

Chefin aus Not

Beim Germanwings-Absturz in den Alpen stirbt auch der Chef von Antje Kenn. Die dreifache Mutter fasst sich ein Herz, übernimmt den Betrieb - und hofft, dass sich die Tragödie zum Guten wenden lässt.



EBL-Chefin
Antje Kenn:
„Völlig mechanisch
reagiert.“

Rudolf Wichert für Handelsblatt

Martin Dowideit
Köln

Als sie die Meldung von einem Flugzeugabsturz in den französischen Alpen hört, wird Antje Kenn nervös: Sie erwartet um 14 Uhr ihren Chef, der nach seinem Rückflug von Barcelona direkt zu ihr nach Köln ins Büro kommen wollte. „Ein mulmiges Gefühl kam sofort hoch“, sagt Kenn. Sie wählt seine Handynummer - keine Antwort. Schließlich bestätigt der IT-Dienstleister, der wegen der Notlage in die E-Mails des Chefs schaut, ihre Befürchtung: Heinz-Peter Kraus war auf Germanwings nach Düsseldorf gebucht, Flugnummer 4U9525. Er gehört zu den 150 Opfern, die der Co-Pilot am 24. März 2015 mit sich in den Tod riss.

Kenn ist damals in der EBL Consulting Group mit rund 40 Mitarbeitern die rechte Hand des Chefs. Die Marketingexpertin schätzt die Flexibilität, mit der sie arbeiten kann; sie hat bereits ein Kind, als sie bei der Personalvermittlung anfängt, und bekommt noch Zwillinge. Mit einer Drei-Tage-Arbeitswoche kann sie Job und Familie vereinbaren. Ihren Chef duzt sie, versteht sich mit ihm auch privat. Wenn sie im Büro ist, erlebt sie das Glück des Chefs darüber, eine Lebensgefährtin gefunden zu haben. Doch jetzt ist Heinz-Peter auf einmal tot, seine Freundin auch. „Ich habe erst mal völlig mechanisch reagiert“, sagt Kenn. Sie ruft noch am Abend des Absturztages den Steuerberater der Firma an, um zu fragen: „Wie kann es denn hier weitergehen?“

In Deutschland brauchen jedes Jahr

27 000 Firmen einen Nachfolger wegen Geschäftsaufgabe aufgrund des hohen Alters, aber auch wegen Krankheit oder Tod des Eigentümers. Das schätzt das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Genauere Zahlen gibt es nicht, aber ein plötzlicher Unternehmertod „geschieht öfter, als man es wahrhaben will“, sagt Michael Weißleder. Bei der IHK Stuttgart berät er Firmenchefs bei der Nachfolgesuche.

Anders als bei Dax-Konzernen, wo mehrere leitende Angestellte Prokura haben und das Alltagsgeschäft auf so vielen Schultern ruht, dass sich ein Vorstandsvorsitzender wie Henkel-Chef Kasper Rorsted getrost im Schnitt 200 Tage fern der Firma aufhalten kann, spüren Mittelständler meist sofort, wenn der Chef auch nur eine Woche überraschend fehlt: Wichtige Entscheidungen müssen vertagt werden, Dokumente bleiben liegen, weil die Unterschrift fehlt, Kunden müssen hingehalten werden - denn sie sind häufig Chefsache.

Kein Wunder, dass für eine geordnete Firmenübergabe im Mittelstand drei Jahre Vorbereitungszeit als Faustregel gelten: Produkte müssen zukunftstauglich gemacht werden, ein Nachfolger auserkoren, die Finanzierung geklärt und die emotionale Trennung des Alteigentümers gemeistert werden. Doch in Köln steht die EBL plötzlich ohne Geschäftsführer da.

Erst beim Verlassen des Büros wird Antje Kenn die Tragik bewusst. Sie steigt in ihr Auto, weint. Sie weiß: Heinz-Peter Kraus war gerade in eine neue Lebensphase eingetreten. Zehn Jahre lang hatte der Betriebswirt bis zu 70 Stunden pro Woche gearbeitet. Jetzt wollte der 45-Jährige sich



Wir hatten den Mitleidsbonus.

Antje Kenn
Chefin der EBL Consulting Group

mehr Freizeit gönnen, seinen Erfolg genießen. Deshalb buchte er den Trip zum „El Clásico“, dem legendären Fußballduell zwischen dem FC Barcelona und Real Madrid. Im Stadion Camp Nou jubelt er dem Staraufgebot zu: Lionel Messi, Cristiano Ronaldo, Neymar. Barcelona gewinnt 2:1.

Kenn erinnert sich daran, früher einmal mit dem Chef über seinen möglichen Tod geredet zu haben. „Was passiert eigentlich, wenn du mal einen Herzinfarkt hast“, habe sie ihn gefragt. Doch an sein Ableben habe er nicht denken wollen, höchstens dass er mal ein paar Tage abkömmlich sein muss. Allein deshalb hat er seiner langjährigen Mitarbeiterin Konto- und Handlungsvollmachten erteilt. Diese Vorsorge erweist sich in der Krise als elementar.

Kenn und ihre beiden Kollegen in der Verwaltung können weiterarbeiten - wenn auch unter Schock. Es ist gegen Monatsende. Sie sorgen dafür, dass alle Beschäftigten ihr Gehalt pünktlich bekommen. Die Angestellten sind vor allem auf IT-Arbeiten spezialisierte Leiharbeiter, die EBL an große Unternehmen vermittelt. Kraus' Eltern - ihnen gehört als Erben die Firma - ernennen die heute 39-Jährige zur Not-Geschäftsführerin.

Damit ein Interimsmanager arbeiten kann, rät der DIHK Firmen zu einem „Notfallkoffer“, in dem alle wichtigen Ansprechpartner und Verträge aufgelistet und auch Passwörter hinterlegt sind. „Das schieben Chefs oft vor sich her. Aber es ist für Unternehmer wichtig, für den Fall der Fälle Vorkehrungen zu treffen“, sagt Berater Weißleder.

„Auch Heinz-Peter war ein Einzelgänger, die Firma war sein Baby“, sagt Antje Kenn. Sie selbst hat wenig Chef-Ambitionen, will schon wegen ihrer Kinder keine überdurchschnittliche berufliche Belastung. Und dennoch spürt sie den Ruf der Verantwortung, „das Lebenswerk von Heinz-Pe-

ter zu erhalten“. Ihr Mann redet ihr gut zu, hält ihr zu Hause den Rücken frei. Dennoch: Die Firma fortzuführen ist leichter gesagt als getan. Vertriebsgespräche etwa absolvierte Kraus stets alleine. Kenn weiß aber, dass für die Zukunft der Firma der enge Kontakt zu den Kunden entscheidend ist. Da ist es nur ein kleiner Trost für die neue Chefin, dass selbst größere Firmen auf tragische Unglücke ihres Spitzenpersonals nicht besser vorbereitet sind.

Jannik Inselkammer etwa kommt ebenfalls an einem 24. März ums Leben, exakt ein Jahr vor Unternehmer Kraus. Auch Inselkammer wird nur 45 Jahre alt. Der Chef von Augustiner-Bräu wartete in den Rocky Mountains darauf, nach einer Tiefschneeabfahrt vom Hubschrauber abgeholt zu werden. Doch über ihm löste sich eine Lawine und begrub Inselkammer unter sich.

Ein Notfallplan scheint in München nicht zu existieren. Fast drei Monate braucht das Unternehmen, das von der Edith-Haberland-Wagner-Stiftung kontrolliert wird, um den neuen Geschäftsführer Martin Leibhard zu ernennen. Auch in Köln fällt die Wahl für die Nachfolge auf eine langjährige Mitarbeiterin. Die Marketingökonomin ist seit acht Jahren dabei, kennt die Abläufe - bis auf den Vertrieb. Doch hier läuft es besser als erwartet. Als sie die Bestandskunden abklappert, habe sie sogar unaufgefordert Aufträge bekommen. Kenn: „Wir hatten den Mitleidsbonus.“

Schon bald einigt sie sich mit den neuen Eignern auf eine Idee, um den Betrieb weiterzuführen: Kenn will ihre Familie nicht zu sehr vernachlässigen und sucht einen Geschäftspartner. Der findet sich schließlich im Kreis der Freunde des Unternehmens: Markus Witsch war einst ein Auftraggeber von EBL und steigt zum Jahreswechsel 2016 als Gesellschafter ein. Gemeinsam kaufen die beiden die Firma den Eltern des Verstorbenen ab. Selbstverständlich ist der Erhalt eines Unternehmens nicht. Viele Betriebe werden nach dem Tod des Eigentümers aufgelöst. Auch Antje Kenn ist nach einem Jahr auf dem Chefessel keinesfalls sicher, „ob wir es wirklich geschafft haben“. Doch die neue Eigentümerin hat schon viel richtig gemacht - sie könnte gerade dabei sein, für sich und ihre Kollegen die Tragödie zu einem guten Ende zu wenden.

Handelsblatt

WOCHENENDE 18./19./20. MÄRZ 2016, NR. 55