

### ► Generationswechsel bei der Walther Wolf GmbH

Dem gesamten Werkzeug- und Formenbau in Deutschland steht in den nächsten Jahren der Generationenwechsel bevor. Zur Wachablösung kam es zu Jahresbeginn beim Wendelsteiner Formenbauer Walther Wolf. Jochen Dorlöchter, der bisherige Juniorchef übernahm das Zepter von seinem Vater Jürgen Dorlöchter und damit die alleinige Unternehmensführung.



**Jochen Dorlöchter,**  
Geschäftsführer Walther Wolf GmbH

Damit befindet sich das Traditionsunternehmen für Formenbau und Graviertechnik bereits in den Händen der vierten Generation. „Die Entscheidung, in welcher Form die Firma nach der Übergabe weitergeführt werden soll, gehört zu den schwierigsten Fragen eines Unternehmers“, erklärt das neue Firmenoberhaupt. „Denn die hat wiederum messbare Auswirkungen auf den Erfolg des Betriebes.“ Dafür gibt es verschiedene Gründe.

Inzwischen machen Banken ihre Kreditvergabe davon abhängig, dass eine Betriebsübergabe im Vorfeld geregelt wurde. Eine klare Nachfolgeregelung ist im Zeitalter von

Basel II bares Kapital. Die Banken richten bei der Kreditvergabe nicht mehr nur ihr Hauptaugenmerk auf Zahlen aus der Vergangenheit des Unternehmens, sondern immer mehr auf die Soft Skills wie Managementqualitäten, Positionierung des Unternehmens am Markt und Zukunftstauglichkeit. Daran wird der künftige Firmenlenker mehr und mehr gemessen. Das viel diskutierte Rating kann verbessern, wer Nachweise liefert über die erreichten Ziele, die geklärte Nachfolge, Kundenzufriedenheit, Akquisition, die Organisation und Zuständigkeiten der Mitarbeiter sowie deren Kompetenz und Motivation. Das erfordert eine präzise Planung und Vorgehensweise, nicht erst bei der Betriebsübergabe, sondern lange vorher. „Je unklarer die Nachfolge geregelt ist, desto tiefer muss der Kreditnehmer in die Tasche greifen“, weist Jochen Dorlöchter auf die Problematik hin. Klare Notfall- und Nachfolgeplanungen sind die Sicherheiten, die eine Bank einfordert. „Wohin soll sich mein Unternehmen langfristig entwickeln, ist eine der wichtigsten Fragen in der Bestandssicherung von Familienbetrieben“, weiß der 35-jährige Firmenchef aus eigener Erfahrung.

Bei der Übergabe gilt es, rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Aspekte zu beleuchten und zu ordnen. Ausgangspunkt für eine professionelle Übergabe ist eine realistische Ermittlung des Unternehmenswertes, bei der nicht nur der Umsatz den Wert des Unternehmens bestimmt, sondern vor allem der künftige Ertragswert berücksichtigt wird. Bei der Bewertung finden zudem die Auf-

tragslage, die Konkurrenzverhältnisse und die Standortbewertung Berücksichtigung. Entscheidende Gründe für Jochen Dorlöchter zu Beginn seiner alleinigen Geschäftsführertätigkeit das Stammkapital seiner Firma auf 500.000 Euro zu erhöhen. Ein reibungsloser Generationenwechsel ist für jedes Unternehmen und deren Mitarbeiter ein echter Gewinn. Denn dieser Prozess birgt emotionalen Zündstoff in Hülle und Fülle in sich. Persönliche Emotionen wie Abschied nehmen, Machtverlust und heimliche Existenzängste erleichtern das Procedere nicht unbedingt. „Ob ein Betrieb erfolgreich arbeitet, wird zu 80 Prozent auf der Beziehungsebene und zu 20 Prozent auf der Sachebene entschieden“, versichert Dorlöchter.

#### SO WIRD DIE BETRIEBSNACHFOLGE ZUM ERFOLG

Jochen Dorlöchter hat Tipps aus der Praxis für die familiäre Nachfolge parat:

- Beziehen Sie als Sohn oder Tochter deutlich Stellung gegenüber dem Senior. Sagen Sie klipp und klar, ob Sie sich die Unternehmensführung zutrauen oder nicht. Klare Verhältnisse schaffen neue Perspektiven und eröffnen Handlungsspielräume für künftige und weitreichende Entscheidungen.
- Besprechen Sie die Veränderung der Rollen ausführlich und rechtzeitig. Bei der Walther Wolf GmbH führte Jochen Dorlöchter die Firma seit fünf Jahren als Co-Geschäftsführer und Mitgesellschafter. Solch eine 50:50-Firmenbeteiligung setzt absolutes Vertrauen voraus, denn jede Entscheidung kann blockiert werden.

- Abschied nehmen fällt nicht leicht. Trotzdem: Ziehen Sie sich hundertprozentig aus der Firma zurück, sowohl als Geschäftsführer als auch als Gesellschafter. Damit vermeiden Sie künftige Streitereien. Mischen Sie sich danach nicht mehr in die Firmenbelange ein. Denn sonst untergraben Sie die Autorität Ihres Nachfolgers vor seinen Mitarbeitern.

- Regeln Sie Ausstieg und Nachfolge per Vertrag. Lassen Sie diesen Vertrag notariell beglaubigen. Für GmbHs ist das unerlässlich und auch genauso wichtig für inhabergeführte Unternehmen. Das gilt auch familienintern für erbrechtliche und gesellschaftsrechtliche Besitzansprüche weiterer Geschwister und Mitgesellschafter. Plötzliche finanzielle Forderungen haben fatale Folgen für das Unternehmen, bis hin zur Insolvenz.
- Erstellen Sie rechtzeitig einen Notfallplan. Viel zu selten kommen Familienunternehmen im Betriebsalltag über rein operative Ziele hinaus. Zu wenig machen sie sich Gedanken darüber, einen Notfallplan oder ein Krisenmanagement zu erstellen. Was aber, wenn das Firmenoberhaupt plötzlich erkrankt oder stirbt? Wer führt dann die Geschäfte weiter? Wer besitzt die Vollmacht über Konten und darf Entscheidungen ausführen?

Die Firma Walther Wolf hat es geschafft. „Dafür bin ich sehr dankbar“, freut sich Jochen Dorlöchter, „und dieser Dank gilt ganz besonders meinem Vater.“

#### Kontakt:

Walther Wolf GmbH  
Jochen Dorlöchter  
D-90530 Wendelstein  
Tel.: +49 (0) 9129/90 08 – 0