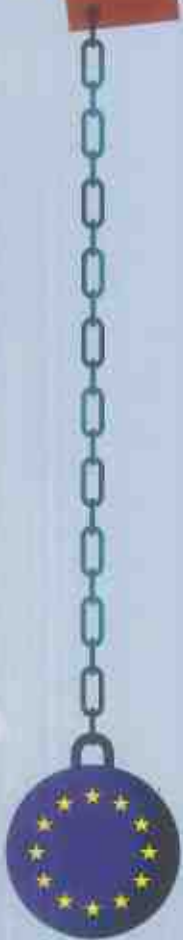


# competition

Magazin für Architekten, Ingenieure und Bauherren



# HOAI



## Untergang einer Institution

Die Europäische Kommission plant die Abschaffung der HOAI

## Bauboom im Stadtpark

In Budapest entsteht ein Museumsquartier der Superlative

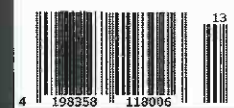
## Büronachfolge

Teil 2 der Serie „Gründen, Übernehmen, auflösen“

## Begegnung bauen

Trends im Kirchenbau

ISBN 978-3-943823-12-7



DE 18,00 €  
AT 18,00 €  
CH 22,00 CHF

ZKZ 83581



**Baptist Raab** (links) fand in seiner Tochter **Gisela Raab** (rechts) eine begeisterte Nachfolgerin: Schon als Kind stand ihr Berufswunsch fest, heute leitet sie das seit 1898 bestehende Familienunternehmen gemeinsam mit ihrem Cousin.

**RAAB Baugesellschaft mbH & Co KG** 1-49786

## „Ein Nachfolger muss begeistert vorangehen“

Ein Unternehmen, seit über 100 Jahren in Familienhand. So etwas sagt sich leicht, setzt aber eine nicht selbstverständliche Bedingung voraus: Immer wieder muss unter den Nachkommen jemand gefunden werden, der nicht nur willens, sondern auch geeignet ist, einen Betrieb zu führen.

Die Raab Baugesellschaft aus Ebsfeld in Oberfranken, die alle Sparten des Bauhauptgewerbes bündelt, aber auch planerisch tätig ist, besteht bereits seit dem Jahr 1898. „Wir leben hier in einer sehr ländlichen Struktur, die Handwerkstradition bleibt über viele Generationen in der Familie“, erzählt Baptist Raab, der Enkel des Gründers. „Mein Vater hat das Unternehmen von meinem Großvater übernommen, ist aber im Krieg gefallen. Meine Mutter hat dann den Betrieb wieder aufgebaut.“ In der Folgegeneration stieg zunächst sein Bruder in den Betrieb ein, während Baptist Raab nach seinem Studium an der TU München als Bauingenieur in diversen Firmen tätig war. „Aber irgendwann habe ich mich gefragt: Warum sollte ich eigentlich für andere arbeiten?“ Ab 1962 übernahm er schrittweise Unternehmensanteile und half, das Unternehmen zu einem mittelständischen Betrieb auszubauen, innerhalb kürzester Zeit wuchs die Mitarbeiterzahl von 25 auf 200. „Bei uns gibt man nicht gerne etwas in fremde Hände – man freut sich auf die möglichen Nachfolger“, erklärt Raab. Da kommt es natürlich gelegen, dass seine Tochter Gisela sein Interesse geerbt hat: „Ganz früh war schon klar: Gisela ist die geborene Bauingenieurin.“ Mittlerweile leitet sie das Unternehmen gemeinsam mit ihrem Cousin. Immer spielte der familiäre Zusammenhalt eine große Rolle.

### Aufschwung durch unternehmerisches Handeln

Ihr selbst war ihre Veranlagung ebenfalls klar: „Als meine Eltern ihr Haus bauten, war ich von den Bauplänen total fasziniert“, erzählt Gisela Raab. „Mit acht Jahren stand meine berufliche Zukunft fest.“ Als Studentin arbeitete sie während der Semesterferien als Bauleitung im Betrieb, nach dem Studium übernahmen

ihr Cousin und sie je 25 Prozent der Anteile. 1996, Gisela war 31, wurde ihnen die Firma dann vollständig übertragen, Vater und Onkel standen ihnen aber noch jahrelang als Berater zur Seite. Ihre Renten waren abgesichert durch die Mieteinnahmen aus einer Wohnanlage: „Mein Cousin und ich mussten also nichts zahlen. Es war sehr angenehm, dass wir als junge Leute einfach loslegen konnten.“

Nach der Übernahme wurde die Gesellschaftsform von einer OHG in eine GmbH umgewandelt: Dadurch haftete niemand mit seinem Privatvermögen. „Und das war gut, denn ausgerechnet 1996 hat hier, nach einer Phase der Goldgräberstimmung, eine Baukrise eingesetzt – 90 Prozent unserer Konkurrenten haben damals Konkurs angemeldet. Mein Cousin und ich mussten also in schlechten Zeiten beginnen. Aber auch das war gut, denn so lernten wir von vornherein zu rechnen.“

Außerdem setzte Gisela sich intensiv mit Mitarbeiterführung auseinander, um Strukturen und Abläufe zu verbessern: „Alle Mitarbeiter sollten selbstständig als Unternehmer denken lernen.“ Ein Großteil dieser Mitarbeiter stammt aus der näheren Umgebung, „viele sind in der dritten, teilweise schon vierten Generation bei uns“, berichtet Baptist Raab. Seine Tochter ergänzt: „Die Familie erstreckt sich bei uns also eigentlich auf die ganze Firma.“ Das gelinge unter anderem deshalb, weil aus dem Prämientopf alle gemeinsam gleichmäßig bezahlt werden. „Als Chef muss man sich in vielen Belangen zurücknehmen können“, ist Gisela Raab überzeugt. „Dann bringen sich die Mitarbeiter viel aktiver ein!“ Vor diesem Hintergrund fand auch 1999 unter dem Titel „Raab 2010“ eine erste interne „Zukunftskonferenz“ mit 70 Mitarbeitern statt – an der zweiten Konferenz im Jahr 2010 nahmen bereits fast alle Mitarbeiter teil.

### Vier Generationen und kein Ende

Zur selben Zeit zog sich Baptist Raab im Alter von 75 Jahren endgültig aus dem Betrieb zurück. Doch der Ort ist klein, und so trifft er regelmäßig auf Mitarbeiter des Unternehmens: „Sie

freuen sich, mich zu sehen – und erzählen nur Gutes“, lacht er: „Negatives wird wohl einfach verschwiegen.“ Nun kann er sich ganz seinem Garten widmen, den er mittlerweile „lieben und bearbeiten gelernt“ hat.

Gisela Raab hat andere Pläne: Nach ihrem Ausscheiden aus dem Betrieb möchte sie viel mit ihrem Mann reisen. Für die Nachfolgeregelung hat sie bereits konkrete Vorstellungen: Sie will ihrerseits die Firma ihren beiden Kindern übergeben. Ihr Sohn hat Stahlbetonbauer gelernt und beginnt nun mit seiner Bautechnikerausbildung. Er hatte schon als Kind Interesse bekundet – die Tochter hingegen hatte die Firma stets als Konkurrenz im Kampf um die Aufmerksamkeit ihrer Mutter empfunden. „Und plötzlich will sie Architektur studieren und den Master in Baumanagement machen!“ Gedrängt hat Gisela Raab ihre Kinder nie: „Mir ist es nur wichtig, den Betrieb an jemanden zu übergeben, der sich wirklich dafür interessiert. Ein Nachfolger muss begeistert vorangehen!“

Bereits vor einigen Jahren nahmen die beiden Kinder an einem Workshop teil, der von der INTES Akademie für Familienunternehmen organisiert wurde: „So etwas kann ich jedem nur dringend raten“, meint Gisela Raab. Bei den Eignungstests stellte sich heraus, dass sich die Fähigkeiten beider Kinder gut ergänzen würden: „Tatsächlich können sie sich vorstellen, die Firma gemeinsam zu führen.“ Der Übergabeprozess soll allerdings frühestens in zehn Jahren beginnen. Dabei legt Gisela Raab großen Wert darauf, dass das Anlernen nicht durch die Eltern erfolgt: „Sonst können die Kinder nicht erwachsen werden.“ ■

# VERSTÄRKUNG GEWÜNSCHT?

Jetzt in Deutschlands  
größtem Stellenmarkt  
für Architekten und  
Ingenieure inserieren.