



Die Allianz-Arena ist wohl der prominenteste Ort Münchens, der mit Aufzügen des Münchner Familienunternehmens Vestner ausgestattet ist. Foto: dpa

Loslassen ist schwer

Der Münchner Aufzughersteller Paul Vestner bereitet seine Nachfolge vor – eine schmerzliche Phase für viele Unternehmer

Von Nils Nordmann

Dornach – Simon Vestner stand schon früh unter intensiver Beobachtung. Als er mit vierzehn Jahren zum ersten Mal im familieneigenen Betrieb Bedienungstasten für Aufzüge sortieren sollte, durchquerten Mitarbeiter fast halbstündlich die sonst so verwaiste Lagerhalle. „Sie wollten sehen, wie sich der Spross ihres Geschäftsführers bei seinen ersten Gehversuchen im Unternehmen machte“, sagt er. Heute, fast zwanzig Jahre später, steht Simon Vestner kurz davor, seinen Vater und damaligen Chef Paul Vestner abzulösen. Paul Vestner hat den gleichnamigen Münchner Aufzughersteller binnen 30 Jahren hinter Thyssen, Otis, Kone und Schindler zum fünftgrößten in Deutschland gemacht.

Mittlerweile führt Simon Vestner einen Großteil der Geschäfte. Die Sache mit dem Spotlight hat sich indes nicht geändert. Er wird von seinem Vater beobachtet. Noch hat der das letzte Wort, denn ihm gehört das Familienunternehmen. Vestner ist sich zwar sicher, dass er sein Lebenswerk in die richtigen Hände gibt und will sich auf Raten bis 2012 aus der Firma zurückziehen. Aber trotzdem wird das Gespräch von einem latenten Schlagabtausch zwischen Vater und Sohn begleitet, die verschiedene Generationen und Geschäftsphilosophien vertreten. Der Junior will den aktuellen Umsatz von knapp 42 Millionen Euro innerhalb von fünf Jahren verdoppeln. Er war es auch, der das heute 270 Mitarbeiter starke Unternehmen um Standorte in Frankreich und Österreich erweitert hat. Kredite würde er gern aufnehmen, weil die Zinsen derzeit niedrig sind. Für seinen Vater dagegen „lebt es sich ohne Schulden am besten“.

2005 nahm Paul Vestner seinen Sohn in die Geschäftsführung auf, um den Generationswechsel an der Firmenspitze zu beginnen, der sich in mittelständischen Unternehmen oft so zäh vollzieht. „Denn fast jeder zweite Unternehmer bereitet

die Übergabe viel zu spät vor. Wer beschäftigt sich schon gerne damit, dass er im eigenen Betrieb ersetzbar ist“, sagt Ilja Nothnagel, der 2010 den Nachfolge-Report für den Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) verfasst hat. Laut Nothnagel braucht eine problemlose Übergabe je nach Firmengröße drei bis fünf Jahre. Paul Vestner kam eine fast reinigende Erfahrung zugute, die ihn dazu brachte, sich schon vor zwanzig Jahren erste Gedanken über seinen Nachfolger zu machen: „Ich möchte meinem Sohn die schwere Übernahme ersparen, die ich erlebt habe“, sagt er. 1982, nach dem Tod seines Vaters, musste er das Unternehmen mit seinen zwei Brüdern weiterführen und übernahm nach anstrengenden Streitigkeiten und Gerichtsverhandlungen die Anteile seiner Geschwister, verschuldete sich dafür hoch. Danach sehnte er sich nur noch „nach Ruhe“, so Vestner senior. Er will den Erfolg seines Unternehmens nicht noch einmal aufs Spiel setzen.

Paul Vestner überlässt seinem Sohn die Zügel auch aus einem anderen Grund: „Wir wollen das Unternehmen

auf andere geschäftliche Felder stellen, die ich persönlich gar nicht mehr darstellen kann“, sagt der gelernte Maschinenbaumeister. Mit der Einsicht liegt Vestner senior vielleicht an der Spitze eines Trends. Denn „die Übergeber merken, dass sie den Jungen in der Zeit von schnellen wirtschaftlichen Veränderungen ihr Lebenswerk anvertrauen können, weil sie oftmals besser und gezielter ausgebil-

„Unternehmer können schwer loslassen, fühlen sich versucht, weiter hineinzuregieren.“

det sind als die Alten“, sagt der Münchner Rechtsanwalt Michael Bonefeld, der auf Erb- und Erbschaftsteuerrecht spezialisiert ist.

Seit 1930 gibt es das Unternehmen Vestner, gegründet von Wilhelm Vestner, dem Vater des aktuellen Geschäftsführers. Damals bewegten noch Dampfmaschinen die Kabinen in die Vertikale. Teile der Aufzüge wurden auf Pferdekutschen oder in der Münchner Trambahn

transportiert. Paul Vestner baute das Unternehmen vom Handwerks- zum Industriebetrieb um. Nun soll sein Sohn, studierter Betriebswirt, den nächsten Schritt setzen. „Er macht das kaufmännisch“, sagt Vestner senior. Eigentlich wollten die Vestners 15 Millionen Euro in ein Entwicklungs-, Schulungs- und Logistikzentrum investieren und einen 60 Meter hohen Testturm für die eigenen Aufzüge konstruieren, um ihre Position im Wettbewerb zu stärken. In letzter Minute entschieden sie sich aber gegen das Projekt, nachdem Sohn Simon eine Wirtschaftlichkeitsstudie angesetzt hatte. „Ich hätte nicht lang gerechnet, ich hätte das Projekt einfach begonnen“, sagt Paul Vestner.

Dabei schätzt Simon Vestner den Rat seines Vaters. Der Junior würde gerne einen Beirat gründen, dem sein Vater vorsitzt. Aber der Senior sträubt sich noch dagegen. „Man muss einfach raus“, sagt er. Für viele andere ist das gar nicht so leicht, denn „Unternehmer können ihr Lebenswerk emotional verständlicherweise nur schwer loslassen und fühlen sich teilweise versucht noch hineinzuregieren“, sagt Ilja Nothnagel. „Das ist neben der Finanzierung für den Nachfolger ein großes Hemmnis bei der Klärung der Übergabe.“

Gegen die großen Konkurrenten will sich der Mittelständler Vestner weiter mit Fokus auf Kundenbetreuung behaupten. Eine Eigenentwicklung, mit der man sich am Markt abheben will, ist der Aufzug aus dem Baumarkt. Der wird bis zu 12 000 Euro kosten, kann ohne fremde Hilfe im Haus eingebaut werden und soll laut Vestner für die alternde Gesellschaft eine Verbesserung zum Treppenlift sein. „Das findet definitiv statt“, sagt Paul Vestner. „Da machen wir keine Wirtschaftlichkeitsstudie mehr wie beim Entwicklungszentrum“, sagt der Senior vielleicht nicht ganz ohne Scherz und lächelt seinen Sohn an. Denn hin und wieder fahre Paul Vestner doch noch den „rechten Ellenbogen“ heraus.



Paul Vestner (li., 65) ist mit seinem Nachfolger Simon Vestner (33) glücklich, fleißig diskutiert wird aber immer noch. Foto: Vestner Aufzüge