

Betriebsübergabe ist ein mittelfristiges Projekt

Für Ulrich Maier ist die Übergabe seines Tübinger Stuckateur-Betriebs an die nächste Generation ein Projekt, das gut geplant werden muss. Wie es sein kann, wenn man selbst überstürzt einsteigen muss, hat er selbst erfahren, als sein Vater 1986 überraschend starb und er ohne Einarbeitung und Vorbereitung ins kalte Wasser springen musste. Einen solchen Schnellstart will er seinen Kindern ersparen.



1 Ulrich Maier: »Es wird sehr viel falsch gemacht bei Übergaben, deshalb haben wir uns einen mittelfristigen Zeitplan gesetzt.«

Seit 2016 beschäftigt sich Ulrich Maier deshalb vermehrt mit dem Thema, wie ein Übergang aussehen kann, bis 2022 soll der Prozess abgeschlossen sein. »Es wird sehr viel falsch gemacht bei Übergaben, deshalb haben wir uns einen mittelfristigen Zeitplan gesetzt«, sagt Maier. Nach und nach hat er sich Rat von unterschiedlichen Seiten eingeholt: »Ich bin bei uns im

Fachverband gut vernetzt, habe mich mit Leuten unterhalten, Kollegen, Fachleuten die sagen, an was man denken muss.« In einem ersten Schritt hat er das Betriebsinventar mit einem Mitarbeiter der Handwerkskammer aufgenommen, den Wert von Fahrzeugen, Maschinen, Betriebsausstattung bestimmt und auch das Standing am Markt einbezogen. Steuerberater und Experten aus dem Fachverband waren mit an Bord, für die Banken gab es einen Unternehmensplan.



Fahrplan erstellen

Wichtig bei der Übergabe des Betriebs an die nächste Generation ist die mittelfristige Planung und Definition eines Fahrplans. Dazu gehört auch, die Unternehmensform auf den Prüfstand zu stellen. Unterstützung bei der Entwicklung der Strategie bieten Innungen, Fachverbände und Handwerkskammern. Sinnvoll ist auch eine steuerliche Beratung.

Die nächste Generation steht bereit

Im Vergleich zu vielen Kollegen hat Maier Glück: zwei seiner Töchter arbeiten schon im Betrieb, auch sein jüngster Sohn kann sich einen Einstieg ins elterliche Unternehmen vorstellen. »Es ist schön, dass in unserer Familie bei der Betriebsübernahme drei hier schreien«, erzählt Maier mit hörbarem Stolz und betont, er selbst habe das aber nie vorangetrieben.

Die älteste Tochter Amalie Maier ist 31 und übt gerade den Spagat zwischen Familie und Beruf. Im September 2017 ist ihre Tochter geboren. Während des In-



2 Amalie Maier: »Das Wort Chefin nehme ich aber noch nicht in den Mund, das braucht noch seine Zeit. Ich will dahin, aber das dauert noch.«

interviews mit ausbau + fassade klingelt das Telefon, »ich muss kurz ran, es könnte die Kita sein« erklärt sie lachend.

Ihre Schwester Zoe ist bereits seit zwölf Jahren im Betrieb. Sie ist für die kompletten Büroabläufe zuständig.

Tochter Amalie versteht ihr Handwerk

Amalie Maier kennt Theorie und Praxis gut, hat selbst eine Ausbildung als Stuckateurin gemacht. Bei den Bewerbungen nach der Schule bekam sie eine erste Vorstellung davon, dass das als Frau nicht so einfach werden könnte: Sieben von acht Unternehmen sagten ab, »teilweise waren die Absagen hanebüchen« erinnert sie sich noch nach zehn Jahren. Doch die Ausbildung in einem Betrieb in Gültstein war gut. »Für mich gab es keine Sonderbehandlung«, betont sie. Die Lehre im

elterlichen Unternehmen zu machen war für sie keine Option, sie wollte nicht als Tochter des Chefs gesehen werden. Er habe sich auch während der Ausbildung nie eingemischt, betont Ulrich Maier. »Spaß gemacht hat es mir schon immer, mit den Männern kam ich gut klar«, so die Tochter.

Dann ging es für Amalie Maier nach Berlin in den ersten Job, schließlich weiter zum Dualen Studium nach Stuttgart. Hätte man sie vor zehn Jahren gefragt, hätte sie klar gesagt, dass sie nie studieren wolle, erzählt sie. Doch die Entscheidung für die Kombination aus Hochschule und Arbeit sei richtig gewesen, der Wechsel von Theorie und Praxis habe ihr gut gefallen. Ausbildungsbetrieb war das Handwerker Haus Hofstetter. Nach Beendigung des Studiums hat Sie dort zwei Jahre gearbeitet. Und gelernt was es heißt, ins kalte Wasser zu springen. Ihr Abteilungsleiter hat kurz nach ihrem Ein-



3 Zoe Maier, die jüngere der Schwestern, arbeitet schon 12 Jahre im elterlichen Betrieb und ist für die Büroorganisation verantwortlich. Sie freut sich, dass die große Schwester mit einsteigt.



4 Am Firmensitz des Stuckateurbetriebs Johannes Maier im Tübinger Westen steht die nächste Generation in den Startlöchern.

Firmen-Info

Der Stuckateurbetrieb Johannes Maier, Ausbau & Fassade GmbH aus Tübingen wurde 1859 gegründet und ist eine der ältesten Betriebe vor Ort. Das Unternehmen hat 15 Mitarbeiter, darunter zwei Auszubildende. Alle Mitarbeiter wurden selbst ausgebildet.

stieg gekündigt, Amalie Maier hat seine Nachfolge angetreten.

Väterlicher Rat ist gut für eigene Karriere

In der ersten Zeit sei sie froh gewesen, dass ihr Vater ein offenes Ohr hatte bei technischen Fragen, aber auch zum Umgang mit Mitarbeitern hatte. Für Ulrich Maier war das eine Kommunikation auf Augenhöhe, von der er selbst auch profitiert hat. Für die Tochter ist es wichtig, sich in die Netzwerke des Vaters einzuklinken: »Mein Vater kennt jeden und weiß alles« resümiert sie mit großem Respekt. Bei ihrem Netzwerk ist für Amalie Maier das Geschlecht Nebensache: »Ich brauche nicht unbedingt andere Frauen um mich herum, kann auch meine Kollegen fragen.« Frau zu sein könne durchaus ein Vorteil sein: »Ich erfahre andere Dinge als mein Vater, das ist ein Vorteil.«

Seit September 2018 ist Amalie Maier im elterlichen Betrieb. »Das Wort Chefin nehme ich aber noch nicht in den Mund, das braucht noch seine Zeit. Ich will dahin, aber das dauert noch«, betont sie. Sie will nicht alles umkrempeln als Assistentin der Geschäftsführung, aber Dinge anders machen, die sie als effektiv kennengelernt hat.

Fokus auf Planung hat sich verstärkt

Die Tochter arbeite akribischer als er, gibt der Seniorchef zu. So gibt es jetzt eine schriftliche Projektplanung am Anfang der Woche. Jeder Mitarbeiter sieht bei welchem Projekt er wann arbeitet. Der Plan wird ausgehängt und sorgt für mehr Transparenz. Die Mitarbeiter schätzen und nutzen das. »Die Mitarbeiter schauen drauf und erinnern uns daran, bei welchen Baustellen sie eingetragen sind«.

Für einige Baustellen ist sie bereits komplett alleine verantwortlich, da müssen auch die Mitarbeiter umdenken. »Das bespreche ich noch mit dem Chef« bekommt

Amalie Maier häufig zu hören. Sie arbeitet halbtags, und »will auch in Zukunft nicht von morgens 6 bis abends 18 Uhr da sein«, betont sie. Das bedeutet, dass die Kollegen Dinge mit ihr dann besprechen müssen, wenn sie da ist. Auch bei den Kunden gebe es durchaus die Aussage »das bespreche ich nochmal mit Ihrem Vater«.

Für Ulrich Maier ist es auch eine neue Situation bei bestimmten Dingen zu sagen »davon habe ich keine Ahnung«. Das könnte durchaus Irritationen auslösen, damit müsse man sensibel umgehen, so der Noch-Chef. Einen Testlauf mit voller Verantwortung gab es für Amalie Maier und ihrer Schwester Zoe schon. Als der Vater für zwei Wochen im Krankenhaus war, haben sie den Laden geschmissen. Alles hat funktioniert, Mitarbeiter und Kunden haben jedoch sofort versucht, den neuen Spielraum auszunutzen und den für sie einfacheren Weg zu gehen. »Dinge, die klar abgesprochen waren, wurden gegenüber uns beiden komplett umgedreht mit dem Gedanken, die beiden wissen das sowieso nicht.« Im Kontakt mit dem Vater ließ sich das klären. Und letztendlich haben alle aus dem Testlauf gelernt. »Diese Vakanz war für uns eine gute betriebliche Übung«, betont Maier.

*Pia Grund-Ludwig,
Fachautorin*