einen Weg in der Unternehmensberatung entschieden.

Irgendwann kam der Zeitpunkt, an dem ich mich beruflich neu orientieren wollte und zeitgleich wurden die Gespräche mit meinem Vater intensiver, es gab Unterstützungsbedarf von der jungen Generation. Es wurde relativ schnell deutlich: Ich kann einen Mehrwert bieten, ich kann in unserem Unternehmen etwas bewegen. Das ist etwas, was man in einer Beratung nur zu einem gewissen Grad kann. Im eigenen Unternehmen kann und muss ich finale, verantwortungsvolle Entscheidungen treffen. Konkret wurde der Einstieg dann durch verschiedene Digitalisierungsprojekte.

LUTZ GOEBEL (LG): Auch wenn ich nie Druck auf meine Töchter ausüben wollte, habe ich natürlich schon sehr früh, vor mehr als zehn Jahren begonnen, mir Gedanken über die Nachfolge zu machen. Ich habe zunächst Gesellschaf-

teranteile übertragen und mich selbstverständlich gefreut, als meine Tochter dann auf mich zukam und Interesse an einer aktiven Mitarbeit im Unternehmen zeigte.

Hatten Sie das Gefühl, dass Sie sich Ihr Standing beim Einstieg erkämpfen mussten?

EVK: Nun arbeite ich als Frau in einem noch primär männerdominierten und zugleich ausgesprochen technischen Bereich, der Maschinen- und Anlagenbaubranche. Zusätzlich steige ich als Tochter in das Unternehmen meines Vaters ein, in dem mich viele Mitarbeitende schon seit Kindesbeinen kennen. Da fragte der ein oder andere Mitarbeitende sich durchaus, wie die „kleine Eva“ wohl mal das Unternehmen übernehmen sollte. Mit meinem fundierten Background aus der Strategie-Beratung konnte ich diese Hürde dennoch oder gerade deshalb gut meistern. Wichtig ist mir, das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und dabei meine Erfahrungen und Kompetenzen zielführend im Unternehmen einzubringen – ganz ohne Kampf um Anerkennung, sondern vielleicht eher mit Überraschungseffekt.

LG: Überraschungseffekt trifft es an dieser Stelle sehr gut. Ein Beispiel: Ich habe früher meine Meetings mit einem Stift und einem zusammengefalteten Blatt Papier geführt. Eva führte sofort eine klar strukturierte Meetingkultur ein. Sie kam top-vorbereitet in Besprechungen mit Präsentationen, die Ausgangssituation, Optionen und Ziele benannten. Das war eine grundlegende Änderung, eine positive Überraschung!

EVK: Meine Zeit in der Beratung hat mich auf die Konzeption und Umsetzung von Transformationsprozessen vorbereitet. Das Handwerkszeug, welches ich dort gelernt habe, kann ich nun natürlich sehr gut einsetzen.

Herr Goebel, Sie wissen, wie es sich anfühlt, als eigenverantwortlicher Unternehmer und Quereinsteiger in ein Unternehmen hineinzuwachsen.

Rückblickend: Was haben Sie daraus gelernt, was möchten Sie Ihrer Tochter mit auf den Weg geben?

LG: Meine Ausgangssituation war natürlich etwas anders. Mein Vater war sehr früh verstorben und eine mögliche Zusammenarbeit mit meinem Onkel war aus verschiedenen Gründen nicht der richtige Weg für mich. Über die Nachfolge an sich wurde vor seinem Tod auch leider nicht gesprochen. Somit verkaufte ich damals meine Anteile an unserem ehemaligen Familienunternehmen Achenbach Buschütten. Dennoch war mein Bestreben groß, wieder als Unternehmer tätig zu sein. Daher entschied ich mich 1998 für einen Einstieg in das Unternehmen Henkelhausen im Rahmen eines Management-Buy-in, das heute zu 100 Prozent in unserem Familienbesitz ist.

Eva und ich haben nun einen viel überlegteren Prozess, der sich über fast ein Jahrzehnt zog. Ich erinnere mich, dass ich bereits kurz vor dem Abitur, als meine Tochter 17 war, erstmals das Thema Nachfolge angesprochen hatte. Ist es eine Option? Besteht Interesse? Also ein Abklopfen der Eckpfeiler, ohne wirklich etwas festzuzurren. Vor etwa sieben Jahren haben wir begonnen, diesen Übergabeprozess mit Unterstützung einer wunderbaren, professionellen Mediatorin, Frau Rodenstock, zu strukturieren. Es war uns beiden wichtig, uns auf diesem Weg von extern und auch

von einer Frau, die selbst aus einem Familienunternehmen stammt, gezielt begleiten zu lassen. Ich hatte ehrlich gesagt auch Sorge, dass ich sonst zu stark meine eigenen Ziele verfolge und meiner Tochter nicht ausreichend gerecht werde.

Meine Tochter hat jetzt den Stab übernommen, die Chance gewagt und trägt die Verantwortung. Ich bin sehr glücklich, dass sie diese Entscheidung getroffen hat, denn 50 Prozent aller Familienunternehmen bleiben nicht in Familienbesitz.

Sie sind nun drei Jahre im Unternehmen. Wie haben Sie die erste Zeit erlebt?

EVK: Am Anfang habe ich mich erst einmal drei Monate lang eingearbeitet, frei nach dem Motto: anschauen, analysieren, anpacken. Mir war einfach wichtig, die Organisation kennenzulernen, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie Henkelhausen tickt, und zu entdecken, wo Prozessoptimierungen nötig und nützlich sind. Es gab unzählige Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den verschiedenen Abteilungen, ich habe alle Standorte und auch die Tochtergesellschaften besucht und mir so einen breiten Überblick verschafft. In diesen Zeitraum fiel zudem die Integration neuer Programme, wie einer Service-Software oder eines CRM-Tools. Hier habe ich die operative Umsetzung in einem Team geplant und begleitet. Wichtig ist, die Belegschaft für diese Projekte an Bord zu haben und hinreichend zu kommunizieren.

Wie offen sind Sie für Veränderungen? Welche Rolle spielen (weibliche) Führungskräfte in Veränderungsprozessen?

LG: Die Motoren- und Anlagenbranche befindet sich gerade in einer großen Umbruchphase. Es ist vollkommen unklar, wo es mit den Antriebsmotoren hingehet, ob der Dieselmotor verschwindet, wie schnell die Brennstoffzelle kommt oder wo die Elektromobilität zukünftig eingesetzt wird. Wir stecken mitten in diesem unsicheren und volatilen Wandel und müssen diese Veränderungen mit dem notwendigen Elan anpacken. Daher bin ich sehr froh, dass die neue Generation da ist, um Speed aufzunehmen. Wir brauchen bewusst junge Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, die neugierig auf die Zukunft sind. Wer in der

„Ich kann einen Mehrwert bieten, ich kann in unserem Unternehmen etwas bewegen.“

Eva Valentina Kempf

jetzigen Zeit sagt, er weiß alles, hat eigentlich gar nichts verstanden. Für mich ist die zentrale Frage: Wie kommen wir als Unternehmen gemeinsam und erfolgreich in die Zukunft?

Wenn Sie an diese Umbruchphase denken: Wie definieren Sie dann Führung?

LG: Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Arten der Unternehmensführung. Ich persönlich war nie der Patriarch, der von oben Mikromanagement betrieben hat. Vielmehr sehe ich mich als Quereinsteiger mit Weitblick, eine Person, die definitiv nicht allein in der Lage ist, einen Dieselmotor zu verkaufen. Für ein gutes Gelingen braucht es ein Team.

EVK: Ein Team ist immer stärker als ein Einzelkämpfer, bei Henkelhausen gab es bislang immer eine Doppelspitze. In der aktuellen Übergangsphase setzen wir dies sogar zu dritt fort. Der nun eingesetzte externe Geschäftsführer ist meine fachliche Ergänzung. Er betreut



Foto: Hans-Martin

Silke Fußbahn

als Ingenieur den technischen, ich mehr den betriebswirtschaftlichen Teil, die Geschäftsbereiche im Unternehmen teilen wir uns auf. Für uns beide ist das selbstverantwortliche Handeln bis zum letzten Mitarbeitenden sehr wichtig – jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin muss intrinsisch die Unternehmenswerte forttragen und dabei Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig arbeiten wir mit vielen unterschiedlichen Generationen zusammen. Das geht vom gewerblichen Mitarbeitenden, der seit Jahrzehnten im

Unternehmen ist, bis hin zur informationshungrigen und offenen Generation Z, die gerade die Ausbildung beginnt. Transparente Kommunikation hat daher für uns gerade in der aktuellen Phase des täglichen Wandels und der Übergabe oberste Priorität. Transformation und die Neuerfindung unseres Geschäfts bringen eine gewisse Unsicherheit und Skepsis in der Belegschaft hervor. Dieser Tatsache möchten wir durch offene und klare Kommunikation bestmöglich begegnen – und alle aktiv mit auf die Reise nehmen, sie befähigen, das Unternehmen mit uns gemeinsam zukunftssicher zu machen.

Kommunizieren Frauen anders?

EVK: Meiner Meinung nach hat Kommunikation nichts mit dem Geschlecht zu tun. Es ist vielmehr eine Generationenfrage und auch eine Typ-Sache. Die Unternehmenskommunikation hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt, diesem Wandel müssen auch wir begegnen und zeitgleich alle Mitarbeitenden abholen. Das machen wir beide als nächste Generation in der Geschäftsführung sehr intensiv und mit voller Verantwortung, ganz unabhängig vom Geschlecht.

Eine Frauenquote lehnen Sie ab, vielmehr stellen Sie die Frage, WARUM so wenige Frauen an der Spitze sind. Was muss sich ändern?

EVK: Ich benötige tatsächlich keine Frauenquote, sondern eine gute Qualifikation und Vorbilder, z.B. andere Frauen in Führungspositionen, die trotzdem eine Familie gründen. Wenn andere Frauen in der Geschäftsführung eine Frau sehen, die auch noch Kinder hat, dann ist das sicher für viele eine niedrigere Schwelle für den Einstieg. Genauso ist es in den technischen Berufen, je mehr Frauen es dort gibt und diese auch nach außen sichtbar sind, desto naheliegender ist der Einstieg für weitere Frauen. Unsere Frauenquote liegt derzeit bei rund 10 Prozent, hauptsächlich in der Verwaltung – das ist vor allem branchenbedingt. Auf jeden Fall ist es unser Ziel, die Quote gerade im Führungskreis zu erhöhen. Bei uns ist es so: Sind die Mitarbeitenden erst einmal bei uns im Unternehmen, wissen sie uns zu schätzen, und sehen, dass vieles möglich ist – vollkommen unabhängig vom Geschlecht. Die Herausforderung ist es, diese Möglichkeiten und unsere Offenheit dafür nach außen zu tragen und unsere Zielgruppe zu erreichen.

Rochus Mummert

... zählt als unabhängige Personalberatung zu den Top 10 der Branche in Deutschland. Gegründet 1972 von Dr. Rochus Mummert, steht das Unternehmen seit 50 Jahren für Individualität, Qualität und Innovation in der Personalberatung und insbesondere der Begleitung von Familienunternehmen in der individuell passenden Unternehmensnachfolge. Mit maßgeschneiderten Strategien wurden mehrere Tausend Management-Positionen erfolgreich und nachhaltig branchenübergreifend besetzt.

Henkelhausen

Als Industriedienstleister für Antriebs- und Energietechnik vertreibt, wartet, repariert und modernisiert das familiengeführte Unternehmen Henkelhausen heute vor allem Dieselmotoren von „Off road“-Maschinen in der Bau-, Gleis- und Landtechnik sowie für den Bereich Marine und Netzersatzanlagen. Zukünftig setzt Henkelhausen auf mehr Innovation und Nachhaltigkeit, u.a. durch die Elektrifizierung dieser Geräte und als Systemintegrator für verschiedene Technologien.

LG: Ich sehe den Einstieg in ein Familienunternehmen gerade für Frauen als große Chance, denn es bietet neben der großen Verantwortung einerseits auch die Chance, viel flexibler und leichter ein eigenes Familienleben mit einer Führungsrolle zu verbinden, als es in einem klassischen Konzern möglich wäre. Meine Tochter hat heute einen einjährigen Sohn und ich bin stolz, wie gut organisiert und professionell – aber auch mit der manchmal notwendigen Flexibilität – sie beide Seiten miteinander verbindet.

Haben Sie für den Übergang und auch danach eine Familien-doktrin entwickelt, an die Sie sich im gemeinsamen Umgang halten?

LG: Grundsätzlich brauchen Sie eine Governance, wenn Sie viele Gesellschafter haben und die Nachfolge nicht explizit geregelt ist. Bisher haben wir das im persönlichen Dialog geregelt. Für uns ist es etwas einfacher, da die ältere Tochter nicht in die Geschäftsführung des Unternehmens einsteigen wollte.

Für die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung haben wir uns klare Grundregeln aufgestellt. Diese betreffen z.B. den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, Offenheit in der Zusammenarbeit und den notwendigen gegenseitigen Respekt. Ein Machtgefälle gibt es zwischen uns dreien nicht. Hier wird nicht einem Patriarchen hinterhergelaufen, sondern wir gehen nebeneinander. Ich würde niemals meine Tochter bitten, mir einen Kaffee zu bringen – im Gegenteil, das mache ich für sie und ist für mich eine selbstverständliche Form der Wertschätzung. ●

Macher mit Kopf, Hand & Herz seit 1972

Mehr über die Menschen und das Unternehmen:
50years.container.de



50 years ela[container]