



# Unternehmensnachfolge

PERSONEN – FAKTEN – SERVICEANGEBOTE

BADEN-WÜRTTEMBERG



Die Industrie- und Handelskammern  
in Baden-Württemberg

# Vorwort

## Herausgeber:

Baden-Württembergischer  
Industrie- und Handelskammertag

Federführung Gewerbeförderung  
Industrie- und Handelskammer  
Heilbronn-Franken  
Ferdinand-Braun-Str. 20  
74074 Heilbronn  
Telefon 07131 9677-111  
Fax 07131 9677-119

Redaktion:  
Viktor Turad, Aalen

## Fotos:

Thinkstock\_Jacob Wackerhausen,  
Seite 4  
Thinkstock\_BernardaSv., Seite 4/5  
Peter Kruppa, Photodesigner,  
Aalen, Seiten 8-30  
Alois Fotolia.com, Landkarte Baden-  
Württemberg  
KfW, Seite 32/33

Gesamtherstellung:  
CITY-DRUCK HEIDELBERG

2. aktualisierte Auflage

© 2014 Industrie- und Handelskammer  
Heilbronn-Franken  
Nachdruck mit Quellenangabe  
gestattet.  
Um Übersendung eines Beleg-  
exemplars wird gebeten.

In vielen mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg ist der Generationswechsel ein aktuelles Thema. Zahlreiche Unternehmen haben keine Zukunft, weil sich kein geeigneter Nachfolger finden lässt. Unweigerlich stellt sich die Frage, wie die in den nächsten Jahren zur Übergabe anstehenden Unternehmen und ihre Arbeitsplätze langfristig gesichert werden können. Dabei zeichnen sich unterschiedliche Probleme ab. So wird die Notwendigkeit, die Nachfolge zu regeln, vom Unternehmensinhaber oft zu spät erkannt oder eine Regelung immer wieder aufgeschoben. Schwierigkeiten kann auch die Suche nach einem geeigneten Nachfolger bereiten. Schließlich ist oft nicht klar, wie die Übergabe überhaupt erfolgen soll. Hinzu kommt, dass es für viele Unternehmer nicht einfach ist, an den Rückzug aus dem mit viel Mühe aufgebauten Unternehmen zu denken. Denn es kostet viel Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und einem Nachfolger den Platz zu überlassen.

Wie der Generationswechsel vorbereitet und geregelt werden kann, das ist in den zwölf Porträts in der vorliegenden Broschüre nachzulesen. Die Porträts aus den einzelnen IHK-Bezirken in Baden-Württemberg zeigen jeweils ganz unterschiedliche Rahmenbedingungen und Erfahrungen sowohl beim Übergeber als auch beim Übernehmer auf. Exemplarisch dargestellt werden Nachfolgebeispiele aus kleinen und mittelständischen Unternehmen verschiedenster Branchen sowie unterschiedliche Übergabemodelle, sei es die Nachfolge innerhalb der Familie, eine externe Übernahme oder eine andere Lösung. Dabei wird deutlich, welche Chancen eine Unternehmensübernahme für den Nachfolger eröffnen kann. Aber auch Risiken und Problemfelder werden nicht verschwiegen. Darüber hinaus geben die Beiträge eine Orientierung zu den Themen, die bei einer Übergabe zu beachten sind.

Mit der Broschüre wollen die Industrie- und Handelskammern einerseits Senior-Unternehmer für die rechtzeitige Planung des Generationswechsels sensibilisieren. Andererseits werden auch potenzielle Nachfolger angesprochen. Denn eine Übernahme bietet für qualifizierte Nachwuchskräfte ein Sprungbrett für eine erfolgreiche Selbstständigkeit.

Die Industrie- und Handelskammern bieten bei der Nachfolgeregelung fachkundige Unterstützung und umfangreiche Serviceleistungen an und helfen dabei, die damit verbundenen Aufgaben erfolgreich zu meistern.

Präsident  
Prof. Dr. h.c. Harald Unkelbach  
IHK Heilbronn-Franken  
Federführung Gewerbeförderung

# Nachfolger gesucht!

Der viel zitierte demografische Wandel macht auch vor den Unternehmerinnen und Unternehmern nicht halt. In den nächsten vier Jahren geht es in Deutschland in 135.000 Unternehmen um die Nachfolge, weil die Eigentümer aus der Geschäftsführung ausscheiden. Dies besagt eine Studie des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung. Dass der Übergang gelingt, ist allerdings nicht nur für die Firmen selbst eminent wichtig, sondern betrifft auch rund zwei Millionen Beschäftigte.

Das Problem dabei: Mehr Älteren stehen weniger Jüngere gegenüber. Die Übernahme zu regeln wird deswegen schwieriger. Im Jahr 2012 haben die Industrie- und Handelskammern (IHKs) 14 Prozent mehr



Senior-Unternehmer als im Jahr zuvor in Fragen der Nachfolge beraten. Mit 5.357 Senioren waren es damit so viele wie noch nie seit dem Jahr 2007, seit erstmals eine Statistik zur Unternehmensnachfolge vorgelegt wurde.

Und das Problem kann sich weiter verschärfen, denn der Markt für Unternehmensnachfolgen verengt sich als Folge eben dieses demografischen Wandels zunehmend. Es wird damit gerechnet, dass bis zum Jahr

2025 sechs Millionen Menschen weniger im erwerbsfähigen Alter sind – und folglich auch nicht für eine Unternehmensübernahme zur Verfügung stehen.

Doch dies ist nur eine Seite der Medaille. Die Bonner Studie hat nämlich auch ergeben, dass trotz des schrumpfenden Potenzials die Anzahl derer, die sich aktuell für eine Unternehmensnachfolge interessieren, immer noch höher ist als die Zahl der Unternehmer, die aktiv einen Nachfolger suchen.

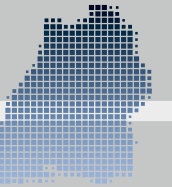
Eine Unternehmensnachfolge ist im Vergleich zu einer Neugründung für den Nachfolger eine echte Chance. Denn das Unternehmen ist bereits am Markt eingeführt, Strukturen und

Prozesse bestehen und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereits vorhanden. Auf dieser Basis kann der Nachfolger aufbauen und seine eigenen Ideen einbringen. Der Schritt in die Selbstständigkeit will gleichwohl gut vorbereitet sein.

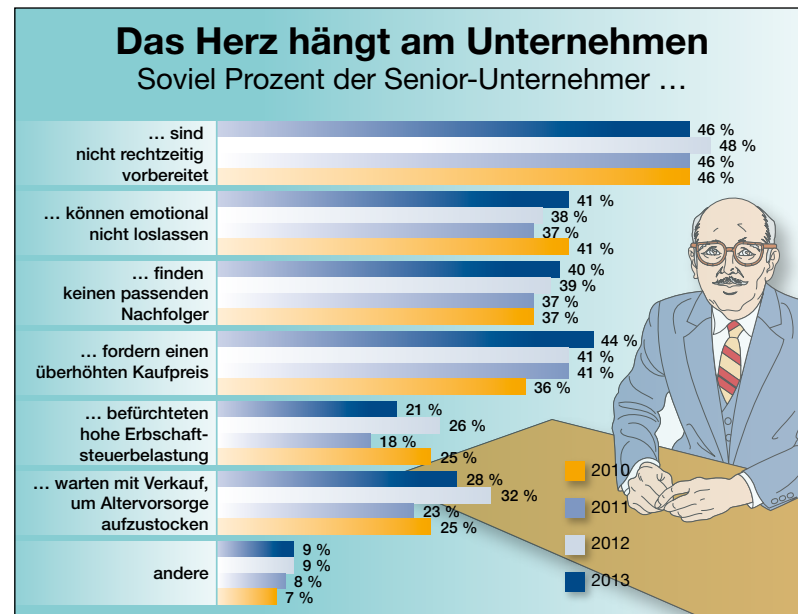
Wenn es um die Nachfolge geht, sind die IHKs die erste Anlaufstelle. Sie sensibilisieren als neutrale Stelle Senior-Unternehmer und weisen Existenzgründer auf Chancen und Möglichkeiten einer Existenzgründung hin. Mit 20.000 Gesprächen und Beratungen im Jahr helfen sie mit, dass viele Betriebe einen Nachfolger finden und leisten so einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung des Mittelstandes in Deutschland. Die IHKs informieren über alle wesentliche Aspekte eines

Generationswechsels und zeigen die relevanten Themen sowie etwaige Problemfelder und den daraus resultierenden Handlungsbedarf auf. Vor allem aber bringen die IHKs Unternehmer und potenzielle Nachfolger zusammen. Am Ende ist ausschlaggebend: Die Chemie zwischen diesen beiden muss stimmen.

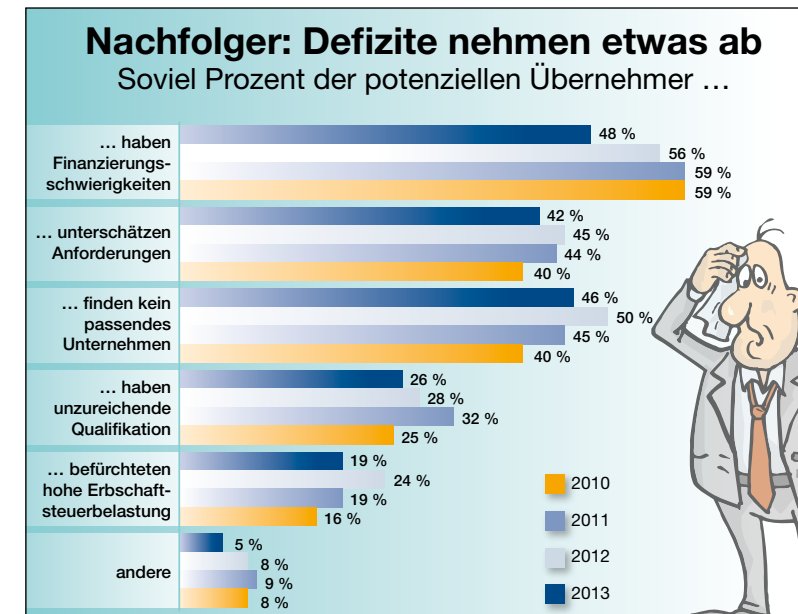
Spätestens drei Jahre vor der absehbaren Übergabe sollte die Suche nach dem Nachfolger beginnen, um spätestens ein Jahr vor dem vorgesehenen Abschluss den Übergabeprozess einzuleiten. Mit der Übergabe des Unternehmens muss das Spannungsfeld der Interessen von Inhaber, Familie und Nachfolger gelöst sein.



Die wichtigsten Unterlagen für eine reibungslose Fortführung eines Unternehmens sollten allerdings immer griffbereit und einer Vertrauensperson zugänglich sein. Dieser sogenannte Notfallkoffer muss ein notarielles Testament enthalten, das die Nachfolge und die Einsetzung eines Testamentsvollstreckers eindeutig regelt. Dies ist unerlässlich, um die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens im Notfall aufrecht zu erhalten. Mangelnde Vorkehrungen für den Fall des plötzlichen Ausfalls des Inhabers gefährden sonst nämlich in den nächsten fünf Jahren 200.000 Arbeitsplätze.

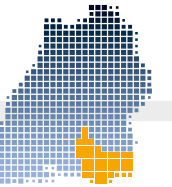


Quelle: DIHK



Quelle: DIHK

Wie unterschiedlich der Generationswechsel ablaufen und wie eine Unternehmensübergabe gelingen kann, zeigen die zwölf Beispiele aus allen IHK-Regionen, die in dieser Publikation vorgestellt werden. In den neuen Porträts – die Broschüre erscheint bereits in der zweiten Auflage – schildern Unternehmerinnen und Unternehmer ihren Weg bei der Übergabe und machen Mut, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Sie verdeutlichen darüber hinaus, dass es viele verschiedene Wege für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung gibt – innerhalb der Familie oder innerhalb des Unternehmens durch eigene Mitarbeiter ebenso wie durch eine „Lösung von außen“.



Auch in der Nische kann man sich gut tummeln, sagt Daniela Notz. Dass man davon leben kann, beweist sie zusammen mit ihrem Mann Harald Notz-Lajtkep und ihrer Firma Lichtschatz in Wangen im Allgäu und einem Jahresumsatz von um die 800.000 Euro. Gegründet wurde die Firma Anfang der 90er Jahre, als die Biobewegung aufkam. Die Nische, das ist der Handel mit und der Vertrieb von Fasern und Garnen, Stoffen und Konfektionen aus kontrolliert biologischem Anbau. „Die Biobewegung ist inzwischen in der Mitte der Gesellschaft angekommen“, sagt Daniela Notz, „sie wird schon längst nicht mehr belächelt.“ Die Uhren ticken dort jedoch etwas anders, räumt sie allerdings ein.

Die Eheleute sind beide in der Textilbranche groß geworden. Daniela Notz ist gelernte Modedesignerin, hat im Einzelhandel und in der Industrie gearbeitet, unter anderem als Verkaufsleiterin für Kinderbekleidung. Ihr

Mann Harald ist gelernter Industriekaufmann und hat beispielsweise als Produktmanager Erfahrungen gesammelt und eine Abteilung für Design, Marketing und Produktmanagement geleitet. Vor dem Sprung in die Selbstständigkeit waren die Eheleute zusammen bei der Firma Kunert in Immenstadt.

Den Wunsch, ein Unternehmen eigenverantwortlich zu leiten, hatten sie schon lange, erzählt Daniela Notz und sagt: „Wir wollten selbst etwas gestalten. Das macht für uns den Reiz der Selbstständigkeit aus.“ In die Tat umsetzen können haben sie ihren Wunsch dank des Unternehmensportals „nexus change“, über das sie auf die Firma Lichtschatz in Wangen gestoßen sind. Dort war die Unternehmensnachfolge ein Thema. Den Übergang selbst, der im Jahr 2012 erfolgt ist, haben sie jedoch nicht



allein gestaltet, sondern haben sich professionell betreuen lassen. Nicht nur von einem Steuerberater, sondern auch von Spezialisten ihrer Industrie- und Handelskammer. „Dafür braucht man einfach jemand“, sagt Daniela Notz, „denn wir sind in diesen Fragen ein Stück weit Laien. Schließlich machen wir eine Unternehmensübernahme ja nicht jeden Tag. Die IHK war für uns der richtige Partner.“

Die Stoffe und Textilien, die Lichtschatz anbietet, sind ausschließlich kontrolliert-biologischen Ursprungs, aus der Türkei, Deutschland,

## DANIELA Notz HARALD Notz-Lajtkep

Harald Notz-Lajtkep  
Daniela Notz

**Daniela Notz  
Harald Notz-Lajtkep  
Geschäftsführer  
Lichtschatz  
Poststraße 11  
88239 Wangen im Allgäu**

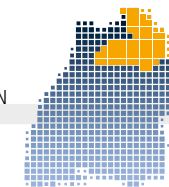
**Telefon 07522 9168330  
[www.lichtschatz.com](http://www.lichtschatz.com)**

Österreich und Italien. Sie tragen die anspruchsvollsten Gütesiegel, die es in dem Bereich gibt von GOTS bzw. IVN-Best. So setzt das Wangener Unternehmerpaar auf handgepflückte Bio-Baumwolle aus der Ägäis. Dort sei auch die Einhaltung sozialer Standards gewährleistet, für genmanipuliertes Saatgut gelte ein gesetzliches Verbot. Das Bio-Leinen bezieht Lichtschatz aus der Bretagne. Kunden sind namhafte Konfektionäre. Mit ihren Produktionspartnern im In- und Ausland, sagen Daniela Notz und Harald Notz-Lajtkep, teilten sie ihre Firmenphilosophie: „Organic kann auch modisch sein!“

Die Wangener sind auch für die weitere Zukunft optimistisch. Studien zeigten, dass das Thema Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle im Bewusstsein der Verbraucher spiele und

deshalb der Bereich organische Produkte mit deutlichen Wachstumsraten rechnen könne. Ein gewisses Problem sieht man allerdings darin, dass die Ressource organischer Baumwolle auf dem Weltmarkt noch immer sehr knapp ist, was sich auf die Preise niederschlägt.

Die Planungen von Lichtschatz sehen die Erschließung neuer Geschäftsfelder zum Beispiel in der Möbelbranche und im Interior-Design vor, sowie den Aufbau einer eignen modischen Bekleidungskollektion. Gedacht wird auch an regionale Partnerschaften. Daniela Notz und Harald Notz-Lajtkep wollen sich darüber hinaus für die Wiederbelebung des „blauen Allgäus“ einsetzen, also für den Anbau und die Verarbeitung vom blau blühenden Flachs. Dies könnte für die landwirtschaftlichen Betriebe ein weiteres Standbein sein.



## RONNY Schüler KLAUS-DIETER Ritter

v.l.n.r.  
Ronny Schüler  
Klaus-Dieter Ritter

So schnell geht es selten: Im Januar 2011 hat Ronny Schüler den ersten und im April 2011 zusammen mit seinem Kompagnon Klaus-Dieter Ritter einen zweiten Kontakt mit der Firma Werinox in Schwäbisch Hall-Sulzdorf gehabt, ein dreiviertel Jahr später, im Januar 2012, war die Nachfolge bereits geregelt und die neuen Gesellschafter gingen an den Start. Eben Klaus-Dieter Ritter und Ronny Schüler. Das ist außergewöhnlich. Denn in der Regel dauert der Prozess einer Unternehmensübergabe mehrere Jahre. Aber es ist alles gut verlaufen. Jetzt, mehr als zwei Jahre später, ist Ronny Schüler rundum zufrieden: „Der Übergang hat reibungslos geklappt, der Firma geht es gut.“ So gut, dass die beiden Chefs sich jederzeit wieder an eine Unternehmensnachfolge machen würden.

Klaus-Dieter Ritter mag dabei zugute gekommen sein, dass er bereits Erfahrungen mit der Selbstständigkeit hat machen können. Außerdem stammt er, ebenso wie sein Kompagnon Ronny Schüler, aus einer Unternehmerfamilie. Beiden wurde die Selbstständigkeit gleichsam schon in die Wiege gelegt. Kennen gelernt haben sie sich bei der Wolpert-Gruppe, wo sie reibungslos zusammengearbeitet haben. Irgendwann kam bei ihnen der Wunsch auf, sich selbstständig zu machen. Heike Bernert dagegen, die Chefin der Firma Werinox, einem Spezialisten in der Edelstahlbearbeitung in Schwäbisch Hall-Sulzdorf, wollte sich aus dem 1982 gegründeten Unternehmen zurückziehen, das sie über zehn Jahre lang erfolgreich geleitet hatte. Sie besuchte daher im März 2010 eine

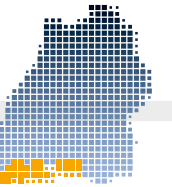
Veranstaltung der Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken zum Thema „Unternehmensnachfolge im ländlichen Raum“ und lernte dort IHK-Nachfolgemoderator Jürgen Becker kennen. Die IHK vermittelte ihr mehrere Kontakte zu potenziellen Kandidaten aus ihrer Nachfolgedatenbank. Als schließlich Ronny Schüler im Januar 2011 auf den Plan trat, war der richtige Bewerber gefunden. Ein neues Kapitel in der Unternehmensgeschichte konnte beginnen. Das Ziel jedoch blieb unverändert: Heike Bernerts Wunsch war gewesen,

dass der Betrieb nicht zerstückelt, sondern weitergeführt wird. Genau das wollten auch ihre Nachfolger. Ronny Schüler sagt: „Wir haben sofort gesehen, dass der Betrieb bestens aufgestellt ist, dass das Personal hervorragend und dass Know-how vorhanden ist. Darüber hinaus haben wir festgestellt, dass es für Werinox noch enormes Potenzial nach oben gibt!“ Wichtig aber auch: Zwischen den beiden neuen Gesellschaftern stimmt die Chemie. Der 52-jährige Klaus-Dieter Ritter ist für das operative Geschäft und den Vertrieb verantwortlich, der 31-jährige Ronny Schüler kümmert sich um den kaufmännischen Bereich. Der Altersunterschied ist dabei kein Problem. „Ich bringe Erfahrung mit, Ronny Schüler sorgt für frischen Wind“, lacht Ritter und schiebt sofort nach: „Wir ergänzen uns

hervorragend. Zu zweit kann man einfach mehr schultern.“ Daher kann Schüler zu Recht behaupten, der Firma gehe es gut. Werinox ist nicht nur gut aufgestellt, sondern wächst auch stetig und baut seinen Kundenstamm aus. Schüler: „Wir haben einen sehr hohen Qualitätsstandard. Das wissen unsere Kunden zu schätzen. Regional sind wir der einzige Anbieter im Bereich Edelstahlbearbeitung, der die komplette Prozesskette aus einer Hand anbieten kann. Deutschlandweit gibt es nur etwa sechs Betriebe, die ebenso aus dem Vollen schöpfen können wie wir.“ Der Erfolg ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass der Name Werinox mit seinen 30 Mitarbeitern für Kompetenz, Qualität, Präzision und Zuverlässigkeit in der Bearbeitung von Edelstahl steht.

**Ronny K. Schüler  
Klaus-Dieter Ritter  
Geschäftsführer  
WERINOX-  
Edelstahltechnik GmbH  
Blätteräcker 6  
74523 Schwäbisch Hall-  
Sulzdorf**

**Telefon 07907 9669-0  
[www.werinox.de](http://www.werinox.de)**



Anette und Thomas Wartner

# ANETTE THOMAS Wartner

Anette und Thomas Wartner sind Unternehmensnachfolger und Existenzgründer in einem: Sie haben zwar das Einzelhandelsgeschäft der Eltern bzw. Schwiegereltern übernommen. Aber sie haben ihm mit einem vollkommen neuen Konzept eine andere Richtung gegeben. Mode, Genuss, Leben heißt ihre Erfolgsformel, mit der sie 2012 den Existenzgründerpreis des „Arbeitskreises Existenzgründungsinitiative Waldshut“ gewonnen haben. Genau genommen führen sie inzwischen zwei räumlich getrennte, aber in unmittelbarer Nähe liegende Geschäfte: Einen „Frauenladen“ und einen „Männerladen“.

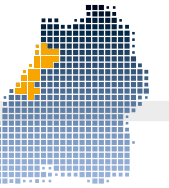
Die Eltern von Anette Wartner, Gerda und Hans Sorychta, sind bereits Unternehmensnachfolger gewesen. Vor 22 Jahren übernahmen sie ein klassisches Modegeschäft in Waldshut-Tiengen. 2008 regelten sie

ihrerseits die Nachfolge innerhalb der Familie, als Tochter Anette und Schwiegersohn Thomas Wartner in ihre Fußstapfen traten. „Wir haben es von Anfang an, ab 1. Januar 2008, mit allen Rechten und Pflichten geführt“, erzählt Anette Wartner. „Die Eltern stehen uns zwar mit Rat und Tat zur Seite, aber für alle Mitarbeiter ist klar, wer das Sagen hat. Mein Mann und ich treffen die Entscheidungen“. Den Übergang von einer Generation zur nächsten haben Fachleute als Moderatoren begleitet, neutrale Berater und Finanzspezialisten, und die Interessen sowohl der ausscheidenden Chefs als auch der neuen Geschäftsführer beachtet. Thomas Wartner: „Dieser Übergang ist stressfrei abgelaufen. Das alleine zu bewerkstelligen,

ohne Unterstützung von außen, wäre schwierig gewesen.“ Seine Frau und er hatten die Voraussetzungen mitgebracht, um den Betrieb weiterführen zu können. Anette Wartner hat im Modegeschäft ihrer Eltern gelernt und ist dann an die Textilfachschule in Nagold gegangen. Dort hat sie ihren Mann Thomas kennengelernt, der aus Deggendorf in Niederbayern stammt und mit dem sie inzwischen eine zehnjährige Tochter hat. Gemeinsam haben sie kurze Zeit bei einem großen Einzelhändler in Ulm gearbeitet, ehe es sie ins

bayerische Zirndorf verschlug. Dort arbeiteten sie in einem klassischen Familienbetrieb für Damen- und Herrenmode. Thomas Wartner: „Wir waren die rechte Hand vom Chef.“ Und als der die Fläche seines Betriebs verdoppelte, entwickelten sie mit ihm zusammen ein neues Konzept: Eine Kombi von Mode und Lifestyle. Einkaufen sollte ein besonderes Erlebnis sein. Und so ist es nun auch in ihrem eigenen Unternehmen „stulz -mode : genuss : leben“. Kaiserstraße 64 + 46 79761 Waldshut-Tiengen. Telefon 07751 3513 [www.stulz-mode.de](http://www.stulz-mode.de)

Seit 2011 sind die beiden Geschäfte räumlich getrennt, die Männer wurden „ausgelagert“ in ihren eigenen Laden, während die Frauen im Stammhaus blieben. Damit wurde nicht nur mehr Platz geschaffen, sondern auch die Möglichkeit, das Erlebniskonzept noch besser darzustellen. Vor allem aber: Es kann noch besser auf die beiden Geschlechter ausgerichtet werden. An Ideen mangelt's nicht: Jeder Samstag ist ein „Genießertag“, es gibt Weindegustationen, eine Floristin präsentiert neue Ideen, Abende unter Freunden, es gibt Buchtipps, zwei Mal im Jahr ein Magazin mit Informationen über neue Modetrends, Bücher, Präsente und Events, Tipps für Reisen, wobei einkaufende Kunden auch Reisearrangements gewinnen können, und vieles mehr.



# MIRIAM Kai Stephan

v.l.n.r.  
Kai Stephan,  
Miriam Stephan,  
Sieglinde Stephan,  
Günther Stephan

Miriam Stephan liebt Kunst, Mathematik liegt ihr, Industriedesign wollte sie einmal studieren. Später mal in den elterlichen Betrieb einsteigen wollte sie eigentlich nicht. Heute ist sie dort die Chefin, leitet seit 2009 mit ihrem Bruder Kai die Stephan Exklusiv-Vertrieb GmbH mit Hauptsitz in Forst bei Karlsruhe. Zu der Kette gehören zwölf Parfümerien, zehn Kosmetikinstitute und zwei Boutiquen. Den Übergang von einer Generation zur nächsten hat die Familie intern geregelt, weil die Eltern schon immer alles selbst gemacht haben. „Zu mindestens 80 Prozent waren die Entscheidungen richtig, die wir damals getroffen haben. Nicht zuletzt dank eines guten Steuerberaters. Aber mit dem Wissen von heute“, sagt Miriam Stephan im Rückblick, „würde ich mich bei diesem Prozess beraten

lassen, beispielsweise von Spezialisten der Industrie- und Handelskammer.“ So hätten sich Fehlentscheidungen vermeiden lassen, etwa bei der Wahl der Gesellschaftsform oder in steuerlichen Fragen, die man später mit viel Mühe und großen Anstrengungen habe gerade rücken müssen. Miriam Stephan hat ein gutes Rüstzeug für ihre Aufgabe mitgebracht. Sie hat nach dem Abitur als Verkäuferin in einer Parfümerie gearbeitet, war Kosmetikerin bei Lancôme in Bonn, war Visagistin, unter anderem an einem Theater, und war als Freelancer

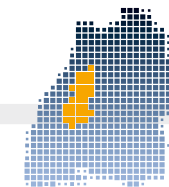
für bekannte Marken unterwegs. Als 24-Jährige hat sie ein Studium der Betriebswirtschaft draufgesattelt und nebenher als Aushilfskraft weitergearbeitet. „Dabei ist bei mir die Liebe zu Kosmetik und Parfümerie entflammt“, schmunzelt sie. Ihr sieben Jahre älterer Bruder Kai war bereits ein Jahr im elterlichen Geschäft, als sie sich dazu entschloss, ebenfalls dort einzusteigen. Aus freien Stücken, von keiner Seite gedrängt. „Meine Mutter sah das ganz entspannt“, sagt Miriam Stephan. Damals gehörten drei Geschäfte zum Unternehmen. Zu

entscheiden war, ob diese im gleichen Umfang weitergeführt werden oder ob man expandieren sollte. Der Übergang ging reibungslos, die Weichen für weiteres Wachstum wurden gestellt. Miriam und Kai Stephan waren seit dem Jahr 2000 in der Geschäftsführung, 2009 schieden die Eltern ganz aus und haben seither keine Funktion mehr im Unternehmen. Als Ratgeber stehen sie zwar nach wie vor zur Verfügung, manche Entscheidung wird auch kritisch beäugt, schmunzelt Miriam Stephan. Aber die Verantwortung liegt ganz in jüngeren Händen. Damit der Erfolg dem Unternehmen treu bleibt, ist es ganz wichtig, die richtigen Berater zu finden, auch einen guten Steuerberater, sagt sie. „Das bekommt man mehrfach wieder zurück.“

Und noch eines liegt ihr am Herzen: „Man muss die leitenden Mitarbeiter bestmöglich mitnehmen.“ Vorbei seien nämlich die Zeiten, als der Chef alleine bestimmte, wie es gemacht wird. Die Strukturen seien heutzutage anders. Miriam Stephan: „Wir müssen organisieren, motivieren, unterstützen, zur Not auch schlichten. Der Erfolg des Unternehmens hängt aber auch entscheidend von den Filialleitern vor Ort ab. Sie müssen viele wichtige Entscheidungen allein treffen können und dürfen.“

**Miriam Stephan  
Kai Stephan  
Geschäftsführer  
STEPHAN Exklusiv-Vertrieb  
GmbH  
Graf-Zeppelin-Straße 6  
76694 Forst**

**Telefon 07251 97760  
www.stephans.de**



Jürgen Krauth verdankt es drei Glücksfällen, dass er heute selbstständiger Unternehmer und Ölmüller ist. Und ein höchst erfolgreicher überdies. Ein glücklicher Umstand war etwa, dass nicht wie bei fast allen anderen Ölmühlen in den fünfziger und sechziger Jahren mangels Zukunftsperspektive das historische Betriebsinventar aus dem Jahr 1904 entsorgt wurde. Sie blieb einfach stehen und diente viele Jahre als Rumpelkammer. Ein Glücksfall war auch, dass sein Vater Ulrich das Handwerk des Ölmüllers beherrschte, obwohl er seinen Unterhalt als gelernter Kaufmann bestritten hatte. Und schließlich, dass er sein Wissen und seinen Erfahrungsschatz zu Lebzeiten seinem Sohn Jürgen weitergeben konnte. Dass sie die Ölmühle in Illingen im Enzkreis, die der Familie seit inzwischen sechs Generationen gehört, einmal aus ihrem vierzigjährigen „Dornröschenschlaf“ wach küssen und zu einem florierenden mittelständischen Betrieb machen würden, hätten Vater und Sohn sich nicht träumen lassen. Ulrich Krauth hat das

Wissen von seinem Vater von Kindesbeinen an gelernt. Im Rentenalter hat er sich mehr spielerisch mit der Mühle beschäftigt, diese in mühsamer Kleinarbeit restauriert und wieder betriebsfähig gemacht und den Kindern das uralte Handwerk gezeigt. Sohn Jürgen dachte damals nicht ansatzweise daran, dass die Mühle einmal seine Existenzgrundlage werden würde. Als gelernter Pädagoge und Gesundheitswissenschaftler arbeitete er als Projektleiter für Gesundheit und humanitäre Hilfe bei der Robert Bosch Stiftung und hatte sein gesichertes Auskommen. Mit der Zeit gewann die Ölmühle aber derart an Dynamik, dass die Arbeit nebenher nicht mehr zu bewältigen war. „Eines Tages stellte sich mir die Frage“, erzählt Jürgen Krauth, „ob ich den Betrieb übernehme oder ob ich den Schlüssel wieder umdrehe und ganz zumache.“ Leicht war es nicht, eine Entscheidung zu fällen. Krauth reduzierte daher bei der Bosch-Stiftung seine Arbeitszeit und nahm dafür einen Karriereknick in Kauf, um mehr Zeit für die Mühle zu haben.



„Ich wollte mir beide Optionen offen halten, um abwägen zu können“, sagt er heute. Schließlich ging es um nicht mehr oder weniger als um die Frage, ob er den Betrieb auf so stabile Füße stellen kann, dass er damit eine Familie ernähren kann. Zwei Tage vor seinem 50. Geburtstag räumte Krauth seinen Schreibtisch bei Bosch endgültig, um künftig als selbstständiger Ölmüller sein Brot zu verdienen. Mit vielen kreativen Ideen hat Jürgen Krauth seither die historische Illinger Ölmühle zu einem überregional agierenden Unternehmen mit

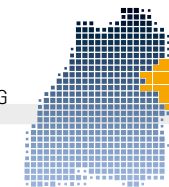
# JÜRGEN Krauth

**Jürgen Krauth**  
Inhaber  
Ölmühle Illingen  
Mühlstraße 1  
75428 Illingen

Telefon 07042 22580  
[www.oelmuehle-illingen.de](http://www.oelmuehle-illingen.de)

insgesamt fünf Mitarbeitern und beachtlichen Umsätzen gemacht. Neben dem gut ausgelasteten historischen Produktionsbereich wurde eine moderne Schneckenpresse angeschafft, um die Kapazitäten zu erweitern. Ein Standbein und gleichzeitig ein Alleinstellungsmerkmal des klassischen Familienbetriebes ist die traditionelle Lohnpressung für Privatkunden. Aus ganz Baden-Württemberg, ja sogar bundesweit, werden Walnusskerne in Kleinmengen in die Illinger Ölmühle geliefert. So wurde im vergangenen Jahr aus insgesamt 43 Tonnen leckeres und gesundes Delikatessöl für Privatkunden gepresst. Als sinnvoll und überaus erfolgreich hat sich die Kooperation Krauths mit regionalen Bio-Landwirten erwiesen: Seit einigen Jahren wachsen im Auftrag des Illinger Betriebes die Ölsaaten quasi „vor der Mühlentür“. Die

wöchentlich frisch gepressten Öle aus Lein- und Mohnsamen oder Hasel- und Walnüssen werden vorwiegend im eigenen Mühlenladen verkauft. Steigender Nachfrage erfreut sich zudem der bundesweite Paketversand, der überwiegend über das Internet abgewickelt wird. Das dritte Standbein der Ölmühle schließlich ist der Tourismus. Zahlreiche Besuchergruppen kommen jedes Jahr nach Illingen, um die Ölmühle zu besichtigen. Vorträge, Menüwandlungen mit kulinarischen Stationen und vieles mehr werden angeboten und von den Gästen begeistert aufgenommen. 2012 wurde die Ölmühle Illingen unter 466 teilnehmenden Betrieben zu den zehn besten jungen Unternehmen in Baden-Württemberg gekürt und von Ministerpräsident Winfried Kretschmann geehrt.



v.l.n.r.  
Hildegard Mikolajczak,  
Egon Schiele,  
Sandra Bieg,  
Walter Wessely

# EGON Schiele

Egon Schiele ist 19 Jahre im Fernverkehr für Speditionen auf vielen Straßen Europas unterwegs gewesen. Er hat zehn Jahre lang als Tankwagenfahrer die Menschen mit Öl versorgt und war dann viele Jahre als Lagerist in der gleichen Firma tätig. Nebenher ist er Taxi gefahren. Dies macht er seit 1. April 2014 im Hauptberuf – und das noch als sein eigener Herr. Schiele hat sich nämlich selbstständig gemacht und einen seit vielen Jahren bestehenden Betrieb übernommen, für den er allerdings selbst bisher nicht unterwegs gewesen war. Kochertal Taxi Schiele e.K. heißt er jetzt und hat seinen Sitz in Hüttlingen, in unmittelbarer Nachbarschaft der Kreisstadt Aalen. Sieben Mitarbeiter sind außer dem Chef selbst im Unternehmen tätig.

Reichlich Berufserfahrung bringt Schiele also mit. Mit der

Unternehmerprüfung für Mietwagen und Taxiverkehr, die er bei der Industrie- und Handelskammer (IHK) bestanden hat, und mit dem Personenbeförderungsschein, über den er schon seit seiner Nebentätigkeit als Taxifahrer verfügt, erfüllt er weitere Voraussetzungen. Dennoch hat er den Sprung in die Selbstständigkeit nicht Hals über Kopf gewagt. „Ich habe mir das ein viertel Jahr lang gut überlegt“, erzählt Egon Schiele. Als er sich entschieden hatte, hat er sich von der IHK Ostwürttemberg sowie von Wirtschafts- und Steuerberater betreuen

zu lassen. Natürlich gebe es bei jedem Übergang auch Haken und Ösen und es laufe nicht immer alles rund, räumt er ein. Es gebe auch immer wieder etwas zu verbessern. Insgesamt ist Schiele jedoch zufrieden.

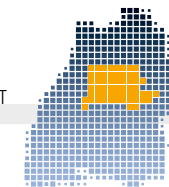
Als großer Vorteil hat sich nämlich auch erwiesen, dass er alle seitherigen Beschäftigten des Unternehmens übernommen hat. „Meine Mitarbeiter helfen mir sehr, mich hineinzufinden. Sie wissen Bescheid, kennen unsere Kundschaft, sind bei ihr auch sehr gut angesehen, und unterstützen mich sehr, wenn es Fragen gibt.“ Auch die

seitherigen Besitzer, das Ehepaar Weißenberg, haben ihn beim Übergang unterstützt, haben sich bei wichtigen Kunden verabschiedet und den Neuen vorgestellt und begleiten noch weiter. Egon Schiele jedenfalls ist schon nach wenigen Tagen sehr zufrieden: „Es ist sehr gut angelaufen. Da bin ich richtig angenehm überrascht.“ Allerdings sei dies kein Wunder, schränkt er etwas ein, denn der Betrieb sei sehr gut aufgestellt. Sein Bestreben wird es daher sein, die Kundschaft zu halten und das Unternehmen weiter auszubauen. Die Basis dafür ist gegeben dank vieler Firmen- und langjähriger Stammkunden. Die Firma Kochertal Taxi bietet nicht nur klassische Taxifahrten an, sie macht auch Kurierfahrten. Sie befördert für Firmen Besucher, zum Beispiel zum oder vom Flughafen. Sie hat dafür bei Bedarf auch englischsprachige Fahrer, ein Mitarbeiter kann sich

auch auf Arabisch verständigen. Diesen Service schätzen die Firmenkunden natürlich sehr, freut sich Schiele. Seine Firma wickelt außerdem Krankenfahrten sitzend zur Dialyse und Strahlenfahrten ab. Zu ihren Aufträgen gehört nicht zuletzt die Schülerbeförderung: Kinder müssen jeden Tag in zwei Touren zur Sprachheilschule gebracht werden. Zu Egon Schieles Fuhrpark gehören vier Taxen und ein Mietwagen, den er allerdings nur mit Fahrer zur Verfügung stellt.

**Egon Schiele**  
**Inhaber**  
**Kochertal Taxi Schiele e.K.**  
**Wasserafinger Straße 3**  
**73640 Hüttlingen**

**Telefon 07361 75372**



# SANDRA Eisele

Sandra Eisele ist in einem typischen Männerberuf tätig. Bei Mitarbeitern und Kunden auf Augenhöhe akzeptiert zu werden, ist für sie jedoch kein Problem, schließlich weiß sie, um was es geht und wovon sie spricht. Sie hat Betriebswirtschaft studiert und packt selbst mit an, wenn es die Situation erfordert. Sandra Eisele ist seit 2009 Geschäftsführerin der Firma Hans-Peter Grammdorf GmbH Oberflächenstrahltechnik in Stuttgart-Weilimdorf. Die Geschichte des Unternehmens beginnt so wie die vieler schwäbischer mittelständischer Betriebe: 1981 in einer Garage in Zuffenhausen. Dort fängt Sandra Eiseles Vater Hans-Peter Grammdorf mit dem Sandstrahlen an. Schon zwei Jahre später siedelt die junge Firma in eigene Räume um. 1988 wird die GmbH gegründet, die vier Jahre später in die jetzigen Geschäftsräume in Weilimdorf

umzieht. Seitdem hat sich der Familienbetrieb stetig weiterentwickelt. Das Unternehmen hat heute 15 feste Mitarbeiter und ist bekannt dafür, dass die Oberflächenbehandlung selbst kompliziertester Objekte in hervorragender Qualität erfolgt. So werden beispielsweise verrostete, verzünderte oder lackierte Teile durch Sandstrahlen auch in den kleinsten Winkeln und Poren von Rost befreit. Dem gleichen Prinzip folgt das Glasperlenstrahlen, bei dem rostfreie Werkstoffe, also Edelstahl und Aluminium, mit kleinsten Glasperlen

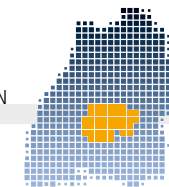
gestrahlt werden. Erzeugt wird dabei eine metallisch reine Oberfläche. Eine der besten Möglichkeiten, Oberflächen vor Korrosion zu schützen, ist das Flammstrahlverzinken, also das Metallspritzen mit Zink oder Aluminium. Um ihre Kunden auf dem Laufenden zu halten, wurden zu allen Bereichen Flyer entworfen, die regelmäßig an die Kunden verschickt werden. Auch die neu gestaltete Homepage sowie ein neuer Imageprospekt bieten viele interessante Informationen.

**Sandra Eisele**  
Geschäftsführerin  
**Hans-Peter Grammdorf GmbH**  
Korntaler Landstraße 68  
70499 Stuttgart

Telefon 0711 8873223  
[www.grammdorf-stuttgart.de](http://www.grammdorf-stuttgart.de)

Als Sandra Eisele im Jahr 2000 in den elterlichen Betrieb einsteigt – ihre Mutter ist dort seit 1987 für den kaufmännischen Bereich verantwortlich, der Vater mehr für das Praktische – ist noch keine Rede von der Nachfolgeregelung. Erst als vier Jahre später ihr Mann Volker Eisele, ein gelernter Schreiner, auch in dem Unternehmen tätig wird, werden die ersten Gespräche darüber geführt, nicht zuletzt unter dem Eindruck einer ersten Erkrankung des Firmeninhabers. Glücklicherweise bleibt noch genügend Zeit, den Übergang von langer Hand vorzubereiten. Sandra Eisele wird Mitgesellschafterin, übernimmt Anteile des Unternehmens und erhält Prokura. Den Prozess begleiten der langjährige Steuerberater des Unternehmens und ein Rechtsanwalt professionell. Als der Betriebsinhaber

stirbt, ist im Unternehmen die Nachfolge in trockenen Tüchern. Für die technische Seite ist hauptsächlich Sandra Eiseles Mann als Betriebsleiter zuständig. Aber in technischen Fragen ist auch die Chefin beschlagen. „Ich kenne die Hintergründe schon“, sagt sie, „die Kunden merken im Gespräch, dass ich eine Ahnung habe.“ Wichtig ist Sandra Eisele als Chefin die Menschlichkeit den Mitarbeitern ebenso wie den Kunden gegenüber, von denen viele dem Unternehmen seit langem die Treue halten. Über die Jahre sind so viele gute und stabile Beziehungen gewachsen.



Thomas Schmidt ist 2012 wieder in seinem „Heimathafen“ im südlichen Baden-Württemberg vor Anker gegangen und hat sich gleichzeitig einen Lebenstraum erfüllt: Der gebürtige Gottmadinger hat als Nachfolger eines früheren Kunden, der altershalber ausgeschieden ist, ein Unternehmen, die Firma WKS Büromaschinen GmbH in Pfullingen, übernommen und mit Unterstützung eines Steuerberaters und des Nachfolgemoderators der IHK Reutlingen den Sprung in die Selbstständigkeit gewagt. Mit beeindruckenden Erfolgen: Umsatz und Mitarbeiterzahl haben sich binnen eines Jahres verdreifacht: Von 400 000 auf 1,3 Millionen Euro bzw. von drei auf neun Beschäftigte. Das alles kommt natürlich nicht von ungefähr: Thomas Schmidt bringt eine reiche Berufserfahrung mit, er hat aber auch das Unternehmen

konsequent neu ausgerichtet auf noch mehr Kundennähe. 21 Jahre lang war Schmidt für die Firma Ricoh tätig, den Fachhändler für Bürokunden, hat für das Unternehmen Neukunden geworben und sich in der Firma hochgearbeitet. Ricoh setzt auf Nachhaltigkeit seines Geschäfts und bietet ausschließlich Produkte und Dienstleistungen an, die an den jeweiligen Einsatzorten eine umweltfreundliche Funktionsweise erlauben. Dort war Schmidt unter anderem Niederlassungsleiter in seiner Heimatstadt Radolfzell und zuletzt als Nationaldirektor zuständig für den Vertrieb im Gesundheitswesen. Mit rund 80 Kollegen in zwölf Niederlassungen hat er den Markt bearbeitet. Etwa 80 Reisen im Jahr führten ihn zu den verschiedensten Zielen und Großkunden.



Jetzt ist vieles anders. Thomas Schmidt wohnt nicht mehr in Hannover, wie die letzten zehn Jahre, sondern wieder in seiner Heimat. Und er ist nun für vieles wieder selbst verantwortlich, worum sich früher Assistenten gekümmert haben. Auch die Klientel ist eine andere, nämlich der klassische Mittelstand. Schmidt: „Aber mein Traum war immer, ein Unternehmen eigenverantwortlich zu übernehmen.“ Erfüllt hat er ihn sich mit der Firma WKS Büromaschinen GmbH in Pfullingen, heute der Hauptsitz seines nach ihm benannten Systemhauses.

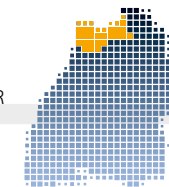
# THOMAS Schmidt

**Thomas Schmidt**  
**Geschäftsführer**  
**WKS Büromaschinen GmbH**  
**Benzstraße 28**  
**72793 Pfullingen**

**Telefon 07121 97630**  
**[www.it-shs.de](http://www.it-shs.de)**

Der frühere WKS-Inhaber schied aus Altersgründen aus dem Berufsleben aus. „Ich wollte selbst entscheiden können, wie erfolgreich ich sein will, wie es mit meinem Ein- und Fortkommen aussieht“, begründet Schmidt seinen Sprung in das Wagnis der Selbstständigkeit. Bereut hat er ihn noch keinen Tag. Allerdings räumt er im Rückblick ein: „Wenn ich noch einmal davor stünde, würde ich noch genauer auf die Zahlen schauen“. Er hatte diese Chance dennoch: Als er das zweite Unternehmen, die Firma Heimpel Bürotechnik übernahm. Sie und WKS bilden seit Anfang Januar das IT-Systemhaus Schmidt GmbH. Dass er sich einiges vom Erfolgsrezept von Ricoh abschaut, daraus macht Schmidt kein Geheimnis. Dazu gehört beispielsweise das Versprechen an den Kunden, dass sich spätestens nach zwei

Stunden jemand seines Anliegens annimmt. Entweder ein Mitarbeiter von Schmidt System-Haus oder einer vom Ricoh-Konzern, mit dem Schmidt nach wie vor eng zusammenarbeitet. Auch Schmidt selbst pflegt den intensiven Kontakt mit seinen Kunden. Denn: „Was ich von meinen Verkäufern verlange, muss ich selbst vorleben.“ Konkret: Durch optimalen Einsatz moderner und energieeffizienter Systeme für das unternehmensweite Druck- und Dokumentenmanagement die Umwelt zu schonen und dabei Kosten zu reduzieren, oder plakativ formuliert: Ökologisch und ökonomisch zugleich zu handeln.



# JOHANNES Fuhs

Als er noch auf dem Gymnasium die Schulbank drückte, hat Johannes Fuhs als 17-Jähriger vor der Industrie- und Handelskammer (IHK) Rhein-Neckar als Externer die Gesellenprüfung abgelegt. Mit 22 war er Deutschlands jüngster Küchenmeister, und nun, ein Jahr später, ist er Chef des elterlichen Hotels „Lamm“ in Heidelberg, mit elf Gästezimmern das drittkleinste Vier-Sterne-Hotel in Baden-Württemberg, zehn Minuten Fußweg von der historischen Altstadt entfernt. Doch jetzt ist er nebenher montags bis donnerstags im Hörsaal anzutreffen: Johannes Fuhs (23) studiert Jura mit dem Berufsziel Rechtsanwalt. Das Hotel aber will er auf keinen Fall aufgeben. „Das möchte ich nicht missen“, betont er. Er führt ein traditionsreiches Haus. Vor über 350 Jahren wurde es gegründet und ist seither in den Händen der

Familie des heutigen Hoteliers. 2010 hat Johannes Fuhs es von seinen Eltern übernommen. Sie stehen ihm jedoch nach wie vor zur Seite. Mutter Sigrid ist weiterhin die „gute Seele des Hauses“, während Vater Dr. Wulf Fuhs, früher Topmanager in verschiedenen internationalen Konzernen, aus gesundheitlichen Gründen momentan etwas kürzer treten muss. Der Übergang von einer Generation zur nächsten verlief „geschmeidig“, berichtet sein Sohn Johannes, wenngleich den Eltern das Loslassen nicht ganz leicht gefallen ist. Gut geklappt hat der Wechsel nach

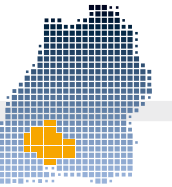
Einschätzung des jetzigen Chefs dank eines gesunden Familienverhältnisses. Er kann auf eine große Tradition verweisen, denn das „Lamm“ wurde 1660 als Straußwirtschaft gegründet. Noch heute ist deshalb der Gewölbekeller Schauplatz uriger und sehr beliebter Rittermähler, für die der Restaurantchef die Landsknecht-Uniform anlegt und auf seinem Fürst-Pless-Horn stilgerecht begleitet, mit dem früher zur Jagd geblasen wurde. Wie sein Vater auch ist Johannes Fuhs selbst Jäger. Was sie im familieneigenen Jagdrevier auf dem Königstuhl erlegen, wird

fachgerecht zubereitet und kommt im „Lamm“ auf den Tisch. „Das ist selten, dass die gesamte Produktionskette von der Hege an in einer Hand ist“, sagt der junge Hotelier. Auch sonst hat er viel Einmaliges zu bieten. Den Garten mit 37 verschiedenen Kräutern im eigenen Hof etwa, der ihn in die Lage versetzt, seinen Gästen einen Wildkrautsalat aus dem eigenen Garten zuzubereiten. Überhaupt der Innenhof: „Der schönste in Heidelberg“, schwärmt Fuhs, „ein absolutes Einzelstück.“ Das gesamte Gebäude seines Hotels sei in dieser Stadtlage etwas absolut Einmaliges und Einzigartiges. „Wenn ich mich morgens zum Kaffee hinsetze und in den Innenhof sehe, dann freue ich mich. Erst recht, wenn dann noch Gäste hinzu kommen und mir bestätigen, wie gut das Essen gestern Abend war und wie schön es hier ist.“

Der angehende Rechtsanwalt ist Koch und Hotelier mit Leib und Seele. Wenn die Arbeit einmal zu viel werden sollte, will er im Hotel einen Betriebsleiter einsetzen. Aber aus der Hand geben will er es unter keinen Umständen. Auch wenn Heidelberg für die Gastronomie nach seiner Einschätzung ein schwieriges Pflaster ist und wenn er händeringend nach geeignetem Nachwuchs sucht.

**Johannes Fuhs**  
**Hotel – Restaurant**  
**„Das Lamm Heidelberg“**  
**Pfarrgasse 3**  
**69121 Heidelberg**

**Telefon 06221 47930**  
**[www.lamm-heidelberg.de](http://www.lamm-heidelberg.de)**



v.l.n.r.  
Thomas Beha,  
Erika Ginter,  
Gerhard Ginter

# THOMAS Beha

Thomas Beha weiß, auf was er sich eingelassen hat, als er den Sprung in die Selbstständigkeit gewagt hat. Dass selbstständig zu sein bedeutet, selbst und ständig zu arbeiten. Dennoch hat er diesen Schritt bis heute nicht bereut: Seit 1. März 2014 ist er als Mittelständler Inhaber und Chef der Firma Ginter Vakuum-Tiefzieh-Technik GmbH in Trossingen im Kreis Tuttlingen, die sich auf die Herstellung von Kunststoffwaren spezialisiert hat, speziell auf das Tiefziehen von Kunststoffen. Das Unternehmen beschäftigt acht Mitarbeiter. Gefertigt werden beispielsweise Kunststoff-Werkstückträger, die als Einlagen in jeden Normbehälter passen. Die Einlagen entsprechen den neuesten Anforderungen der Lager-, Transport- und Montagetechnik und dienen universellen Einsatzzwecken. Zur Angebotspalette gehören weiter Kunststoff-Werkstück-

träger, die als stapelbare Normbehälter mit Verdrehsicherung und verformten Böden den Produktionsmethoden des Kunden angepasst werden, aber auch Stempeluhren, Druckergehäuse, Computerblenden, Stoppuhren, Instrumententafeln oder Leuchtgehäuse. Die Kunden kommen deutschlandweit aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektrotechnik, der Autoteile-Industrie, dem Medizinbereich, der Lampenherstellung und der Werbebranche. Der Anfang der Firma war typisch schwäbisch: Der frühere Inhaber Gerhard Ginter fing 1989, vor 25 Jahren also, mit einer einzigen Maschine an und entwickelte sein Unternehmen kontinuierlich fort. Als sich ihm die

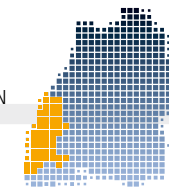
Frage der Nachfolge stellte, die innerhalb der Familie nicht zu regeln war, kam Thomas Beha ins Spiel. Er bringt alle beruflichen Voraussetzungen mit, um die Firma weiterhin in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Beha ist gelernter Kraftfahrzeugmechaniker, hat im Anschluss Maschinenbau studiert und nebenberuflich den Master of Business Administration (MBA) gemacht. Er verfügt somit sowohl über technische als auch kaufmännische Kenntnisse. Beha war viele Jahre bei der Firma Daimler tätig gewesen, für die er auch viel im

Ausland unterwegs gewesen ist. „Ich hatte dort eine gute und gesicherte Position“, erzählt er. Bei dem Autohersteller hätte er seine Karriere durchaus fortsetzen können. „Doch mir hat schon immer die Selbstständigkeit vorgeschwebt“, sagt er. Deshalb hat er sich unter anderem bei der Existenzgründungs- und Nachfolgebörse der Industrie- und Handelskammer (IHK) informiert und verschiedene Unternehmen angeschaut. Darunter war die Firma Ginter. „Das war ein gut geführtes Unternehmen mit einem soliden Kundenstamm“, berichtet Beha im Rückblick. Schon bald hatte er den Eindruck: „Das passt!“ „Und ich wusste, was als Selbstständiger auf mich zukommt“, fügt Beha hinzu. Zwischen den ersten Gesprächen in seiner heutigen Firma und der definitiven Übernahme lag ein dreiviertel Jahr. Diese Zeit hat Beha genutzt, um

weitere Informationen einzuholen, die Bilanzen zu studieren und den Businessplan zu erstellen. Beratend begleitet hat den Prozess sein Steuerberater, die Finanzierung lief unter anderem über die L-Bank Baden-Württemberg und die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg. Wichtig ist Beha auch, dass ihm der frühere Inhaber und Seniorchef Gerhard Ginter als Berater für eine festgelegte Übergangszeit erhalten bleibt. Für die Zukunft ist Beha nicht bange. „Die Auftragslage ist gut.“ Deshalb hofft er, in absehbarer Zeit die Belegschaft auf zehn Mitarbeiter aufstocken zu können.

**Thomas Beha**  
**Geschäftsführer**  
**Ginter Vakuum-Tiefzieh-**  
**Technik GmbH**  
**Carl-Benz-Straße 1**  
**78647 Trossingen**

**Telefon 07425 27320**  
**[www.gintervtt.de](http://www.gintervtt.de)**



Harald Müller hat sich frühzeitig darüber Gedanken gemacht, wie es nach seinem aus Altersgründen anstehenden Ausscheiden mit seinem Messebauunternehmen weitergehen soll. Matthias Glaser und Daniel Spatz, die schon seit zehn Jahren zusammenarbeiteten, wollten sich selbstständig machen und hörten von diesen Plänen. Die drei fanden zusammen und heute führen Glaser und Spatz die Müller Messebau GmbH in March-Hugstetten bei Freiburg in unmittelbarer Nähe der Autobahn A 5. Müller ist als Projektleiter und Berater weiterhin für seine frühere Firma tätig. Dass der Übergang reibungslos geklappt hat, führt Matthias Glaser auf einen wichtigen Umstand zurück: „Wir haben gemeinsam ein sehr gutes Vertragswerk ausgehandelt. Wir haben ein halbes Jahr lang darum regelrecht gefeilscht.“ In diesem

Paragrafenwerk, erzählt Glaser, ist alles gut geregelt worden bis hin zu der Frage, welche Rolle der Alt-Besitzer in dieser Konstellation spielt und welche Kompetenzen er hat. Das ausschlaggebende Kapital bei der Unternehmensübernahme sei nämlich der Kundenstamm gewesen. „Wenn ein Unternehmen in neue Hände übergeht, kann es ja durchaus passieren, dass Kunden dies zum Anlass nehmen, sich ebenfalls neu zu orientieren.“ Bei der 1993 gegründeten Müller-Messebau ist es nicht so gekommen, weil Müller selbst seine Nachfolger bei den Kunden eingeführt hat. Sie sind nicht nur bei der Stange geblieben, sie haben auch die Veränderungen mitgemacht, die mit der Unternehmensübergabe verbunden waren. Es gab beispielsweise ein neues Logo und andere optische



Neuerungen bis hin zu Umfirmierungen. Bei der Übergabe 2012 war dies wichtig, inzwischen haben Glaser und Spatz natürlich, nicht zuletzt dank eigener Kontakte, auch selbst neue Kunden gewonnen. Nicht nur das: Ein Jahr nach der Übernahme haben sie ein Tochterunternehmen in Miami im US-amerikanischen Bundesstaat Florida gegründet. „Wir waren schon vor unserer Unternehmensübernahme im Messebau in den USA tätig und verfügten über entsprechende Kontakte“, erzählt Matthias Glaser. Und so entschloss er sich mit seinem Partner

## MATTHIAS Glaser DANIEL Spatz

v.l.n.r.  
Daniel Spatz,  
Harald Müller,  
Matthias Glaser

**Matthias Glaser  
Daniel Spatz  
Geschäftsführer  
Müller Messebau GmbH  
Industriestraße 3  
79232 March – Hugstetten**

**Telefon 07665 9477228  
[www.mueller-messebau.de](http://www.mueller-messebau.de)**

Daniel Spatz gegen den Strom zu schwimmen, wie er schmunzelnd anmerkt. „Während die anderen in Richtung Fernost gegangen sind, sind wir in die USA gegangen.“ Dies hat sich bewährt, sagt Glaser, und ist inzwischen ein Alleinstellungsmerkmal für die Müller Messebau GmbH, die mit elf Mitarbeitern einen Jahresumsatz von zwei Millionen Euro erzielt. Messebau verstehen Glaser und Spatz als die Königsdisziplin in der Kommunikation aktiver Unternehmen und schon allein deshalb könne eine Standumsetzung kein Standard sein, sondern brauche individuelle, auf das jeweilige Unternehmen und seine Zielvorstellungen abgestimmte Messebau-Lösungen, sind sie überzeugt. Dessen Produkte und Dienstleistungen seien schließlich auch

nicht von der Stange. Diese Lösungen entwickeln sie und ihre Mitarbeiter am liebsten selbst auf der Grundlage der Vorstellungen oder Vorgaben ihrer Kunden. Zur Philosophie des Unternehmens gehört, dass die Mitarbeiter der Müller Messebau GmbH ehrlich, offen und partnerschaftlich miteinander, mit den Kunden und den Geschäftspartnern umgehen. Die Zusammenarbeit ist von Respekt geprägt. Dabei handelt man umweltbewusst und achtet auf ökologische Verträglichkeit bei allen Unternehmensaktivitäten unter dem besonderen Aspekt der Nachhaltigkeit. Glaser: „Nachhaltiger Messebau zusammen mit Schonung der Umweltressourcen ist ausgemachtes Unternehmensziel.“ Dafür wurde die Müller Messebau GmbH mit dem Zertifikat „Sustainable Company“ ausgezeichnet.

Einst hatte sogar Hund Pipó seine eigene Mailadresse. Denn er hat, wie auf der Homepage augenzwinkernd mitgeteilt worden war, „die richtig gute Spürnase für tierisch gute Themen – wenn er mal nicht schläft.“ Pipó und sein Herrchen, der frühere Besitzer der Firma ulmedia, haben das Unternehmen inzwischen in jüngere Hände gelegt. Dass aber auch die neuen Chefinnen Ana Touza Suarez, Julia Bug und Anita Thierer auf jeden Fall den richtigen Riecher haben, hat sich vor nicht allzu langer Zeit wieder gezeigt. Das ZDF, der wichtigste Auftraggeber ihrer „ulmedia medienproduktions-gmbh“, hat ihnen für das laufende Halbjahr wieder einen festen Rahmenvertrag für viele neue Produktionen gegeben. Die drei Frauen sind seit dem vergangenen Jahr die Gesellschafterinnen des mittelständischen Betriebes in Ulm mit einem

Jahresumsatz von rund einer halben Million Euro, Ana Touza Suarez und Julia Bug sind außerdem Geschäftsführerinnen. Dass sie den Betrieb übernehmen und sich einmal als Unternehmerinnen selbstständig machen würden, war in ihrer Lebensplanung ursprünglich nicht vorgesehen. 1994 wurde die Firma ulmedia von einem Unternehmerehepaar gegründet. Anita Thierer ist seit 1995 dabei und ist für den kaufmännischen Bereich und das Controlling verantwortlich sowie als Producerin tätig. Ana Touza Suarez ist gelernte Mediengestalterin Bild und Ton und kümmert sich seit 2005 um das Technisch-Gestalterische, während Julia Bug als Kulturwissenschaftlerin Medien seit 2010 den redaktionellen Bereich betreut. Der

frühere Chef des Trios wollte seinerzeit in den Ruhestand treten, konnte seine Nachfolge jedoch nicht familienintern regeln, da seine Kinder dafür noch zu jung waren. Und so schlug er seinen Mitarbeiterinnen vor, die Leitung des mittelständischen Betriebes mit seinen insgesamt fünf Festangestellten und mehr als 15 freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu übernehmen. „Wir fühlten uns natürlich geehrt“, bekennt Ana Touza Suarez, „aber wir wussten ja nicht so genau, was da auf uns zukommt.“ Und so entschieden



## JULIA Bug ANA TOUZA Suarez ANITA Thierer

v.l.n.r.  
Julia Bug,  
Ana Touza Suarez,  
Anita Thierer

**Julia Bug  
Ana Touza Suarez  
Anita Thierer  
Geschäftsführerinnen/  
Gesellschafterinnen  
ulmedia medienproduktions-  
gmbh  
Glöcklerstraße 4  
89073 Ulm**

**Telefon 0731 140100  
[www.ulmedia.de](http://www.ulmedia.de)**

sie sich nach längerem Überlegen und Prüfen, als Dreier-Team die Nachfolge anzutreten. Der Übergang selbst war gleitend und zog sich über rund zwei Jahre hin. Dies habe sich als sehr vorteilhaft erwiesen, versichern die drei Gesellschafterinnen im Rückblick übereinstimmend. Eine Herausforderung sei die Finanzierung der Übernahme und die Neugestaltung der Unternehmensfinanzierung gewesen. Unterstützt haben diesen Prozess die neue, genossenschaftliche Hausbank, die Industrie- und Handelskammer Ulm (IHK) und ein erfahrener Unternehmensberater. Eine weitere Herausforderung war, so flexibel zu sein, dass unternehmerische Tätigkeit mit Privatleben und Familie zu vereinbaren sind. Das fordert natürlich die Frauen selbst. Ana Touza Suarez

weist aber auch auf eine weitere Voraussetzung hin: „Unsere Partner haben unsere Entscheidung unterstützt und sind keine Verfechter der klassischen Rollenverteilung.“ Auch im Unternehmen selbst läuft es hervorragend. Die ulmedia arbeitet für bundesweite Fernsehsender, aber auch für öffentliche Einrichtungen und Kunden aus Wirtschaft und Industrie. Hergestellt werden hochwertige Filme vom Konzept bis zum fertigen Produkt, vor Ort, im Studio oder in 3D-Animation. Und das für alle Einsatzbereiche. Hauptkunde ist zwar das ZDF, den Industrie- und Wirtschaftskunden liegt aber heutzutage immer mehr daran, ihre Unternehmen durch professionelle Filme und Spots zu präsentieren. Dafür ist die ulmedia der richtige Partner.

# IHK. Die erste Adresse



## Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

Die Nachfolgeplanung im Familienunternehmen wird leider allzu oft vernachlässigt. Dabei ist die Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger von grundsätzlicher Bedeutung für den dauerhaften Bestand eines Unternehmens und bedarf daher einer gezielten und sorgfältigen Vorbereitung. Auch für den Übernehmer, der häufig am Anfang einer unternehmerischen Laufbahn steht, ergeben sich nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Das breit gefächerte Service- und Beratungsangebot der Industrie- und Handelskammern hilft, diese Hürden zu überwinden. Die Industrie- und Handelskammern unterstützen sowohl den Unternehmensinhaber bei der Übergabe als auch potenzielle Nachfolger bei der Übernahme.

## Praxisnahe Informationen und vielfältige Beratungen

Einen ausführlichen Einstieg in das Thema bieten detaillierte Broschüren und spezifische Merkblätter, die mit vielen Tipps und Hinweisen die Vorgehensweise bzw. wichtige Entscheidungsfelder bei einer Unternehmensübergabe aufzeigen. Auch in Einzelgesprächen informieren die Industrie- und Handelskammern Unternehmensinhaber und Nachfolger über die wesentlichen Aspekte eines Generationswechsels. Dabei werden die relevanten Themen sowie etwaige Problemfelder und der daraus resultierende Handlungsbedarf aufgezeigt und Ratschläge zum weiteren Vorgehen gegeben. Zu den Förderprogrammen und Finanzierungsmöglichkeiten bei einer Unternehmensübernahme gibt es bei den Kammern Finanzierungssprechstage in Kooperation mit den Förderbanken. Des Weiteren organisieren die Industrie- und Handelskammern Seminare und Workshops zur Unternehmensnach-

folge und benennen Sachverständige, die auf die Ermittlung des Unternehmenswertes spezialisiert sind.

## Unternehmensbörse „nexxt-change“

Auch bei der Anbahnung und Vermittlung von Kontakten leisten die Industrie- und Handelskammern Hilfestellung. Die bundesweite Unternehmensbörse „nexxt-change“ ([www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)) hat das Ziel, für bestehende Unternehmen Nachfolger und tätige Teilhaber zu vermitteln und bietet aktive Unterstützung im Nachfolgeprozess. „nexxt-change“ wendet sich zum einen an Unternehmer, die einen Nachfolger oder aktiven Teilhaber suchen (Angebote). Zum anderen steht sie allen Interessenten offen, die ein Unternehmen übernehmen oder sich daran beteiligen wollen (Gesuche). Die Offerten können von den Anbietern bzw. Nachfragern bei der jeweiligen IHK aufgegeben oder direkt Online in die Unternehmensbörse eingetragen werden. Die Inse-

rate werden anonymisiert, so dass der Namensschutz gewährleistet bleibt. Die Teilnahme an „nexxt-change“ ist kostenlos.

Die aufgeführten Leistungen sind nur ein Auszug aus der Servicepalette der Industrie- und Handelskammern. Daneben gibt es bei den einzelnen Kammern weitere spezielle Angebote, bspw. das Moderatorenkonzept.

## Moderatorenkonzept zur Sicherung der Unternehmensnachfolge

Das Moderatorenkonzept wurde von der IHK Heilbronn-Franken entwickelt, die für die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern im Bereich Gewerbeförderung federführend ist. Eingbracht wurde das Moderatorenkonzept in das vom Land Baden-Württemberg aufgelegte 12-Punkte-Programm zur Sicherung der Unternehmensnachfolge. Im Mittelpunkt des Konzepts steht ein Experte der IHK, der als unmittelbarer

Ansprechpartner und Moderator den gesamten Prozess der Betriebsübergabe begleitet.

Zentrale Aufgabe des Nachfolgemoderators ist es, potenzielle Übergeber ausfindig zu machen, anzusprechen und für die rechtzeitige und sorgfältige Planung der Nachfolge zu sensibilisieren. Er hilft außerdem zu klären, ob geeignete Nachfolger aus dem Familien- oder Mitarbeiterkreis vorhanden sind oder ein externer Nachfolger den Betrieb übernehmen soll. Im letzteren Fall unterstützt die IHK mit der bundesweiten Unternehmensbörse nexxt-change die Suche. In einzelnen Industrie- und Handelskammern haben sich auf regionaler Ebene Foren etabliert, die im Sinne diskreter Marktplätze die Möglichkeit bieten, Angebot und Nachfrage zusammenzuführen. Des Weiteren gilt es ein regionales Beraternetzwerk aufzubauen bzw. mit bestehenden Beraternetzwerken zusammenzuarbeiten und den Einsatz von Beratern zu

moderieren, so dass alle im Zusammenhang mit einer Übergabe auftretenden Fragen und Probleme kompetent abgedeckt werden können.

Beim Moderatorenkonzept werden alle Phasen des Betriebsübergabeprozesses berücksichtigt. In sensibler und vertraulicher Art und Weise wird unmittelbar dort angesetzt, wo sich Probleme ergeben. Das von der EU und dem Land Baden-Württemberg geförderte Pilotprojekt wurde im Oktober 2003 gestartet. Zwischenzeitlich setzen in Baden-Württemberg neben der IHK Heilbronn-Franken auch die Industrie- und Handelskammern Nordschwarzwald, Reutlingen, Rhein-Neckar, Schwarzwald-Baar-Heuberg, Südlicher Oberrhein und Ulm, die Handwerkskammern Karlsruhe und Stuttgart sowie der DEHOGA Baden-Württemberg das Moderatorenkonzept um.

# Anschriften und Ansprechpartner

der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

## **IHK Bodensee-Oberschwaben**

Lindenstr. 2  
88250 Weingarten  
Jürgen Kuhn  
Telefon 0751 409-226  
kuhn@weingarten.ihk.de  
www.weingarten.ihk.de

## **IHK Heilbronn-Franken**

Ferdinand-Braun-Str. 20  
74074 Heilbronn  
Jürgen Becker  
Telefon 07131 9677-316  
juergen.becker@heilbronn.ihk.de  
www.heilbronn.ihk.de

## **IHK Hochrhein-Bodensee**

Schützenstr. 8  
78462 Konstanz  
Bertram Paganini  
Telefon 07531 2860-130  
bertram.paganini@konstanz.ihk.de  
www.konstanz.ihk.de

## **IHK Karlsruhe**

Lammstr. 13-17  
76133 Karlsruhe  
Sonja Smasal  
Telefon 0721 174-138  
sonja.smasal@karlsruhe.ihk.de  
www.karlsruhe.ihk.de

## **IHK Nordschwarzwald**

Dr. Brandenburg-Str. 6  
75173 Pforzheim  
Stefan Hammes  
Telefon 07231 201-152  
hammes@pforzheim.ihk.de  
www.nordschwarzwald.ihk24.de

## **IHK Ostwürttemberg**

Ludwig-Erhard-Str. 1  
89520 Heidenheim  
Markus Schmid  
Telefon 07321 324-183  
schmid@ostwuerttemberg.ihk.de  
www.ostwuerttemberg.ihk.de

## **IHK Region Stuttgart**

Jägerstr. 30  
70174 Stuttgart  
Michael Weißleder  
Telefon 0711 2005-1343  
michael.weissleder@stuttgart.ihk.de  
www.stuttgart.ihk24.de

## **IHK Reutlingen**

Hindenburgstr. 54  
72762 Reutlingen  
Karin Goldstein  
Telefon 07121 201-125  
goldstein@reutlingen.ihk.de  
www.reutlingen.ihk.de

## **IHK Rhein-Neckar**

L 1,2  
68161 Mannheim  
Christian Schwöbel  
Standort Heidelberg  
Telefon 06221 9017-679  
christian.schwoebel@rhein-neckar.ihk24.de  
www.rhein-neckar.ihk24.de

## **IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg**

Romäusring 4  
78050 Villingen-Schwenningen  
Katrin Kress  
Telefon 07721 922-348  
kress@vs.ihk.de  
www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de

## **IHK Südlicher Oberrhein**

Schnewlinstr. 11-13  
79098 Freiburg  
Thomas Kaiser  
Standort Lahr  
Telefon 07821 2703-640  
thomas.kaiser@freiburg.ihk.de  
www.suedlicher-oberrhein.ihk.de

## **IHK Ulm**

Olgastr. 95-101  
89073 Ulm  
Joachim Rupp  
Telefon 0731 173-152  
rupp@ulm.ihk.de  
www.ulm.ihk24.de

