

tung überrascht doch, wie wenig schriftlich fixiert wurde. Die Tuttlinger haben Anteilsverkauf und Gesellschafterverträge zusammen mit Steuerberatern aufgesetzt, das war's. „Das Gesamtkonzept ging bei uns gut auf, aber es war auch Glück dabei. Wenn wir früher Vertrauen zu Beratern gefasst hätten, wäre es vielleicht noch glatter gelaufen.“

Auch Georg Mauser ist rückblickend überzeugt, dass ein Moderator von Vorteil gewesen wäre, um klarere Regeln aufzustellen. „Wir haben über vieles gesprochen, aber bis auf den Gesellschaftervertrag wenig schriftlich fixiert.“ Hier hätte er sich externe Unterstützung gewünscht, um den Weg festzulegen. Auch um dem Vater zu zeigen, dass sein Weg in die richtige Richtung führt.

Wenn der Senior mit dem Junior ...

Besonders, wenn Junioren und Senioren gemeinsam im Unternehmen arbeiten, ist es wichtig, die Kompetenzen klar aufzuteilen und so ein ausgewogenes Miteinander zu ermöglichen – darin sind sich in beiden Firmen alle Beteiligten einig. Ebenso, dass dies nur durch gegenseitige Toleranz, Akzeptanz und Vertrauen gelingt. Die Senioren sehen sich gefordert, in die Fähigkeiten ihrer Nachfolger zu vertrauen und ihnen freie Hand zu lassen, selbst wenn sie nicht jeden neuen Weg gut finden. Und Georg Mauser und Jakob Handte wollen auch weiterhin keinesfalls auf Ideen und Erfahrung ihrer Väter verzichten. Man braucht nur den Senioren zu lauschen, wenn sie von ihren Jahren schwärmen. Dann leuchten ihre Augen und man bekommt das sichere Gefühl: Das sind keine Lippenbekenntnisse.

Klar gab es hier und dort auch mal Streit. „Aber der war immer sportlich“, wie Jakob Handte kommentiert. Und Georg Mauser resümiert schmunzelnd: „Reibung erzeugt Wärme – und das ist frische Energie fürs Unternehmen!“ □

> Weitere Informationen:

<http://nachfolge.newcome.de>
<http://www.dgfu.de>



Unternehmer-Coach
Toni C. Plonner

Kurz gefragt:

„Der Nachfolger muss in den Augen des Abgebenden geeignet sein“

Laut Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn stehen in Deutschland derzeit rund 70 000 Unternehmen mit etwa 678 000 Beschäftigten vor der Übergabe. Die schlechte Nachricht: Wegen fehlender Nachfolger müssen etwa 6 000 Firmen geschlossen und rund 15 000 verkauft werden. Die positive: 43,8 Prozent der Betriebe realisieren familieninterne Nachfolgelösungen. Auch viele TRUMPF Kunden sehen sich mit der Herausforderung „Generationenwechsel“ konfrontiert. TRUMPF Express fragte daher Toni C. Plonner, Geschäftsführer der UnternehmerPlan GmbH, nach zentralen Aspekten, Wegen und Lösungen.

Warum scheuen sich so viele Unternehmen, das Thema rechtzeitig und aktiv zu managen?

Viele Unternehmer wissen nicht, wie sie in den Prozess einsteigen sollen, was zu tun und wie die Übergabe zu planen ist. Häufig fehlt es am notwendigen Veränderungsdruck.

Was ist unbedingt zu beachten?

Maßgeblich ist, dass Nachfolger oder Nachfolgerin aus Sicht des Übergebers geeignet sind, dessen Vertrauen besitzen und die entsprechenden Kompetenzen erhalten. Gemeinsam müssen Übergeber und Übernehmer – das können ja auch externe Nachfolger sein – im intensiven Dialog die Zukunft der Firma festlegen. Auch der „Zustand“ des Unternehmens spielt eine wichtige Rolle – es muss für den Wechsel fit gemacht werden.

Warum ist es hilfreich, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen?

Intern fehlt es schlicht an der Erfahrung, was beim Übergabeprozess zu tun ist. Der freiere Blick des externen Beraters kann helfen, die Themen und offenen Fragen im Sinne einer Nachfolgestrategie zu ordnen.

Was charakterisiert einen erfolgreichen Übergabeprozess?

Gründliche Vorbereitung und eine sorgfältige, ausgewogene Planung in Familie und Firma, die sich kritisch mit der Zukunft des Unternehmens und des zukünftigen Unternehmers auseinandersetzt, sowie eine transparente Informationspolitik sind Garantien für einen Erfolg versprechenden Übergabeprozess. An dessen Ende blickt ein zufriedener Senior mit Stolz auf sein Lebenswerk zurück und ein motivierter Junior oder eine motivierte Juniorin gestalten voller unternehmerischem Tatendrang die Zukunft.

Toni C. Plonner, Berater und Coach für Unternehmer, war selbst Inhaber einer mittelständischen Firmengruppe. Er ist Geschäftsführer der UnternehmerPlan GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Strategieentwicklung für Unternehmer und Familienunternehmen.