

## **Weibliche Unternehmensnachfolge: Staffelübergabe bei Henkelhausen**

Silke Fußbahn im Gespräch mit Eva Valentina Kempf und Lutz Goebel  
Mai 2022

*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, unter anderem durch die Elektrifizierung dieser Geräte und als Systemintegrator für verschiedene Technologien.*

*Seit Mitte 2019 führt die heute 29-jährige Eva Valentina Kempf gemeinsam mit ihrem Vater, Lutz Goebel, den Motorenspezialisten Henkelhausen in Krefeld. Im Herbst 2021 wurde die Geschäftsführung durch den Einstieg von Matthias Kellersohn als familienexterner Geschäftsführer ergänzt, der vor allem die Geschäftsentwicklung im Bereich der alternativen Antriebe vorantreiben soll. Mitte 2022 soll der Wechsel und Generationenübergang vom Vater auf die nächste Generation final vollzogen sein.*



**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, so 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 im

Ausland und in unterschiedlichen Branchen 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. In der Beratung waren Strategie und Digitalisierungsthemen ein wichtiger Schwerpunkt und damit eine wesentliche Kompetenz, die ich in unser Familienunternehmen einbringen konnte. Ich habe das Beratungsumfeld verlassen und bin Mitte 2019 eingestiegen. Nach kurzer Zeit wurde mir dann auch klar, dass ich im Anschluss an meine Rolle als Leiterin Strategische Projekte und Digitalisierung langfristig das Unternehmen weiterführen möchte. Es kamen viele weitere Projekte rund um Kommunikation, Marketing, Logistik, CRM-Systeme und Prozesse hinzu, die ich seit Januar 2021 in der Geschäftsführung weiterhin begleite.

**Lutz Goebel (LG):** Auch wenn ich nie Druck auf meine Töchter ausüben wollte, habe ich natürlich schon sehr früh, vor mehr als 10 Jahren begonnen, mir Gedanken über die Nachfolge zu machen. Ich habe zunächst Gesellschafteranteile 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 hingegen 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. Es reicht von der Strategiedefinition

und Konzeptentwicklung bis hin zur Prozessdefinition und Umsetzung – sicher ein etwas anderer Weg als dies bis dato in unserem Maschinenbauunternehmen gelebt wurde.

**Sie befinden sich in einer interessanten Position, Herr Goebel, denn auch Sie kennen die Situation, in einem Unternehmerhaushalt groß zu werden, auch wenn sich dort nicht die Möglichkeit eines Einstiegs ergab. Aber Sie wissen, wie es sich anfühlt, als eigenverantwortlicher Unternehmer und Quereinsteiger in ein Unternehmen hineinzuwachsen. Rückblickend: Was haben Sie daraus gelernt und was möchten Sie Ihrer Tochter mit auf den Weg geben?**

**LG:** Ich muss ehrlich sagen, 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% 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 % aller Familienunternehmen bleiben nicht in Familienbesitz.

**Sie sind nun bereits drei Jahre fest im Unternehmen und man kann durchaus sagen, dass Sie angekommen sind. 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. Als ich kam, gab es für mich kein detailliertes Jobprofil oder eine Jobbezeichnung. 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 eine Service Software oder ein CRM-Tool. Hier habe ich die operative Umsetzung in einem Team geplant und begleitet. Wichtig ist, die Belegschaft für diese Projekt 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 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 Umbruchsphase 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 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 in gewisser Weise 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? Müssen Familienunternehmen umstrukturieren, um attraktiver für Frauen zu werden?

**EVK:** Ich benötige tatsächlich keine Frauenquote, sondern eine gute Qualifikation und Vorbilder, zum Beispiel 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 %, 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.

**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 sich für den Übergang und auch danach eine Familiendoktrin 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 zum Beispiel den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, Offenheit in der Zusammenarbeit und den notwendigen gegenseitigen Respekt. Ein Machtgefälle gibt es zwischen uns drei 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.

**Was würden Sie anderen Töchtern raten, die eine Nachfolge im Familienunternehmen antreten?**

**EVK:** Offen zu sein in jungen Jahren. Am Anfang ist alles unsicher, man macht sich zu viele Gedanken über den konkreten Einstieg oder Wiedereinstieg und die damit verbundene hohe Verantwortung schreckt durchaus auch ab. Allerdings ergeben sich viele Dinge erst im Laufe der Zeit, daher benötigt es vor allem Mut und Offenheit. Wenn

der grobe Einstiegsplan steht, sollte man diesen gezielt konkretisieren und niederschreiben. Wichtig ist es, ausreichend Zeit in die Einarbeitung zu investieren.

Zudem ist es hilfreich, sich nach ein bis zwei Monaten regelmäßige Prüfpunkte zu setzen, den Einstieg bis dahin zu beurteilen. So merkt man sehr schnell, wo noch offene Themen sind oder Herausforderungen liegen. Als junge Nachfolgerin oder Nachfolger sollte man auch keine Scheu haben, Dinge zu hinterfragen, sich der Verantwortung zu stellen und notwendige Entscheidungen zu treffen, auch wenn diese nicht immer unmittelbar auf Anklang stoßen.

**LG:** Der Blick von außen hilft an dieser Stelle immer. Unsere externe Mediatorin hat zwischendurch auch die unangenehmen Fragen gestellt, mit uns Meilensteine gesetzt und den umfassenden Blick gewahrt. Diese positive und objektive Perspektive von außen ist gerade bei einem Familienunternehmen sehr wichtig, denn am Ende betrifft eine Nachfolgeregelung nicht nur das Unternehmen, sondern die ganze Familie.

### **Was möchten Sie der Senior-Generation mit auf den Weg geben?**

**LG:** Mir hat dieser Prozess viel Spaß gemacht und ich habe mir locker zehn Jahre gegeben, um darüber nachzudenken. Ich würde mir wünschen, dass dieser Prozess bei allen Senior-Generationen früher beginnt. Sich gezielt Fragen zu stellen: Welche Modelle benötigt man, um die Stärken und Schwächen der nachfolgenden Generation auszugleichen oder zu unterstützen? Wo muss Sicherheit geschaffen werden? Wie kann ich diesen Prozess gut begleiten?

Es wird nicht so sein, dass ich ab Tag X aus der Welt bin. Für komplexe, strategische Themen bin ich natürlich weiterhin beratend erreichbar und im Beirat tätig. Wir werden einen monatlichen Jour-Fixe-Termin einrichten, um uns auszutauschen. Bei mir ist es aber auch tatsächlich so, dass ich mich sehr darauf freue, wenn ich nach meinem Austritt sagen kann: „Meine Tochter ist besser als ich“.