



Dr. Stephan Kieselstein
Gründer und Übergeber

Das Unternehmen wurde am 20. März 2002 in Chemnitz nach zwei misslungenen Rettungsversuchen gegründet. Nach der Gründung kaufte die KIESELSTEIN GmbH u.a. das Produktionsprogramm der Vorgängerfirmen Herborn+Breitenbach und SKET Drahtziehmaschinenwerk Grüna. Die Unternehmer erhielten mehrfach Auszeichnungen für ihre Tätigkeit. Unter den Auszeichnungen finden sich Preise des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen ca. 50 Mitarbeiter und hat sich zu einem der bedeutendsten Hersteller moderner Drahtziehanlagen und Drahtziehschälmaschinen mit internationalem Kundentamm entwickelt.

KIESELSTEIN GmbH: Vom Vater an den Sohn

Dr. Stephan Kieselstein

Gründer und Übergeber

Als Firmengründer und Namensgeber liegt Dr. Stephan Kieselstein viel daran, mit einer funktionierenden Nachfolgelösung auch seinem eigenen unternehmerischen Schaffen eine Perspektive zu geben. Im Rahmen unseres Stammtisches lernten wir Herrn Dr. Kieselstein und das Unternehmen hautnah kennen. Im Gespräch berichtet er uns von der Firmengeschichte und wie die Unternehmenszukunft durch die Übergabe an seinen Sohn Jens Kieselstein gesichert werden soll.

Herr Dr. Kieselstein, Sie sind seit mittlerweile mehr als zehn Jahren geschäftsführender Gesellschafter der KIESELSTEIN GmbH – wie sind Sie Unternehmer geworden?

Ich habe das Unternehmen gemeinsam mit dem heutigen Konstruktionsleiter am 20. März 2002 gegründet. Auch das war, wenn man es genau nimmt, eine Unternehmensnachfolge. So gab es bereits vor der KIESELSTEIN GmbH zwei misslungene Versuche, um das Maschinenprogramm und die Belegschaft zu retten. Damals war ich in dem Unternehmen Mitarbeiter und hatte acht Jahre Branchenerfahrung. Außerdem hatte ich in meinem Arbeitsleben schon mehrere Unternehmen in Ost- und Westdeutschland gesehen.

Was waren damals Ihre Ziele und was waren die größten Herausforderungen?

Wissen Sie, wenn man ein Unternehmen übernimmt, das bereits zwei misslungene Rettungsversuche hinter sich hat, ist es nicht einfach, Kapitalgeber zu finden und von seinem Vorhaben zu überzeugen. Das war eine der größten Hürden, die ich überwinden musste. Doch hier kamen mir meine Erfahrung und meine Kontakte zugute, die ich mir als Angestellter aufgebaut hatte. Meinen ersten Kunden kannte ich bereits und er wusste, was ich mit meinem Team leisten kann. Er hatte tiefes Vertrauen in unser Können und unsere Maschinen. So haben wir die Situation gemeinsam erfolgreich überstanden.

Und was waren damals Ihre Ziele?

Als erstes wollte ich natürlich das Unternehmen auf eine gesunde Basis stellen und dafür sorgen, dass es überleben kann. Mein zweites Ziel war, dass der Name Kieselstein nach zehn Jahren weltweit in der Drahtindustrie bekannt ist. Mittlerweile kann ich sagen, dass wir diese Ziele erreicht haben.

Wann haben Sie das erste Mal über das Thema Unternehmensnachfolge nachgedacht?

Kurz nach der Gründung 2002 hatte ich einen Achillessehnenriss und musste kurzfristig operiert werden – eigentlich eine Standardoperation. Zu diesem Zeitpunkt war ich voll im Gründungsfieber und rannte von einem Termin zum nächsten. Als ich dann im Krankenhaus auf meiner Liege saß, musste ich die üblichen Zettel vor einer OP unterschreiben. Dort finden Sie auch Hinweise auf mögliche Risiken. Da habe ich zum ersten Mal schlagartig daran denken müssen, was mit dem Unternehmen passieren soll, wenn ich nicht mehr die Führungsaufgaben übernehmen kann. Ich habe noch aus dem Krankenhaus meinen Sohn angerufen und mit ihm über das Thema gesprochen.

Haben Sie bereits Pläne darüber, was Sie machen werden, wenn Sie nicht mehr aktiv im Unternehmen mitarbeiten werden?

Konkrete Pläne habe ich derzeit noch nicht. Aber mir wird bestimmt nicht langweilig werden. Mein Sohn sagt immer, ich sei ein richtiger Entrepreneur. Ich habe ständig neue Ideen für Aktivitäten. Vor einiger Zeit haben wir beispielsweise hier auf dem Betriebsgelände am Kaßberg das 3K gegründet. Das steht für Kunst, Kaßberg, Kieselstein. Damit bieten wir Künstlern und Designern günstige Ateliers und Ausstellungsflächen. Darüber hinaus wollen wir noch mehr zum Begegnungszentrum zwischen Industrie und Kunst, Jung und Alt oder Künstlern und Kunstliebhabern werden. Dieses Umfeld hat mich schon immer inspiriert und ich bin mir sicher, dass es das auch in Zukunft tun wird.

Wir danken Ihnen für das Gespräch!

Jens Kieselstein
Sohn und
Übernehmer



Jens Kieselstein Sohn und Übernehmer

Jens Kieselstein begleitete als Sohn des Gründers die Entstehung der KIESELSTEIN Group von ihren Anfängen an. Schon als Student wurde seine Nachfolge besiegelt – trotzdem ist der Prozess der Übergabe noch in vollem Gange. Im Gespräch gewährte er uns tiefe Einblicke in diesen Prozess und schilderte eindrucksvoll, auf welche Weise er sich in seiner neuen Position gegenüber seinen Mitarbeitern und nicht zuletzt auch gegenüber seinem Vater behaupten konnte.

Wir haben ja schon einiges von Ihrem Vater erfahren. Wie ist denn die Übergabe aus Ihrer Sicht verlaufen?

Es gibt zwei wesentliche Bereiche, die beim Übergabeprozess eine wichtige Rolle spielen: Zum einen geht es dabei um die Übergabe des operativen Geschäfts, wie die Verantwortung für Mitarbeiter oder wichtige betriebliche Vorgänge, z.B. Kundenakquise, Auftragsbearbeitung oder Unternehmenstechnik. Auf den Punkt gebracht: Die Arbeitsgrundlage, das ist der eine Teil. Der andere Teil ist die Übergabe der Gesellschaft mit ihren Anteilen, bis man schlussendlich dann geschäftsführender Gesellschafter ist. Das bin ich bisher ja nur zum Teil.

Bei Ihnen wurde bzw. wird die Übergabe familienintern gelöst – vom Vater an den Sohn. Gab es Diskussionen darüber, jemand Externen einzustellen?

Nein, diese Diskussion gab es eigentlich nie. Ich habe von Anfang an gesagt, dass ich das Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen übernehmen würde.

Wie kam es dazu, dass das Thema Unternehmensnachfolge zwischen Ihnen und Ihrem Vater angesprochen wurde?

Zum Zeitpunkt der Gründung 2002 hatte mein Vater einen Achillessehnenriss. Er war 48 Jahre alt, als er seine OP hatte. Man muss wissen, dass er nicht einfach eine Idee hatte und daraufhin ein Unternehmen gegründet hat, sondern dass er in der Branche vorher selbst Mitarbeiter in einem Unternehmen war, das aufgrund von Fehlern der Gesellschafter Insolvenz anmel-

den musste. Er kannte also die Konsequenzen, die eine Insolvenz für die Mitarbeiter mit sich bringt, und war sich seiner Verantwortung als Unternehmer bewusst. Durch den Achillessehnenriss hat er sich dann schon früh Gedanken gemacht und mich unter anderem durch Anreize auf die Bahn seines Nachfolgers gebracht. So gab es einen kleinen Audi für mich, aber unter der Bedingung, dass ich in der Firma arbeite.

Wie haben Sie sich auf Ihre Tätigkeit als Geschäftsführer vorbereitet?

Ich habe hier an der TU Chemnitz Maschinenbau studiert und 2006 mit dem Diplom abgeschlossen. Aber ich habe schon 2004 angefangen, im Unternehmen zu arbeiten, auch als Geschäftsführer.

Sie wurden also schon sehr früh eingebunden – ist es da einfach, den Vater und die Mitarbeiter von sich und seinen Kompetenzen zu überzeugen? Wie haben Sie sich im Unternehmen entwickelt?

Sie haben Recht, die Mitarbeit im Unternehmen des Vaters ist das eine. Dann stellt sich aber noch die Frage, ob der Sohn auch Kompetenz zeigt, und ob der Vater die Übernahme durch den Sohn letztendlich überhaupt noch will. Ich fand die Branche für mich auf jeden Fall sehr interessant. Die Firma war bis dato noch wenig international tätig und da mein Vater nicht so gut Englisch sprechen konnte, wurde ich ins Ausland geschickt. Das hat mir sehr gefallen. Es ist zwar eine kleine Branche, aber darin sind wir ein großes Unternehmen und branchenweit bekannt, wie eine Art globale Familie. Das hat Vor- und Nachteile. Fehler darf man sich nicht erlauben, weil sich das natürlich schnell herumspricht. Wir haben derzeit ca. 40 Personen als Vertreter in diversen Ländern. Die Möglichkeit, in diesem Umfang ins Ausland zu gehen, hätte mir zur damaligen Zeit kein anderes Unternehmen so geben können. Diese Chance hat mir mein Vater geboten und mir auf diese Art und Weise auch immer wieder Spielwiesen gegeben. Insgesamt haben wir jetzt drei produzierende Firmen: KIESELSTEIN International GmbH, KIESELSTEIN GmbH und KIESELSTEIN Komponenten GmbH. 2004 habe ich mich noch als Student an der KIESELSTEIN International GmbH mit 5 % beteiligt.

Der Übergangsprozess hat also unterschwellig schon 2004 begonnen. Wann wurde es konkreter?

Seit 2007 diskutieren wir intensiver und es gibt auch Dinge, die ich bereits jetzt anders sehe als mein Vater. Für mich ist es in dieser Situation wichtig, klare Grenzen zu ziehen. Daher haben wir die Aufgaben geteilt und Grundprinzipien eingeführt. Wenn einer etwas entschieden hat, muss der andere das akzeptieren. Das funktioniert nicht immer, aber es wird nach und nach besser. Falls ich mal nicht weiter weiß, frage ich meinen Vater trotzdem noch, wenn ich mir unsicher bin. Warum sollte ich das auch nicht tun, warum sollte ich ausblenden, dass er 20 Jahre mehr Erfahrung hat? Und jetzt sind wir in dem Prozess, wo man das Ganze „offiziell machen“ muss. Damit meine ich nicht die Mitarbeiter, denn innerhalb der Firma weiß eigentlich schon jeder, dass ich KIESELSTEIN übernehme. Sondern wir müssen es nach außen kommunizieren, da der ganze Prozess noch umkehrbar ist. Ich bin zwar Geschäftsführer, aber selbstständig und gesellschaftsmäßig nur gering-

fällig eingebunden. KIESELSTEIN International GmbH habe ich mittlerweile zu 100% übernommen. Jetzt muss nur noch mit den Banken und Co. ein Abschluss gefunden werden. Wir sind also mittendrin.

Wann planen Sie denn, die Übergabe endgültig abzuschließen?

Wir haben den ersten Schritt getan und planen, den Prozess bis zum Ende dieses Jahres abzuschließen. Es ist schwierig, sich für ein konkretes Übergabemodell zu entscheiden. Da gibt es viele Angebote von Banken wie beispielsweise der KfW oder der Sächsischen Aufbaubank. Es ist teilweise sehr verwirrend und wenn Sie nebenbei das Tagesgeschäft führen müssen, ist es viel Arbeit. Ich muss ehrlich sagen, dass ich bis jetzt noch nicht weiß, welches das richtige Modell für uns ist. Man muss es dann halt auch einfach mal angehen, anstatt immer nur zu diskutieren. Mit der Verantwortung habe ich mich schon angefreundet – jetzt muss nur noch dieser letzte Schritt vollzogen werden. Und was meinen Vater betrifft, der wird ja dann trotzdem noch im Unternehmen weiterarbeiten, entweder als Berater oder als Angestellter.

Wie nehmen die „alten“ Mitarbeiter Sie wahr?

Es gibt da schon Probleme. Es ist vor allem Überzeugungsarbeit bei verschiedenen Abläufen gefragt. Schließlich habe ich den Job ja „nur“, weil ich der Sohn bin. Dieses Vorurteil stört mich aber nicht, denn am Ende zählt ja das Ergebnis. Außerdem habe ich den Prozess der Unternehmensentstehung und des Wachstums von Anfang an mit begleitet. Ich gehe sozialer auf die Mitarbeiter zu, spreche viel mit ihnen, frage auch nach der Familie. Jetzt, wo die Nachfolge ansteht, ist das kein Problem mehr. Die Mitarbeiter – auch die älteren – kennen mich ja schon länger. Ich konnte mich durch Projekte und Erfolge beweisen. Ich bin zum Beispiel in der Wirtschaftskrise mit drei großen China-Verträgen zurückgekommen, deswegen gab es keine Kurzarbeit in unserem Unternehmen.

Was würden Sie bei Ihren Kindern anders machen?

Viele Unternehmerkinder haben immer nur gesehen, dass die Eltern nie da sind, weil sie ständig arbeiten. Da möchte man nicht das Gleiche für seine Kinder. Ich würde versuchen, meinen Kindern die Möglichkeit zu geben, das zu tun, was sie wollen. Ich lege lediglich Wert darauf, dass sie immer auch den wirtschaftlichen Hintergrund berücksichtigen. Sie sollten schon bedenken, dass sie von dem, was sie tun, leben können. Aber komme, was wolle: Es wird nie so sein, dass ich meine Kinder hängen lassen werde.

Ihr Vater schenkte Ihnen zum Geburtstag einen von zwei Stühlen mit den Motiven des Königs und des Narren. Was hat es damit auf sich? Was bedeutet diese Allegorie für Sie?

Das war ein sehr schönes Geschenk meines Vaters und ein sehr gutes Bild dafür, wie ein solcher Übergabeprozess in einem Familienunternehmen funktioniert. Ich sehe es als Gleichnis für die Art und Weise, mit der man Meinungsverschiedenheiten angeht. 2010 gab es schon öfters größere Meinungsverschiedenheiten zwischen meinem Vater und mir. Mitarbeiter behaupten

gern, dass wir uns da doch sehr ähnlich sind. Wir sind beide Alpatiere, die auch so schnell nicht nachgeben. Allerdings ist das für ein Unternehmen nicht wirklich gut, vor allem dann nicht, wenn Mitarbeiter anwesend sind. Für diese bedeutet es ja in dem Moment, führungslos zu sein. Nach wem soll man sich dann richten? Soll man dem Junior oder dem Senior „nachlaufen“? Einer muss der Narr sein, einer der König. Narr ist, wer verliert, und der König setzt sich beim Konflikt durch. Als mein Vater noch geschäftsführender Gesellschafter war, argumentierte er gern damit, dass ich ja „nur“ Geschäftsführer sei. Das Verhältnis zwischen Vater und Sohn litt unter einer solchen Situation natürlich mit. Für mich ist mein Vater einerseits mein Papa und andererseits mein Kollege. Konflikte dürfen da nicht mit nach Hause genommen werden. Es muss ein klarer Schnitt passieren. Da das Vater-Sohn-Verhältnis durch diese Spannungen gestört war, bin ich dann einen Schritt zurückgetreten. Eigentlich wäre das die Aufgabe meines Vaters gewesen, doch wenn man ihn kennt, weiß man, wie schwer das für ihn ist. Für meinen Vater gibt es eben nur Schwarz und Weiß, aber für mich gibt es auch eine Menge Grautöne. Wenn mir etwas nicht passt, bespreche ich diese Dinge mit meinem Vater nur noch unter vier Augen. Immer häufiger bin ich sozusagen der König und mein Vater der Narr, wenn man bei dem Bild bleiben möchte.

Das klingt nach einer täglichen Herausforderung.

Wenn es gut läuft, ist das natürlich okay, aber wenn es Probleme gibt, wird die Schuld hin und her geschoben. Es bringt nichts, Dinge, die in der Vergangenheit liegen, zu diskutieren. Man kann natürlich versuchen, das auszuwerten, aber dann nur effizient und mit Konsequenz. Ja, sicher ist das eine tägliche Herausforderung. Die Mitarbeiter nutzen das natürlich auch aus und gehen dann, je nachdem, was für sie besser ist, zu meinem Vater oder zu mir. Hier zeigt sich schon, dass die Komplexität eines Übernahmeprozesses sehr hoch ist.

Wir danken Ihnen für ein interessantes Gespräch. Abschließend bleibt uns nur die Frage, weshalb Sie sich entschieden haben, am Projekt Unternehmenszukunft teilzunehmen.

Als erstes spreche ich mal für die Region Sachsen. Im Zuge des demographischen Wandels fehlen uns Mitarbeiter. Uns fehlt eine ganze Generation zwischen 45 und 55. Da nutze ich natürlich auch gerne gleichzeitig die Gelegenheit, KIESELSTEIN als Unternehmen vorzustellen und bekannt zu machen. Als Unternehmer habe ich den Auftrag, die Stadt Chemnitz vorwärts zu bringen und gut dastehen zu lassen. Die Stärke der Stadt sind die Unternehmen, die Jobs. Wir haben das höchste Pro-Kopf-Einkommen in Sachsen. Junge Menschen für Gründungen zu begeistern, das ist auch ein Grund zur Teilnahme. Wenn es eine Gruppe gibt wie die „Unternehmenszukunft Sachsen“, die sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandersetzt, dann finde ich das gut.