

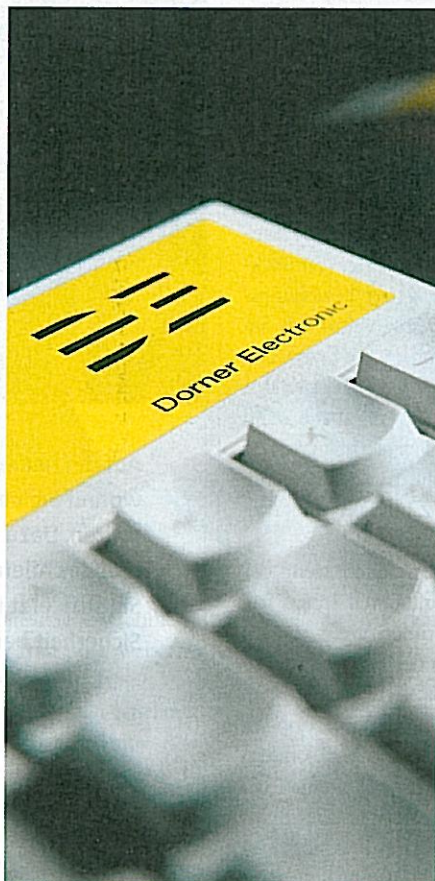
Rechtzeitig die NACHFOLGE SICHERN

Einigkeit. Einen Königsweg zu Nachfolgeregelungen in Familienbetrieben gibt es nicht. Wichtig jedoch ist es, dass Übergebende und Übernehmende sich rechtzeitig mit dem Thema auseinandersetzen, ihre gegenseitigen Erwartungen kundtun. Bei Dorner Electronic in Egg wurde das berücksichtigt.



Andreas Dorner: Die Unternehmensgründer ließen ihm Freiraum für die Gestaltung seines Weges.

Der moderne Betriebsbau in der Egger Kohlgrub ist im Grünen platziert, das Innere dominieren großzügige Räume, viel Glas und Holz unterstreichen die Nachhaltigkeit. Im Jahre 1977 wurde im Auftrag der Brüder Elmar und Konrad Dorner dieses Unternehmensdomizil gebaut. Unter der Geschäftsführung von Andreas Dorner wurde etwa 25 Jahre später aufgestockt und so auf die sich wandelnden Bedürfnisse reagiert. Das be-



Dorner Electronic: Heute wird die Hardware zugekauft und die Software darauf bereitgestellt.

trifft sowohl den Raum als auch die Produktionspalette.

Die Brüder Elmar und Konrad Dorner starteten Anfang der 60er-Jahre mit einem Unternehmen für elektronische Sondergeräte. In den ersten zehn Jahren variierte die Herstellung von Produkten für die Metallerzeugung bis hin zu Zeitrelaisschaltungen und Antennenanlagen. Anfang der 70er-Jahre, nach dem Bekanntwerden des Intel-Mikroprozessors, entwickelte Elmar

Dorner einen der ersten Computer, zumindest in Österreich, einen Rechner für den Steuerungsbereich. Eine Innovation, die als Alleinstellungsmerkmal des Betriebes für Furore sorgte und die Erfolgsstory begründete. Vorrangig wurden die Branchen Transportbeton und Trockenputz bedient.

OHNE ZWANG. Andreas Dorner, Elmar Dorners Sohn, stieg nach der Ausbildung an der HTL und dem EDV/Elektrotechnik-Studium an der TU München 1986 in das Familienunternehmen ein. „Weder durch meinen Vater noch durch meinen Onkel habe ich irgendwelchen Druck erfahren, die Nachfolge anzutreten. Aber schon aus Achtung vor dem Geschaffenen wollte ich zumindest das Unternehmen kennenlernen. Für mich waren die ersten Jahre im Betrieb ein Hineinspüren, ob ich wirklich die Nachfolge antreten wollte“, sagt Andreas Dorner. Zunächst machte er sich in allen Bereichen schlau. Ob Hardware, Programmierung, Produktentwicklung und Vertrieb oder Organisationsentwicklung, der Junior schaute sich alles an und wirkte mit. „Mein Vater und mein Onkel haben mich dabei sehr gut begleitet. Aber sie haben mir auch den Freiraum gelassen, um selbst zu erkennen, wohin der Weg des Betriebes in der Zukunft gehen muss.“ Es herrschte ein Grundvertrauen zwischen Gründern und Nachfolger. „Ein Respekt für das, was die Vorgänger geschaffen haben, muss einfach da sein. Sonst ist eine Betriebsnachfolge aus meiner Sicht zum Scheitern verurteilt.“

Heute entwickelt Dorner im Wesentlichen die Software, die sich entlang des Arbeitsprozesses seiner Kunden festmacht. Das sind nach wie vor Transportbeton-Unternehmen im deutschsprachigen Raum, aber unter anderem auch in Skandinavien, den Beneluxländern und Irland. Neuer-→



Modern: Die Anlagen-Steuerung.

dings tastet sich der Inhaber auch in Richtung Osteuropa vor. „Wir haben jedoch keine Eile, weltweit unterwegs zu sein. Natürlich werden wir bereit sein, den Kunden zu folgen, wenn diese expandieren.“

NEUE WEGE. Bedachtsam hat Andreas Dorner seinen eigenen Weg für sich und das Unternehmen gesucht. Als Co-Geschäftsführer wirkte er ab 1991, als alleiniger Inhaber und Geschäftsführer übernahm er 1998 die Geschicke. Die Zeit der Übergabe hatte er intensiv genutzt, um sich auch mit den Perspektiven auseinanderzusetzen. Die Gründer gingen gemeinsam in Pension und hatten auch die notwendigen Entscheidungen für die Familienanteile getroffen. „Als ich ins Unternehmen kam, waren es 50 Mitarbeiter. In den Folgejahren ist das Werk Jahr für Jahr gewachsen. Heute sind fast 100 Leute beschäftigt“, erzählt Andreas Dorner. Mit dem Wachstum einher ging ein Organisationsumbau von einem eher patriarchalisch geführten Unternehmen zu einem modernen, der Zeit angepassten Werk. Da musste auch die Entwicklung und das Zusammenspiel der Mitarbeiter neu aufgestellt werden. „Geklärt werden musste, was dem Unternehmen zumutbar ist.“ Andreas Dorner vergleicht das Werk mit einem Netz von Gummibändern, die verknüpft sind. „Wenn man zieht, dann kommt Bewegung in die Bänder und es dauert eine Weile, bis

das Gleichgewicht wieder hergestellt ist.“ Das heißt auch, dass für die Mitarbeiter teilweise unbequeme Entscheidungen, beispielsweise hin zu veränderten Aufgabengebieten, getroffen werden mussten. „Neue, andere Verantwortung zu übernehmen, ist Voraussetzung für die stetige Entwicklung eines Unternehmens“, sagt Dorner

Geblieben ist die Kundenausrichtung, dazu gehören nach wie vor die Transportbetonunternehmen sowie die Trockenputz-Branche. Letztere nimmt etwa zehn bis 15 Prozent des Geschäftsumfeldes ein. Hinsichtlich der Produkte vollzog sich ein Wandel. Es wird keine Hardware mehr entwickelt, sondern lediglich die Software auf zugekaufter Standard-Hardware bereitgestellt und entwickelt. Dorner Electronic ging mit den Kunden mit, das heißt, man erkannte die Probleme beim Kunden und bot Lösungen an. Steuerungen befinden sich nicht im „luftleeren Raum“. Es sind Abläufe, die damit bewegt werden, die damit zusammenhängen. „Gemeinsam mit den Kunden haben wir immer mehr solcher Abläufe in unser Softwaresystem integriert. Dazu gehört beispielsweise der Laborbetrieb für die Mischanlage inklusive der Rezepturerstellung für die verschiedenen Betongemische, das Fuhrparkmanagement und dessen Optimierung sowie letztendlich die Abrechnung per Lieferschein“, erklärt der Geschäftsführer. Vom reinen



Transportbeton: Die Software macht sich entlang der Arbeitsprozesse der Branche fest.

Steuerungsbauer entwickelte sich Dorner also in Richtung Systemanbieter und Serviceunternehmen.

KEINE REZEPTE. Für eine Betriebsübergabe gibt es keine Patentlösung. Jede Unternehmensnachfolge ist wegen der jeweiligen Situation in wirtschaftlicher wie familiärer Hinsicht und wegen der rechtlichen Ausgangssituation ein Einzelfall. Die Unternehmensnachfolge ist jedoch immer ein Prozess, der eingeleitet werden muss.

Unabhängig davon, ob eine Übergabe innerhalb des Familienverbandes stattfindet oder eine externe Nachfolge gegeben ist, stellt die Sicherung des Unternehmens das Hauptziel des Übergebers dar. Die Auswahl des Nachfolgers, dessen Qualifizierung und das frühzeitige Heranführen an Unternehmensentscheidungen sind weitere Bestandteile für die gelungene Nachfolgeregelung. Die Übertragung eines Betriebes ist sowohl für den Alteigentümer als auch für den Nachfolger ein Schritt mit weitreichenden Konsequenzen, der gut vorbereitet sein will. Fehler, die allein auf mangelnde Planung zurückzuführen sind, können oft nicht mehr korrigiert werden und gefährden damit die Existenz. „Wichtig ist, dass rechtzeitig die Weichen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe gestellt werden“, weiß Dorner aus seiner Erfahrung. Im Falle Dorner hat eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Gründern und dem Nachfolger als Schlüssel zur Übernahme und zum Fitmachen des Betriebes für die Zukunft geklappt. Andreas Dorner war dabei nicht der wilde Rebell, sondern hat das Werk der Gründer mit Respekt behandelt und sanft den neuen Gegebenheiten angepasst.

Heidrun Joachim

Foto: Dorner Electronic - David Koppert