

„PEOPLE BUSINESS“ ODER: WIE ORGANISATIONEN WISSEN IN WERTE VERWANDELN.

Unsere Tätigkeit für mittelständische Unternehmer und Unternehmen ist immer von einer Frage geleitet: Was macht dieses Unternehmen für wen wertvoll? Hierfür gibt es traditionell eine Handvoll zählbare Antwortmöglichkeiten, wie Marktzugänge, Lieferquellen, Produktionskapazitäten – und manchmal auch einfach „nur“ das Know-how in den Köpfen von Menschen. Den letztgenannten Fall nennt man heute in der Wissensgesellschaft wohl einfach nur „People Business“. Hier wollen wir Ihnen von solch einem Mandat berichten. Der Verkauf der deutschen RAUSCHER-Gruppe an die französische INGÉROP-Gruppe ...

Aber beginnen wir am Anfang: Im Jahr 1985 – also vor 34 Jahren – gründete der damalige Mittdreißiger Dr. Wolfgang Rauscher mit zunächst noch zwei weiteren Mitgesellschaftern sein erstes Unternehmen. Geschäftszweck war damals schon die Erbringung von Ingenieur- und Beratungsdienstleistungen im Bauwesen.

DIE RAUSCHER-GRUPPE

Offenbar machte Dr. Rauscher dabei sehr viel richtig. Denn es gelang ihm nicht nur, seine Unternehmensgruppe zu einem der renommiertesten Ingenieurdienstleistungsunternehmen in Deutschland zu entwickeln. Mit den Tochterunternehmen EDR GmbH, Codema International GmbH und MF Dr. Flohrer Beratende Ingenieure GmbH erzielte die RAUSCHER-Gruppe 2018 einen Umsatz von ca. € 21 Mio. Von acht Standorten in Deutschland und jeweils einem Büro in Griechenland und in den USA (Tennessee) aus betreuen Ingenieure komplexe Projekte im Wasser-, Tunnel- sowie Industrie- und Gewerbebau. Sie erbringen dabei Planungs-, Projektsteuerungs- und Projektmanagement-Leistungen.

Diese beachtliche Kompetenzbreite ist Teil des herausragenden Rufes, den die RAUSCHER-Gruppe sich mit den insgesamt 185 MitarbeiterInnen und seinen vier Geschäftsführern an der Spitze in ihren Märkten erarbeitete. Die Bedeutung der Gruppe im operativen Geschäft war also klar bewiesen. Bei aller Freude am Geschäft leitete der Strategie Herr Dr. Rauscher seinen Unternehmensnachfolge-Plan mit seinen vier angestellten Führungskollegen frühzeitig ein. Er bezog ein eigenes Büro außerhalb des Unternehmens und stand in den letzten Jahren nur noch projektbezogen zur Verfügung – nicht ohne die



weitere positive Entwicklung seines Unternehmens mit Genugtuung zu verfolgen. Und die Gruppe machte auch ohne ihn gute Arbeit. Nun war ihm naturgemäß auch als Gesellschafter daran gelegen, für sein Lebenswerk die werthaltige Zukunft durch gezieltes und vor allem profitables Wachstum zu sichern.

WIE SIEHT DER IDEALE NEUE GESELLSCHAFTER AUS?

In Absprache mit seinen Geschäftsführern beauftragte er ALLERT & CO. mit der Suche nach einem Unternehmen, das in der Lage sein sollte, den aktuellen Leistungsträgern ein Umfeld zu schaffen, in dem die bisherigen, sehr guten Unternehmensleistungen weiterhin abgerufen und auch weiterentwickelt werden sollten.

In Suchkriterien übersetzt bedeutete dies, dass das gesuchte Unternehmen eine bestimmte Größe haben und international aktiv sein musste – was zunächst eher an Konzernstrukturen denken ließ. Gleichzeitig sollte es aber von seiner eigenen Denkweise so nahe bei der RAUSCHER-Gruppe liegen, dass es die mittelständische Führung des Unternehmens auch in Zukunft gewährleisten würde, was seinerseits nicht auf eine Konzernführung, sondern eher auf eine etwas kleinteiligere und vor allem mit entsprechenden Freiheiten besicherte mittelständische Struktur hinwies.

Gesucht wurde also ein Unternehmen, idealerweise ein Ingenieurdienstleister, der

deutlich größer sein sollte, nach Möglichkeit in komplementären Märkten aktiv war und trotz seiner Größe noch mittelständisch denken und handeln konnte.

Mit dieser nicht ganz einfachen Aufgabe machte sich ALLERT & CO. dann weltweit auf die Suche und fand tatsächlich ein Zielunternehmen, das diesen Kriterien auf bemerkenswerte Weise entsprach!

DIE INGÉROP-GRUPPE

Bei dem gefundenen Unternehmen handelt es sich um die französische INGÉROP-Gruppe. Das Ingenieurunternehmen entstand 1992 durch eine Fusion der Unternehmen Inter G und SEEE und ist heute mit über 51 Büros (davon 26 in Frankreich) in insgesamt 70 Ländern aktiv. Mit ca. 1.900 Mitarbeitern (also knapp zehn mal mehr als die RAUSCHER-Gruppe) erwirtschaftete INGÉROP im Jahr 2018 insgesamt mehr als € 225 Mio. – davon 20 % im Ausland. Das Unternehmen verfolgt eine aktive Wachstumsstrategie, konnte aber bislang in Deutschland, in der Branche als attraktiver aber kompetitiver Markt bekannt, noch nicht Fuß fassen. Und so kam das Angebot gerade zur rechten Zeit.

Das Konzept von INGÉROP ist so ausgelegt, dass es in mittelständischen Strukturen einen international gemeinsamen Auftritt mit selbständigen Ländergesellschaften ermöglicht und fördert. Insbesondere beim Gewinnen und bei der Ausführung vor allem von internationalen Projekten ist diese geübte, aktive länderübergreifende Kooperation wertvoll. Parallel wird der Zusammenhalt der Gesellschaften über den aktiven Wissensaustausch gestärkt.





Fazit:

Wir fassen an dieser Stelle also kurz zusammen: Beide Unternehmen bearbeiten Planungs-, Beratungs- und Managementprojekte im Bauwesen. INGÉROP bietet zusätzlich dazu Leistungen für nachhaltige Mobilität, Energiewende und für die Gestaltung zukunftsfähiger Lebensräume an. Das waren gute Voraussetzungen. Von der Größenordnung her entsprach INGÉROP ja schon der Zielgröße des Verkäufers und erschien hier ebenfalls als eine gute Lösung.

Bemerkenswert war allerdings die managementbasierte Gesellschafterstruktur. Arnd Allert, der das Mandat für Herrn Dr. Rauscher federführend begleitete, ist heute noch begeistert:

„Die Anteilsstruktur ist bei INGÉROP so angelegt, dass die über 200 Führungskräfte der Gruppe 90 % der Anteile der Gesellschaft halten. Die restlichen 10 % liegen in einem Investment-Fonds, an dem sich auch alle anderen MitarbeiterInnen beteiligen können. Diese fast genossenschaftliche Struktur erschien uns als eine ideale Voraussetzung, um auch die vier angestellten Geschäftsführer der RAUSCHER-Gruppe einzubinden und so die hohe Identifikation aller Führungskräfte der Gruppe im neuen Umfeld zu unterstützen.“

Und so ist die RAUSCHER-Gruppe seit Januar 2019 nun Teil der INGÉROP-Gruppe. Der Präsident der Gruppe, Herr Yves Metz ist hochzufrieden, weil er die Perspektiven und Ziele sieht:

„Die Akquisition der RAUSCHER-Gruppe ist für uns eine hervorragende Gelegenheit, unsere Erfahrungen und Kompetenzen auch in Deutschland zu nutzen, insbesondere bezüglich der Themen Verkehr, allgemeiner Hochbau und industrieller Rückbau. Ich bin fest davon überzeugt, dass die Zusammenarbeit unserer Talente auch für unsere Kunden im In- und Ausland von großem Vorteil sein wird!“



Und nicht zuletzt freute sich auch Dr. Wolfgang Rauscher, dass er mit dieser Lösung sein zweites strategisches Ziel, nämlich die Sicherung der Existenz seines Lebenswerkes, durch entsprechende Maßnahmen auf Gesellschafterseite erreicht hat:

„Unsere Gespräche haben ein sehr hohes gemeinsames Verständnis in den unternehmerischen Grundvorstellungen und in der strategischen Ausrichtung gezeigt, sodass sich eine hervorragende Basis für eine künftige Zusammenarbeit ergibt. Der nun vollzogene Anschluss an INGÉROP bietet deshalb die Möglichkeit, mein Lebenswerk mit einem starken, sehr leistungsfähigen Eigentümer fortzusetzen, der unsere Unternehmen auf vorhandenen und neuen Märkten in eine erfolgreiche Zukunft führen wird.“

Wer aus diesen Worten nun herauszulesen glaubt, dass Dr. Rauscher noch nicht direkt in den Ruhestand gehen wird, liest richtig: Mit seinem Spezialwissen soll er der Gruppe auch in den nächsten Jahren als Gutachter unterstützend zur Verfügung stehen...

Was kann uns dieser Fall lehren? Wohl einfach nur die Erkenntnis, dass das beste Wissen und die besten Einzelköpfe am Ende immer dann die optimale und nachhaltige Wirkung erzielen können, wenn sie in funktionierende und robuste Organisationsstrukturen eingebettet werden. Nur dann kann die Wertwahrnehmung einer Gruppe von Köpfen mehr sein als die Summe ihrer Teile ...]

„AUS VERANTWORTUNG GEGENÜBER DEM UNTERNEHMEN UND DER BELEGSCHAFT“.

Jedes mittelständische Unternehmen besteht im Wesentlichen nicht nur aus Zahlenreihen, sondern aus seinen Menschen und den Geschichten, die von ihnen im Großen und im Kleinen gemeinsam geschrieben werden. Auch deshalb ist die Suche nach dem „besten neuen Eigentümer“ für ALLERT & CO. eine zentrale Aufgabe. Unsere Arbeit mag mit dem Verkauf technisch zu Ende sein – bei der Vorbereitung und Steuerung der darauffolgenden praktischen Übergabe des Unternehmens haben die Führungsteams im Hinblick auf das Gelingen eine wichtige Aufgabe. Wir wollten wissen, wie damit umgegangen werden sollte. Wie bereitet man diese Phase vor und worauf kommt es an? Wir sprachen mit Dr. Wolfgang Rauscher, dem Gründer der RAUSCHER-Gruppe...

Lieber Herr Dr. Rauscher, wir haben Sie als strategisch denkenden Unternehmer kennengelernt. Wann hatten Sie begonnen, sich gedanklich mit der unternehmerischen Nachfolge für Ihre Unternehmensgruppe zu befassen, was waren die ersten Schritte?

Dr. Rauscher: Mir war natürlich seit vielen Jahren klar, dass das Unternehmen eines Tages in andere Hände gehen wird. So beobachte ich seit über zehn Jahren in meinem persönlichen Umfeld und in den Medien, wie solche Übergänge vollzogen werden. Dabei habe ich sehr schnell festgestellt, dass es eigentlich nur zwei Wege gibt. Entweder der Unternehmer stellt rechtzeitig und selbstbestimmt die entsprechenden Weichen, handelt zügig und konsequent und findet sich dann auch mit den entsprechenden Folgen ab, oder der Unternehmer findet, aus welchen Gründen auch immer, diesen rechtzeitigen Ausstieg nicht – mit der Folge, dass solche Unternehmen mit der nachlassenden Führungsstärke über kurz oder lang an Reputation und Potenzial verlieren werden. Solange die Nachfolge und Übergabe nicht geregelt ist, kann darüber hinaus ein plötzlicher Ausfall des Inhabers dann weiterhin und jederzeit für Unternehmen und Belegschaft zu einer dramatischen Situation führen. Für mich war immer klar, dass aus Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und der Belegschaft, mit der ich zum Teil seit Jahr-



zehnten verbunden bin, nur der erste Weg infrage kommen würde.

Mit dieser Entscheidung kam dann die Überlegung, dass die Einleitung und Durchführung eines solchen Übergabeprozesses zunächst meine Kapazitäten fordert und deshalb auch meine Belastung aus dem Tagesgeschäft deutlich reduziert werden musste.

Die Vorbereitung der Übergabe war für Sie persönlich also ein zentrales Management-Thema?

Dr. Rauscher: Richtig. Ich habe deshalb bereits vor vier Jahren damit angefangen, dem aus meiner Sicht fachlich und menschlich hoch qualifizierten Management wichtige strategische Aufgaben zu übertragen. So haben wir – dem Wachstum der letzten Jahre geschuldet – für den gesamten kaufmännischen Bereich einschließlich Controlling und Vertragsmanagement ein neues Softwarepaket installiert und die damit verbundenen Prozesse eingeführt. Ebenso habe ich das Management der ersten und zweiten Ebene beauftragt, mit externer Unterstützung

für die nächsten sieben Jahre ein Strategiekonzept zu entwickeln, dieses mit mir zu beschließen und anschließend nach einem vorgegebenen Zeitplan mit der Umsetzung zu beginnen. Die damit verbundenen Aktivitäten und Investitionen haben damit gar nicht erst den Verdacht aufkommen lassen, ich wäre in Erwartung eines baldigen Verkaufs gar nicht mehr an einer kontinuierlichen und druckvollen Weiterentwicklung des Unternehmens interessiert.

Und Ihre Führungsmannschaft konnte mit den Freiheiten, die Sie Ihnen gewährt haben, gut umgehen?

Dr. Rauscher: Ja, die Übertragung solcher grundlegender, unternehmerischer Aufgaben auf die Führungsmannschaft einschließlich des zugehörigen Freiraums für eigene Entscheidungen hat wirklich hervorragend funktioniert. Die damit zusätzlich geweckte Motivation hat sich auch auf die übrigen Mitarbeiter übertragen, weil plötzlich alle gespürt haben: Hoppla, die Gestaltung unserer Zukunft liegt in unseren eigenen Händen. Und ich selbst habe dabei auch noch etwas gesehen und gelernt. Durch die Übertragung strategischer Aufgaben auf die nächste Generation tauchten neue Gedanken und Ideen auf, die außerhalb meines eigenen Horizonts lagen – aber für die Entwicklung eines Dienstleistungsunternehmens sowohl in Fragen unseres technischen





Herr Dr. Wolfgang Rauscher (rechts) und Herr Yves Metz bei der Vertragsunterzeichnung

→ Geschäfts als auch hinsichtlich der sich aus der sozialen Entwicklung unserer Gesellschaft ergebenden Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur schlicht essenziell sind.

Bei der Auswahl möglicher Investoren gab es ja eine weite Bandbreite. Was waren für Sie die wichtigsten Faktoren?

Dr. Rauscher: Am wichtigsten war und ist natürlich der Erhalt und die Fortführung der bisherigen Unternehmenskultur, -struktur und -ziele, auch hinsichtlich des bestehenden Strategieplans, den Geschäftsfeldern, Abteilungen und Standorten – also kein Filetieren der Organisation. Damit sollte sich eine breite Akzeptanz des neuen Eigentümers durch Führungskräfte und Belegschaft sichern lassen. In diesem Zusammenhang war sicher auch inhaltliche Nähe wichtig. Der neue Eigentümer sollte ebenfalls als beratender Ingenieur im Baubereich tätig sein, somit die Besonderheiten unserer Branche verstehen und seine unternehmerischen Aufgaben auch dauerhaft in unserem Unternehmen wahrnehmen.

Idealerweise würde der neue Eigentümer uns natürlich auch Zugang zu uns bislang

verschlossenen Märkten im Ausland verschaffen und Geschäftsfelder mitbringen, die sich künftig als Ergänzung unserer eigenen Aktivitäten nutzen lassen würden.

Und nicht zuletzt würde der ideale Übernehmer aufgrund der sich abzeichnenden Veränderungen in unserer Branche wirtschaftlich gesund sein und auch die Ertragskraft für künftige Investitionen mitbringen müssen.

Nach einer langen Zeit, in der Sie als Unternehmer selbstständig und mit großem Erfolg tätig waren, was sind für Sie rückblickend die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Dr. Rauscher: Unsere Projekte dauern meist jahrelang, bei öffentlichen Infrastrukturaufgaben oft sogar jahrzehntelang. Solche Aufgaben lassen sich nur dann realisieren, wenn man für die Kunden die Kontinuität der Bearbeitung unter Einhaltung hoher Qualitätsstandards sicherstellt und vertrauensvoll mit ihnen zusammenarbeitet.

Jahrelange Kontinuität in der Bearbeitung erfordert aber eine langfristig stabile und motivierte Belegschaft. Dazu halte ich es

für unbedingt erforderlich, dass die Arbeitsmittel und Arbeitsplätze einen hohen Standard aufweisen, die Mitarbeiter möglichst selbstständig arbeiten können und ihre berufliche und private Belastung in einem ausgewogenen Verhältnis steht.

Von zentraler Bedeutung für die Zufriedenheit der Kunden und des Betriebes ist außerdem eine fachlich überzeugende Führungsmannschaft mit hoher sozialer Kompetenz, persönlicher Leistungsbereitschaft und der Fähigkeit, Neuentwicklungen aufzunehmen, umzusetzen und das Unternehmen langfristig weiterzuentwickeln.

In Ihrem Unternehmen, das technologische Dienstleistungen auf höchstem Niveau bietet, machen die Menschen den Erfolg und damit den Unternehmenswert. Wie ist es Ihnen gelungen, bei stetigem Wachstum und mehreren Standorten den Zusammenhalt in einem kompetitiven Arbeitsmarkt zu festigen?

Dr. Rauscher: Zunächst ist es natürlich wichtig, dass wir dieses hohe Niveau unserer Dienstleistungen erhalten und deshalb stets mit der Nase im Wind des Wettbewerbs die richtigen Schlüsse für die Weiter-

entwicklung ziehen. Auch unsere Branche erlebt gegenwärtig durch die Einführung neuer Technologien einen kräftigen Entwicklungsschub, dem wir natürlich folgen müssen, ohne Irrwege zu gehen, die später mit hohem Aufwand zu korrigieren sind.

Unsere Leistungen werden nur zu einem Teil im Büro erbracht, wo sie hinsichtlich ihrer Qualität regelmäßig und auf einfache Weise kontrolliert werden können. Der große und wichtige Teil unserer Leistungen wird jedoch durch unsere Mitarbeiter im direkten Gespräch mit den Kunden erbracht – und darauf haben wir als Firmenleitung nur verhältnismäßig wenig Einfluss. Wir müssen deshalb dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiter fachlich hoch qualifiziert aber auch sozial kompetent sind, weil unsere Kunden bei all ihrer Unterschiedlichkeit doch das Eingehen auf ihre besonderen Wünsche und Forderungen erwarten – und keine 08/15-Lösungen. Dies ist wiederum nur möglich, wenn wir unseren Mitarbeitern auch einen hohen Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung lassen. Eine Rückkopplung aus den Kundengesprächen mit den Vorgesetzten setzt eine offene und angstfreie Unternehmenskultur voraus, damit eventuelle Fehlentwicklungen erkannt und korrigiert werden können. Die Pflege und Entwicklung der hierfür notwendigen Unternehmenskultur, sowie Auswahl und kontinuierliche Schulung des gesamten Mitarbeiterstabes ist deshalb eine ständige, nie zum Abschluss kommende, unternehmerische Aufgabe.

Gab es Bedenken seitens des Führungsteams hinsichtlich des Gesellschafterwechsels?

Dr. Rauscher: Es hat in unserer Branche in der Vergangenheit eine ganze Reihe von Gesellschafterwechseln gegeben, die im Ergebnis aus Sicht der jeweiligen Belegschaften als nicht gut gelungen betrachtet werden. Es war mir aus diesem Grund stets klar, dass alle Bemühungen in diese Richtung kritisch beäugt werden würden. Deshalb habe ich in der finalen Auswahl bereits alle Geschäftsführer eingebunden und die Gespräche mit den Interessenten unter Teilnahme unserer Geschäftsführer

geführt mit der Maßgabe: Suchen Sie sich den für Sie passenden künftigen Eigentümer aus. Dabei hat sich mit INGÉROP sehr schnell ein Favorit herausgeschält, mit dem sich in allen geschäftlichen Fragen eine sehr hohe Deckungsgleichheit und im menschlichen Bereich eine Übereinstimmung der persönlichen Wellenlängen ergeben hat.

Die Transaktion ist einige Monate her. Können Sie sich nun entspannt zurücklehnen?

Dr. Rauscher: Natürlich spüre ich inzwischen, dass mir eine große Last von den Schultern genommen ist und die Kommunikationsbahnen zwischen den Führungskräften und mir in ihrer Bedeutung abnehmen, andererseits natürlich neue Nervenbahnen zwischen den Vertretern des neuen Eigentümers und meinen ehemaligen Führungskräften geknüpft werden, die dem Unternehmen künftig die Impulse für die Weiterentwicklung geben. Aber das entspricht auch vollständig meinen Wünschen.

Ich bin heute mit dem neuen Eigentümer noch über einen Beratervertrag verbunden und kann dadurch früheren Kunden deren Wunsch nach weiterer Inanspruchnahme meiner Beratungsleistung in noch laufenden Projekten erfüllen. Auch bei einigen neuen Aufgaben ist der Wunsch meiner Mitwirkung aufgekommen. Diese Aufgaben erfülle ich auch gerne. Aber das ist mir natürlich nur möglich, weil ich bei allen Beteiligten die Zufriedenheit über diesen Transaktionsprozess spüre und deshalb nach wie vor gerne in dem Büro ein- und ausgehe.

Und nun noch eine letzte Frage: Wie haben Sie den Prozessablauf empfunden und waren Sie mit unserer Leistung zufrieden?

Dr. Rauscher: Um die Antwort vorwegzunehmen: Ich war mit den Leistungen von ALLERT & CO. sehr zufrieden.

Aber wie so oft im Leben war auch diese Erkenntnis ein langwieriger Entwicklungsprozess. Mir war von Anfang an klar, dass

ich mir für diese spezielle Aufgabe der Unternehmenstransaktionen, für die mir jegliche Kenntnisse und Erfahrungen fehlen, einen speziell hierfür geeigneten Berater suchen würde. Aber bereits diese Suche war für mich eine schwierige Aufgabe. Welche Kriterien sind wichtig? Wie lässt sich deren Vorhandensein prüfen? Kann man einen solchen Prozess wieder abbrechen? Wie geht man beim Auftreten unterschiedlicher Auffassungen vor?

Nach Prüfung einer Reihe von Varianten haben mich schließlich die Gespräche mit Ihnen überzeugt. Die Einbindung von ALLERT & CO. schien mir am ehesten zu garantieren, dass meine Vorstellungen auch umgesetzt und nicht irgendwelchen vorgeblichen Zwängen zum Opfer fallen würden. Gleichzeitig hatte ich auch das Gefühl, dass ich über den gesamten Transaktionsprozess den vollen Überblick und damit auch die vollständigen Informationen zur letzten Entscheidung haben würde.

Und das Gefühl hat nicht getrogen. Sie haben trotz verschiedener Unsicherheiten von meiner Seite den gesamten Prozess kompetent, mit spürbar viel Erfahrung und mit kontinuierlichem Nachdruck sicher in der Spur gehalten. Mehrfach haben mich Ihre vorausschauenden Prognosen von dann zutreffenden Reaktionen der Interessenten beeindruckt. Auch die Fähigkeit Ihres Teams, in der hektischen Schlussphase die Nerven und damit trotz der Anfragen-Breitseiten der Gegenseite den Überblick zu behalten, hat wesentlich zum Erfolg der gesamten Transaktion beigetragen. Ein halbes Jahr nach Abschluss der gesamten Aufgabe stelle ich fest, dass ich mit der Unterstützung von ALLERT & CO. die Lösung realisieren konnte, die ich mir ursprünglich auch gewünscht habe. Und dafür danke ich Ihnen!

Lieber Herr Dr. Rauscher, wir – und sicher auch viele unserer Leser – danken Ihnen recht herzlich für dieses Gespräch!]