



Industrie- und Handelskammer
Ostwürttemberg



IHK-Nachfolge-Report

Zahlen-Analysen-Portraits

Impressum

Nachfolgereport
Ostwürttemberg 2020

Auflage, 02/2021

Projektleitung:
Markus Schmid
Leiter Team Gründung
und Unternehmensservice

Projektbetreuung:
Karl-Alexander Schubert

Gestaltung und Druck:
Druckerei Kopp
Josefine Grath (Grafiken)

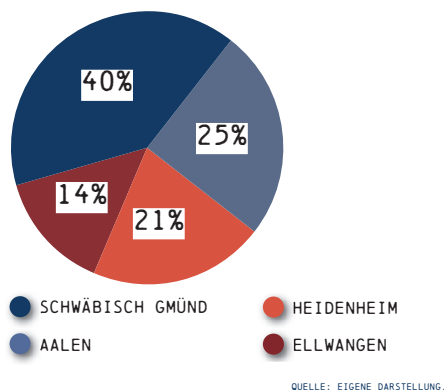
Fotos & Bildrechte:
Peter Kruppa
S.38/39 Foto und Text Viktor Turad

Datenquellen:
Statistisches Landesamt
Baden-Württemberg

IHK-Daten

Inhalt

NACHFOLGEN TEILRÄUME OSTWÜRTTEMBERG 2016-2019



Nachfolgen in Ostwürttemberg: Die Fakten

04-12

Wie sich das Nachfolgeschehen zwischen 2016 und 2020 entwickelt hat, erfahren Sie im Nachfolgereport. Wir stellen Branchen und Entwicklungen in den Teilräumen der Region vor. Ebenso wird beleuchtet, in welchem Zusammenhang Geschlechter, Migrationshintergründe und Rechtsformen mit dem Nachfolgeschehen stehen.

Nachfolgen im Portrait Die Menschen hinter den Betrieben

16-38

HS-Holzmeier Kaffeemaschinen
Karl Widenmann
Schlosser Holzbau
Geiger Papier
ATEC – Florian Unseld
Röttele Männermode
Sportzentrum Riethmüller
Hema Electronic – Fam. Helzle
WGV – Roman Bauder
Kochtertal Taxi Schiele
Pizzavanti, Alexander Schenkowski
Multipac Montage und Verpackung

Notfallhandbuch – Absicherung für Familie und Unternehmer

41

Damit die Zukunft des eigenen Unternehmens und der Familie abgesichert werden kann, lohnt sich ein Blick in das Notfall-Handbuch der IHK Ostwürttemberg. Dabei bietet das Notfallhandbuch der IHK sinnvolle Anregungen und Handlungsempfehlungen, um eine Planung für ein mögliches Ausfallszenario zu erstellen.

Vorwort



Erfolgreiche Unternehmen an die nächste Generation zu übergeben, ist häufig die Krönung des Lebenswerkes eines Unternehmers. Die Begleitung von Unternehmern und Nachfolgern ist daher neben der Gründerberatung ein wichtiges Thema in der Region. Die IHK Ostwürttemberg ist seit vielen Jahren gemeinsam mit ihren Netzwerkpartnern mit Informations- und Beratungsangeboten aktiv und unterstützt ihre Mitgliedsunternehmen.

Erstmals hat die IHK das Nachfolgeschehen genauer untersucht und stellt den ersten Nachfolgereport Ostwürttemberg vor. Die Studie basiert auf Daten des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg und eigenen Daten und Erfahrungen der IHK Ostwürttemberg.

Im Nachfolgereport stellen wir die Fakten aus den Jahren 2016 bis 2019 vor und geben einen Ausblick auf 2020. Trotz der Corona-Pandemie ist das Nachfolgeschehen in Ostwürttemberg erfreulicherweise stabil.

Wie verteilt sich das Nachfolgeschehen auf die Branchen, welchen Anteil haben die Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund.

Welche Rechtsformen prägen das Nachfolgeschehen, wie ist die Verteilung zwischen männlichen und weiblichen Nachfolgern und welche Unterschiede gibt es in den Teilräumen der Region? In unserem Report finden Sie die Antworten.

Im Nachfolgereport stellen wir Ihnen aber auch die Unternehmen und die Macherinnen und Macher dahinter vor. In zwölf Portraits stellen sie ihre Unternehmen und ihre ganz persönliche Nachfolgestory vor. Damit wollen wir anderen Nachfolgern Mut machen und Anregungen geben, um diesem Beispiel zu folgen.

Ergänzend werden Netzwerke und Serviceangebote aus der Region vorgestellt und Fachthemen wie die Unternehmensbewertung beleuchtet.

Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre neue Impulse und dass Sie neue Fakten kennen lernen. Wenn Sie Ihr eigenes Nachfolgeprojekt angehen wollen, dann stehen wir Ihnen gerne für eine Beratung zur Verfügung.

Markus Schmid

Leiter Team Gründung und Unternehmensservice

1. Nachfolgen in Ostwürttemberg 2016–2019

In der Region Ostwürttemberg gab es in den Jahren 2016 bis 2019 fast 1.000 Nachfolgen, exakt waren es 984. Die Teilräume haben dabei unterschiedlichen Anteil am regionalen Nachfolgegeschehen. Gemessen an den absoluten Zahlen entfallen 40 Prozent auf den Raum Schwäbisch Gmünd (393 Nachfolgen), 25,5 Prozent auf Aalen (251 Nachfolgen), 20,9 Prozent auf Heidenheim (206 Nachfolgen) sowie 13,6 Prozent auf Ellwangen (134 Nachfolgen).

Betrachtet man einen längeren Zeitraum (siehe Grafik Nachfolge) so fällt auf, dass insbesondere ab 2015 die

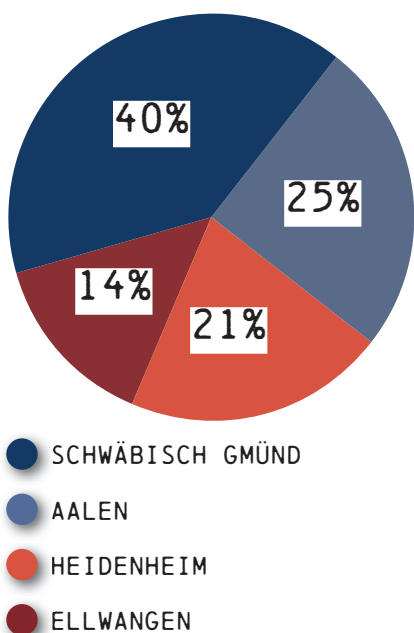
Nachfolgedynamik der Region deutlich nachgelassen hat. Auch Ostwürttemberg konnte sich damit dem landesweiten Abwärtstrend nicht entziehen.

Allerdings zeichnet sich ab dem Jahr 2018 ab, dass sich Ostwürttemberg von der Landesdynamik abkoppelt und sich die Nachfolgen stabilisieren. Landesweit ging die Nachfolgeintensität von 2016 bis 2019 von 7,7 auf 6,8 je 10.000 Einwohner zurück. In Ostwürttemberg stieg die Nachfolgeintensität dagegen von 2016 bis 2019 von 5,3 auf 5,9 je 10.000 Einwohner.

Einziger Wermutstropfen, die Intensität liegt damit immer noch unter dem Landesdurchschnitt und unter dem regionalen Niveau der Jahre 2009 bis 2014.

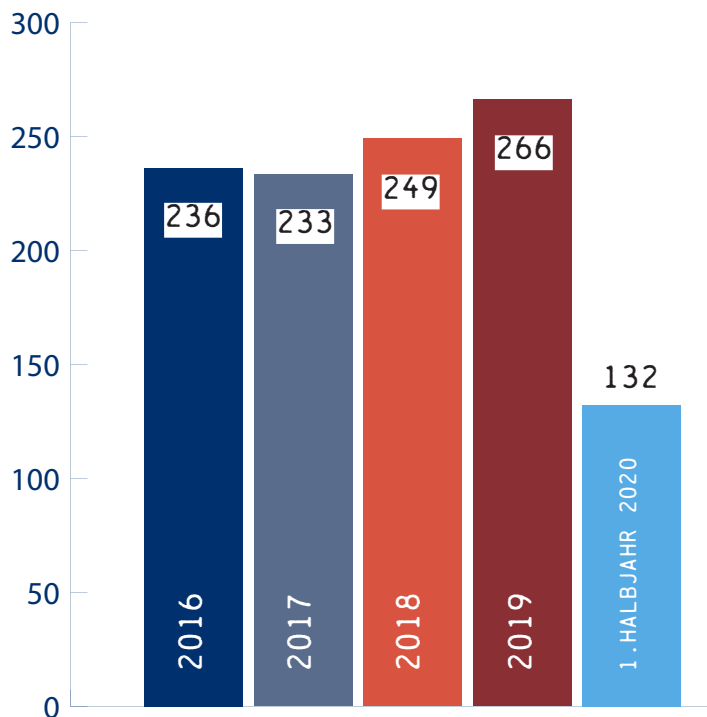
Betrachtet man das erste Halbjahr 2020, hier gab es in Ostwürttemberg 132 Unternehmensnachfolgen, so scheint sich die positive Tendenz fortzusetzen. Auch unter den schwierigen Corona-Rahmenbedingungen scheint der Nachfolgemarkt damit weiter robust zu bleiben. Dieser Trend bestätigt sich auch in den Beratungen der IHK Ostwürttemberg.

NACHFOLGEN TEILRÄUME OSTWÜRTTEMBERG 2016–2019



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.

UNTERNEHMENSNACHFOLGEN OSTWÜRTTEMBERG 2016–2019



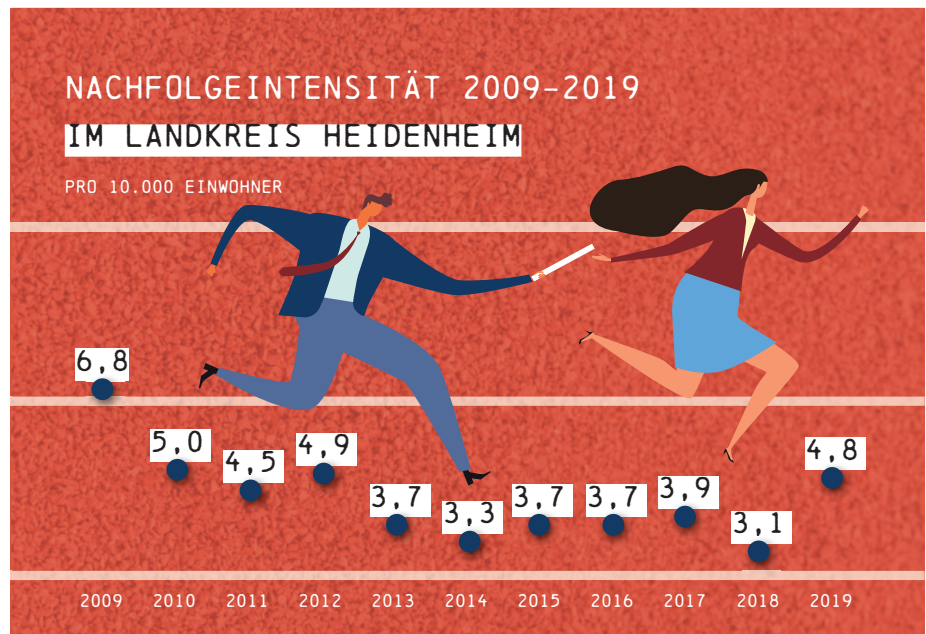
QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.

2.1 Nachfolgeintensität

Die Nachfolgeintensität bezieht sich auf jeweils 10.000 Einwohner eines Landkreises. Während des Untersuchungszeitraums von 2009 bis 2019 wurde dabei die Intensität der Unternehmensnachfolgen für den Ostalbkreis, sowie den Landkreis Heidenheim analysiert. Auffällig ist dabei, dass die Nachfolgeintensitäten beider Teilräume seit 2009 rückläufig sind. Dies entspricht dem landesweiten Trend.

Während im Ostalbkreis im Jahr 2009 noch etwa neun Nachfolgen auf 10.000 Einwohner stattgefunden haben, waren es 2017 nur noch knapp sechs. Dieser Trend zeichnete sich auch im Landkreis Heidenheim ab. Hier sinkt die Nachfolgeintensität von sieben Nachfolgen auf etwa vier pro 10.000 Einwohner. Nachdem 2017 und 2018 die Nachfolgeintensität ihren Tiefpunkt erreicht hatte, lässt sich in den Folgejahren ein positiver Trend erkennen. Die Unternehmensnachfolgen stabilisieren sich in Ostwürttemberg wieder.

Zurückblickend auf das erste Halbjahr 2020 kann man prognostizieren, dass sich der positive Trend bei den Nachfolgen fortsetzt. Im ersten Halbjahr 2020 gab es im Ostalbkreis 104 Nachfolgen und im Kreis Heidenheim 28 Nachfolgen. Hochgerechnet auf das ganze Jahr 2020 würde dies eine Nachfolgedynamik im Ostalbkreis von etwa 6,6 bedeuten. Im Landkreis Heidenheim eine Nachfolgeintensität von 4,2. Damit würde der Nachfolgermarkt in Ostwürttemberg stabil bleiben.



2.2 Dynamiken in den Teilräumen

Die Teilräume Aalen, Ellwangen, Heidenheim und Schwäbisch Gmünd liegen, gemessen an der Nachfolgeintensität, mit Ausnahme von Schwäbisch Gmünd, unter dem Landesdurch-

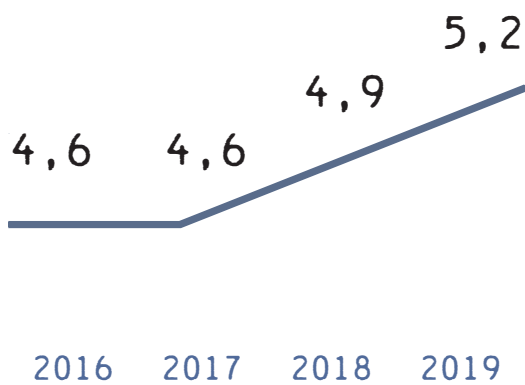
schnitt von 7,3 Nachfolgen je 10.000 Einwohner Ostwürttembergs. Aber sie konnten gegen den Landestrend dieses Niveau halten oder sogar steigern.

Schwäbisch Gmünd hatte im Beobachtungszeitraum eine durchschnittliche Nachfolgeintensität von 7,3 und liegt damit auf dem Niveau des Landes Baden-Württemberg. Ellwangen hat



Ø 4,8

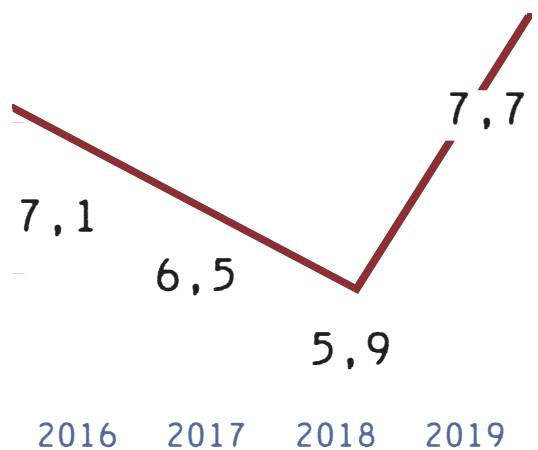
NACHFOLGEN
PRO 10.000 EINWOHNER



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.

Ø 6,8

NACHFOLGEN
PRO 10.000 EINWOHNER

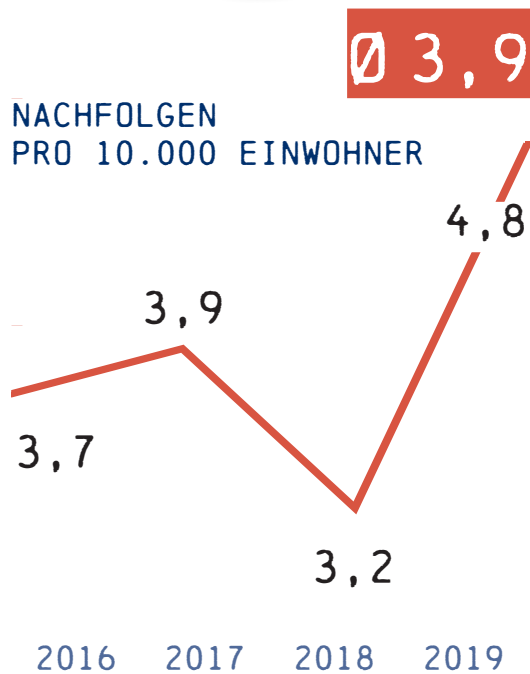


QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.

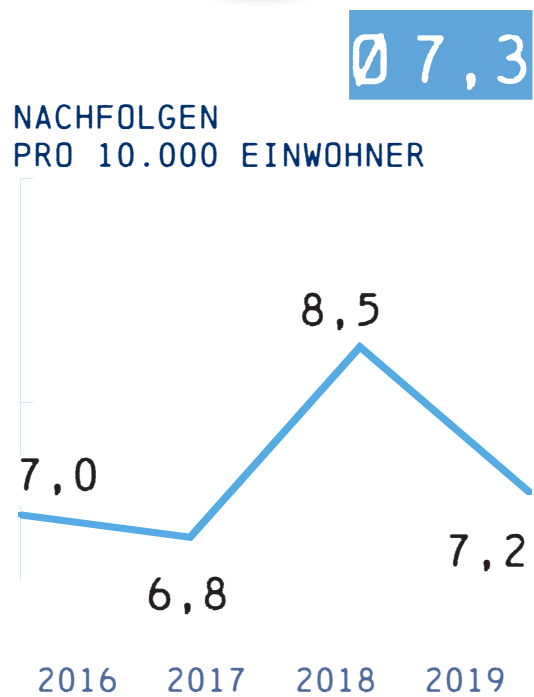
mit einer durchschnittlichen Nachfolgeintensität von 6,8 die zweitgrößte Dynamik in Ostwürttemberg. Im Gegensatz dazu besitzt die Stadt Heidenheim mit einer durchschnittlichen

Nachfolgeintensität von 3,9 die kleinste Nachfolgedynamik. Auch der Teilraum Aalen besitzt im Vergleich zu Schwäbisch Gmünd mit einer durchschnittlichen Nachfolgeintensität von

4,8 einen relativ geringen Wert. Allerdings holen die Teilräume Aalen und Heidenheim in den letzten beiden Jahren auf und steigern die Zahl der Nachfolgen.



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.

3.1 Die Branchen im Überblick

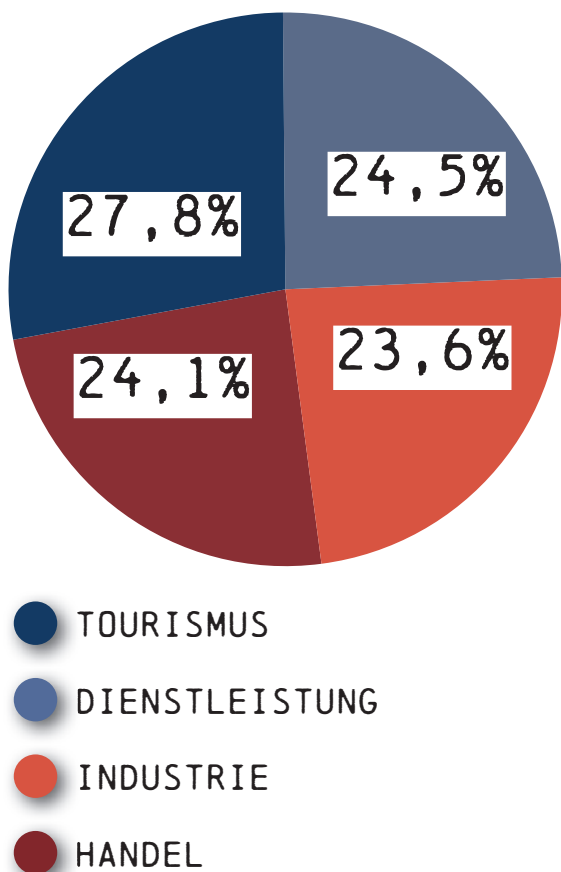
Bei der Betrachtung der einzelnen Branchen wurde der Primärsektor in der Gruppe der Industrie zusammengefasst. Dazu gehören auch Landwirtschafts-, Bauwirtschafts- und Handwerksbetriebe. Weitere Gruppen sind der Tourismus, der Handel und der Dienstleistungssektor.

Überraschenderweise verteilen sich die Unternehmensnachfolgen relativ gleichmäßig auf die vier verschiedenen Branchengruppen. Damit unterscheidet sich das Nachfolgegeschehen signifikant von der Verteilung bei den Neugründungen im gleichen Zeitraum.

Wie der Start-up Report zeigt, beträgt der Gründungsanteil des Dienstleistungssektors 48 Prozent, wohingegen der Anteil der Nachfolgen nur 24,5 Prozent beträgt. Dies ist damit zu erklären, dass sich in diesem Segment viele junge Unternehmen und Kleinstbetriebe befinden. In diesen noch relativ „jungen“ Branchen gibt es aktuell daher noch weniger Nachfolgen.

Ein ähnlicher Effekt lässt sich im Tourismussektor erkennen. Trotz eines geringen Anteils von 8 Prozent bei den Gründungen, fanden im Untersuchungszeitraum 27,8 Prozent aller Nachfolgen im Tourismusbereich statt. Hier gilt dieselbe Erklärung, da der Tourismus im Vergleich zum Dienstleistungsbereich zu den Traditionsbranchen gehört, gibt es hier viele Betriebe, die zur Nachfolge anstehen. Ähnlich wie in Industrie und Handel gilt auch im Tourismus, dass die Baby-Boomer Generation der Unternehmen auch langsam ins Rentenalter wächst und damit verstärkt Nachfolgen an-

BRANCHEN-VERTEILUNG 2016-2019



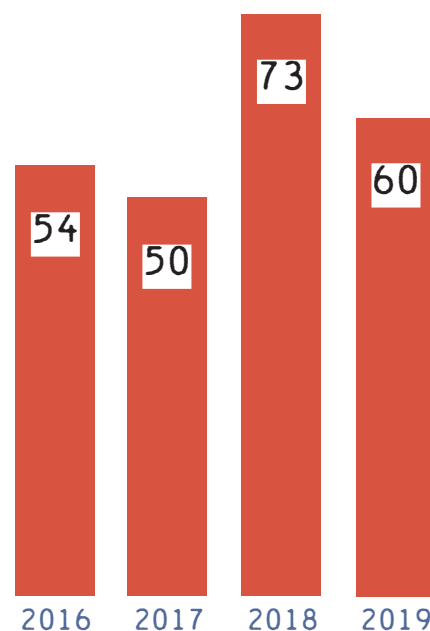
QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG .

NACHFOLGEN IM HANDEL

Innerhalb des Handels gab es im Beobachtungszeitraum ab 2018 einen starken Anstieg der Unternehmensnachfolgen, um 31 Prozent. Dieser Wert hat sich dann 2019 auf 60 Nachfolgen stabilisiert. Auffällig ist, dass Aalen mit 31 Prozent den größten Anteil an Nachfolgen im Handelssektor aufweist. Heidenheim und Ellwangen, haben hingegen mit jeweils 19 Prozent den geringsten Anteil.

Die Dynamik im Handel ist auch 2020 hoch: Es gab 34 Nachfolgen im ersten Halbjahr. Auf das gesamte Jahr 2020 hochgerechnet, würden dies 68 Nachfolgen in Ostwürttemberg bedeuten.

NACHFOLGEN HANDEL



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.

3.2 Nachfolger (Branchen)

Dienstleistungs-NACHFOLGEN

Bei den Unternehmensnachfolgen innerhalb des Dienstleistungssektors ist zwischen 2016 und 2018 ein leichter Anstieg erkennbar von 58 Nachfolgen auf 64 Nachfolgen. Dabei hat die Gruppe der Sonstigen Dienstleistungen mit 31 Prozent den größten Anteil innerhalb dieser Branche. Dazu gehören vor allem Reparaturdienstleistungen, Reinigungen, Frisüre und Kosmetiksalons.

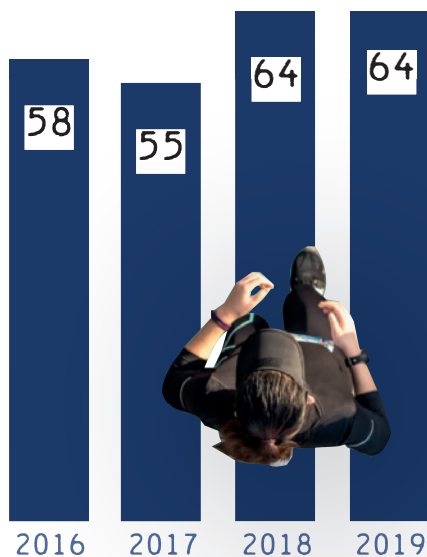
Zweitstärkste Teilgruppe sind die freiberuflichen Dienstleistungen und die sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen mit jeweils 13 Prozent Anteil. Hinter den sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen verbergen sich zum Großteil Vermietungen von beweglichen Gegenständen wie Fahrzeuge und Maschinen.

Die viertstärkste Teilgruppe bildet die Kreativwirtschaft und Freizeitdienstleistungen mit zwölf Prozent Anteil. Der Verkehr und Logistikdienstleistungen

gen machen zehn Prozent der Nachfolgen im Dienstleistungssektor aus.

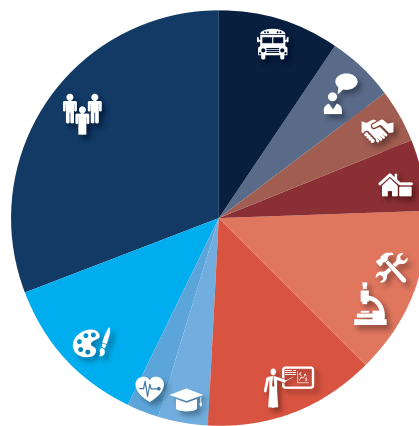
Der Trend der leicht zunehmenden Nachfolgen im Dienstleistungssektor setzt sich auch 2020 weiter fort, da es im ersten Halbjahr bereits 32 Unternehmensnachfolgen gab. Auf das gesamte Jahr 2020 hochgerechnet, würden dies wie in den Vorjahren 64 Nachfolgen in Ostwürttemberg bedeuten.

NACHFOLGEN DIENSTLEIS- TUNGEN



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG;
LÄUFERIN: BANNAFARSAI -ADDBESTOCK.

NACHFOLGEN IM DIENSTLEISTUNGS- SEKTOR



- 9,54% VERKEHR | LAGEREI
- 5,39% INFORMATION | KOMMUNIKATION
- 4,15% FINANZ- | VERSICHERUNGS-DIENSTLEISTUNGEN
- 5,39% GRUNDSTÜCKSWESEN | WOHNUNGSWESEN
- 13,28% FREIBERUFL. WISSENSCHAFTL & TECHNISCHE DIENSTLEISTUNGEN
- 13,29% SONSTIGE WIRTSCHAFTLICHE DIENSTLEISTUNGEN
- 3,73% ERZIEHUNG | UNTERRICHT
- 2,49% GESUNDHEIT | SOZIALWESEN
- 12,03% KUNST | UNTERHALTUNG | ERHOLUNG
- 30,71% SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG, ICONS: DLYASTOKIV - ADDBESTOCK.

3.2 Nachfolger (Branchen)

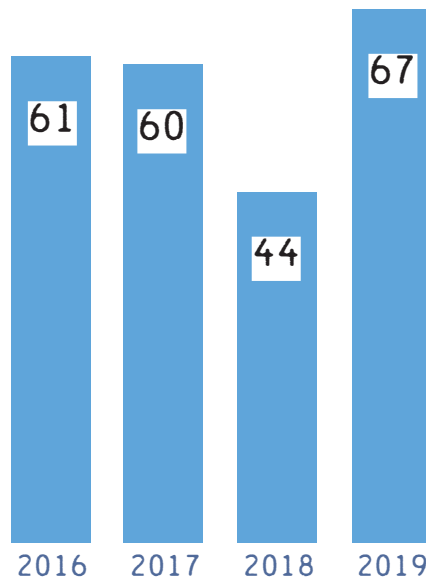
NACHFOLGEN IN DER INDUSTRIE

Der Industriezweig gehört nach wie vor zu den bedeutendsten Branchen in Ostwürttemberg. Im Beobachtungszeitraum zwischen 2016 und 2019 ist die Anzahl an Nachfolgen im Industriesektor konstant geblieben. Nur im Jahr 2018 gab es einen Einbruch der Unternehmensnachfolgen, um 27 Prozent auf 44 Nachfolgen in der Industrie.

Die Bereiche Verarbeitendes Gewerbe, Energiewirtschaft und Bauwirtschaft, sowie Land/Forstwirtschaft, Bergbau und die Wasserversorgung, wurden in dieser Gruppe zusammengefasst. Durchschnittlich waren es im Beobachtungszeitraum 58 Unternehmensnachfolgen im Jahr. Innerhalb dieser Gruppe entfallen 91 Prozent der Nachfolgen auf das Verarbeitende Gewerbe, Energiewirtschaft und Bauwirtschaft. Darunter ist das Verarbeitende Gewerbe mit 40 Prozent, gefolgt von der Bauwirtschaft mit 34 Prozent am stärksten vertreten. Die Energiewirtschaft hat einen Anteil von 17 Prozent.

Nachfolgen im Verarbeitenden Gewerbe sind im Vergleich der Mittelbereiche besonders in Heidenheim und Schwäbisch Gmünd mit jeweils etwa 35 Prozent vertreten. Mit 38 Prozent Anteil haben sowohl Ellwangen als auch Heidenheim die meisten Unternehmensnachfolgen in der Energieversorgung. Im Bereich des Baugewerbes hat Schwäbisch Gmünd mit 33 Prozent die meisten erfolgreich übergebenen Unternehmen. Anschließend folgt in dieser Teilgruppe Aalen mit 29 Prozent. Die Industrienachfolgen scheinen 2020 leicht zurückzugehen, da es im ersten Halbjahr nur 27 Unternehmensnachfolgen gab. Auf das gesamte Jahr 2020 hochgerechnet, würden dies lediglich 54 Nachfolgen in Ostwürttemberg bedeuten.

NACHFOLGEN INDUSTRIE



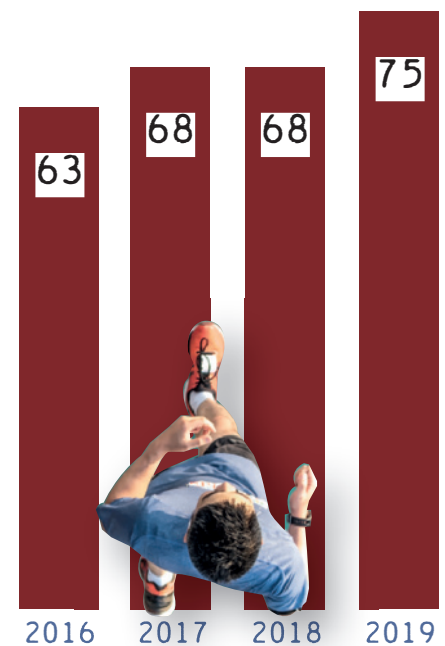
QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.

NACHFOLGE IM TOURISMUS

Die Tourismusbranche ist innerhalb der Unternehmensnachfolgen in Ostwürttemberg führend. Im Beobachtungszeitraum gab es hier insgesamt 274 Nachfolgen von Hotel- und Gastronomiebetrieben. Dabei steigt die Zahl der Nachfolgen jährlich an. 2016 gab es in Ostwürttemberg 63 Nachfolgen in der Tourismusbranche, wohingegen es 2019 schon 75 waren. Dies entspricht einem Anstieg von 16 Prozent.

Der Mittelbereich Schwäbisch Gmünd weist mit 49 Prozent Anteil an den Unternehmensnachfolgen im Tourismus den größten Wert in Ostwürttemberg auf. Den niedrigsten Anteil an

NACHFOLGEN TOURISMUS



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG;
LÄUFER: BANNAFARSAI -ADOBESTOCK.

den Unternehmensnachfolgen in der Tourismusbranche hat der Mittelbereich Heidenheim, mit 14 Prozent.

Dieser Trend setzt sich auch 2020 weiter fort, da es im ersten Halbjahr bereits 39 Unternehmensnachfolgen gab. Auf das gesamte Jahr 2020 hochgerechnet, würden dies 78 Nachfolgen in Ostwürttemberg bedeuten.

4. Mehr als jede dritte Nachfolge weiblich

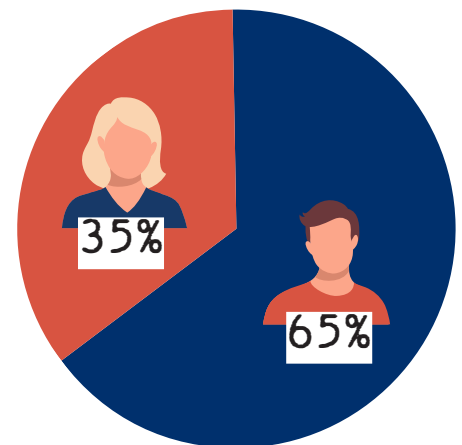
Betrachtet man die Unternehmensnachfolgen bezogen auf das Geschlecht, liegen nur Daten von Einzelunternehmen vor. Im Untersuchungszeitraum gab es insgesamt 568 Nachfolgen bei Einzelunternehmen. Darunter waren 200 Nachfolgerinnen und 368 Nachfolger vertreten. Dies entspricht einer Nachfolgerinnenquote von 35 Prozent im Untersuchungszeitraum. Die 368 Nachfolger bilden einen Männeranteil von 65 Prozent. Auffällig ist, dass es in den Mittelbereichen Aalen und Schwäbisch Gmünd die meisten weiblichen Nachfolgen gab. Der Anteil an weiblichen Nachfolgen ist innerhalb des Beobachtungszeitraums konstant geblieben. Damit folgt die Region dem

Landestrend von Baden-Württemberg, auch hier ist der Frauenanteil bei den Nachfolgen stabil geblieben.

Verglichen mit den Unternehmensgründungen zwischen 2016 und 2018 sind die Anteile von Frauen und Männern nahezu identisch.

Im ersten Halbjahr 2020 gab es bisher 25 Übernahmen durch Unternehmerinnen. Auf's Jahr bezogen würde dies einen leichten Rückgang beim Frauenanteil bedeuten.

NACH GESCHLECHT 2016-2019



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG;
AVATARE: MASHOT - ADOBESTOCK.

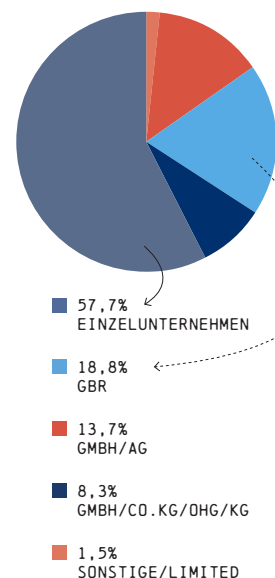
5. Hoher Anteil Handelsregisterfirmen

Auch die Verteilung nach Rechtsformen wurde genauer betrachtet. Dabei waren mit 58 Prozent Anteil ein Großteil der übergebenen Unternehmen Einzelunternehmen. Die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts ist nach dem Einzelunternehmen mit knapp 19 Prozent Anteil an den Unternehmensnachfolgen die zweitbeliebteste Rechtsform. Dadurch liegt der Anteil an Unternehmen, deren Rechtsformen dem Handelsregister angehören bei 23 Prozent. Darunter fallen Kapitalgesellschaften wie GmbHs und AGs mit 14 Prozent Anteil, sowie GmbH & CO. KGs, KGs und die OHG mit acht Prozent.

Die Verteilung der Rechtsformen weicht damit stark von den Werten bei den Gründungen ab. Hier sind 84% Einzelunternehmen und GbRs.

Das lässt sich dadurch erklären, dass Handelsregisterunternehmen häufig mehr Substanz haben und damit häufig leichter eine Nachfolgelösung finden. Ebenso sind diese Unternehmen unabhängiger vom Erfolg des Inhabers, wodurch diese einfacher für eine Nachfolge zu vermitteln sind.

NACH RECHTSFORM 2016-2019



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.

6. Jede vierte Nachfolge durch Migranten

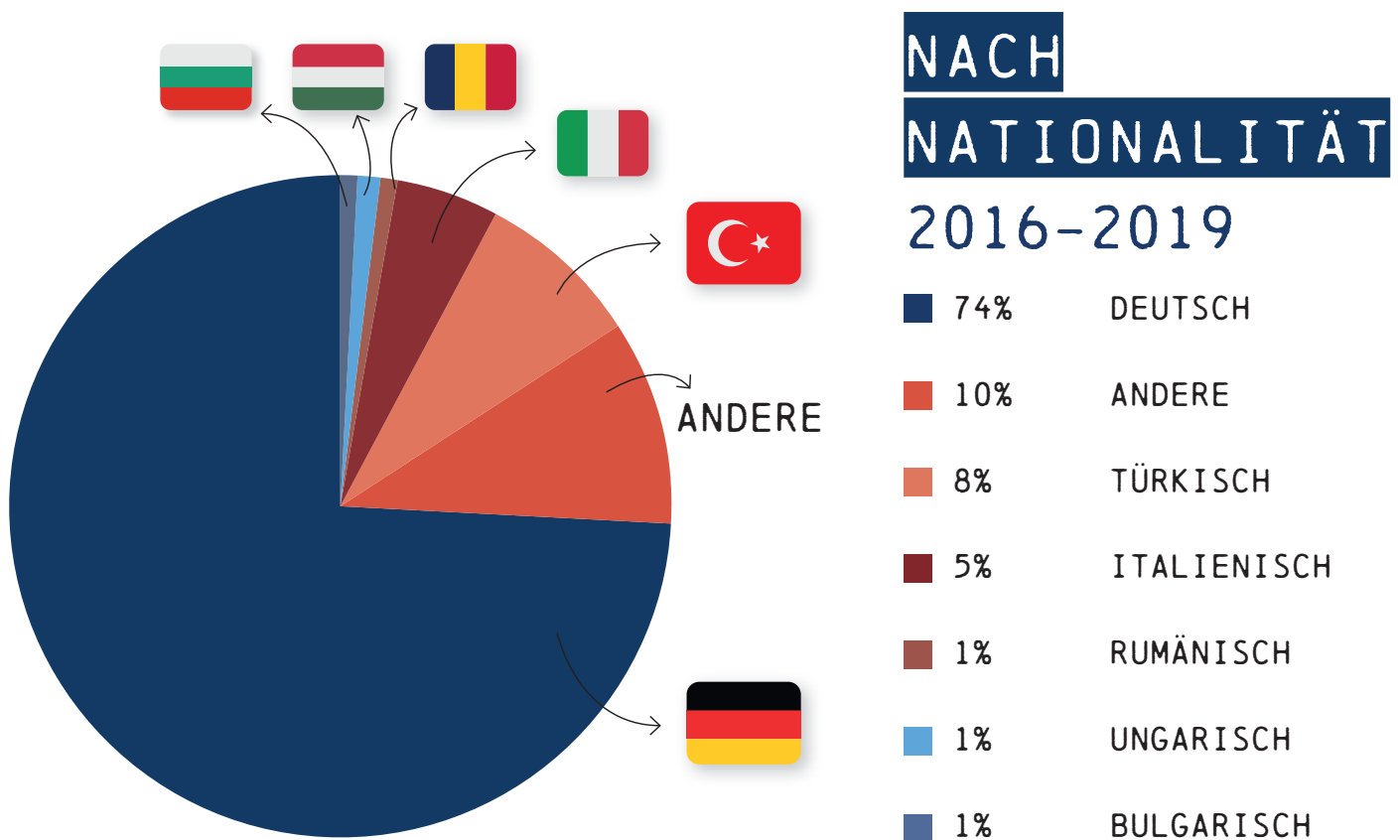
Daten zur Nationalität der Nachfolger liegen auch nur für Einzelunternehmen vor. 74 Prozent (421 Nachfolgen) aller Einzelunternehmen wurden von Unternehmern mit deutscher Staatsangehörigkeit übernommen. Die Zahl der Unternehmensnachfolgen mit ausländischer Staatsangehörigkeit liegt bei 26 Prozent (147 Nachfolgen).

Betrachtet man dies nach Nationalitätengruppen gibt es folgende Details. 44 Einzelunternehmen wurden von türkischen Staatsangehörigen übernom-

men, welche mit knapp acht Prozent den größten Anteil der Unternehmensnachfolgen darstellen. Die zweitgrößte Gruppe bilden die italienischen Staatsbürger, welche 26 Unternehmen übernommen haben und somit knapp fünf Prozent der Unternehmensnachfolgen ausmachen. Nachfolger mit bulgarischer, rumänischer und ungarischer Staatsangehörigkeit gab es zu jeweils einem Prozent. Den Rest der Unternehmensnachfolgen bilden Angehörige von anderen Nationalitäten, welche von Seiten des Statistischen Landes-

amtes nicht genauer unterschieden wurden, mit zehn Prozent.

Vergleicht man die Werte mit den Gründungszahlen zwischen 2016 und 2018 ist der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund bei den Nachfolgen signifikant höher. Bei Gründungen von Einzelunternehmen finden nur 21 Prozent durch Unternehmern mit ausländischer Staatsangehörigkeit statt. Bei den Nachfolgen sind es insgesamt 26 Prozent an Übernehmer mit Migrationshintergrund.



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG ; FLAGGEN: STREPTOCOCCUS - ADOBESTOCK.

Wir für Sie IHK-Service rund um die Unternehmensnachfolge

Das Thema Unternehmensnachfolge ist ein Meilenstein, welcher langfristig geplant werden sollte. Nicht nur den Inhabern von Unternehmen sollte bewusst sein, dass jederzeit etwas passieren kann und man sich somit Gedanken über die Zukunft machen sollte. Der Zweck davon ist, das Unternehmen und die eigene Familie wirtschaftlich abzusichern.

Die IHK Ostwürttemberg bietet im Rahmen der Unternehmensnachfolge eine Erstberatung an, um den Unternehmer Schritt für Schritt zu begleiten. Der Notfallkoffer der IHK bildet in diesem Zusammenhang die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Notfallversorgung. Dieser enthält ein Muster des Notfallhandbuchs der IHK, welches Hilfestellungen zur Krisenprävention vorgibt. Des Weiteren sollte der Notfallkoffer ein Testament sowie die notwendigen Vollmachten und Verträge enthalten.

Innerhalb der Orientierungsberatung wird vertraulich und neutral aufgezeigt, welche essentiellen Schritte ausgeführt werden sollten, um den Nachfolgeprozess fließend zu gestalten. Infolgedessen geht die IHK Ostwürttemberg dabei auch auf Bewertungsfragen und Fördermöglichkeiten ein und steht bei der Erstellung eines Exposé zur Seite. Dieses beinhaltet Informationen zum Markt und Branche, Kennzahlen des Unternehmens wie Beschäftigte, Kundenstruktur, Umsatz- und Renditeentwicklung. Das Exposé gibt potenziellen Nachfolgern einen ersten Einblick.

Immer häufiger gilt es, mangels Nachfolger in der Familie, einen externen Nachfolger zu finden. Um hier zu vermitteln, stellt die IHK Ostwürttemberg ihr Netzwerk zur Verfügung um

übergabebereite Unternehmer mit interessierten Nachfolgern zusammenzubringen. Innerhalb dieser IHK-Nachfolgerdatenbank sind über 120 potentielle Nachfolger registriert. Auch die IHK-Zeitung ist eine Möglichkeit anonymisiert unter einer Chiffrenummer einen Nachfolger zu finden. Des Weiteren ist die IHK Ostwürttemberg Partner des bundesweiten Online-Portals „Nexxt-Change“, welches ihren Benutzern die Möglichkeit bietet Kauf- und Verkaufsangebote zu inserieren. Die IHK Ostwürttemberg steht den Unternehmern auch hier beratend zur Seite.

Für den Unternehmer heißt es dann, die potentiellen Nachfolger, welche auf die Inserate reagiert haben, zu qualifizieren und zu kontaktieren. Hierbei werden in der Regel vorab Vertraulichkeitserklärungen unterschrieben. Die IHK stellt auch hierfür Vorlagen zur Verfügung. Wenn gewünscht, berät die IHK auch im weiteren Prozess und moderiert zwischen Übergaber und Nachfolger. Die Käufer werden über Finanzierungsmöglichkeiten und Förderprogramme informiert. Dabei werden in Kooperation mit der Bürgschaftsbank und L-Bank Baden-Württemberg auch Sprechstage oder Video-Beratungen angeboten.

Manchmal fühlen sich Verkäufer sicherer, wenn sie von Unternehmensberatern mit Erfahrung bei Nachfolgeprojekten begleitet werden. Diese unterstützen nachfolgebereite Unternehmer bei der Nachfolgerauswahl, führen erste Gespräche durch und können sogar Verkaufsverhandlungen begleiten. Für diese Beratungen stellt das Land Baden-Württemberg Zuschüsse zur Verfügung. Auch hierüber informiert die IHK und stellt den Kontakt zu den Beraternetzwerken her.



IHK-Ansprechpartner:
Markus Schmid
Tel.: 07321 324-183
schmid@ostwuerttemberg.ihk.de

Abgerundet wird das Angebot der IHK durch regelmäßige Veranstaltungen zum Thema, die häufig mit weiteren Partnern zusammen organisiert werden. Jedes Jahr führt die IHK rund 100 telefonische oder persönliche Beratungen durch. In der Region werden jedes Jahr zwischen 230 und 270 Betriebe an die nächste Generation übergeben.

Die Babyboomer-Unternehmer kommen ins Rentenalter Bedarf Nachfolger steigt

In vielen Studien und Prognosen zur Entwicklung des Nachfolgesgeschehens wird häufig nur auf das Alter der Unternehmer abgestellt. Für die Region Ostwürttemberg haben auch wir im Nachfolgereport die Altersstruktur im Jahr 2020 der IHK-Mitgliedsunternehmen differenziert dargestellt und rechnen hoch, wie sich diese Zahlen in den nächsten Jahren verändern. Wir möchten an dieser Stelle aber auch aufzeigen, welche eingeschränkte Aussagekraft eine solche Betrachtung nur des Merkmals „Alter“ mit sich bringt.

Die erste Einschränkung besteht bereits darin, dass man „nur“ die Einzelunternehmen sinnvoll nach dem Alter der Unternehmer betrachten kann. Bei Personen- und Kapitalgesellschaften ist dies nicht sinnvoll, denn Inhaber, Geschäftsführer oder Gesellschafter sind häufig unterschiedlichen Alters. Zum Betrachtungszeitraum im Jahr 2020 waren von den 27.237 Mitgliedern der IHK Ostwürttemberg 69,2 Prozent oder 18.844 Einzelunternehmen. Den Gesellschaften bürgerlichen Rechts als Personengesellschaften waren 6,4 Prozent zuzuordnen und den Kapitalgesellschaften 24,4 Prozent.

Damit ließen sich statistisch Aussagen für fast 70 Prozent der IHK-Mitgliedsunternehmen machen. Für die folgende Analyse haben wir aber die Zahl der Einzelunternehmen nochmals differenzierter betrachtet und um die Teilgruppen Besitzgesellschaften, Verwaltung von Unternehmen oder auch Energieerzeugungsanlagen bereinigt. Erstere sind verknüpft mit einem operativen Betrieb und kommen nicht separat für eine Nachfolge in Frage. Letztere sind auch sehr kleinteilig und tauchen im Nachfolgesgeschehen nicht auf. Damit beziehen sich die im Fol-

genden gemachten Aussagen noch auf eine bereinigte Zahl von 16.621 Einzelunternehmen.

Im Jahr 2020 waren 3.716 Einzelunternehmerinnen und -unternehmer 60 Jahre und älter. Bei diesen Unternehmen steht zeitnah in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung bevor. Bereits an dieser Stelle sollte aber nach Haupterwerb und Nebenerwerb unterschieden werden. Denn Betriebe im Nebenerwerb sind bezüglich Umsatz und Ertrag häufig Kleinstbetriebe und vom Erfolg eng mit der Unternehmerin, dem Unternehmer verknüpft. Für eine Nachfolgeregelung scheiden sie also meist aus. Zieht man die Nebenerwerbsbetriebe ab, so bestünde aktuell bei 3.095 Unternehmen ein Handlungsbedarf nur auf Basis des Kriteriums Alter.

Würde man unterstellen, dass keinerlei Neugründungen hinzukommen, dann würde sich auf Basis des Jahres 2020 die Altersstruktur bei den Einzelunternehmen (ohne Nebenerwerb) bis zum Jahr 2030 gemäß der folgenden Grafik verschieben. Bereits 2025 stünden auf Basis des Kriteriums Alter bereits 4.949 vor der Nachfolgeregelung und im Jahr 2030 6.751 Einzelunternehmen.

Mit leichtfertigem statistischem Blick würde dies also bedeuten, dass im Jahr 2030 fast 6.800 Nachfolger gefunden werden müssten. Die Realität zeigt aber, dass viel gewichtigere Faktoren über die Chance einer Übergabe entscheiden als das Alter. So gibt es viele Soloselbstständige ohne Beschäftigte, die sehr erfolgreich sind aber keinen Nachfolger suchen. Diese Kleinstunternehmen sind gerade im Dienstleistungsbereich stark vertreten. Beispiele sind hier Ingenieure, Dolmetscher,

Unternehmens- und Fachberater. Der Dienstleistungssektor hat an den Einzelunternehmen in der Region insgesamt einen Anteil von fast 50 Prozent. Aber auch in anderen Branchen gibt es viele Soloselbstständige, wie z.B. Schausteller oder Handelsvertreter. Eine regionale Statistik über die Zahl der Soloselbstständigen gibt es nicht, aber man muss von einem hohen Anteil ausgehen. Gemäß Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung IfM ist deren Anteil bundesweit bei fast 50 Prozent. Das lässt sich nach unserer Einschätzung auch auf die Region übertragen.

Ein weiterer Faktor sind die hohen Anteile von Betrieben, die von über 67-Jährigen geführt werden. Auch hier gibt es noch viele erfolgreiche Betriebe. Aber ein hoher Anteil dieser Unternehmer betreibt ihr Geschäft nur noch in geringem Umfang oder hat es einfach formal noch nicht abgemeldet. Manche erlöschen erst nach dem Tod, wenn das Gewerbe von Amts wegen gelöscht wird.

Ein in der Praxis enorm wichtiges Kriterium ist die Übergabereife. Dies wurde vom IfM so definiert, dass ein potenzieller Käufer mit dem Ertrag einen Unternehmerlohn und einen Risikozuschlag erwirtschaften muss. Die Schwellenwerte für den Jahresminderertrag liegen bei rund 60 TEUR. Lassen sich also diese Erträge nicht erwirtschaften, wird es schwer eine erfolgreiche Nachfolge zu finden. Auch dies ist ein wichtiger Korrekturfaktor hinsichtlich des tatsächlichen Bedarfs an Nachfolgern. Aktuell verschärft sich die Situation am Nachfolgemarkt auch dadurch, dass viele Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung, neue Technologie und weitere Transformationsthemen unter Druck

geraten. Das verschärft den Druck auf die Übergabereife weiter.

Unter Berücksichtigung dieser Faktoren lässt sich eine vorsichtige Hochrechnung erstellen. Im Jahr 2020 gibt es in Ostwürttemberg 10.706 Einzelunternehmer (ohne Nebenerwerb). Davon sind 1.844 im Alter zwischen 60 und 66 Jahren. Zieht man davon 50 Prozent Soloselbstständige ab, dann gäbe es von 2020 bis 2025 einen Bedarf von 153 Nachfolgern für Einzelunternehmen. Deren Anteil am Nachfolgegeschehen liegt bei rund 57,7 Prozent. Unter Berücksichtigung der anderen

Rechtsformen bestünde damit ein realer Bedarf an 265 Nachfolgern. Dies entspricht genau den durch das Statistische Landesamt Baden-Württemberg ermittelten tatsächlichen Nachfolgen der letzten Jahre.

Richtet man den Blick auf das Jahr 2030, dann steigt die Zahl der Unternehmer im Alter zwischen 60 und 66 Jahren auf 2.513. Zieht man davon wieder 50 Prozent Soloselbstständige ab, dann gäbe dies von 2026 bis 2031 einen Bedarf von jährlich 209 Nachfolgern für Einzelunternehmen. Unterstellt man einen gleichen Anteil am

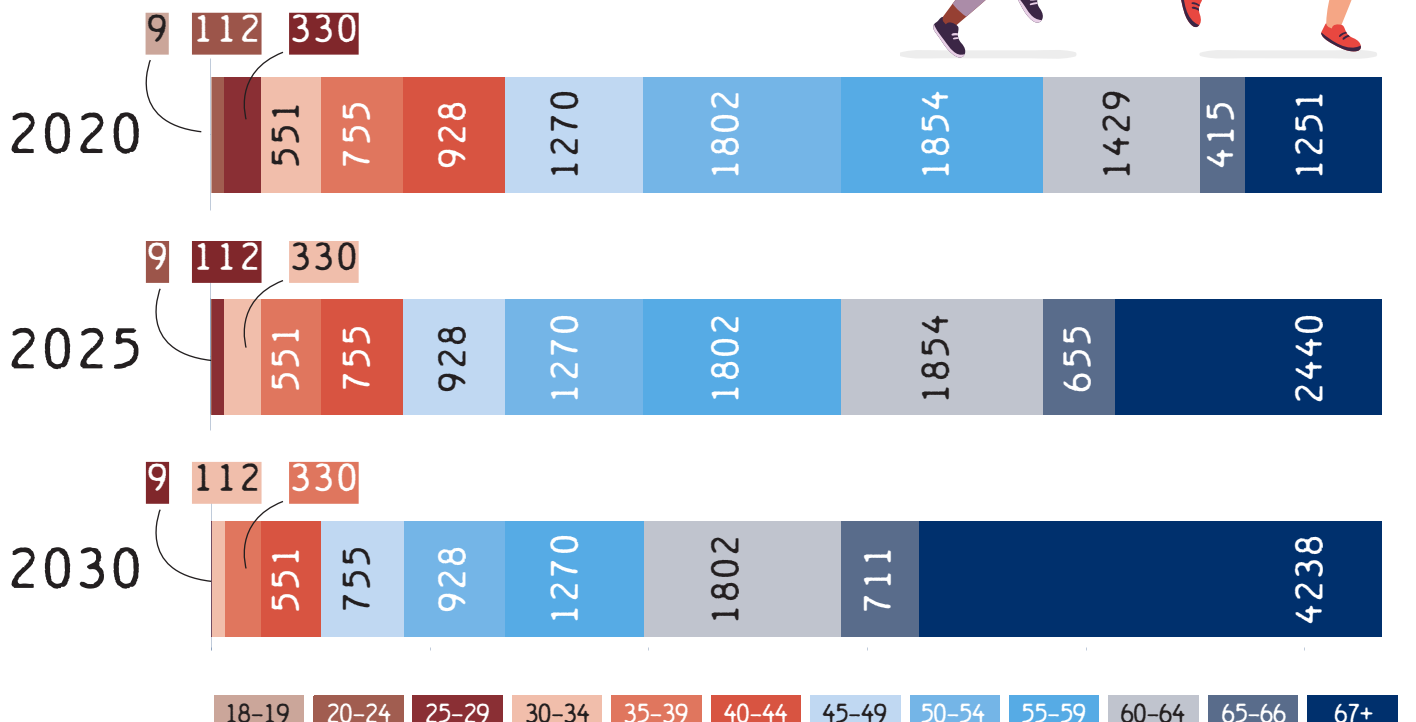
Nachfolgegeschehen wie aktuell, dann würde sich unter Berücksichtigung aller Rechtsformen ein Bedarf an 363 Nachfolgern ergeben.

Damit ließe sich das Fazit ziehen, dass die Zahl der notwendigen Nachfolger in Ostwürttemberg von aktuell rund 265 auf dann 363 jährlich wächst. Dies ist besonders in Branchen, die sich schon heute schwer tun einen Nachfolger zu finden eine besondere Herausforderung. Zugleich Auftrag an die regionalen Partner im Nachfolgenetzwerk, bei der Sensibilisierung zum Thema Nachfolge nicht nachzulassen.

HOCHRECHNUNG

KLEINGEWERBETREIBENDE (KGT)

OHNE NEBENERWERB.



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG; LÄUFER: TARTILA - ADOBESTOCK.



PHILIPP GASCHLER:

„EIN GEEIGNETER NACHFOLGER
SOLLTE NACH SEINEN
BERUFLICHEN ERFAHRUNGEN
AUSGEWÄHLT WERDEN...“

WONA

SPEZIALIST RUND UM KAFFEE

Im Jahr 2019 hat Philipp Gaschler in Aalen einen Handel und Servicebetrieb für Kaffeemaschinen übernommen. Den damals 26-Jährigen reizte der Wechsel vom Angestelltenverhältnis ins Unternehmertum. In diesem Beitrag gibt er einen Einblick in seine Nachfolgestory und gibt Tipps für angehende Nachfolger.

Den Gedanken selbstständig ein Unternehmen zu leiten hatte Philipp Gaschler schon früh. Das unternehmerische Gen wurde ihm schon in die Wiege gelegt, denn seine Familie war bereits erfolgreich unternehmerisch tätig. Eine Neugründung kam für ihn nicht in Frage, da er auf einer vorhandenen Basis aufbauen wollte. Als der gelernte Elektrotechniker nach ersten gesammelten Berufserfahrungen dann konkret nach einem Betrieb suchte, recherchierte er in der Nachfolgeplattform „next change“. Dort stieß er schließlich auf die Firma Holzmeier-Kaffeemaschinen in Aalen-Oberalfingen.

Angeboten wird ein umfassender Service rund um die ganze Kaffeemaschine. Das Unternehmen ist autorisierter Service-Partner von Philips, Saeco, NIVONA, Jura und Siebträger von Quick Mill. Abgerundet wird das Angebot durch den Handel mit Zubehör und den Verkauf von Mädel-Kaffee, der noch traditionell im Trommelverfahren geröstet wird.

Zu Beginn des Nachfolgeprozesses galt es, sich schnell in die betrieblichen Abläufe einzuarbeiten, das Unternehmen zu analysieren und Optimierungspotenziale zu identifizieren. Die ersten Monate waren geprägt von langen Arbeitstagen. Die Zeit erwies sich als intensiv, aber auch als sehr lehrreich. Auch sein Vater war ein großer Rückhalt für ihn, da dieser sich mit um die betriebswirtschaftlichen

Aspekte gekümmert hat. Somit hatte Philipp Gaschler mehr Freiraum zur Verfügung, um sich auf Kunden und Prozesse zu konzentrieren. Besonderes Augenmerk legte er gleich zu Beginn auf den Erhalt des Kundenstamms. In die Pflege der Kundenkontakte floss daher viel Zeit. Gaschler profitierte von den Erfahrungen seines Vorgängers und ließ sich bei den Kunden persönlich einführen. Dem Vorgänger fiel es schwer sich von seinem Unternehmen zu trennen. Nach langjähriger erfolgreicher Arbeit war er aber gesundheitlich gezwungen sein Unternehmen zu übergeben. Dabei war es ihm vor allem wichtig, dass das Unternehmenskonzept des Kaffeemaschinengeschäfts beibehalten wird. Da beide dieselbe unternehmerische Vision hatten, war Philipp Gaschler auch menschlich der ideale Nachfolger. Die Chemie zwischen den beiden stimmte von Anfang an. Die Struktur des Betriebs wurde beibehalten und von Philipp Gaschler erweitert. Um die Buchhaltung einfacher zu gestalten, wurde ein Kassensystem installiert, welches die Buchungen automatisch erfasst. Ebenso stellte Philipp Gaschler noch Mitarbeiter ein, um die Kapazität in der Werkstatt weiter zu erhöhen.

Anderen Unternehmern, welche sich mit einer Nachfolge beschäftigen, empfiehlt er genug Zeit einzuplanen. Der Betrieb würde nach einer Übernahme nicht von selber laufen. Daher bedarf es einer gewissen Vorlaufzeit, um für die Kunden einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. Ein Faktor der gerade im Service der zentrale Erfolgsfaktor ist, um Kunden weiter zu binden. Es braucht Zeit alle be-

trieblichen Abläufe zu analysieren und gegebenenfalls weiter zu entwickeln. Dafür sollte ein hohes Maß an Geduld, Motivation und Selbstdisziplin vorhanden sein, so die rückblickende Erfahrung von Philipp Gaschler.

Auch die Frage der Finanzierung ist entscheidend, um ausreichende Liquidität zu haben. Infolgedessen ist zuvor ein Einblick in die Umsatzzahlen und die Ertragslage des Betriebs wichtig. Denn daran orientierten sich der Kaufpreis und das spätere Finanzierungsvolumen. Hier leistete auch die IHK Ostwürttemberg Unterstützung. Im Rahmen der Beratung ging es auch darum, ein schlüssiges Finanzierungskonzept für Hausbank und Landesförderbanken zu entwickeln.

Nicht zu vernachlässigen ist der Bereich Betriebsversicherung. Auch hier stellte sich heraus genügend Zeit einzuplanen, um verschiedene Varianten durchzuspielen was absolut wichtig bzw. was weniger benötigt wird. Dies sollte auf die jeweilige Branche abgestimmt sein.

Philipp Gaschlers Fazit: „Ein geeigneter Nachfolger sollte nach seinen beruflichen Erfahrungen ausgewählt werden und idealerweise bereits vor der Übergabe im Unternehmen mitarbeiten, um Abläufe und Mitarbeiter kennenzulernen.“ Trotz seines jungen Alters hat auch Philipp Gaschler bereits für den Notfall vorgesorgt. Durch seine Familie erhält der 27-jährige einen großen Rückhalt. Sein Vater kennt sich im operativen Geschäft des Unternehmens aus und könnte dieses im Notfall übernehmen.

HS-HOLZMEIER KAFFEEMASCHINEN
WWW.HS-KAFFEEMASCHINEN.DE



MARIO SREMIC:

„OHNE LEIDENSCHAFT UND DURCHHALTEVERMÖGEN IST ES SCHWIERIG, BEI DEN TÄGLICHEN UNTERNEHMERISCHEN HERAUSFORDERUNGEN ZU BESTEHEN.“

ARMATUREN UND METALLGUSS

Im Jahr 2015 hat Mario Sremic die Karl Widenmann GmbH & Co. KG in Heidenheim als externer Nachfolger übernommen. Er führt den im Jahr 1892 gegründeten Betrieb erfolgreich weiter. In diesem Artikel berichtet er von seinen unternehmerischen Erfahrungen und gibt Hinweise für Unternehmer, welche sich mit dem Thema Nachfolge beschäftigen.

Mario Sremic ist mit dem Rohstoff Metall groß geworden und war nach seiner Lehre viele Jahre als Facharbeiter tätig. Er kennt die Technologie, den Werkstoff und die Prozesse in der Fertigung. Als Werkleiter hat er vor der Übernahme über viele Jahre Führungserfahrung und Know-how gesammelt. Dabei merkte er, dass er gerne selbstständig arbeitet und Entscheidungen trifft. Dies gab schlussendlich den Impuls, sich nach einem Unternehmen umzuschauen, das einen Nachfolger suchte. Über das Nachfolge-Netzwerk der IHK Ostwürttemberg entstand der Kontakt zum Traditionsbetrieb Karl Widenmann. Das Unternehmen hat sich im Spezialguss und Armaturenbau einen Namen gemacht. Mario Sremic reizte die Aufgabe und übernahm nach etwa vier Monaten das Unternehmen. Sein Vorgänger begleitete ihn noch drei Monate, ehe er sich aus der Firma zurückzog.

Die Umstellung selbst unternehmerisch handeln zu müssen, fiel Mario Sremic nicht schwer. Herausfordernd war aber die wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Es musste schnell ein Restrukturierungskonzept auf den Weg gebracht werden, um den Betrieb zu stabilisieren. Hier waren die langjährigen Kontakte und sein großes persönliches Netzwerk sehr hilfreich. Denn es gelang ihm so in relativ kurzer Zeit, neue Aufträge und Kunden zu gewinnen. Damit konnte die relativ gro-

ße Umsatzabhängigkeit von einem Kunden deutlich reduziert werden. Ein wichtiger Baustein war auch die Modernisierung der Maschinen und die Optimierung betrieblicher Strukturen und Prozesse. Dabei war es wichtig mit altbewährten Traditionen zu brechen und Arbeitsmethoden und Pläne zu erneuern. Aus Marktsicht betrachtet, resümiert Mario Sremic, war es fast wie eine Neugründung.

Besonderes Augenmerk legte Mario Sremic, und dies rät er auch anderen Nachfolgern, auf die intensive Kommunikation mit den Beschäftigten. Ein gutes und transparentes Verhältnis zu den Mitarbeitern sei essentiell. Denn gerade bei einer Restrukturierung wird allen Beteiligten viel abverlangt. Dabei ist der Geschäftsführer gefordert eine klare Linie zu haben und hinter den getroffenen Entscheidungen zu stehen. Dabei ist es immer von Vorteil, wenn man sich mit den Beschäftigten fachlich auf Augenhöhe befindet und damit auch deren Sprache spricht. So gelingt es, viele im Veränderungsprozess mitzunehmen. Ohne Leidenschaft und Durchhaltevermögen ist es schwierig, bei den täglichen unternehmerischen Herausforderungen zu bestehen. Dies hat Mario Sremic mehrfach beweisen müssen. Nachdem die Restrukturierung auf gutem Weg war, musste das Unternehmen auch noch die Folgen eines Brandes in der Produktionshalle überstehen. Dabei erwies sich auch als Vorteil, dass Mario Sremic bei der Finanzierung der Unternehmensnachfolge auf regionale Banken setzte. Sie boten ihm auch in schwierigen Zeiten Rückhalt. Er rät Nachfolgern, die Liquiditätsplanung

pessimistischer anzugehen, da gerade am Anfang einer Übernahme ungeahnte Kosten entstehen können. Eine großzügigere Finanzierung schafft dabei Spielräume und hält dem Nachfolger den Rücken frei für andere Themen. Rückblickend denkt er, dass die Lösung der Nachfolge über einen Externen sinnvoll ist. Denn als solcher kommt man mit einem neutralen Blick ins Unternehmen und entscheidet meist klarer. Ehemalige Mitarbeiter, wenn sie in die Chefrolle kommen, haben häufig das Problem, mit dem Rollenkonflikt „vom Kollegen zum Chef“ klar zu kommen.

Für den Fall eines Ausfalls empfiehlt Mario Sremic, wie in seinem eigenen Fall, eine zweite starke Führungsebene zu etablieren. Zusätzlich hat er die unternehmerischen und die Risiken für die Familie durch Versicherungen abgesichert.

Nicht ohne Stolz blickt er heute auf die Entwicklungen, sagt aber auch, dass er aus heutiger Sicht manche Entscheidung vielleicht konsequenter treffen hätte sollen. Seit dem Wechsel wurden das Leistungsportfolio ausgebaut, weitere Unternehmen integriert und der Umsatz sowie die Zahl der Kunden deutlich gesteigert. Der unternehmerische Antrieb ist geblieben und so wird bereits heute schon an neuen unternehmerischen Zielen gearbeitet.

KARL WIDENMANN GMBH & CO. KG
WWW.WIDENMANN.DE



JOSEF SCHLOSSER &
MARLEN SCHLOSSER:

„MAN MUSS SICH
AUF VERÄNDERUNGEN
EINLASSEN.“

ZUKUNFTSFÄHIGER, NACHHALTIGER BAUSTOFF

Für Marlen Schlosser stand bereits als Kind fest, dass sie einmal in die Fußstapfen ihres Vaters treten wird. Nach ihrem Studium und Praxiserfahrungen in verschiedenen Unternehmen stieg sie 2010 in den Familienbetrieb, die Schlosser Holzbau GmbH, ein. Seitdem hat sie viel angepackt und einen spürbaren Wandel mitgestaltet. Marlen Schlosser erklärt im Interview, worauf es ihrer Meinung nach bei einem erfolgreichen Generationswechsel ankommt.

Die Firma Schlosser entwickelt, plant und realisiert Industriehallen, Bürogebäude, Reitanlagen, Reithallen und viele weitere Objektbauten. Dabei wirken ein professionelles Fachplanungsbüro für System- und Ingenieurholzbau sowie ein leistungsfähiges Ingenieurholzbauunternehmen mit über 80 Beschäftigten erfolgreich zusammen. Vor fast 40 Jahren gründete Josef Schlosser die Firma, die heute zu den führenden Unternehmen Deutschlands im modernen Holzingenieurbau zählt. In dieses Umfeld integrierte sich die junge Wirtschaftsingenieurin, nachdem sie ihren Master in Projektmanagement absolviert hatte. Als Trainee stieg sie in das Familienunternehmen ein und lernte die vielfältigen Aufgaben und Bereiche des Unternehmens kennen. Dabei kamen ihr immer wieder Ideen, wie sich Arbeitsabläufe verbessern ließen. Sie machte es sich zur Aufgabe, Prozesse im Unternehmen zu hinterfragen, um sie laufend zu optimieren und zu vernetzen. Im Vordergrund steht für sie immer der Kunde. Die obersten Ziele sind beste Leistungen und hundertprozentige Kundenbegeisterung. Mit diesen Zielen vor Augen und mit einer gesunden Mischung aus Teamgeist und Ehrgeiz ausgestattet, erwarb sie sich schnell die Akzeptanz aller Beschäftigten. Dass sie die Tochter des Inhabers ist, spielte keine Rolle. Mittlerweile schätzt man sie als zielorientierte und emphatische Mitgeschäfts-

führerin, die den Dingen auf den Grund geht und für Wandel sowie einen Verjüngungsprozess des Unternehmens steht. Obwohl der Altersdurchschnitt mittlerweile bei nur 37 Jahren liegt, gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dem Unternehmen seit Jahrzehnten treu sind und deren Know-how Marlen Schlosser besonders schätzt. Sie werden regelmäßig um ihre Meinung gebeten. „Die Mischung aus Erfahrung und „jugendlicher“ Innovation ist wichtig für modernes, erfolgreiches und gemeinsames Handeln“, sagt Schlosser. So lässt sich auch die Arbeitsbeziehung zu ihrem Vater und Inhaber, Josef Schlosser, beschreiben. Der Einstieg seiner Tochter ins Unternehmen bedeutete auch für ihn eine Herausforderung, weil er konfrontiert war sich mit neuen anderen Ideen und modernen Herangehensweisen auseinanderzusetzen, gleichzeitig jedoch auch eine Entlastung, denn er konnte darauf vertrauen, dass die von der Tochter eingebrachten Neuerungen, gepaart mit seiner Expertise, das Unternehmen noch zukunftsfähiger machen würden. „Gerade der enge Austausch der Generationen ist der Schlüssel zum Erfolg“, weiß Marlen Schlosser inzwischen. Und: „Man muss sich auf Veränderungen einlassen.“

Zu den Veränderungen zählen die Einführung von neuen 3D-Zeichenprogrammen sowie digitale Prozess-Innovationen, wie z.B. betriebswirtschaftliche Softwarelösungen zur Steuerung von Geschäftsprozessen. Dadurch gelang es der Jungunternehmerin, wichtige Impulse in Richtung Prozessinnovation und Produktivität zu setzen. Weil sie den Kunden stets in den Mittelpunkt aller Anstrengungen stellt,

führte Marlen Schlosser auch die agile Teamstruktur ein. Durch diese Arbeitsweise kann man schnell auf Kundenwünsche reagieren und sich flexibel den Marktveränderungen anpassen. „Bei solchen Veränderungen ist es wichtig, alle Mitarbeiter frühzeitig einzubinden, sich auszutauschen und sie bei ihren Aufgaben zu unterstützen“, sagt Marlen Schlosser. Berufsbegleitend absolvierte sie eine Ausbildung zum Coach und baute damit ihr Know-how im Konfliktmanagement und Führungserfahrungen weiter aus. Ganz offensichtlich ist die junge Firmenchefin auf den großen Zusammenhalt und Teamgeist im Unternehmen stolz. Die Zukunftschancen am Markt sieht Marlen Schlosser sehr positiv. Denn mit keinem anderen Material lassen sich so rasant und kosteneffizient Bauprojekte durchführen wie mit Holz. Außerdem wirken sich Holzgebäude nicht nur positiv auf unsere Gesundheit aus, sondern auch auf unser Klima, denn Holz ist der einzige nachwachsende Baustoff und kann vollständig recycelt werden.

Familiennachfolgern empfiehlt die junge Unternehmerin sich früh genug auf die kommenden Aufgaben vorzubereiten. Insbesondere stellt Marlen Schlosser die charakterlichen Eigenschaften über die fachliche Qualifikation. Fachlich könne man sich weiterbilden, während man als Grundvoraussetzung den nötigen Willen und Ehrgeiz mitbringen muss, um im Unternehmertum zu bestehen. Der Senior-Unternehmer sollte dem potenziellen Nachfolger das notwendige Vertrauen schenken, damit dieser seine eigenen Fehler machen kann. „Offene Kommunikation und konstruktive Diskussionskultur sind dafür essenziell“, weiß Schlosser.

SCHLOSSER PLAN.PROJEKT GMBH & CO. KG
WWW.SCHLOSSER-PROJEKT.DE



FLORIAN GEIGER &
SEBASTIAN GEIGER:

„DIE MÖGLICHKEIT SELBST FEHLER
MACHEN ZU DÜRFEN UND AUS DIESEN ZU
LERNEN, WAR FÜR UNS WICHTIG.“

ERFOLGREICHER PAPIERGROßHANDEL

Die Brüder Florian und Sebastian Geiger sind seit 2015 beziehungsweise 2017 in die Geiger GmbH eingestiegen. Seitdem sind beide für das operative Geschäft des Papiergroßhändlers verantwortlich. Damit übernimmt die dritte Generation das Familienunternehmen. In diesem Beitrag erzählen sie von ihren Erfahrungen und geben Tipps für Menschen die das Abenteuer Nachfolge wagen wollen.

Schon früh war den beiden klar, dass sie das Familienunternehmen mit aktuell 270 Beschäftigten übernehmen wollen. Die Geiger GmbH ist eines von fünf Gesellschafterunternehmen der weltweit agierenden IGEPA Group, einer der führenden Fachgroßhandelsgruppen im Bereich grafische Papiere, Kartonagen und Verpackungen sowie Werbetechnik. Die beiden Brüder führen damit das Familienunternehmen in die dritte Generation. Dafür stellten beide mit ihren betriebswirtschaftlichen Studien die ersten Weichen. Nachdem sie zuerst in anderen Betrieben erste praktische Berufserfahrungen sammeln konnten, verlief der Einstieg in die Geschäftsführung fließend. Mit Unterstützung ihres Vaters wagten sie den Start im Familienunternehmen und sammelten schnell im operativen Geschäft Erfahrungen. Ihr Vater, welcher davor nach dem Ausstieg seines Bruders einige Jahre alleine das Unternehmen geleitet hatte, war froh um diese Entlastung.

Seinen Söhnen überließ Peter Geiger viele Freiräume, sodass sie schon sehr früh eigene Entscheidungen treffen durften. Aber er stand hinter ihnen und gab wenn gewünscht Ratschläge. Dies und die Möglichkeit selbst Fehler machen zu dürfen, um aus diesen zu lernen, war für beide sehr wichtig. Beide sind über die harmonische Zusammenarbeit untereinander und mit ihrem Vater besonders froh, da dies ein

wichtiger Erfolgsfaktor ist. Dabei sind kontroverse Diskussionen und unterschiedliche Meinungen bei strategischen Fragestellungen immer hilfreich und führen zu besseren Ergebnissen. Seit ihrem Einstieg in die Geschäftsführung haben Florian und Sebastian begonnen, vermehrt digitale Projekte in die Unternehmensstrategie zu integrieren. In Teilen der direkten Führungsebene galt es ebenso einen Generationenwechsel einzuläuten, was mit Neubesetzungen einiger Schlüsselpositionen äußerst erfolgreich gemeistert wurde.

Ebenso gründeten die beiden einen innerbetrieblichen Kreis in dem sich Mitarbeiter kreativ ausleben können, Prozessverbesserungen entwerfen und sogar neue Produkt- und Geschäftsideen entwickeln sollen. Außerdem sind den beiden Softfaktoren für die Belegschaft äußerst wichtig, um sich bei der Arbeit jederzeit wohl zu fühlen. Der Frage, was die Schwierigkeiten bei ihrem Start ins Unternehmen waren, entgegneten die beiden, dass eine der Herausforderungen darin bestand, von den langjährigen Mitarbeitern als neuer Geschäftsführer angenommen zu werden, nachdem für diese in den letzten Jahrzehnten immer ihr Vater zur Verfügung stand. Dennoch nahm die Belegschaft die beiden schon nach kurzer Zeit als direkte Ansprechpartner an und es gelang ihnen damit das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Als weitere Herausforderung sehen die beiden die Balance ihrer eigenen Ressourcen zwischen operativen und strategischen Themen.

Anderen Nachfolgern empfehlen die Brüder Geduld zu haben und Ratschläge anzunehmen. Besonders zu Beginn sei es wichtig nicht alles zu erneuern, sondern bewährte Konzepte und Prozesse beizubehalten und dennoch nicht aus den Augen zu verlieren, die eigenen Ideen und Visionen ins Unternehmen einzubringen. Neben den betriebswirtschaftlichen Fakten und einer klaren Linie, zeichnet sich in ihren Augen eine gute Führung durch Werte wie Respekt, Demut, Menschlichkeit und Ehrlichkeit aus.

Übergeber, die sich einen erfolgreichen Fortbestand ihres Unternehmens wünschen, sollten nach Meinung der Brüder bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger darauf Wert legen, eine Person zu finden, die langfristig denkt und das Unternehmen nicht nur als „next step“ im Lebenslauf aufführen will. Langfristig gedacht ist es wichtig, Familienmitgliedern schon früh die Potenziale und Perspektiven des Unternehmens aufzuzeigen und die Übergabe rechtzeitig vorzubereiten.

Unternehmer sollten mit den Nachfolgern die richtige Mischung aus hilfreichen Ratschlägen und notwendigem Freiraum finden. Rückblickend auf ihre bisherige Zeit würden die beiden nicht jede gefällte Entscheidung wiederholen wollen, blicken dennoch positiv auf die Zeit zurück und würden das Abenteuer Unternehmensnachfolge jederzeit erneut angehen.

GEIGER GMBH & CO. KG

WWW.IGEPA.DE/CMS/GEIGER-GMBH-CO-KG



FLORIAN UNSELD:

„AM THEMA NACHFOLGE
REIZTE MICH VOR ALLEM
EIGENE ENTSCHEIDUNGEN
TREFFEN ZU KÖNNEN UND
SELBST VERANTWORTUNG
ZU ÜBERNEHMEN.“

WASSER TRIFFT BIER

Im Jahr 2017 hat Florian Unseld die ATEC GmbH in Heidenheim übernommen und den Schritt ins Unternehmertum gewagt. Dabei stieg der heute 41-Jährige als externer Nachfolger in das Unternehmen ein. In diesem Beitrag berichtet er von seinen unternehmerischen Erfahrungen und gibt Tipps für Menschen, welche sich mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen.

Die ATEC GmbH ist der führende Planer für Wassertechnik und Hersteller von Absperrschiebern, Klappwehren, sowie Rückstauklappen. Aufgrund der langjährigen Erfahrung bietet der Betrieb mit heute 15 Mitarbeitern eine breite Palette von Komponenten für den Hochwasserschutz, Kläranlagen und Kühltürme an. Nach der Übernahme wurde mit dem Bau von Anlagen zur Entalkoholisierung von Bier ein zweites Geschäftsfeld aufgebaut. Den Betrieb zeichnet auch ein hoher Exportanteil von rund 40 Prozent aus. Dabei spielt vor allem der asiatische Markt eine große Rolle. Der studierte Diplom-Ingenieur (FH) für Umwelt- und Verfahrenstechnik sammelte Berufs- und Managementenerfahrungen im Anlagenbau und der Lebensmittelindustrie, so dass er auf die Herausforderung der Unternehmensnachfolge gut vorbereitet war. Am Thema Nachfolge reizte Florian Unseld vor allem eigene Entscheidungen treffen zu können und selbst Verantwortung zu übernehmen. Eine Neugründung kam für ihn nicht in Frage, da diese gerade im Projektgeschäft mit sehr hohen Anforderungen an die Finanzierung verbunden ist. Mit der ATEC GmbH fand er das passende Unternehmen über die next change Nachfolgebörse.

Im Rahmen der Vorbereitung der Nachfolge hat er sich von seinem Anwalt, dem Steuerberater und von der IHK Ostwürttemberg sowie dem Exis-

tenzgründerzentrum in Ulm begleiten lassen. Diese haben Florian Unseld vor allem geholfen das Unternehmen zu bewerten, eine Due Dilligence durchzuführen und parallel dazu einen Business-Plan zu entwickeln. Der Business Plan stellte für ihn das Herzstück für die zukünftige Strategie des Unternehmens dar und war Grundlage für weiterführende Gespräche wie zum Beispiel mit den Banken. Insgesamt hat die Nachfolge von der ersten Idee bis zur vollzogenen Nachfolge etwa ein Jahr gedauert. Der Einstieg in das Unternehmen verlief fließend und war innerhalb einer Übergangszeit von einem Monat abgeschlossen. Dabei hat sein Vorgänger, welcher altersbedingt aufhören wollte, ihn eingearbeitet und bei wichtigen Kunden eingeführt. Als gestandener Unternehmer wollte Florian Unseld allerdings schnell alleine die unternehmerische Verantwortung für den Betrieb und die Beschäftigten übernehmen.

Von Anfang an stand das Team im Mittelpunkt. Dem Nachfolger war es wichtig, die Mitarbeiter mitzunehmen und auch für Neuerungen zu begeistern. Nach der Übernahme hat Florian Unseld versucht zuzuhören und durch intensive Gespräche möglichst schnell das Team kennenzulernen. Hierbei hat er viel und offen kommuniziert, um auch ein Sicherheitsgefühl für den Bestand der Arbeitsplätze zu vermitteln. Dabei setzte er viel auf kooperative Führung und eigenverantwortliches Arbeiten.

Dabei ging es ihm auch darum die bestehende Unternehmensbasis zu nutzen und im Start-Up Charakter mit #drivingbeer einen neuen Geschäftszweig zu etablieren. Nach der Übernahme hat sein Team auch sehr schnell damit begonnen eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und zu implementieren. Für das Unternehmen war

es dabei auch ein Meilenstein Ausbildungsbetrieb der IHK zu werden. Bereits sechs Monate nach der Übernahme startete die Ausbildung.

Nachfolgeinteressierten Unternehmen empfiehlt Florian Unseld frühzeitig die IHK, Steuerberater und Banken in das eigene Vorhaben einzubinden und diese Stellen als wertvolle Sparringspartner zu begreifen. Danach gilt es schnellstmöglich die Stärken des Teams und des Unternehmens herauszufinden und diese gemeinsam auszubauen. Ein Patentrecht gäbe es allerdings nicht, da jedes Unternehmen individuell ist.

Neben den fachlichen Qualifikationen betrachtet er auch menschliche Tugenden wie Risikobereitschaft, Mut, Motivation und Hartnäckigkeit als wichtige Erfolgsfaktoren bei der Nachfolge. Ebenso sind Erfahrungen mit der Mitarbeiterführung wertvoll. Die Vorbereitung für ein Ausfallszenario seinerseits war für Florian Unseld ein entscheidender Punkt.

Daher empfiehlt er gleich nach der erfolgten Nachfolge die Weichen für eine entsprechende Absicherung, sowohl der Familie als auch des Unternehmens zu sorgen und damit vorzubeugen. Rückblickend würde der Unternehmer alles nochmal so wiederholen und blickt auf eine erfolgreiche Zeit zurück.

ATEC GMBH
WWW.ATEC-HDH.COM



MARTIN RÖTTELE:

„MINDESTENS ZWEI BIS DREI JAHRE VOR DER ÜBERNAHME SOLLTE DER NEUE GESCHÄFTSFÜHRER FESTSTEHEN, UM MIT DIESEM EINE SINNVOLLE PLANUNG VORZUBEREITEN UND UMSETZEN ZU KÖNNEN.“

SPANNENDE TEXTILBRANCHE

Der studierte Textilbetriebswirt Martin Röttele übernahm im Jahr 2007 das Familienunternehmen seines Vaters Bruno Röttele. Sie führen auch heute noch gemeinsam erfolgreich die Geschäfte. Mittlerweile blickt der „Junior“ bereits auf 25 Jahre Erfahrung zurück und kann Anregungen für andere Unternehmer geben, welche sich mit dem Thema Nachfolge beschäftigen.

Nach seiner Tätigkeit als Unternehmensberater kehrte Martin Röttele im Jahr 1995 in den familieneigenen Betrieb zurück. Dort konnte er über die Jahre, unterstützt von seinem Vater, die Unternehmensabläufe kennenlernen und somit als zukünftiger Chef heranwachsen. 2007 übernahm er auch als geschäftsführender Gesellschafter unternehmerische Verantwortung. Unterstützt durch den Steuerberater und eine Unternehmensberatung wurden im Zuge der Neuordnung auch die Firmenstrukturen optimiert. Somit war eine fließende und punktgenaue Übergabe gewährleistet. Essentiell für die Familie war es außerdem, eine faire Lösung für die Aufteilung der Vermögenswerte zu finden. Über das Zweigespann zusammen mit seinem Vater ist Martin Röttele sehr dankbar. Mit reduzierter Stundenzahl konnte Bruno Röttele seinem Sohn mit seinen Erfahrungen weiterhelfen und ihm die notwendigen Informationen und Ratschläge vermitteln. Auch beim Kontakt mit den Stammkunden war dies ein großer Vorteil. Dem Textilbetriebswirt war es wichtig, ein gutes Gefühl beim Einstieg zu bekommen und eine Chance zu haben, etwas aufzubauen. Der Umstieg erwies sich durch die lange Vorbereitung als einfach, zeigte aber auch, dass es hilfreich war, langsam in die Verantwortung der Position des Geschäftsführers hineinzuwachsen. Mit der Unternehmensnachfolge ging auch ein Standortwechsel einher, wel-

cher die Weichen für die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens stellte. Das neue moderne Haus am Kalten Markt in Schwäbisch Gmünd sorgte dafür, dass die Bekanntheit des Textilgeschäfts stieg. Die Aktivität auf deutlich vergrößerter Verkaufsfläche führte zu einem wachsenden Marktanteil des Unternehmens. Infolgedessen wuchsen das Unternehmen und Martin Rötteles unternehmerische Erfahrungen gemeinsam.

Unternehmern die den Betrieb in jüngere Hände geben wollen, rät der frühere Unternehmensberater bereit zu sein, Verantwortung abzugeben. Dabei hilft es gleich zu Beginn in den Hintergrund zu treten und dabei seine Erfahrungen an den Nachfolger weiterzureichen. Mindestens zwei bis drei Jahre vor der Übernahme sollte der neue Geschäftsführer feststehen, um mit diesem eine sinnvolle Planung vorzubereiten und umsetzen zu können. Auch die Kommunikation miteinander ist von großer Bedeutung, da alle Fakten des Betriebs bekannt sein sollten. Ähnlich wie in seinem Fall, sollte der Nachfolger sich bereits im Vorfeld in den verschiedensten Unternehmensbereichen bewähren.

Aus Sicht von Martin Röttele sind auch gute Mitarbeiter eine Option für eine Nachfolge. Übernehmern müsse allerdings klar sein, ob sie den finanziellen und unternehmerischen Herausforderungen auch gewachsen sind. In jedem Fall müssen Stärken und Schwächen des Unternehmens und des Marktes genau analysiert werden. Nicht jede Branche und jeder Standort ist für eine Übernahme geeignet. Martin Röttele selbst hat viel Freude innerhalb der Textilbranche, da sie abwechslungsreich ist und vieles bietet. Das Marktumfeld wird aber schwieriger. Die großen Modeanbieter dominieren den Online-Markt und kleinere

Betriebe haben es schwieriger, sich auf dem Markt zu behaupten. Heutigen Nachfolgerinnen und Nachfolger rät Martin Röttele daher sehr genau zu bewerten, ob der Standort und die Branche zukunftsfähig sind und nur mit einem guten Gefühl die Aufgabe zu wagen. Ebenso ist es wichtig mental belastbar zu sein, da das Unternehmertum nicht immer einfach ist. Auch für den Fall eines Ausfalls hat sich der studierte Textilbetriebswirt Martin Röttele zusammen mit seinem Vater vorbereitet. Neben einer Risikozusatzversicherung für Familie und Betrieb haben sie ein Team erstellt, welches zusammen mit einem Assistenten der Geschäftsführung im Notfall aktiv werden könnte.

Neben den beiden Geschäftsführern kennen auch die Mitarbeiter des Unternehmens diesen Notfallplan und sind vorbereitet. Hier unterstreicht Martin Röttele die Bedeutung der Familie, welche in Krisen viel auffangen könne. Innerhalb seiner Familie hat er für das Unternehmertum die idealen Voraussetzungen. Alleinstehenden Unternehmern empfiehlt er daher, sich eine Bezugsperson zu suchen, die in unternehmerische Abläufe eingeweiht werden könnten.

Seit der Übergabe 2007 hatte Martin Röttele viel Spaß in seinem spannenden und abwechslungsreichen Tätigkeitsfeld. Besonders stolz ist er auf die Ergebnisse, welche durch die seriöse, langjährige Arbeit erzielt wurden. Unterstützt durch seine Familie hat Martin Röttele die Herausforderung der Unternehmensnachfolge erfolgreich gemeistert und würde alles genauso wiederholen.

RÖTTELE MÄNNERMODE
WWW.ROETTELE.DE



IRIS SCHÜTZ:

„IN DAS PROJEKT NACHFOLGE
SOLLTE MAN NICHT UNVOR-
BEREITET STARTEN.“

DIE FITNESS-MACHERIN

Die ausgebildete Physiotherapeutin wurde im November 2014 von ihrem damaligen Chef angesprochen, ob sie seine Nachfolgerin werden möchte. Iris Schütz, damals erst Mitte 20, ergriff die für sie einmalige Chance. Acht Monate nach dem Erstgespräch hatte sie das unternehmerische Ruder in der Hand. In diesem Beitrag berichtet sie von ihren Erfahrungen und gibt Tipps für Menschen, die auch das Abenteuer Nachfolge starten wollen.

Als begeisterte Triathletin und Rennradfahrerin, ist Iris Schütz eine Macherin und es gewohnt, auf den Punkt Leistung zu bringen. Dennoch fühlte sie sich für das unternehmerische Abenteuer nicht optimal vorbereitet. Vor allem der Mangel an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen stellte für sie zu Beginn eine große Herausforderung dar. Um auch fit in Sachen Buchführung, Personalführung und Organisation zu werden, bildete sie sich weiter. Heute ist sie erfolgreiche Fitnessfachwirtin. Die Balance zwischen ihrer Leidenschaft für die Arbeit mit den Patienten und dem unternehmerischen Alltag zu finden, war nicht immer leicht. Sie fand die Lösung: Im Unternehmen gibt es mittlerweile eine zweite, selbständig arbeitende Führungsebene, die ihr den Rücken freihält. Somit hatte sie mehr Zeit und Kapazitäten, um sich auf die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens zu konzentrieren und kann auch weiterhin für die Patienten da sein.

Das Konzept ihres Vorgängers entwickelte sie weiter. Räumlichkeiten und Trainingsgeräte wurden modernisiert. Neben der Physiotherapie wurde auch der wachstumsstarke Fitnessbereich aufgebaut. Dabei legt Iris Schütz besonders Wert auf individuelle Trainingskonzepte, mit geschulten Trainern und einem einheitlichen Konzept.

Im Vergleich zu vielen Wettbewerbern setzte die Unternehmerin gleich zu Beginn auf Trainingskonzepte mit hohem Qualitätsanspruch. Neu im Angebot sind auch Fachvorträge und individuelle Kurse für Firmen in der Region. Im Fokus stehen dabei die Ursachen von Rückenschmerzen und deren Prävention. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement sieht Iris Schütz noch viele Potenziale. Auch die Preispolitik wurde verändert und einheitliche Mitgliedspreise eingeführt. Dies führte zu Beginn dazu, dass sie frühere Kunden verlor, bewährte sich jedoch später als eine Konstante, nachdem das Unternehmen gewachsen war.

Ein gezieltes Vorbereiten auf die unternehmerische Aufgabe ist von großer Bedeutung. Heute sagt sie: „In das Projekt Nachfolge sollte man nicht unvorbereitet starten. Chefs sollten, wenn sie Beschäftigte im Blick für eine Nachfolge haben, diese rechtzeitig auf ihre neue Rolle vorbereiten“. Auch den Nachfolgerinnen und Nachfolgern rät sie: „Bewerten Sie eigene Stärken und Schwächen und analysieren Sie Chancen und Risiken des Unternehmens und des Marktes sehr genau.“ Vor allem sollte man auf den geforderten Verkaufspreis achten. Besonders kritisch gilt es den Wert von Stammkunden zu hinterfragen, denn diese können im Zweifel auch schnell weg sein.

Die Eigenschaften einer Leistungssportlerin halfen Iris Schütz. Als Unternehmerin muss man ein hohes Maß an Biss und Selbstbewusstsein haben und darf sich nicht so schnell verunsichern lassen. Sie hat es geschafft und

ist mit ihren neuen Aufgaben gewachsen. Mittlerweile besitzt das Unternehmen zwei Niederlassungen und verfügt über 20 qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Nach der erfolgreichen Neuausrichtung stellt Iris Schütz nun weitere Weichen für die Zukunft und hat für das Szenario ihres eigenen Ausfalls vorgesorgt. Da sie begeisterte Triathletin und Rennradfahrerin ist, weiß sie um die Risiken dieser Sportarten und hat eine stellvertretende Geschäftsführerin installiert, welche zusammen mit dem Führungsteam und ihrer Familie als externe Berater, im Ernstfall über die wirtschaftliche Zukunft des Betriebs entscheiden könnte. Außerdem besteht die Überlegung das Unternehmen in eine GmbH umzuwandeln, um noch mehr persönliche Sicherheit zu gewinnen.

Ihr Fazit: „Der Sprung ins kalte Wasser hat sich gelohnt. Die Herausforderungen habe ich gut gemeistert und blicke mit Stolz optimistisch in die Zukunft.“

SPORTZENTRUM RIETHMÜLLER

WWW.SPORTZENTRUM-RIETHMUELLER.DE



CHARLOTTE HELZLE &
OLIVER HELZLE:

„OFT SIND IN DER KOMBINATION
UNSERER AUCH MAL GEGENSÄTZ-
LICHEN ANSICHTEN OPTIMALE
LÖSUNGEN ENTSTANDEN“

SPEZIALISTEN FÜR HOCHLEISTUNGSELEKTRONIK

1978 gründete Charlotte Helzle zusammen mit ihrem Mann die heutige hema electronic GmbH, zunächst als Ingenieurbüro für Elektronikentwicklungen. Seitdem ist das Unternehmen aus Aalen zu einem der führenden Spezialisten für Hochleistungselektronik herangewachsen. Seine Lösungen für Bildverarbeitung und Mikroelektronik kommen in Fahrzeugen, Drohnen und der Medizintechnik ebenso zum Einsatz wie in der Qualitätskontrolle bei der Daimler AG und anderen namhaften Firmen. 2004 ist Oliver Helzle, Sohn der Gründer, ins Unternehmen eingestiegen. Mutter und Sohn führen hema heute gemeinsam und geben einen Einblick in ihre Nachfolgestory, aus der auch andere Familienunternehmen lernen können.

Durch sein Wirtschaftsingenieursstudium stellte Oliver Helzle schon früh die ersten Weichen in Richtung seiner unternehmerischen Zukunft. Gleich nach dem erfolgreichen Abschluss übernahm er bei hema electronic schrittweise Bereiche wie das Projektmanagement und die Projektleitung, mit dem Ziel, sich auf die Unternehmensnachfolge vorzubereiten. Für diese Aufgabe nahmen sich Charlotte Helzle – seit 1996 alleinige Geschäftsführerin – und ihr Sohn zehn Jahre Zeit, in denen Aufgaben Schritt für Schritt übertragen wurden. „Noch heute arbeitet meine Mutter als Geschäftsführerin im Betrieb mit und wichtige Entscheidungen treffen wir gemeinsam“, sagt Oliver Helzle. Um den Übergang bestmöglich zu gestalten, wurden auch Erfahrungen von den Wirtschaftsjuristen, der IHK und anderen Netzwerken eingeholt und im Unternehmen umgesetzt. Als Team in der Geschäftsführung sind Mutter und Sohn fortwährend im Austausch. Davon profitiert das Unternehmen, sagt Oliver Helzle: „Oft sind in der Kombi-

nation unserer auch mal gegensätzlichen Ansichten optimale Lösungen entstanden – das wissen wir beide zu schätzen.“ Die größte Herausforderung innerhalb der Geschäftsführung bestand dabei darin, dennoch Aufgaben klar aufzuteilen und Freiräume für die Weiterentwicklung und unternehmerische Gestaltung des Unternehmens zu schaffen, sagen beide.

Anderen Unternehmern empfehlen sie, sich rechtzeitig über eine Unternehmensnachfolge Gedanken zu machen. „Wir beide hatten dasselbe Ziel und genug Zeit, uns auf unsere neuen Rollen vorzubereiten – sowohl auf das Übernehmen der Verantwortung für die Firma als auch auf das Übergeben von Entscheidungen. Das war sehr wichtig, auch um innerhalb des Unternehmens für klare Verhältnisse und Sicherheit für die Mitarbeitenden zu sorgen“, so Oliver Helzle. Entscheidungen zu treffen ist essentiell im Unternehmertum und bedarf mentaler Stärke.

Als Unternehmer sei es außerdem wichtig, starke Führungskräfte aufzubauen, um gemeinsam an Strategien für den künftigen Erfolg arbeiten zu können. Oliver Helzle: „Für mich ist es wichtig, auch selbst eine Vision zu haben, wer hema in Zukunft sein wird und wie wir unsere Ziele erreichen.“

Bei der Suche nach einem Nachfolger kommt es nach Einschätzung von Familie Helzle auch darauf an, das Unternehmen schon in den Jahren vor der geplanten Übergabe entsprechend vorzubereiten. Ganz besonders gilt das, wenn anders als bei hema kein Nachfolger in der Familie gefunden werden kann. Dann kommt erschwerend hinzu, dass es aktuell rund doppelt so viele Unternehmer am Ende ihrer beruflichen Laufbahn wie poten-

tielle Nachfolger gibt. Klare finanzielle und buchhalterische Verhältnisse und ein erfolgreiches Unternehmenskonzept sind dann die Voraussetzungen, passende Bewerber zu finden und eine für beide Seiten erfolgreiche Übernahme abzuschließen.

Für den Fall eines Ausfalls haben sich Oliver Helzle und seine Mutter ebenfalls intensiv vorbereitet. Neben dem Nutzen der zahlreichen Möglichkeiten, wie dem Notfallkoffer der IHK Ostwürttemberg, wurden die Verantwortung und das notwendige Wissen im Unternehmen aufgeteilt. So ist die Geschäftsführung im Krisenfall gewappnet und kann die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens sichern. Auch die große Familie rund um Charlotte und Oliver Helzle ist für solche Situationen vorbereitet und hat im Vorfeld Absprachen getroffen, um den Betrieb dennoch weiterführen zu können.

Rückblickend ist Oliver Helzle zufrieden mit dem bisherigen Übergang bei hema: „Nicht nur zwischen meiner Mutter und mir, sondern in der gesamten Führungsmannschaft haben wir einen Generationenwechsel durchgeführt – langsam, kontinuierlich und planvoll. hema wächst kontinuierlich und gesund und wir haben die Weichen gestellt, uns auch in Zukunft am Markt zu bewähren. Gemeinsam mit meinem Team widme ich mich dazu heute wichtigen Themenfeldern wie der Innovationsplanung und dem Aufbau künftiger Führungskräfte. Ich bin froh, meine Mutter dabei an meiner Seite zu wissen.“

HEMA ELECTRONIC GMBH
WWW.HEMA.DE



ROMAN BAUDER &
LUTZ STÖRRLE:

„EIN GUTER MITTELWEG IST ES,
DAS BESTE AUS BEIDEN
KONZEPTEN ZU ÜBERNEHMEN.“

DYNAMISCHER VERSICHERUNGSMARKT

Vom Kollegen zum Chef. Dies war der Weg von Roman Bauder, der im Jahr 2016 angesprochen wurde, ob er sich die Nachfolge eines Versicherungsbüros der Württembergischen Versicherung vorstellen könnte. Ausgestattet mit Erfahrung im Versicherungsmarkt überlegte Roman Bauder nicht lange, stieg ins Unternehmen ein und übernahm nach acht Monaten die unternehmerische Verantwortung.

Für Roman Bauer war die Möglichkeit selbst unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, einer der Anreize für die Nachfolge. Die Freiheiten eines Geschäftsführers und deren Vor- und Nachteile erleben zu können, sind der spannende Unterschied zum Angestelltendasein. Ein erfolgreiches Büro der Württembergischen Versicherung mit guter Stammkundschaft erschien Roman Bauder attraktiv. Mithilfe der IHK und des Steuerberaters gelang die Übergabe schnell und fließend. Nach der Einarbeitungsphase startete er mit dem Team von Mitarbeitern durch. Ein Schlüssel zum Erfolg war der respektvolle Umgang mit seinem Vorgänger Lutz Störrle, welcher ihm stets beratend zur Seite stand. Dabei unterstützte dieser Roman Bauder bei der Vermittlung mit den Kunden und stellte Kontakte her. Somit fiel die Umstellung nicht schwer.

Nach seiner Übernahme konnte er aufgrund seiner früheren Außen diensttätigkeit den Kundenstamm sogar erweitern und modernisierte das Inventar des Betriebs. Der Wechsel vom Vertrieb in die Organisation stellte zu Beginn eine Herausforderung dar. Um diese zu bewältigen, musste Roman Bauder Selbstdisziplin zeigen und sich Freiräume schaffen. Hier musste er lernen eine geeignete Balance zu finden und Aufgaben abzugeben. Auch das Treffen von unschö-

nen Entscheidungen war am Anfang nicht leicht. Durch die faire Zusammenarbeit mit seinem Vorgänger konnten diese Herausforderungen bewältigt werden. Beide stehen bis heute noch in Kontakt und haben ein gutes Verhältnis miteinander.

Unternehmern, welche sich mit dem Thema Nachfolge beschäftigen, legt Roman Bauder ans Herz, offen und ehrlich mit dem Nachfolger umzugehen, damit eine Harmonie entstehen kann. Innerhalb der generationenübergreifenden Zusammenarbeit sollten die Ziele und Visionen der Beteiligten übereinstimmen. Ein guter Mittelweg ist es, das Beste aus beiden Konzepten zu übernehmen. Des Weiteren ist es sinnvoll den Nachfolger erst einzuarbeiten und diesen in die Abläufe des Unternehmens einzuweihen. Idealerweise zieht man sich einen Nachfolger über einen Zeitraum von fünf Jahren heran und bereitet diesen auf die anstehenden Aufgaben vor. Bei der Auswahl des Nachfolgers muss allerdings auch die menschliche und fachliche Komponente stimmen, damit dieser der Herausforderung gewachsen ist. Neben den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sollte ein Chef vor allem loyal sowie offen sein und mit gutem Beispiel vorangehen. Ebenso ist es relevant Durchhaltevermögen zu beweisen, da das Unternehmertum sehr anspruchsvoll sein kann. Einem Übernehmer empfiehlt Roman Bauder genau hinter die Kulissen des Unternehmens zu schauen und sich beim Steuerberater und auch der IHK fachlichen Rat zu holen.

Für den Preis des Unternehmens kann die Umsatzrendite über mehrere Jahre eine Kennzahl sein.

Für die Möglichkeit eines Ausfalls hat Roman Bauder unternehmerisch vorbildlich vorgesorgt. Innerhalb seines Unternehmens hat er die Entscheidungsgewalt für solch ein Szenario auf mehrere Ebenen verteilt, um das Unternehmen wirtschaftlich abzusichern. In seinem Umfeld hat er Vollmachten erteilt, um dieses handlungsfähig zu machen. Finanziell sind das Unternehmen, sowie er privat durch Versicherungen abgesichert. Rückblickend ist Roman Bauder vor allem auf die gute Zusammenarbeit mit seinem Vorgänger und den Mitarbeitern stolz. Sein persönliches Fazit: Der Versicherungsmarkt ist eine dynamische und spannende Branche. Wer den Kontakt mit Menschen liebt ist hier genau richtig. Auch heute würde er jederzeit wieder die Nachfolge genauso angehen.

WÜRTTEMBERGISCHE VERSICHERUNG: ROMAN BAUDER
WWW.WUERTTEMBERGISCHE.DE/VERSICHERUNGEN/ROMAN.BAUDER



EGON SCHIELE:

„DIE GRÖßTE HERAUSFORDERUNG
LAG FÜR MICH DARIN, DIE
BALANCE ZWISCHEN DEM TAXI-
FAHREN UND DEM BETRIEBSWIRT-
SCHAFTLICHEN ALLTAG ZU
FINDEN.“

PASSIONIERTER TAXIFAHNER

Der passionierte Taxifahrer erfuhr im September 2013 vom Verkauf von Kochertaltaxi. Egon Schiele, damals bereits Mitte 50, ergriff die für ihn attraktive Möglichkeit. Acht Monate nach dem Erstgespräch hatte er das unternehmerische Zepter in der Hand. Wir stellen Ihnen die erfolgreiche Nachfolge-Story vor.

Als bereits im Nebenerwerb tätiger Taxifahrer hat Egon Schiele die Übernahme besonders gereizt, da er dadurch bereits mit dem Tagesgeschäft vertraut war. Eine Neugründung kam für ihn nicht in Frage, da er keine der limitierten Konzessionen für ein Taxiunternehmen bekommen hätte. Somit hat es sich angeboten, das ihm bekannte Unternehmen zu übernehmen. Mit Unterstützung der IHK Ostwürttemberg wurde die Unternehmensnachfolge erfolgreich abgeschlossen. Dabei hatte er außerdem viel Unterstützung seines Vorgängers, welcher ihn über zwei Jahre hinweg noch begleitet hatte. Die Unterstützung bei Verhandlungen und Beratungen mit Firmenkunden war dabei besonders hilfreich.

Die größte Herausforderung lag für Egon Schiele darin, die Balance zwischen dem Taxifahren und dem betriebswirtschaftlichen Alltag zu finden. Er hatte das Glück, dass seine Tochter, welche Steuerfachangestellte ist, ihn seit vielen Jahren unterstützt. Somit hatte Egon Schiele genug Zeit um seine Kunden im Taxi zu betreuen und die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens zu planen. In den Anfangsmonaten seines Unternehmertums ging es primär darum, die Liquidität des Unternehmens zu sichern. Dafür musste der heute 62 Jährige kreativ werden und sein Dienstleistungsportfolio erweitern. Mittlerweile betreut das Kochertaltaxi Schiele auch

Firmen, Hotels und Gastronomiebetriebe, wodurch die Zahl der Stammkundschaft gestiegen ist.

Ebenso sorgte Egon Schiele dafür, dass der Standort Hüttlingen an Bekanntheit gewonnen hat. Sein Büro verlegte er direkt an den Unternehmensstandort, um direkt am Geschehen zu sein. Des Weiteren intensivierte er den Vertrieb und besuchte zahlreiche Betriebe, um sein Unternehmen bekannter zu machen. Dabei machte sich das seriöse Auftreten der ganzen Belegschaft bezahlt. Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit sowie einheitliche Kleidung sind die Qualitätsmarke und Teil des Erfolgsmodells von Kochertaltaxi.

Egon Schiele ergriff im nächsten Schritt weitere unternehmerische Chancen und übernahm in Aalen den Betrieb von Taxi Maier. Damit weitete der leidenschaftliche Taxifahrer sein Marktgebiet noch weiter aus. Aufgrund seines großen Erfahrungsschatzes verlief diese Nachfolge noch reibungsloser und konnte bereits nach etwa vier Monaten abgeschlossen werden.

Anderen Nachfolgern macht Egon Schiele Mut: „Harte Arbeit zahlt sich aus, sofern gute und seriöse Arbeit geleistet wird.“ Den Übergebern empfiehlt er, den Nachfolger auch danach auszuwählen, ob er menschlich zum Betrieb und den Mitarbeitern passt. Rückblickend betont er, wie hilfreich es war, dass er das Personal und die Abläufe des Betriebs bereits gut kannte. Ideale Voraussetzungen für einen gelungenen Start. Als sehr wertvoll

empfang er auch, dass sein Vorgänger ihn auch nach der Nachfolge noch begleitet hat und ihm so die ersten unternehmerischen Schritte erleichterte.

Auch im Falle eines Ausfalls von ihm, hat er vorgesorgt und seine Tochter mit dem nötigen Wissen und Vollmachten ausgestattet, um die Geschäftsführung im Notfall zu übernehmen.

KOCHERTAL TAXI SCHIELE E.K.
WWW.KOCHERTALTAXISCHIELE.DE



ALEXANDER SCHENKOWSKI:

„DIE MITARBEITER SPÜRTE
VOM ERSTEN TAG AN,
DASS ES WIE GEWOHNT
WEITERGEHT.“

PIZZA-SERVICE MIT NIVEAU

Im Juni 2019 hat Alexander Schenkowski, nach zuvor zehnjähriger Mitarbeit, den Betrieb Pizzavanti in Schwäbisch Gmünd übernommen und den Schritt ins Unternehmertum gewagt. Pizzavanti ist ein mittelständischer gastronomischer Betrieb mit insgesamt 40 Mitarbeitern. Das Unternehmen wurde vor 30 Jahren gegründet und dementsprechend groß waren die Fußstapfen in die Alexander Schenkowski treten musste. In diesem Portrait berichtet der 37-jährige über seine Erfahrungen der Unternehmensnachfolge und gibt Anregungen für Menschen, die sich mit der Selbstständigkeit und einer Nachfolge auseinandersetzen.

Die erste Zeit bei Pizzavanti erlebte Alexander Schenkowski in der klassischen Rolle des Studenten, der nebenher als Pizzafahrer ein wenig Geld verdient. Schon schnell spürte er, dass der Betrieb etwas ganz Besonderes ist, eine Seele hat. Nach einigen Jahren merkte er und später auch seine Vorgängerin, dass er sich mehr vorstellen kann als die inzwischen ausgeübte führende Position in Festanstellung. Als er dann von seiner Vorgängerin auf die Nachfolge angesprochen wurde, musste er nicht lange überlegen und sagte zu. Für ihn eine Aufgabe für den Rest seines Lebens, die er sich auch zutraute.

Als es dann soweit war, merkte er schnell, dass es herausfordernd war, die bevorstehende Aufgabe im Kopf zuzulassen. Die Auseinandersetzung mit sich selbst und der neuen ökonomischen und vor allem sozialen Verantwortung war wichtig. Anfangs war der Druck für Alexander Schenkowski besonders spürbar. Im Nachhinein war jede Befürchtung oder ausgemaltes Szenario unbegründet. Die Mitarbeiter spürten vom ersten Tag an, dass es wie gewohnt weitergeht. Und das ist, laut

Alexander Schenkowski, der wichtigste Kern einer erfolgreichen Übernahme.

Drehen an den diversen Stellschrauben des Unternehmens um sowohl betriebswirtschaftliche Effizienz und Rentabilität zu erreichen, als auch die Effizienz der Mitarbeiter zu stabilisieren und zu steigern, das war die Leitlinie von Alexander Schenkowski. Wenn ein Betrieb in der Auslastung stets auf Anschlag läuft, gilt es die Mitarbeiter zu stützen. Hören und sehen was die Belegschaft braucht, was ihnen hilft die Arbeit zu aller Zufriedenheit zu verrichten. Ein gesundes Arbeitsklima ist die Basis für gesunden Erfolg. Alexander Schenkowski sieht sich selbst als ein Teil eines funktionierenden Getriebes. Tag für Tag müssen die anstehenden Aufgaben bewältigt werden. Jeder im Team trägt einen wichtigen Teil zum Erfolg des Unternehmens bei. Der Erfolg baue auch auf Kontinuität auf, vor allem aus der Perspektive der Kunden. Ob Speisekarte, Öffnungszeiten oder Qualität. Der Kunde muss von vornherein wissen was er erwarten darf. Dies schafft zufriedene Kunden und wirtschaftliche Stabilität. Die angesprochene Qualität zeichnet Pizzavanti aus. Dies reicht vom selbst hergestellten Endprodukt, über hochwertige Zutaten bis hin zu den Verpackungen. Alles ist bei Pizzavanti, so gut es geht, regional und nachhaltig.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist für ihn Respekt und Demut. Die Personalführung sollte so aussehen, dass Angestellte gerne und auch mit einem gewissen Maß an Stolz arbeiten, sich mit dem Betrieb identifizieren. Zwischen Führung und Belegschaft sollte eine Balance aus Freundlichkeit und Autorität als Ideal herrschen. Der menschliche Faktor ist für Alexander Schenkow-

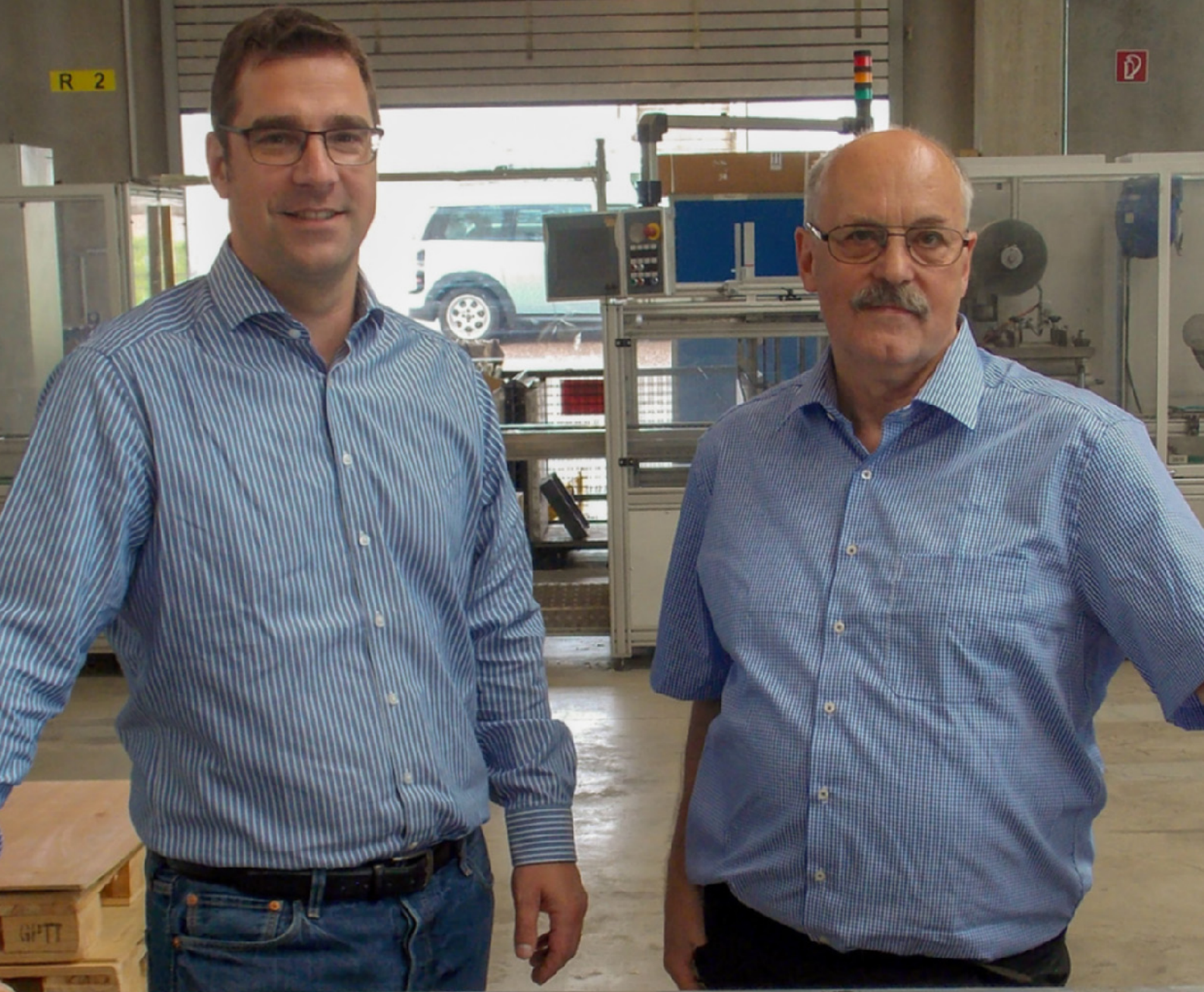
ski die wichtigste Qualifikation für einen geeigneten Nachfolger. Mit der Zeit würde sich ein Automatismus für das Tagesgeschäft entwickeln. Die Fähigkeit offen zu sein und differenzieren zu können was Prioritäten sind, sei für einen Unternehmer allerdings grundlegend.

Da vor allem die Zeit vor und nach einer Übernahme sehr intensiv ist, müsse eine mentale Belastbarkeit vorhanden sein, um die Herausforderungen bewältigen zu können. Bürokratie und der Weg zur Finanzierung stellen einem doch das ein oder andere Bein. Das Bewältigen von Fehlern und Problemen sieht er als Fortschritt, Stagnation als Rückschritt.

Auch für das Szenario eines Ausfalls ist Alexander Schenkowski gut gerüstet. Sowohl finanziell, in Form von Versicherungen und Rücklagen, als auch innerbetrieblich was das Personal anbetrifft. In seinem Betrieb ist das Team so aufgestellt, das bei personellem Ausfall gewährleistet ist, dass das Tagesgeschäft kontinuierlich weiterlaufen kann.

Auch die wichtigsten Aufgaben von ihm selbst können zum größten Teil und eine gewisse Zeit verteilt und bewältigt werden. Vor allem der starke Zusammenhalt im Team und der wirtschaftliche Fortschritt stimmen ihn für die Zukunft positiv. Die Selbstständigkeit sei die beste Entscheidung seines Lebens.

PIZZAVANTI
WWW.PIZZAVANTI.NET



MATTHIAS MEYER-BÖHRINGER &
JOSEF GÖTZ:

„UNSER GEMEINSAMES
ZIEL IST EIN WEITERES
GESUNDES WACHSTUM DES
UNTERNEHMENS.“

PROFIS FÜR VERPACKUNGEN

Matthias Meyer-Böhringer lenkt seit Jahresbeginn zusammen mit Josef Götz die Geschicke der MultiPac Montage und Verpackungs GmbH in Ellwangen. Es war schon lange sein Wunsch, sich selbstständig zu machen. Rund ein Jahr lang hat Matthias Meyer-Böhringer ein Unternehmen gesucht, mit dem er dieses Ziel umsetzen konnte. Dabei ist er auf die Firma Multipac in Ellwangen gestoßen. Dort wollte mit Georg Himmer einer der beiden Geschäftsführer ausscheiden und es ging darum, seine Nachfolge zu regeln. Matthias Meyer-Böhringer war Himmers Wunschkandidat und so lenkt er seit Jahresbeginn zusammen mit Josef Götz die Geschicke des Unternehmens. Meyer-Böhringer hat sich damit nun den Wunsch erfüllt, auf den er hingearbeitet hat.

Für seine neue Aufgabe bringt er eine solide Ausbildung und viel Erfahrung in anderen Unternehmen mit. Aufgewachsen in Baiersbronn im Nordschwarzwald hat Meyer-Böhringer bei der Unternehmensgruppe Fischer in Waldachtal-Tumlingen, dem Hersteller der weltbekannten Dübel, den Beruf des Industriekaufmanns erlernt, die Fachhochschulreife erworben, seinen Zivildienst abgeleistet und danach an der Fachhochschule Offenburg Technische Betriebswirtschaft studiert. Sein Praxsemester machte er bei der Firma Wegmann automotive in Würzburg, für die er im Anschluss an das Studium für fünf Jahre nach China ging. „Als ich dort in der Niederlassung in der Nähe von Shanghai anfang, war ich Mitarbeiter Nummer vier“, erzählt Meyer-Böhringer, „als ich ging, waren wir 150 Beschäftigte. Es war eine tolle Zeit!“

Die folgenden fünf Jahre war er Referent der Geschäftsführung bei dem Familienunternehmen Karl Storz

in Tuttlingen. Die Stadt gilt als Weltzentrum der Medizintechnik. Mit seinen 8.000 Mitarbeitern ist das Unternehmen einer der führenden Anbieter von Endoskopen. Aber da war immer noch das Ziel, sich selbstständig zu machen, das Meyer-Böhringer nun zu Multipac und auf die Ostalb geführt hat. Während er sich hier als Geschäftsführer vorrangig um den Vertrieb kümmert, ist Josef Götz für die technische Seite zuständig. Ihr gemeinsames Ziel ist ein weiteres gesundes Wachstum des Unternehmens.

Ein großer Kunde ist von je her die Firma Varta, in deren unmittelbarer Nachbarschaft auch das Betriebsgebäude von Multipac steht. Mit Varta hat ja alles angefangen, erzählt Götz. Er und Himmer hatten nämlich dort gelernt, hatten das Unternehmen zum Studium verlassen und waren dann wieder zu Varta gekommen. Als Götz' Frau wieder ins Berufsleben zurückkehren wollte, fingen sie in der Scheune des elterlichen Hauses in Röhlingen damit an, per Hand für Handelskonzerne in einer eigenen Konfektionierung Waren zu verpacken. Nach und nach fanden anfangs in dem kleinen Lohnbetrieb Menschen mit Handicap von der Rötlenmühle eine Beschäftigung mit der Handverpackung von Waren.

Das Unternehmen wuchs und im Jahr 2000 war klar, dass es ohne Maschinen nicht mehr geht. In einer Halle „Im Mühlgraben“ wurde die erste, von Varta beschaffte Maschine aufgestellt und es schlug die Geburtsstunde der Multipac GmbH. Die Geschäftsführung übernahmen Josef Götz und Georg

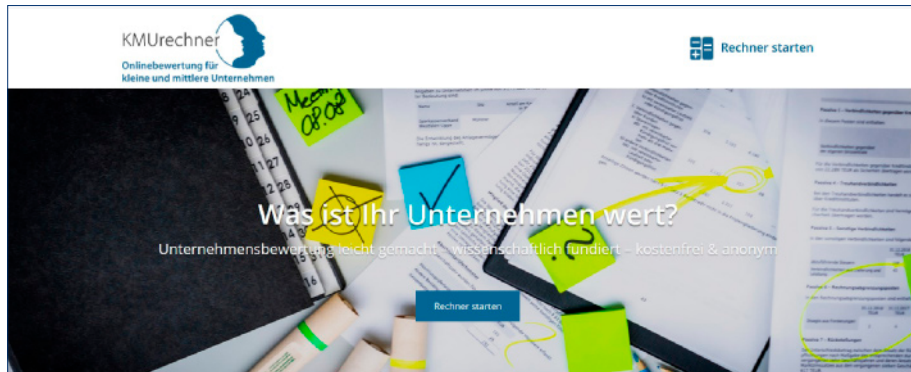
Himmer, die bei der Varta ausschieden. Bis heute ist Varta der Hauptkunde, dessen Produkte Multipac verpackt und für den Weitertransport bereitstellt. Hinzu gekommen sind im Laufe der Jahre weitere namhafte Kunden aus der Region und weit darüber hinaus. Gewachsen ist auch der Maschinenpark, der technisch stetig anspruchsvoller wird

Multipac hat inzwischen 110 festangestellte Mitarbeiter, die im Dreischicht-Betrieb ihrer Arbeit nachgehen. Hinzu kommen 150 Frauen und Männer, die auf 450-Euro-Basis beschäftigt sind. Diese Mischung, sagt Götz, ist das Erfolgsgeheimnis des Unternehmens. „Unsere Wettbewerber sind in Bulgarien“, erläutert er, „und dort ist der Mindestlohn deutlich niedriger als in Deutschland.“ Multipac kann dennoch mithalten dank seiner Flexibilität und dank seiner Schnelligkeit. Götz: „Wenn die Ware heute bei uns hereinkommt, ist sie morgen verpackt im Lastwagen.“

Der Wechsel in der Geschäftsführung hat reibungslos funktioniert und wirtschaftlich ist das Unternehmen Götz zufolge bislang gut durch die Coronapandemie gekommen. Viele neue Themen mit einem aktiven Marketing, Digitalisierung, Robotik und nachhaltige Verpackungslösungen, die unter der Marke Multipac Green angesiedelt sind, nehmen stetig mehr Raum ein, um das Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeitern für die nächsten Jahre auszurichten und um auch den bestehenden und neuen Kunden weitere Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

MULTIPAC MONTAGE UND VERPACKUNGS GMBH
WWW.MULTIPAC.DE

KMU-Rechner – Online Tool zur Unternehmensbewertung



Im Falle einer geplanten Unternehmensnachfolge besteht die Frage nach dem Wert des Unternehmens, über den sich der Übergeber und der Nachfolger einigen müssen. Oftmals ist es nicht eindeutig, wie ein Unternehmen zu bewerten ist, da die Vorstellungen des Inhabers zu hoch angesetzt sind und nicht mit den Erwartungen des potentiellen Nachfolgers übereinstimmen. Beispielsweise gilt eine langjährige Stammkundschaft als Hauptargument für einen teuren Verkaufspreis, erweist sich später jedoch als unwesentlich, da langjährige Kunden nach der Übernahme häufig dazu neigen, zu einem neuen Partner zu wechseln. Um diese Problematik zu erleichtern, bietet dabei der KMU-Rechner Unterstützung bei der Berechnung des individuellen Unternehmenswertes.

Der KMU-Rechner ist online leicht zugänglich, kostenlos und schützt innerhalb einer anonymen Eingabe die persönlichen Daten des Benutzers. Für eine individuelle Bewertung des Unternehmens werden im Vorhinein Informationen bezüglich der Rechtsform des Unternehmens, des Gründungsjahrs, der Branche und der Anzahl der Mitarbeiter abgefragt. Ebenso ist es von Bedeutung ob der Benutzer selbst der Verkäufer, ein betriebsinterner/ externer Erwerber oder Berater ist und es sich um ein Familienunternehmen handelt.

Ausgehend von den eingegebenen Daten wird der Basisgewinn des Unternehmens ermittelt, bezogen auf die bisherigen Jahresabschlüsse der vergangenen Jahre. Ebenso ist eine Einschätzung des Benutzers zur Unternehmenszukunft und Auftragslage notwendig, um einen Risikozinssatz zu errechnen. Dabei geht es vor allem um die Beurteilung der Markt-/Wettbewerbsrisiken und operativen Geschäftsrisiken. Auch die Risiken einer Inhaberabhängigkeit werden berücksichtigt. Bei der Eingabe der Einschätzungen handelt es sich um eine Unterteilung zwischen der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos und der potentiellen Auswirkung auf den Gewinn.

Das Ergebnis dieser Eingaben spiegelt sich im Ertragswert und einer Kalkulation zukünftiger Gewinne wieder. Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass Ausgaben, welche nicht zum operativen Geschäft gehören, nicht miteinberechnet werden. Des Weiteren sollte in Betracht gezogen werden, dass die Ermittlung des Ertragswerts subjektiv ist und je nach Unternehmen vom Gewinn oder auch der Anzahl der Maschinen abhängig ist. Der ermittelte Wert ist lediglich eine Orientierungsgröße, wohingegen Angebot und Nachfrage den tatsächlichen Kaufpreis festlegen.

Die Werte und die Preise von Unternehmen variieren in der Praxis oftmals, da aus Käufer- und Verkäuferseite emotionale Aspekte, wie Standorte oder Traditionen, eine individuelle Gewichtung haben. Der KMU-Rechner versucht hier zu vermitteln und den Wert aus einer neutralen Perspektive unter der Berücksichtigung eigener Kaufpreisvorstellungen und dem Unternehmenswert auf der Basis von persönlichen preisrelevanten Faktoren, zu errechnen. Vor allem bei Kaufpreisverhandlungen, kann dieser Preisindikator nützlich sein.

Eine weitere Schwierigkeit für eine Unternehmensnachfolge stellt die Finanzierung dar. Der KMU-Rechner schätzt dabei die Kapaldienstfähigkeit ab und stellt graphisch eine Über-/Unterdeckung der vorhandenen Gewinne dar. Somit erhalten auch kaufmännisch ungeübte Benutzer eine detaillierte Einschätzung, mit leicht verständlichen Erklärungen und Beispielen. Daher ist der KMU-Rechner sowohl für Berater als auch Käufer und Verkäufer nützlich.

Sein volles Potential hat der Rechner noch lange nicht erreicht, da Teile davon noch in der wissenschaftlichen Entwicklung sind und kontinuierlich Fortschritte in der Programmierung aufweisen. Darüber hinaus wird dieser regelmäßig mit neuen, hilfreichen Informationstexten erweitert, um die Benutzerfreundlichkeit zu verbessern.

IHK-Notfallhandbuch

Absicherung von Familie und Unternehmen

Effizientes Unternehmertum bedeutet nicht nur in der Gegenwart die richtigen Entscheidungen zu treffen, sondern auch einen Blick in die Zukunft zu wagen.

Dabei geht es auch darum, Vorkehrungen für den eigenen Ausfall zu treffen, um das Unternehmen und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu erhalten sowie die eigene Familie wirtschaftlich abzusichern.

Selbst florierenden Unternehmen droht eine Insolvenz, wenn die Geschäftsführung unmittelbar ausfällt und keinen Krisenplan für dieses Szenario hinterlässt. Eine ausreichende Notfallvorsorge ist daher als Krisenprävention im betrieblichen und privaten Rahmen wesentlich entscheidend.

Dabei bietet das Notfallhandbuch der IHK sinnvolle Anregungen und Handlungsempfehlungen, um eine Planung für ein mögliches Ausfallszenario zu erstellen und die wichtigsten Fragen zu klären. Vor allem vertragliche Regelungen sind hier von Bedeutung, um festzulegen ob es einen internen oder externen Nachfolger geben soll und ob die Führung zukünftig horizontal verteilt werden muss.

Um die kontinuierliche Weiterführung des Unternehmens zu gewährleisten, bietet es sich an einen Krisenbeirat/Gremium zu gründen, mit dem Hintergrund den Übergang qualifiziert bewältigen zu können. Mit der Festlegung eines Nachfolgers sollte frühzeitig ein Jahr vorher begonnen werden, um diesen einzugewöhnen und auf die anstehenden Herausforderungen vorzubereiten.



Das Wissen über Kunden, Lieferanten, laufende Aufträge und Verbindlichkeiten, ist für einen Nachfolger essentiell und sollte daher weitergegeben werden, um den Geschäftsrhythmus des Unternehmens beizubehalten und mögliche zukünftige Projekte kalkulieren und realisieren zu können. Ebenso ist es sinnvoll Bankvollmachten zu erteilen, um über die liquiden Mittel und Anlagen des Unternehmens verfügen und auf Zahlungsansprüche eingehen zu können. Bei einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist es notwendig, eine Vertrauensperson zu benennen, die die Gesellschafterrechte in der Gesellschafterversammlung ausübt. Damit die Person handlungsfähig ist, muss sie mit den notwendigen Stimmrechtsvollmachten ausgestattet sein.

Im Hinblick auf mögliche Erben gilt es zu beachten, dass Liquidität für mögliche Erbansprüche vorhanden ist und gegebenenfalls Erbteilverzicht abzusprechen. Die Kenntnis über die Höhe

und Vorsorge der Erbschaftssteuer hat ebenfalls eine hohe Relevanz. Um hier die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten sollte ein Rechtsanwalt zur Beratung hinzugezogen werden.

Die Umsetzung der eigenen Vision des Unternehmens, nach der Nachfolge des Unternehmens, kann im Notfallhandbuch der IHK festgehalten werden, um einen fließenden Übergang zu realisieren.

Auch im Privaten ist es von Bedeutung die Informationen über Bankverbindungen, private Vermögenswerte und Zahlungsverpflichtungen den Angehörigen offen zu legen. Es ist notwendig private Urkunden, Verträge und Vollmachten den möglichen Erben zugänglich zu machen, um eventuelle Fristen oder Verpflichtungen einhalten zu können. Dabei bieten sich die Einrichtung eines privaten Schließfaches an, sowie die Weitergabe der persönlichen Passwörter.

Sowie im betrieblichen als auch im privaten Rahmen, ist es essentiell Vollmachten und Testamente sicher aufzubewahren, um die Beantwortung der genannten Fragestellungen zu gewährleisten. Im Falle eines unmittelbaren Unfalls oder Todesfalls, ist es wichtig Kontaktinformationen zu Angehörigen und Nachfolgern zu hinterlassen, um schnell reagieren zu können.

Wirtschaftsjunioren Ostwürttemberg

Die Wirtschaftsjunioren Ostwürttemberg sind mit etwa 130 Mitgliedern das Netzwerk für junge Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Fach- und Führungskräfte in der Region.

Der Erfahrungsaustausch in den verschiedensten Bereichen ist ein wichtiges Standbein innerhalb des Netzwerkes. Es gibt hier auch die Gelegenheit, sich auch sozial in verschiedenen Projekten zu engagieren. Außerdem bieten die Wirtschaftsjunioren ein buntes Programm aus Seminaren, Betriebsbesichtigungen, Politik-Talks und natürlich auch Freizeitunternehmungen. Es

gibt aktuell vier verschiedene Foren. Darunter auch ein Netzwerk, das für familieninterne Nachfolger eine interessante Plattform ist.

Innerhalb des Forum Business sind die Themen Unternehmensführung und Unternehmensnachfolge, sowie viele weitere Projekte zusammengefasst. Unter der Koordination von Marleen Schlosser trifft sich das Netzwerk Unternehmensnachfolge regelmäßig. In diesem Netzwerk tauschen sich familieninterne Nachfolgerinnen und Nachfolger aus. Hier wird offen über Herausforderungen gesprochen und

werden Fachthemen ausgetauscht. Punktuell sind auch Experten mit eingeladen oder werden Vortragsveranstaltungen organisiert.



Weitere Netzwerke sind das Forum Networking und das Forum Politik oder das Forum Wissen. Mehr Infos online : www.wj-ostwuerttemberg.de

IHK: Junge Unternehmen im Fokus

Viele Nachfolger und Neugründer lassen sich bei der IHK jedes Jahr beraten. Viele Unternehmen schaffen in den Jahren nach der Gründung neue Arbeitsplätze und wachsen. Damit verbunden sind aber natürlich neue Herausforderungen und Themen der Unternehmensführung und -organisation werden wichtiger.

Die IHK bietet auch in dieser Unternehmensphase für ihre Mitglieder viele Dienstleistungen an. Häufig gerät die IHK aber wieder in Vergessenheit. Aus diesem

Grund hat die IHK im Jahr 2020 die Aktion „Wir für Jungunternehmen“ ins Leben gerufen. Partner sind dabei die Wirtschaftsjunioren Ostwürttemberg, welche mit ihren aktuell rund 130 Mitgliedern die zentrale Plattform für junge Führungskräfte und Fachkräfte und Unternehmen sind. Auf der speziellen

Aktionssseite www.ostwuerttemberg.ihk.de/jungunternehmen finden junge Unternehmerinnen und Unternehmer

und beraten lassen können. Diese Beratungen sind kostenfrei und umfassen die Themen, Finanzierung und För-



verschiedenste Veranstaltungen und Tipps, die speziell für die Zielgruppe zugeschnitten sind.

Darüber hinaus gibt es regelmäßige Servicetipps und den Tipp des Monats. Zudem wird aufgezeigt, zu welchen Fragen sich die Mitglieder informieren

ermittel, Patente und Markenrechte, Import & Export, Ausbildung und Weiterbildung, Digitalisierung oder Rechtsfragen. Regelmäßig wird auf der Aktionssseite auch über geldwerte Informationen für Unternehmen informiert, z.B. neue Förderprogramme oder Zuschüsse.

Politische Empfehlungen

Erbschaftsteuer endlich berechenbar machen

Die Unsicherheiten bei der Anwendung des neuen Erbschaftsteuergesetzes bleiben ein Ärgernis für viele mittelständische Unternehmen. Jeweils ein knappes Fünftel der Alt-Inhaber und Nachfolgeinteressenten nennt den IHKs dieses Hemmnis bei der Übernahme. Die Politik sollte sehr genau darauf achten, dass die inzwischen endlich im Bundesrat beschlossene Erbschaftsteuerrichtlinie nicht zu steuerlichen Mehrbelastungen und damit einer weiteren Verunsicherung bei der Unternehmensnachfolge führt. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die bürokratischen Lasten bei der Erklärung und der Ermittlung der Steuerlast reduziert werden und auf keinen Fall weiter zunehmen. So sollte bei der Unternehmensbewertung die Nutzung des sog. „vereinfachten Ertragswertverfahrens“ auch von der Finanzverwaltung akzeptiert werden – ohne weitere aufwändige Begutachtungen und ergänzende andere Bewertungsverfahren.

Bürokratie abbauen – Unternehmensnachfolge erleichtern

Für viele Unternehmer hat Bürokratie ein überbordendes Maß erreicht. 57 Prozent der unternehmerisch Interessierten, die sich von ihrer IHK beraten lassen, sehen Bürokratie als große Hürde. Ein spürbarer Bürokratieabbau gehört deshalb zu den wichtigsten Maßnahmen, um Gründungen und Unternehmensnachfolgen zu stärken. Das Bürokratieentlastungsgesetz III ist hierfür zwar ein Einstieg, aber längst nicht ausreichend. Beispiel Aufbewahrungsfristen: Es hilft den Unternehmen zwar, die Aufbewahrungsfrist für digital vorzuhaltene steuerliche Unterlagen von zehn auf fünf Jahre zu verkürzen. Konsequenter wäre es je-

doch, die kürzere Frist gleich auch für Papier-Dokumente einzuführen. Technisch sollte ein dafür notwendiger angepasster Turnus der Betriebsprüfungen möglich sein. Digitale Lösungen und funktionierendes E-Government sollten genutzt werden, um One-stop-Shops für Genehmigungen einzurichten und diese zu beschleunigen, unnötige Doppelmeldungen zu vermeiden und die 100 wichtigsten Verwaltungsleistungen für Unternehmen online anzubieten.

Wegzugsbesteuerung mittelstandsfreundlich ausgestalten

In vielen Familienunternehmen behindert die derzeitige Ausgestaltung der Wegzugsbesteuerung insbesondere im Außensteuergesetz (§ 6) den Übergang des Unternehmens auf die nächste Generation. Zieht ein Anteilseigner oder Gesellschafter ins Ausland, so sind zum Zeitpunkt des Wegzugs u. U. stille Reserven aufzudecken und Steuern darauf an den Fiskus abzuführen. Dies betrifft nicht nur solche Familienunternehmen, bei denen z. B. Tochter oder Sohn eine Zeit im Ausland verbringt, um unternehmerische Qualifikationen zu schulen und sich damit auf die Übernahme der Firmenleitung vorbereiten. Dies kann gerade bei den Unternehmen existenzbedrohend sein, die auf über viele Generationen entstandene Wertzuwächse nun Steuern zu zahlen haben, nicht selten in Höhe von 30 bis 40 Prozent.

Grunderwerbsteuer – Nachfolge im Mittelstand nicht zusätzlich erschweren

Mit der Reform der Grunderwerbsteuer will der Gesetzgeber Missbrauch durch Steuerumgehung mittels Unternehmenskauf verhindern. Der vorliegende Gesetzentwurf ist aber nicht zielgerichtet, sondern schießt

deutlich über das Ziel der Missbrauchsbekämpfung hinaus und könnte erhebliche „Kollateralschäden“ in der Wirtschaft bewirken. Ein Kern des Vorhabens ist die Herabsenkung der Beteiligungsgrenze, ab der bei einem Unternehmenserwerb Grunderwerbsteuer auf die zum Unternehmen gehörenden Immobilien zu zahlen ist. Diese Grenze soll von 95 auf 90 Prozent sinken. Die Reduktion auf 90 Prozent beim Anteilserwerb löst bei vielen Familienunternehmen bei der Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation bereits früher eine Steuerpflicht aus. Man zwingt so den Altigentümer, länger mit einem höheren Anteil im Unternehmen zu bleiben. Das kann eigentlich von der Politik so nicht gewollt gewesen sein. Nach Ansicht der Wirtschaft sollte die ohnehin nur schwer zu stemmende Unternehmensnachfolge nicht weiter erschwert werden. Das gilt insbesondere für Fälle, bei denen ein Unternehmen innerhalb der Familie übertragen wird. Eine zu restriktiv ausgestaltete Grunderwerbsteuer würde in solchen Fällen wie eine Sondersteuer auf Unternehmensnachfolgen wirken. Deshalb ist es gut, dass sich die Bundesregierung mit der – auch vom DIHK vorgetragenen – Kritik noch einmal intensiver beschäftigen will und das Gesetzgebungsverfahren deshalb verschoben hat.

