

UNTERNEHMENS- NACHFOLGE

Rheinland-
Pfalz

Aus der Praxis:

20 Nachfolgeportraits

Lesen Sie wie Unternehmerinnen und Unternehmer den Generationenwechsel gestalten

Warum Nachfolge Zukunft sichert

Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau unterstützt den Mittelstand von morgen

Kompetente Unterstützung im Nachfolgeprozess

Anlaufstellen bei der Unternehmensübergabe und -übernahme

**Erfahrung abgeben.
Zukunft annehmen.
Prozess gestalten.**

Gold
**Rheinland-
Pfalz**

Vorwort

**Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser,**

Unternehmensnachfolge ist ein oft unterschätztes Thema, das jedoch für die Sicherung von Arbeitsplätzen, Innovationskraft und Wachstum von entscheidender Bedeutung ist. Ein reibungsloser Übergang trägt langfristig zur Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität bei – insbesondere für die regionale Wirtschaft.

Deshalb ist es wichtig, frühzeitig in den Dialog zu treten, zusammenzuarbeiten und ein gemeinsames Verständnis über die Werte des Unternehmens und die zukünftige Ausrichtung zu entwickeln.

Unser Ziel ist es, mit dieser Broschüre Ihr Interesse zu wecken, sich frühzeitig mit dem Thema zu beschäftigen, um Fallstricke zu vermeiden und die Nachfolge optimal zu gestalten. Dafür haben wir unserem Informationsmaterial ein neues Gesicht gegeben: Im neuen Format berichten Unternehmerinnen und Unternehmer aus dem rheinland-pfälzischen Mittelstand über ihre Erfahrungen, um unterschiedliche Perspektiven und Herangehensweisen in der Nachfolgeplanung aufzuzeigen. Entstanden ist ein Werk, das zeigt, wie der Prozess aus unterschiedlichen Perspektiven gestaltet werden kann, welche Schwierigkeiten oft unterschätzt werden und welche zeitlichen Aspekte zu berücksichtigen sind.



Mein Dank gilt allen Unternehmerinnen und Unternehmern, die uns Einblicke in ihren Nachfolgeprozess gewährt haben sowie dem RKW Kompetenzzentrum für die detaillierte Ausarbeitung. Den Kammern, Wirtschaftsförderungseinrichtungen, der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz und der Bürgschaftsbank Rheinland-Pfalz sowie allen weiteren Partnern danke ich für ihre wertvollen Hinweise.

Die verschiedenen Wege zeigen: Es gibt viele Möglichkeiten, die richtige Strategie für eine Unternehmensübergabe oder -übernahme zu finden. In jeder Phase des Prozesses stehen Ihnen kompetente Ansprechpartner zur Seite.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und hoffe, dass wir mit diesen Informationen den Übergangsprozess erleichtern können.

Ihre

Daniela Schmitt

Ministerin für Wirtschaft, Verkehr,
Landwirtschaft und Weinbau

Inhaltsverzeichnis

Bauernhof Guhl	6
Bösing Dental GmbH & Co. KG	9
Hochschule Mainz	
Alarmierende Lücke in der Planung – Frühzeitige Beratung schafft Sicherheit	12
Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz	
Steuerberaterinnen und Steuerberater: Unverzichtbare Partnerinnen und Partner bei der Unternehmensnachfolge	14
Brohl Wellpappe GmbH & Co. KG	16
Brotgeschichten Sauerteigbäckerei Freinsheim	19
Fahrrad Hoffman GmbH	22
Fohmann & Sachon GmbH & Co. KG	25
GENIUS Versicherungsmakler GmbH	28
Haustechnik Henry Burmester GmbH und GT-Schmitz Gebäudetechnik GmbH	31
IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz	
Fit für die Nachfolge: Die IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz begleitet Übergabe und Übernahme – praxisnah, individuell und zukunftsorientiert	34
Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz	
Handwerkskammern RLP unterstützen umfassend bei der Unternehmensnachfolge	36
INeTEC GmbH	38

Malerbetrieb Wöschler	41
Optikus Augenwelt	44
Restaurant & Hotel Salischer Hof	47
Rose Druck GmbH	50
RÜBO Fenstersysteme GmbH	53
Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB)	
Finanzierung von Nachfolge und Unternehmensübernahme in Rheinland-Pfalz	56
Bürgschaftsbank Rheinland-Pfalz GmbH	
Unternehmensnachfolge ermöglichen – mit Sicherheit	59
Rundum Meisterservice Bildungsträger GmbH	60
Schreinerladen Föhren GmbH & Co. KG	63
SiegTec GmbH	66
Spanier & Bichler GmbH	69
Warsberger Weinhof – Hotel & Weinwirtschaft	72
Weingut Blesius	75
Anhang/Kontakte	78
Impressum	86



Berufswunsch: Landwirt, Nachfolge-Generation erschließt neue Betriebszweige, Gesellschaftsvertrag regelt Anteile

Bauernhof Guhl

Die Entscheidung, den Familienbetrieb zu übernehmen, war Dominik Guhls eigener und freier Wunsch. Seine Eltern unterstützten ihn trotz anfänglicher Bedenken bei diesem Schritt.

Bauernhof Guhl

Der Bauernhof Guhl in Gerhardsbrunn wurde 1959 gegründet und war bis vor zwei Jahren ein reiner Familienbetrieb. Heute unterstützen ein Auszubildender und zwei weitere Angestellte die Familie. Der Hof zeichnet sich durch seine Vielfältigkeit aus: Neben der Milchviehhaltung und dem Ackerbau übernimmt das Team auch Lohnarbeiten mit den eigenen Maschinen für andere Höfe. Sogar um die Selbstvermarktung kümmern sich die Mitarbeitenden.



Dominik Guhl

Schon als Kind mochte es Dominik Guhl, auf dem elterlichen Bauernhof zu helfen und mitzuarbeiten – vor allem in der Viehhaltung, bei den Maschinen und im Ackerbau. Seine Eltern setzten dabei nie voraus, dass er den Hof zukünftig auch übernehmen soll. „Ich denke, ein Punkt, der die Übernahme in vielen Familienbetrieben sehr schwierig macht, ist, dass ein gewisser Druck auf der nachfolgenden Generation lastet. Aber bei mir war es tatsächlich mein ganz freier Wunsch“, erzählt Dominik Guhl. Noch während er die Oberstufe eines Gymnasiums besuchte, entschloss er sich,

eine Ausbildung zum Landwirt zu beginnen. Als Dominik Guhl seiner Mutter und seinem Vater eröffnete, die Schule deshalb vorzeitig beenden zu wollen, begegneten sie seiner Entscheidung zunächst mit Bedenken. „Meine Eltern wollten mir nicht ausreden Landwirt zu werden, sie haben jedoch ganz offen kommuniziert: Die Arbeit ist nicht die leichteste und woanders hätte ich wahrscheinlich deutlich einfacher Geld verdienen können. Aber der wichtigste Punkt war, dass sie letztlich hinter mir standen und mich unterstützt haben“, erinnert sich Dominik Guhl. Mit diesem Schritt



Ich denke, ein Punkt, der die Übernahme in vielen Familienbetrieben sehr schwierig macht, ist, dass ein gewisser Druck auf der nachfolgenden Generation lastet. Aber bei mir war es tatsächlich mein ganz freier Wunsch.

fiel damals gleichzeitig die Entscheidung, dass er es sein würde, der das Familienunternehmen in vierter Generation übernehmen würde.

Die Unternehmenskultur der Familie Guhl – partnerschaftliche Unternehmensführung und konstruktiver Umgang mit Meinungsverschiedenheiten

Insgesamt ist die Familie Guhl im Besitz von drei Unternehmen: Das Hauptgeschäft ist der Landwirtschaftsbetrieb – eine GbR, an der Sohn Dominik mit 55 % und sein Vater Karl-Heinz mit 45 % beteiligt sind. Ein weiterer Betriebszweig ist ein Lohnunternehmen, von dem beide jeweils zu 50 % Anteilseigner sind. Der Hofladen wiederum läuft ausschließlich über Mutter Sandra und Vater Karl-Heinz Guhl. Die Selbstvermarktung des gesamten Bauernhofs – ein arbeitsintensiver, aber entscheidender Teilbereich – übernimmt keineswegs eine Vermarktungsagentur, sondern Dominik Guhls Schwester Ann-Katrin gemeinsam mit ihrem Mann.

Als Dominik Guhl in das Landwirtschaftsunternehmen einstieg, erhielt die Familie Unterstützung vom Bauern- und Winzerverband bei der Erstellung und Prüfung eines Vertrags in der unternehmerischen Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Weitere externe Hilfe musste sie nicht in Anspruch nehmen, um die Nachfolge

wirksam werden zu lassen. Die praktische Unternehmensführung entspricht unabhängig von der Anteilsaufteilung eher einer Partnerschaft als einer Unternehmenshierarchie. Anders als auf dem Papier gibt es in der Realität keine klare Trennung zwischen ‚Chef‘ und ‚nicht-Chef‘. In Entscheidungen war Dominik Guhl ohnehin schon lange vor seiner offiziellen Beteiligung als Mitinhaber eingebunden.



Man muss, wenn man zusammen ein Unternehmen führt, nicht immer einer Meinung sein – im Gegenteil.

Natürlich haben auch Vater und Sohn gelegentlich unterschiedliche Ansichten. „Man muss, wenn man zusammen ein Unternehmen führt, nicht immer einer Meinung sein – im Gegenteil. Wichtig ist, dass Argumente immer willkommen sind und wir trotzdem an einem Strang ziehen. Am Ende wollen wir schließlich beide, dass es dem Betrieb gut geht“, beschreibt Dominik Guhl den konstruktiven Umgang des Unternehmerduos bei Meinungsverschiedenheiten. Dieser Umgang erstreckt sich auf die ge-

samte Familie, denn auch wenn Vater und Sohn die Personen sind, die entscheiden, dürfen und sollen alle Familienmitglieder stets ihre Meinungen und Gedanken einbringen. Und so ist der wichtigste Besprechungsort bis heute der Küchentisch, an dem alle gemeinsam über das Familienunternehmen reden.

Wachstum und Expansion in der Nachfolge – Wenn Erfahrung und neue Ideen sich verbinden

Seitdem sich Vater und Sohn die Verantwortung teilen, hat Dominik Guhl bereits einige neue Ideen in das Familienunternehmen eingebracht. So etwa ist der Betriebszweig des Lohnunternehmens maßgeblich durch ihn entstanden. Er erkannte das ungenutzte Potenzial der kostspieligen Maschinen, die sich im Besitz der Familie befanden, um Einnahmen zu generieren: Sie waren nicht ausgelastet und freie Arbeitskapazitäten standen auch zur Verfügung. Mit dem Einsatz der Maschinen in anderen landwirtschaftlichen Betrieben und dem zeitgleichen Ausbau der Selbstvermarktung wuchs der Bauernhof Guhl – so sehr, dass schließlich ein Auszubildender und ein weiterer externer Mitarbeiter eingestellt wurden.

Seinen Vater bezeichnet Dominik Guhl als „wichtigsten Berater“. Dass er mit neuen Ideen bei ihm stets auf

offene Ohren trifft und frühzeitig Verantwortung übertragen bekam, betrachtet er als entscheidende Erfolgsfaktoren für die geglückte Nachfolge: „Wenn er meine Ideen abgelehnt und mir nicht so früh Verantwortung und Entscheidungsbefugnis übergeben hätte, würde ich heute nicht hier stehen.“

Das Thema „Abgeben und Loslassen“ spielt für die übergebende Generation, Mutter und Vater Guhl, keine große Rolle. Wenn Karl-Heinz Guhl irgendwann offiziell in Rente geht, wird das für den Betrieb kaum spürbare Auswirkungen haben, solange er noch fit ist und weiterhin mitwirken kann. „In landwirtschaftlichen Familienbetrieben ist es gang und gäbe, dass man so lange mitarbeitet, bis es nicht mehr geht“,

beschreibt es Nachfolger Dominik Guhl. Die Familie betreibt Landwirtschaft nämlich nicht nur aus finanziellen Gründen, sondern auch aus Leidenschaft und als Lebens-

modell. Die Hofübergabe erfolgt somit, wie es bereits seit drei Generationen gehandhabt wird – fließend und ohne starre Grenzen.



Tipps von Dominik Guhl

„Bei der Übergabe eines Familienbetriebs ist es das Wichtigste, dass man das gleiche Ziel vor Augen hat.“

„Eine Diskussion über den Betrieb darf nie dazu führen, dass man sich nicht mehr in die Augen gucken kann.“

„Ehrlich und direkt an die Sache rangehen, dann kann eigentlich nicht viel schief gehen.“



Generationenpower gegen Wettbewerbsdruck,
frühzeitige Familiennachfolge sichert Investitionen

Bösing Dental GmbH & Co. KG

Der Weg in den Familienbetrieb: Fachkräftesicherung über
Ausbildung und Unternehmenskultur.

Bösing Dental GmbH & Co. KG

1998 als Labor mit zwei Mitarbeitenden gegründet, hat Inhaber Christoph Bösing die Bösing Dental GmbH über die Jahre zu einem erfolgreichen Ausbildungsbetrieb mit mehr als 50 Beschäftigten entwickelt. Dabei wurde stets nicht nur viel in Personal, sondern auch in moderne und digitale Ausstattung sowie Technologien investiert, um das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.



Christoph Bösing



Niklas Bösing

Christoph Bösing leidet nicht unter dem Fachkräftemangel, denn er hat schon früh ein eigenes Erfolgsrezept zur Fachkräftegewinnung und -bindung gefunden. Sein Personal bildet er selbst aus und bietet dabei nicht nur einen angenehmen Arbeitsplatz mit vielen Sozialleistungen. Regelmäßig finden zusätzlich Feiern und Teamevents statt, damit „die Leute sich hier wohl-

fühlen“. Ob es an den außergewöhnlicheren Erlebnissen, wie einer Fortbildung auf der AIDA liegt oder doch an alltäglicher Verlässlichkeit, wie dem stets ordentlichen Arbeitsplatz – Bösings Fachkräfte bleiben und neue kommen hinzu. Teilweise absolvieren sogar Kinder von Angestellten bei ihm die Ausbildung und wachsen in den Betrieb hinein.

Der Weg in den Familienbetrieb

Dass sein Sohn Niklas einmal ebenfalls nicht nur als eine Fachkraft, sondern sogar als Nachfolger seines Betriebs fungieren würde, war nicht immer klar. Niklas Bösing hatte nach der Schule ursprünglich überlegt, als Zweiradmechaniker tätig zu werden. Nachdem sich diese Idee im Zuge eines Praktikums

aber als nicht besonders zufriedenstellend erwies und auch andere berufliche Optionen den ein oder anderen Haken zu haben schienen, traf er 2014 die Entscheidung, sich zum Dentaltechniker ausbilden zu lassen, um in den Betrieb seines Vaters einzusteigen. Besonders reizvoll erschien dabei sowohl die praktische, handwerkliche Arbeit, als auch der Gedanke, selbstbestimmt als sein eigener Chef arbeiten zu können. Nach seiner Lehre und der Arbeit in verschiedenen Laboren, auch im Ausland, legte er 2021 mit seiner Meisterprüfung den Grundstein für die Übernahme des väterlichen Betriebs.

Vater und Sohn als unternehmerisches Team – Wie mit Erfahrung der übergebenden Seite und digitaler Kompetenz der nachfolgenden Generation neue Geschäftsfelder erschlossen werden

Christoph Bösing achtet darauf, dass sein Sohn als zukünftiger Nachfolger sich im Unternehmen verwirklichen kann: „Was ich ganz wichtig finde, ist, dass man die Leute ihren eigenen Weg gehen lässt. ‚Ich habe das doch schon immer so gemacht, und Du musst es genauso machen‘, das funktioniert nicht, weil Menschen dann Spaß und Motivation verlieren.“

Sohn Niklas nutzt so seinen unternehmerischen Gestaltungsspielraum. Gemeinsam mit zwei Programmierern baute er eine zweite Firma auf. UNICAD Dental ist ein Online-Shop für Dentallabore, Zahnarzt- und kieferorthopädische Praxen, der maßgeschneiderte und gängige Produkte aus dem Bereich der Zahntechnik bietet. Nachdem die ersten zwei Jahre etwas langsam anliefen, hat sich UNICAD Dental zu einem großen Erfolg und einem sehr gut laufenden zweiten Geschäftszweig entwickelt. Das schreibt Vater Bösing maßgeblich seinem Sohn zu, doch auch er spielt eine Rolle dabei. Nachdem sich nämlich bereits 2014 mit Aufnahme der Lehre zum Dentaltechniker abzeichnete, dass sein Sohn wahrscheinlich seine Nachfolge antreten würde, investierte Bösing Senior verstärkt in neue, moderne und digitale Maschinen. Mit den oftmals sehr teuren Anschaffungen entwickelten Vater und Sohn gemeinsam die Idee weiter, auch für andere Labore Produkte anzubieten, um die Maschinen auszulasten und eine Amortisierung zu erreichen. So wurde der Online-Shop UNICAD Dental auf die Beine gestellt, Zahnärzte sowie Labore können hier einfach und schnell benötigte Produkte bestellen.



Die Zukunftsperspektive unserer Familiennachfolge war entscheidend für langfristig ausgerichtete Investitionen in Technik und Prozessinnovationen.

Frühzeitig geregelte Familiennachfolge führte zu verstärkten Investitionen und so zur Zukunftssicherung des Betriebs

Hätte es sich 2014, als Christoph Bösing Mitte 50 war, nicht so ergeben, dass sein Sohn die Nachfolge antreten würde, wäre es wohl nicht zu Investition in diesem Ausmaß gekommen. „Ich hätte stattdessen jemanden extern suchen müssen, der das Labor kauft, oder eine Person innerhalb des Betriebs angesprochen.“ Ob sich sein Unternehmen dann so positiv weiterentwickelt hätte, ist fraglich. „Die Zukunftsperspektive unserer Familiennachfolge war entscheidend für langfristig ausgerichtete Investitionen in Technik und Prozessinnovationen. Dadurch konnten wir auch qualifiziertes Personal

halten, neues gewinnen und weitere Kundenfelder erschließen“, rekapituliert Christoph Bösing.

Letztendlich haben die Investitionen und die frühzeitige familiäre Nachfolgeregelung dafür gesorgt, dass Vater und Sohn die Bösing Dental GmbH zukunftsfähig aufgestellt haben. Das Unternehmen kann sich heute gegen ausländische Konkurrenz und große Dentalketten behaupten, die zunehmend Labore aufkaufen – auch bei Bösings haben sie bereits angefragt. Durch die Erweiterung mit dem Online-Shop als zweites Standbein hat Niklas Bösing einen großen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit geleistet, so kann er selbstbewusst und zuversichtlich in die Zukunft seines Unternehmens schauen.

Wenn man nicht abgeben kann, dann ist es für beide Generationen nicht gut.



Tipps von Christoph und Niklas Bösing

„Die nachfolgende Generation muss ihren eigenen Weg gehen.“

„Wir haben es schon immer so gemacht, funktioniert nicht.“

„Man muss [als Altchef] auch loslassen können.“

„Man muss einfach machen, um zu wissen, ob es funktioniert. Wenn es nicht gelingt, ist man ja trotzdem weiter.“

Familienbetrieb bleibt erhalten

Vater Bösing zieht sich schrittweise aus dem Betrieb zurück. 2024 hatte er bereits einen Tag pro Woche frei, 2025 werden es schon zwei sein. Mit 67 möchte er zwar weiterhin präsent sein, aber nicht mehr „aktiv arbeiten müssen“. Zur finanziellen Abwicklung der Übergabe ist er mit einem Steuerberater in Abstimmung, um keine steuerlichen Nachteile zu erfahren. Wichtig ist ihm aber vor allem, dass sein Sohn dann der Chef ist: „Wenn man nicht abgeben kann, dann ist es für beide Generationen nicht gut.“

Bösing Dental wird ein Familienbetrieb bleiben, hier sind sich beide Unternehmensgenerationen einig. „Wir sind ein Familienbetrieb, das bleibt auch so“, konstatiert Christoph Bösing. Sein Sohn Niklas ist der Firma und Familie gleichermaßen verbunden: „Ich möchte die Geschäftsphilosophie und das, was mein Vater aufgebaut und erreicht hat, weiterführen. Auch meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber fühle ich mich verpflichtet, diese Verantwortung weiterzutragen.“

Hochschule Mainz

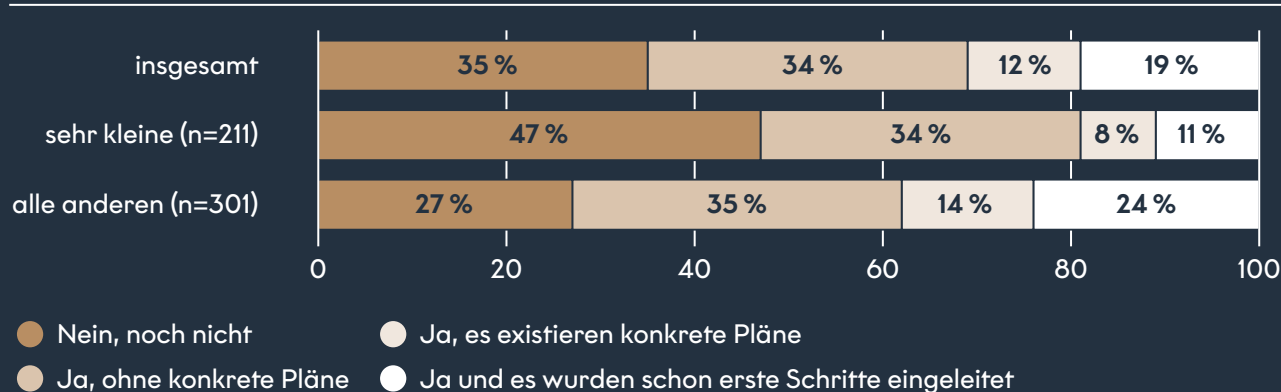
Alarmierende Lücke in der Planung – Frühzeitige Beratung schafft Sicherheit

Die jüngste **Nachfolgestudie** der Hochschule Mainz in Zusammenarbeit mit den rheinland-pfälzischen Industrie-, Handels- und Handwerkskammern, unterstützt vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau offenbart eine zentrale Herausforderung für die Wirtschaft in Rheinland-Pfalz.

Die Ergebnisse der Studie, an der im Sommer 2024 über 500 Unternehmerinnen und Unternehmer teilgenommen haben, zeigen: Zwei Drittel der Unternehmen haben bislang keinerlei konkrete Nachfolgepläne.

Diese Zahlen verdeutlichen ein strukturelles Risiko für den Erhalt wertvoller Unternehmenssubstanz und damit auch für die regionale Wertschöpfung und Beschäftigung. Besonders schlecht auf die Übergabe ihrer Unternehmen vorbereitet sind Inhabende kleinerer Unternehmen, die sich zugleich nur selten aus dem operativen Geschäft herausnehmen können: In nicht einmal jedem fünften Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitenden liegen konkrete Nachfolgepläne vor, wohingegen etwa 60 % der Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich eher auf strategische Aspekte der Unternehmensführung konzentrieren, bereits konkrete Pläne haben.

Abb. 1: Status der Nachfolgeplanung nach Unternehmensgröße

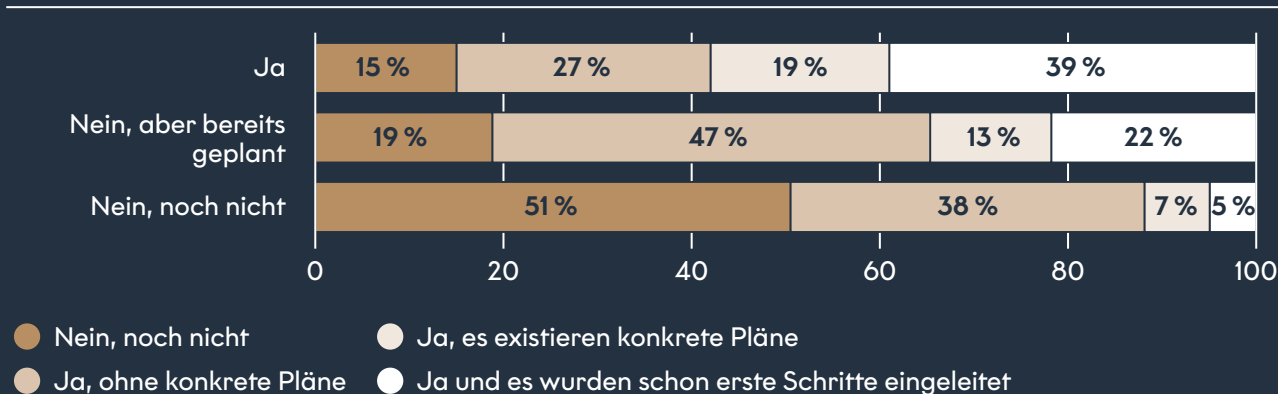


N = 512. Signifikant mit $p < 0,01$. Größenklassen gemessen an Anzahl FTE, sehr kleine Unternehmen sind definiert als solche mit weniger als 5 Mitarbeitenden (FTE).

Die **Herausforderungen einer Unternehmensnachfolge** sind vielfältig: Zwei Drittel der Befragten empfinden die Suche nach geeigneten Nachfolgenden als schwierig. Unsicherheiten bezüglich des Prozesses sowie schlechte Aussichten, wegen derer ein Fortführen des Betriebs als nicht lohnend empfunden wird, werden als weitere Hürden genannt. Eine weitere – wenn auch geringere – Schwierigkeit wird darin gesehen, das Unternehmen von der eigenen Person zu trennen bzw. loslassen zu können. Dies passt sowohl zu der wesentlichen **Motivation der Übergabe** – dem Erhalt des Lebenswerks – als auch der bevorzugten Übergabe an Familienangehörige.

Einen **Hoffnungsschimmer** bietet die Erkenntnis, dass die Inanspruchnahme von Beratungsangeboten signifikant zur Nachfolgevorbereitung beiträgt: Knapp 60 % derjenigen, die sich bereits haben beraten lassen, haben konkrete Nachfolgepläne – ohne Beratung liegt dieser Anteil bei unter 20 %. Insbesondere die Kammern und Steuerberatende werden als Anlaufstellen geschätzt, bevorzugt für individuelle Beratungsangebote.

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Beratungs- und Nachfolgeplanungsstatus



N = 517. Die genannten Unterschiede sind hochsignifikant mit $p < 0,01$.

Die **politischen Rahmenbedingungen** empfinden zahlreiche Befragte nicht nur als wenig förderlich für ihre unternehmerische Tätigkeit, sondern auch als Hürde im Rahmen der Nachfolgeplanung: Über 60 % der Befragten fordern den Abbau bürokratischer Hürden und steuerliche Entlastungen.

Prof. Dr. Anna Rosinus, Studienleiterin und Professorin für Strategie, Management und Entrepreneurship an der Hochschule Mainz, betont: „Ein gelungener Übergabeprozess beginnt idealerweise schon vor dem 60. Lebensjahr. Je besser eine Distanzierung der Unternehmerinnen und Unternehmer vom operativen Tagesgeschäft gelingt, desto eher kann Raum für

strategische Fragestellungen geschaffen werden, was mittelfristig Wachstumspotenziale fördern und langfristig den Erhalt des Lebenswerks sichern kann. **Externe Beratende frühzeitig einzubinden, kann dabei nicht nur Entspannung in einen oft emotional aufgeladenen Prozess bringen, sondern generell die Chancen auf eine erfolgreiche Übergabe erhöhen.**“

Die vollständige Studie kann unter www.hs-mz.de/unternehmensnachfolge abgerufen werden.

**HOCHSCHULE
MAINZ**



Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz

Steuerberaterinnen und Steuerberater: Unverzichtbare Partnerinnen und Partner bei der Unternehmensnachfolge

Ein erfolgreiches Unternehmen zu führen, erfordert über Jahre hinweg Einsatz, Know-how und strategisches Geschick. Doch irgendwann steht jede Unternehmerin oder jeder Unternehmer vor einer zentralen Frage: Wer übernimmt den Betrieb und führt ihn in eine sichere Zukunft? Eine Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess, der ohne professionelle Beratung schnell zur Herausforderung werden kann. Hier sind Steuerberaterinnen und Steuerberater die entscheidenden Personen, die den Übergang steuerrechtlich und betriebswirtschaftlich optimal gestalten.

Frühzeitige Planung sichert den Erfolg

Eine gut geplante Nachfolgeregelung sollte idealerweise bereits fünf bis zehn Jahre vor der Übergabe beginnen. Denn neben der Suche nach einer geeigneten Nachfolge müssen steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Steuerberaterinnen und Steuerberater unterstützen ihre Mandantschaft dabei, frühzeitig die richtigen Weichen zu stellen, um steuerliche Belastungen zu minimieren und den Unternehmenswert zu erhalten.

Zu den ersten Schritten einer erfolgreichen Nachfolge zählen:

- Die Festlegung der Übergabeziele (Familiennachfolge, Verkauf oder andere Modelle).
- Die Wahl des geeigneten Übergabemodells.
- Die steuerliche Optimierung der Nachfolgestrategie.
- Die Berücksichtigung erbrechtlicher und gesellschaftsrechtlicher Aspekte.

Steuerberaterinnen und Steuerberater sind in diesem Prozess unersetzlich, da sie nicht nur steuerliche Lösungen erarbeiten, sondern auch vertrauensvolle Beratung bieten und die Unternehmerinnen und Unternehmer auf dem gesamten Weg begleiten.

Bewertung des Unternehmens – den fairen Wert bestimmen

Einer der sensibelsten Punkte einer Nachfolge ist die Unternehmensbewertung. Hier können verschiedene Methoden zum Einsatz kommen, wie die Ertragswertmethode oder das Discounted-Cashflow-Verfahren. Der objektive Wert des Unternehmens muss dabei sowohl für den Übergebenden als auch für den Nachfolgenden tragfähig sein.

Steuerberaterinnen und Steuerberater unterstützen bei der:

- Wahl der richtigen Bewertungsmethode
- Vermeidung von steuerlichen Nachteilen
- Gestaltung von Zahlungsmodalitäten (Einmalzahlung, Ratenzahlung, Rentenzahlung)

Gerade bei der Übergabe innerhalb der Familie oder an langjährige Mitarbeitende kann es zu Konflikten über den Unternehmenswert kommen. Steuerberaterinnen und Steuerberater agieren hier oft als Vermittlung und finden eine faire Lösung, die allen Seiten gerecht wird.

Steuerliche und rechtliche Fallstricke vermeiden

Die steuerlichen Auswirkungen einer Unternehmensnachfolge sind nicht zu unterschätzen. Ob Einkommensteuer, Erbschaft- und Schenkungsteuer oder Umsatzsteuer – eine falsche Gestaltung kann zu hohen steuerlichen Belastungen führen.

Steuerberaterinnen und Steuerberater analysieren verschiedene Modelle und helfen, steuerliche Vergünstigungen zu nutzen, z. B.:

- **Begünstigungen nach § 13a und § 13b ErbStG**, die unter bestimmten Bedingungen eine steuerfreie Übertragung ermöglichen
- **Optimierte Schenkungsmodelle**, um steuerliche Freibeträge bestmöglich auszuschöpfen
- **Steuerlich sinnvolle Gestaltung von Veräußerungsgewinnen**, um hohe Steuerlasten zu vermeiden

Der Inhalt der Steuerberatung wird von privat- oder gesellschaftsrechtlichen Fragen, etwa zur steueroptimierten Anpassung von Gesellschafts-, Ehe- oder Erbverträgen, bestimmt.

Sichere Zukunft für Unternehmen und Familie

Besonders bei Familienunternehmen ist die Unternehmensnachfolge nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine emotionale Herausforderung. Durch unklare Regelungen oder unvorbereitete Nachfolgende kann es zu Streitigkeiten und finanziellen Problemen kommen. Ein durchdachtes Nachfolgekonzept sichert nicht nur das Unternehmen, sondern auch den Familienfrieden.

Steuerberaterinnen und Steuerberater helfen dabei, einen individuellen Übergabeplan zu entwickeln, der folgende Aspekte berücksichtigt:

- Klare Regelung der künftigen Rolle der Althaberin/ des Althabers
- Vermeidung von Erbstreitigkeiten durch rechtzeitige Nachfolgeplanung
- Sicherstellung der Altersversorgung der Unternehmerin/des Unternehmers

Fazit: Ohne Steuerberaterinnen und Steuerberater geht es nicht!

Eine Unternehmensnachfolge ist weit mehr als nur eine Geschäftsübergabe – sie erfordert betriebswirtschaftliches Know-how, steuerliche Expertise und strategische Weitsicht. Steuerberaterinnen und Steuerberater sind die zentral begleitenden Personen in diesem Prozess, da sie sowohl wirtschaftliche als auch steuerrechtliche Aspekte ganzheitlich betrachten.

Ob Unternehmensbewertung, steuerliche Optimierung oder rechtssichere Gestaltung – mit einer Steuerberaterin oder einem Steuerberater an der Seite kann der Generationenwechsel reibungslos und erfolgreich erfolgen.

Planen Sie frühzeitig – Ihre Steuerberaterin oder Ihr Steuerberater steht Ihnen zur Seite!





Familienverfassung (beg)leitet Nachfolge,
Erfahrungen aus vergangenen Übernahmen nutzen

Brohl Wellpappe GmbH & Co. KG

Brohl Wellpappe steht vor einem bedeutenden Übergang: Klara und Friederike Boltersdorf, Nichte und Tochter des langjährigen Geschäftsführers Maximilian Boltersdorf, übernehmen die Leitung des Unternehmens. Während Maximilian Boltersdorf den Prozess als Übergeber begleitet, bereiten sich die beiden darauf vor, das Unternehmen mit neuen Ideen weiterzuentwickeln.

Brohl Wellpappe GmbH & Co. KG

Die Brohl Wellpappe GmbH & Co. KG ist ein familiengeführter Hersteller von Verpackungen und Displays aus Wellpappe, der sich auf konsequent kundenorientierte Lösungen für unter anderem Lebensmittel, Getränke und Konsumgüter spezialisiert hat. Mit rund 700 Mitarbeitenden an Standorten in Deutschland und den Niederlanden bietet das Unternehmen ein Portfolio von einfachen Verpackungen bis hin zu komplexen Präsentationslösungen.



Maximilian Boltersdorf



Friederike Boltersdorf



Klara Boltersdorf

Das Familienunternehmen hat eine lange Tradition, die bis 1778 zurückreicht. Die aktuelle Übernahmesituation ist stark durch die Erfahrungen der vorangegangenen familieninternen Übergabe von der 6. auf die 7. Generation geprägt.

Herausforderungen und Lehren aus der letzten Nachfolge

Nach dem Tod des Vaters im Jahr 1989 gab es so gut wie keine Regelungen, wodurch das Unternehmen in eine sehr schwierige wirtschaftliche Situation geriet. Versäumnisse aus der Vergangenheit machten große technische Modernisierungen

und strukturelle Veränderungen notwendig. Diese Erkenntnis führte dazu, dass die Familie heute auf eine strukturierte Nachfolgeplanung setzt. Als gut vorbereitete Familienmitglieder sollen Klara und Friederike Boltersdorf Führungsaufgaben übernehmen und die Zukunft des Unternehmens bestimmen.

Eine Familienverfassung als klarer Leitfaden für eine geregelte Nachfolge

Ein zentraler Schritt zur Professionalisierung der Nachfolge war die Einführung einer Familienverfassung, die mit Hilfe eines externen Moderators entwickelt wurde. Diese Verfassung definiert neben Werten, Institutionen und Regelwerken klare Anforderungen an die nachfolgende Generation, um sicherzustellen, dass die Verantwortung tragenden Personen gut vorbereitet sind. Für die Brohl Wellpappe GmbH & Co. KG ist es entscheidend, dass sich die beiden Nachfolgerinnen auch außerhalb des Familienunternehmens bewiesen haben und Führungskompetenzen nachweisen können.

Klara und Friederike Boltersdorf haben extern berufliche Erfahrungen gesammelt. Klara Boltersdorf war mehrere Jahre in einem Hamburger Start-up beschäftigt und hat dort Prozesse sowie die Supply Chain Abteilung als solches aufgebaut. Hierbei hat sie erlebt, wie wichtig es ist, in einem Umfeld zu arbeiten, mit dem sie sich identifizieren kann. Friederike Boltersdorf war in der Unternehmensberatung tätig, hat dort an verschiedenen Projekten gearbeitet und konnte wichtige Führungsqualitäten entwickeln. Während dieser Zeit wurde ihr Wunsch immer stärker, sich nicht dauerhaft für andere, sondern für ihre eigene Sache engagieren zu wollen – für das Familienunternehmen.

Die Familienverfassung legt außerdem fest, dass Entscheidungen über die Geschäftsführung von externen Beiratsmitgliedern getroffen werden. Dadurch soll vermieden werden, dass Familie über Familie entscheidet. Dies sorgt für Transparenz und vermeidet Konflikte. Ein wichtiger Bestandteil der Verfassung ist auch die Verpflichtung zur Kommunikation innerhalb der Familie, weswegen sich die Unternehmerfamilie jährlich zu gemeinsamen Wochenenden trifft. Hierbei liegt der Fokus neben dem Unternehmen auf dem familiären Zusammenhalt. „Das stärkt das Vertrauen und hilft, mögliche Konflikte frühzeitig zu erkennen“ erklärt Friederike Boltersdorf.

Die Herausforderung besteht darin, einerseits die bewährten Strukturen zu erhalten und andererseits offen für Innovationen zu bleiben.

Tochter sein und als Führungspersönlichkeit wirken

Die externen Erfahrungen halfen beiden Nachfolgerinnen, wichtige fachliche Kompetenz für die künftige Unternehmenssteuerung aufzubauen. Darüber hinaus haben sie auch erfahren, wie wichtig es in der Führungsverantwortung ist,

ein reflektiertes Selbstbewusstsein zu entwickeln. „Die größte Herausforderung war für mich, aus der Rolle der Nichte hervorzutreten und als Führungspersönlichkeit wahrgenommen zu werden“ erklärt Klara Boltersdorf. Und auch das Engagement in der Region ist bei Brohl Wellpappe über Generationen hinweg wichtig. Das Unternehmen unterstützt lokale Vereine, Kulturveranstaltungen und soziale Initiativen. „Das stärkt nicht nur die Attraktivität des Standorts, sondern zeigt auch, dass wir uns als Teil der Gemeinschaft verstehen“ fügt Friederike Boltersdorf hinzu.

Unternehmensnachfolge als Herausforderung und Chance betrachten

Die Übergabe bei Brohl Wellpappe erfolgt in einem fließenden Prozess. Maximilian Boltersdorf gibt nach und nach Verantwortung ab, begleitet die nächste Generation aber weiterhin beratend. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, trotzdem lässt er den beiden Nachfolgerinnen den Raum, eigene Ideen einzubringen. Ihm geht es dabei darum, Vertrauen aufzubauen und sie eigene Wege finden zu lassen.

„Die Herausforderung besteht darin, einerseits die bewährten Strukturen zu erhalten und andererseits offen für Innovationen zu bleiben. Aber genau darin liegt auch die Stärke unserer Zusammenarbeit“ so Klara Boltersdorf. Darüber hinaus möchten sie die familiäre



Dass die nächste Generation der Familie das Unternehmen übernehmen möchte, motiviert mich und ist der Antrieb, das Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Unternehmenskultur weiterentwickeln und fördern. Die langjährige Bindung vieler Mitarbeitender, sogar über Generationen, schafft Vertrauen und ein starkes Gemeinschaftsgefühl.

Der Nachfolgeprozess von Brohl Wellpappe zeigt, wie die Übernahme als strategischer und persönlicher Prozess gestaltet werden

kann, wenn die Generationen gut zusammenarbeiten. Maximilian Boltersdorf beschreibt seine Rolle so: „Dass die nächste Generation der Familie das Unternehmen übernehmen möchte, motiviert mich und ist der Antrieb, das Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwi-

ckeln“, und Klara Boltersdorf konstatiert: „Nachfolge ist eine Herausforderung, aber auch ein Signal der Zuversicht für die Mitarbeiter und eine Chance, sich natürlicher dem Wandel der Zeit zu stellen“.



Tipps von Maximilian Boltersdorf, Friederike Boltersdorf und Klara Boltersdorf

„Netzwerken und Lernen: Tauscht Euch aus, lernt von den Erfolgen und Fehlern anderer und lasst Scheitern als Teil des Wachstumsprozesses zu.“

„Externe Erfahrungen sammeln: Arbeitet zunächst außerhalb des Familienunternehmens, um Selbstbewusstsein zu gewinnen und unterschiedliche Perspektiven kennenzulernen.“

„Charakter und Haltung: Mögt Menschen, seid bereit, anzupacken und akzeptiert, dass nicht jede Lösung perfekt sein muss.“



Aus Praxisjahr über Mietkauf zur Nachfolge

Brotgeschichten

Sauerteigbäckerei Freinsheim

Bäckermeisterin Marie Bochmann hat „Brotgeschichten“ von der promovierten Biologin Verena Rappaport übernommen. Wie aus einem Praxisjahr eine Nachfolge wurde, ist eine Geschichte voller unternehmerischer Entscheidungen.

Brotgeschichten Sauerteigbäckerei Freinsheim

In der Sauerteigbäckerei Freinsheim entstehen Backwaren, die mit wenigen und vor allem natürlichen Zutaten auskommen. Als Basis dienen selbst gezogene Natursauerteige. Sie benötigen keine Zusätze, weil sie traditionell-handwerklich und verbunden mit einer langen Ruhezeit hergestellt werden. Die Brote werden im Holzofen oder auf Steinplatten gebacken. Durch die direkte Strahlungshitze entwickeln die Backwaren ihre spezifischen Röstaromen.



Marie Bochmann

Marie Bochmann erhielt 2022 in Dresden ihren Meisterbrief. Anschließend wollte sie als Bäckermeisterin in Deutschland ein Jahr lang arbeiten und neue Erfahrungen sammeln – besonders die regional unterschiedlichen Backtraditionen interessierten sie. Auf der Spurensuche ihres Handwerks fiel ihre Wahl auf Rheinland-Pfalz. Vom ersten Arbeitgeber trennte sie sich und kam dann zu Brotgeschichten. Marie Bochmann und die damalige Betriebsinhaberin haben sich von Beginn an gut verstanden. Aber nach nur einem

„**Ich wollte von jeher eine kleine Bio-Bäckerei betreiben und kam zu dem Entschluss: ‚Wenn nicht jetzt, wann dann?‘**“

halben Jahr in der Backstube, kurz vor einem geplanten Urlaub, musste sich Marie Bochmann unerwartet entscheiden. „Frau

Rappaport kam zu mir und sagte, dass sie die Bäckerei nicht mehr weiterführen würde. Sie eröffnete mir zwei Möglichkeiten: Ich würde zum Jahresende entlassen oder ich könnte den Betrieb übernehmen.“ Ihren Urlaub verbrachte sie mit Abwägungen für oder gegen eine Betriebsübernahme.

Selbständig sein wollte Bäckermeisterin Bochmann eigentlich schon immer, hatte den Wunsch aber bislang nicht weiterverfolgt – hauptsächlich wegen der finanziellen Belastungen. Doch die

Sauerteigbäckerei Freinsheim entsprach genau ihren Vorstellungen. „Ich wollte von jeher eine kleine Bio-Bäckerei betreiben und kam zu dem Entschluss: ‚Wenn nicht jetzt, wann dann?‘ „Andererseits empfand sie starke Sehnsucht nach ihrer Familie und ihren Freunden in Sachsen. Aber eine Bio-Bäckerei im Erzgebirge wirtschaftlich betreiben zu können, erschien ihr letztlich weniger realistisch als einen kleinen, etablierten Betrieb mit einer Stammkundschaft im Landkreis Bad Dürkheim zu übernehmen. Da in der Bäckerei bereits ausschließlich Bio-Zutaten verwendet wurden, nahm Marie Bochmann die Bio-Zertifizierung nach der Betriebsübernahme direkt selbst in die Hand. „Ich liebe den Bäckerberuf, aber mir hat es nicht gefallen, dass so viele Backmischungen verwendet werden. Ich möchte Produkte herstellen, von denen ich mit Stolz sagen kann: Das sind meine Backwaren“, erläutert die Nachfolgerin ihre Motivation. Selbständigkeit verbindet Marie Bochmann in erster Linie mit Entscheidungsfreiheit: „Wenn ich ein Produkt qualitätstechnisch nicht gut finde,

Die Handwerkskammer hat mich absolut klasse unterstützt.

dann bin ich diejenige, die es ändern kann – und genau das tue ich dann auch.“

Die Nachfolge mit dem Finanzierungsmodell des Mietkaufs gestalten

Die Nachfolge sollte zügig erfolgen. Dank des freundschaftlichen Verhältnisses der beiden Frauen war der Übergang unkompliziert. Nach sechs Monaten Vorbereitung war Marie Bochmann im Mai 2024 schließlich als Inhaberin der Brotgeschichten Sauerteigbäckerei Freinsheim eingetragen. Bis dahin eignete sie sich mit viel Energie, Geschick und Unterstützung durch die Handwerkskammer umfassendes Wissen zur Betriebsübernahme an. „Die Handwerkskammer hat mich absolut klasse unterstützt“,

sagt sie, „anfangs habe ich wöchentlich Beratungen wahrgenommen: Business Plan mit Kalkulationen, Social Media oder Website-Gestaltung. Ich habe viel wertvolle Unterstützung bekommen.“

Mit der Altinhaberin einigte sie sich auf einen Mietkauf. Der Vorteil eines Mietkaufs gegenüber einer vorübergehenden Pacht besteht darin, dass die Mietsumme für Räumlichkeiten, Gerätschaften, Backöfen und Kühlhaus, mit dem Kaufpreis verrechnet wird und der Kaufpreis entsprechend niedriger ausfällt. „Nach der vereinbarten Mietdauer ist die Entscheidung zu treffen, ob man den Betrieb weiterführen möchte“, erläutert Marie Bochmann, „in dem halben Jahr habe ich täglich prüfen können: übernehme ich oder übernehme ich nicht?“ Auch eine Existenzgründungsförderung von der Agentur für Arbeit für das erste halbe Jahr hat geholfen, dass Marie Bochmann nicht sofort ihr Gehalt und die Sozialversicherungsbeiträge aus dem laufenden Betrieb heraus finanzieren musste.

Bereits sechs Monate nach der Übernahme entschied sich Bäckermeisterin Bochmann, ihren Lebensgefährten, ebenfalls Bäcker aus Sachsen, in Vollzeit bei sich anzustellen. Die gegenseitige Unterstützung brachte nicht nur Entlastung, sondern auch Stabilität in den Bäckereialltag. An zwei Tagen pro Woche wird Brot verkauft, während an den anderen Tagen die Teigvorbereitung und -verarbeitung erfolgt. Das Backen auf Sauerteigbasis ist ein sehr langer Prozess, der nicht allgemein bekannt ist. „Aber die Kundinnen und Kunden schmecken die langsame Teigführung und unsere Sorgfalt im Umgang mit dem Brot“, ist sich Marie Bochmann sicher.

Stammkundschaft halten und neue Kundengruppen gewinnen

Die Sauerteigbäckerei hat an den zwei Verkaufstagen eine Stammkundschaft, die sich durch die Nachfolgeregelung kaum verändert hat. Ein weiteres Standbein ist die Auslieferung von Broten. Dabei ist Brotgeschichten, wie viele andere Betriebe in der touristisch

attraktiven Region, vom Saisongeschäft betroffen. Im Sommer können Hotels mit Backwaren beliefert werden, die im Winter geschlossen sind. Marie Bochmann plant, Brotgeschichten als kleinen Betrieb zu stabilisieren, den Umsatz zu steigern und unterschiedliche Kundengruppen anzusprechen. Zu ihren Ideen gehören ein Online-Versand von einigen hierfür geeigneten Brotsorten. Mit Social-Media-Arbeit will sie den Vertrieb unterstützen. „Ich möchte mich und die Backstube bekannt machen und unsere Reichweite erhöhen“, erläutert die Nachfolgerin ihre digitalen Vertriebspläne. Gleichzeitig bleibt das vor Ort-Sein ein wichtiges Standbein: „Wir präsentieren unsere Backwaren auf Märkten und bei Verkostungen der

Weingüter im Umkreis.“ Als neue Möglichkeit könnte auch ein Verkaufswagen hinzukommen. Marie Bochmann hat ihre Zukunft mit Brotgeschichten fest im Blick: „Wir haben schon ein paar neue Kundinnen und Kunden hinzugewonnen, aber wir müssen auf jeden Fall noch ein bisschen Gas geben.“



Tipp von Marie Bochmann

„Sucht Euch eine gute Steuerberatung! Dann haben Eure Produkte und Kunden Eure volle Aufmerksamkeit.“



Ich möchte mich und die Backstube bekannt machen und unsere Reichweite erhöhen.



Vom Kunden zum Nachfolger, Kaufpreis und Investitionen gleichzeitig stemmen

Fahrrad Hoffman GmbH

Alexander Nickel, gebürtiger Bitburger und leidenschaftlicher Fahrradfan, hat die Fahrrad Hoffmann GmbH 2022 übernommen. Für ihn war die Unternehmensnachfolge mehr als nur ein Schritt in die berufliche Selbständigkeit – es war eine Herzensangelegenheit. Schon als Kind kaufte er hier seine ersten Fahrräder und verband stets positive Erinnerungen mit dem Geschäft.

Fahrrad Hoffman GmbH

Die Fahrrad Hoffmann GmbH ist ein Traditionsunternehmen, das seit über 90 Jahren besteht. Seit der Erweiterung im Oktober 2022 bietet das Unternehmen ein vielfältiges Sortiment, das neben klassischen Fahrrädern auch sportliche Mountainbike- und Trekking-Modelle umfasst – perfekt für jüngere Zielgruppen. Mit einem erfahrenen Team von fünf Mitarbeitenden und persönlichem Service steht Fahrrad Hoffmann für Qualität und individuelle Beratung in der Region.



Alexander Nickel

Seine ersten Monate als neuer Inhaber der Fahrrad Hoffmann GmbH nutzte Alexander Nickel, um sich intensiv mit den bestehenden Strukturen des Unternehmens vertraut zu machen. Durch Gespräche mit langjährigen Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden gewann er wertvolle Einblicke, die ihm halfen, erste Veränderungen

gezielt umzusetzen. Besonders wichtig war ihm, den Spirit des Traditionsunternehmens zu bewahren und gleichzeitig frische Impulse zu setzen.

Während der Übernahme hat Peter Hoffmann, der Unternehmensübergeber, Alexander Nickel nicht nur in alle Abläufe in der Firma einge-

arbeitet, sondern auch seine geschäftlichen Netzwerke und seine betrieblichen Erfahrungen mit ihm geteilt. Diese Unterstützung im Nachfolgeprozess war für ihn unbezahlbar.

Der Kaufpreis: Mehr als nur eine Zahl

Die Übernahme der Fahrrad Hoffmann GmbH war nicht nur eine persönliche Entscheidung, sondern auch ein wirtschaftlich durchdachter Prozess. „Der Kaufpreis setzte sich aus mehreren Komponenten zusammen“, erklärt Alexander Nickel. Neben dem gesamten Warenbestand an Fahrrädern und Zubehör übernahm er auch die Werkstattausstattung – darunter Hebebühnen, Spezialwerkzeuge und andere betriebsnotwendige Einrichtungen. „Einige ältere Geräte haben wir direkt aussortiert und durch moderne Technik ersetzt.“

Ein entscheidender Wert, der ebenfalls den Kaufpreis mitbestimmte, lag auch im Namen ‚Hoffmann‘. Laut Nachfolger Nickel steht in Bitburg und sogar im weiteren Umkreis dieser Name für Qualität und Verlässlichkeit – eine Assoziation, die eng mit der langjährigen Kundschaft verbunden ist. Genau diese starke Kundenbindung machte den Unternehmensnamen für ihn zu einem zentralen Bestandteil der Übernahme. Tradition und Vertrauen sind Werte, die er unbedingt weiterführen möchte. Gemeinsam mit seinem Steuerberater und dem bisherigen Inhaber, Peter Hoffmann, wurden die Kaufverhandlungen fair und transparent

Der Kaufpreis setzte sich aus mehreren Komponenten zusammen.

gestaltet. „Unser Ziel war eine partnerschaftliche Lösung, die für beide Seiten nachhaltig ist“, betont Alexander Nickel.

Die ersten Schritte nach der Übernahme: Umbau und Erweiterung des Geschäftes

Einer der zentralen Meilensteine war der Umzug in ein größeres Ladengeschäft. „Für mich war es wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich unsere Kundschaft wohlfühlt und in dem wir unser bisheriges, aber auch unser erweitertes Sortiment optimal präsentieren können“, berichtet Inhaber Nickel. Mit dem Umzug konnte nicht nur die Verkaufsfläche verdoppelt, sondern auch die Werkstatt modernisiert werden. Neben dem bewährten Angebot an Cityrädern und E-Bikes kamen sportliche Mountainbikes und Trekkingräder hinzu, die besonders jüngere Kundinnen und Kunden ansprechen. Die Resonanz auf die neu angebotenen Modelle hat seine Erwartungen übertroffen. Durch die

erweiterten Verkaufsflächen fühlt sich sowohl die bisherige Kundschaft als auch die neue Kundengruppe willkommen. Es ist ausreichend Platz vorhanden, damit allen Kundinnen und Kunden eine große Auswahl an Fahrradmodellen angemessen präsentiert werden kann.

Auch im Werkstattbereich gab es Veränderungen: Moderne Hebebühnen und spezielles Werkzeug für die Reparatur schwerer E-Bikes wurden angeschafft, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden und die Arbeitsabläufe zu verbessern. „Unsere Werkstatt ist das Herzstück des Geschäfts. Hier entscheidet sich, ob wir das Vertrauen unserer Kundschaft langfristig gewinnen können.“

Wir profitieren von der ländlichen Struktur der Region, wo die Kundschaft unseren individuellen und persönlichen Service besonders schätzt.

Standort als Schlüssel zur Kundenbindung

Bitburg spielt eine entscheidende Rolle für den jahrzehntelangen Erfolg der Fahrrad Hoffmann GmbH. Die zentrale Lage zieht Kundinnen und Kunden aus einem weiten Einzugsgebiet an, darunter auch aus Trier und Luxemburg. „Wir profitieren von der ländlichen Struktur der Region, wo die Kundschaft unseren individuellen und persönlichen Service besonders schätzt.“ Alexander Nickel hat die Erfahrung gemacht, dass es für Kundinnen und Kunden ländlicher Regionen besonders wichtig ist, einen verlässlichen Partner vor Ort zu haben. Zudem schätzen sie es, keine weiten Strecken fahren zu müssen.

Wir haben Kundinnen und Kunden, die aus Köln oder sogar aus Luxemburg anreisen.

Die Werkstatt wird auch regelmäßig von Kundschaft aus entfernten Gebieten genutzt, da sie für schnelle und kompetente Reparaturen bekannt ist. „Wir haben Kundinnen und Kunden, die aus Köln oder sogar aus Luxemburg anreisen, weil sie wissen, dass sie bei uns erstklassigen Service erhalten“, sagt Nickel stolz. Stammkundinnen und -kunden aus anderen Regionen,

die der Fahrrad Hoffmann GmbH seit Jahrzehnten treu sind, würdigen insbesondere die persönliche Beziehung, die sie im Ladengeschäft und in der Werkstatt finden – etwas, das in großen Städten oft verloren geht.

Die Nachfolge bei der Fahrrad Hoffmann GmbH ist ein Beispiel dafür, wie Tradition und Innovation Hand in Hand gehen können. Alexander Nickel hat es geschafft, die Werte des Unternehmens zu bewahren und gleichzeitig neue Impulse zu setzen. „Wir wollen generationsübergreifend der erste Ansprechpartner für Fahrräder und Service in der Region bleiben – darauf bauen wir unsere Zukunft auf“, fasst Nickel zusammen.



Tipps von Alexander Nickel

„Risiko einschätzen: Sei Dir dem finanziellen Risiko bewusst und plane vorausschauend.“

„Standort beibehalten: Halte an einem etablierten Standort fest und stärke die Kundenbindung durch klare Kommunikation und gezielte Werbung – besonders bei Neueröffnungen oder Veränderungen.“

„Warenbestand strategisch planen: Setze auf einen breiten Warenbestand, um alle Kundengruppen anzusprechen.“



Vom Vertriebsprofi zum Nachfolger, Finanzierungsmix

Fohmann & Sachon GmbH & Co. KG

Robert Braun leitet seit etwa zwei Jahren das Unternehmen, welches er aus seiner vorherigen Vertriebstätigkeit kannte. Vertrauen und Zuverlässigkeit waren die Basis, als sich aus der Kundenbeziehung die Unternehmensnachfolge entwickelte.

Fohmann & Sachon GmbH & Co. KG

Fohmann & Sachon GmbH & Co. KG ist ein innovativer, leistungsorientierter und zuverlässiger Fertigungsbetrieb für den Maschinenbau, Vorrichtungsbau und für Präzisionsteile mit Sitz in Speyer. Es werden Einzelteile, Vorrichtungen und Prototypen aus den verschiedensten Metallen und Kunststoffen in modernsten CNC-Bearbeitungszentren mechanisch bearbeitet.



Robert Braun

Als Sohn einer Unternehmerfamilie hat Robert Braun es schon in die Wiege gelegt bekommen: Arbeiten bedeutet, etwas zu unternehmen, sich mit etwas zielgerichtet zu beschäftigen und dadurch etwas bewegen zu wollen. „Und dann ist da ganz viel Leidenschaft dabei, so kommt man auf alle möglichen Ideen. Ohne Leidenschaft und Netzwerk rate ich niemandem zur Selbständigkeit.“

Robert Braun erlernte einen Handwerksberuf, war bei mehreren Unternehmen beschäftigt und hat durch seine kontinuierliche Firmenbetreuung im Vertrieb erfahren, welche Unternehmensstrukturen Betriebe stark und zukunftsfähig machen. Bei verschiedenen dieser Unternehmen platzierte er seinen Nachfolgewunsch ganz aktiv: „Wenn Sie sich eines Tages mit der Nachfolge Ihres Unternehmens beschäftigen werden, können Sie sich gerne bei mir melden!“ Durch

zuverlässige Geschäftspartnerschaften und über die Zeit aufgebautes Vertrauen erhielt er insgesamt mehrere Angebote zur Übernahme. Die Wahl fiel dann



**Ohne Leidenschaft
und Netzwerk rate
ich niemandem zur
Selbständigkeit.**

auf das Unternehmen mit den besten Grundlagen an betrieblichen Strukturen und Ordnung. „Auf einem guten Fundament aufbauen, das macht Sinn“, fasst Robert Braun seine Nachfolgeentscheidung zusammen.

Mit verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten zum eigenen Unternehmen

Durch eine klare Zielformulierung, Vertrauenswürdigkeit und fachliche Kompetenz konnte Robert Braun die Banken für die Finanzierung und eine Bürgschaft gewinnen. Als Sicherheiten sind von einer nachfolgenden Person zunächst persönliche Werte, wie beispielsweise Wohneigentum, einzubringen. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten sind beispielsweise ein Verkäuferdarlehen oder eine Gewinnbeteiligung. Ein Verkäuferdarlehen setzt viel Vertrauen des Verkäufers in den Käufer und seine unternehmerischen Fähigkeiten voraus. Bei einer Gewinnbeteiligung empfiehlt Robert Braun, diese nach unten und oben zu deckeln. Der Gewinn sollte nämlich nach der Übernahme überwiegend dazu verwendet werden, die Firma weiter aufzu-

bauen, um beispielsweise neue Maschinen zu kaufen. Letztlich gelang es, die Kostenstruktur für das geliehene Geld zu optimieren.

**In kürzester Zeit
hat die Handwerks-
kammer die
komplette
Wirtschaftlichkeits-
berechnung für die
Bank erstellt.**

Der Nachfolgeprozess konnte innerhalb eines ausgesprochen kurzen Zeitraums von etwa fünf Monaten abgeschlossen werden. Hierfür war es sehr förderlich, dass Verkäufer und Käufer, aber auch die Handwerkskammer mit ihrer Übernahmebegleitung sehr gut vorbereitet waren. „In kürzester Zeit hat die Handwerkskammer die komplette Wirtschaftlichkeitsberechnung für die Bank erstellt und dass alles so reibungslos und zügig lief, hat wohl auch bei der

Bank für Vertrauen gesorgt“, fasst Robert Braun seine Erfahrung mit der Handwerkskammer zusammen. Auch dass die Nachfolgebegleitung durch die Kammer kostenlos war, betont er, denn bei einer vorherigen Übernahmeverhandlung, die nicht in einen Kauf mündete, waren erhebliche Beratungskosten entstanden. „Ich habe viel Geld gezahlt und im Ansatz nicht das erhalten, was ich bei der Handwerkskammer bekomme.“

Nach dem Unternehmenskauf: Netzwerke pflegen und investieren

Bei einem B2B-Geschäft ist ein aktives Netzwerk zwischen den Unternehmen und dessen Pflege wichtig. Robert Braun setzt darauf, über fachliche Kompetenz Vertrauen aufzubauen, indem er seiner Kundschaft immer wieder gute Lösungen anbietet, was bei Großkunden und Konzernen besonders wichtig zu sein scheint. Die Netzwerkarbeit dient beispielsweise dazu, einen möglichen Kundenverlust nicht zu einer krisenhaften Situation entwickeln zu lassen.

In der Nachfolgesituation sind viele Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen, auch Investitionen, die aus dem laufenden Geschäft zu erwirtschaften sind. „Für mich kommt die Nachkalkulation vor der Kalkulation, damit sichergestellt ist, dass das Unternehmen Geld verdient“, fasst Robert Braun zusammen. Investiert hat er sehr früh nach der Übernahme in die Firmen-IT-Infrastruktur, um die Prozesssicherheit zu verbessern. Er erkannte, wie viel wertvolle Zeit durch IT-Ausfälle verloren ging und war überzeugt, dass das Aufschieben von Investitionen die Rentabilität langfristig gefährdet hätte.

Die Mitarbeitenden wertschätzen und neue Geschäftsfelder aufbauen

Die langjährigen Mitarbeitenden waren in der Nachfolgesituation teils verunsichert, ob sie Arbeitsangebote anderer Unternehmen annehmen sollten. Deshalb gab es viele Gespräche und Team-Events, in denen die Zukunft des Betriebs und die persönlichen Perspektiven besprochen wurden. Sehr bedeutend ist es für Robert Braun, dass Mitarbeitende echte Wertschät-

Mein Wunsch ist es, Teil eines motivierten Teams zu sein, das mit Begeisterung etwas unternimmt und an gemeinsamen Zielen arbeitet.

zung für ihre Person und ihre Arbeit erfahren. Sie sollen erleben, etwas bewirken zu können und einen wichtigen Beitrag zum monatlichen Umsatz zu leisten. „Wir unternehmen gemeinsam etwas. Die Mitarbeitenden sind engagiert und unterstützen sich gegenseitig, es ist eine neue Dynamik im Team zu spüren.“ Die inzwischen 14 Mitarbeitenden, darunter fünf neu eingestellte Personen, sind ausnahmslos Experten auf ihrem Gebiet. Aufgrund des guten Rufs des Unternehmens und bester Netzwerke hat die Firma derzeit kein Fachkräfteproblem. Dies könnte auch so bleiben, denn in die Zukunft gerichtet wünscht sich Robert Braun

als Unternehmer und Vater von drei Kindern: „Mein Wunsch ist es, Teil eines motivierten Teams zu sein, das mit Begeisterung etwas unternimmt und an gemeinsamen Zielen arbeitet.“

Nach knapp zwei Jahren als Nachfolger bei Fohmann & Sachon verfolgt Robert Braun das Ziel, die Zukunft des Unternehmens nachhaltig zu sichern, Prozesse zu optimieren und Kundenbeziehungen weiter zu stärken. Darüber hinaus wird im Rahmen der verfügbaren Kapazitäten daran gearbeitet, neue Geschäftsfelder zu erschließen und eigene Produkte im Bereich des Maschinenbaus zu etablieren.



Tipp von Robert Braun

„Man muss sich einfach trauen. Erfolg kommt von Tun. Nicht getan haben wir es schon.“



Schrittweise in die Nachfolge,
Wertvorstellungen verbinden

GENIUS

Versicherungsmakler GmbH

Kennengelernt haben sich Jo Becker und Julian Roth im Netzwerk der Wirtschaftsjunioren und schnell war klar: Hier stimmt nicht nur die persönliche, sondern auch die unternehmerische Chemie!

GENIUS Versicherungsmakler GmbH

Das Maklerhaus GENIUS hat sich schon früh auf die nachhaltige Positionierung im Firmenkundenbereich, einen hohen Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit sowie kontinuierliche Reinvestitionen der Umsätze, auch in neue Mitarbeitende, fokussiert. Damit konnte das Trierer Unternehmen organisches Wachstum verzeichnen. So stieg die Anzahl der Mitarbeitenden von anfänglich fünf auf heute 18 Personen.



Julian Roth



Jo Becker

Jo Becker, Gründer der GENIUS Versicherungsmakler GmbH, war im Laufe seines Berufslebens stets in Netzwerken aktiv, wie etwa als Vorstand bei den Wirtschaftsjunioren in Trier. Dort traf er auf Julian Roth, der ebenfalls in der Versicherungsbranche tätig war. Rasch

stellte sich heraus, dass beide ähnliche Werte und Vorstellungen teilten, wobei sie gleichzeitig ganz unterschiedliche Stärken aufwiesen. Während für Jo Becker neben einem höchstmöglichen Qualitätsanspruch an die fachliche Arbeit der zwischenmenschliche Umgang

und die Netzwerkarbeit besonders wichtig war, hatte der 21 Jahre jüngere Julian Roth eine hohe IT-Affinität und einen besonderen Blick auf Prozesse. Becker beschreibt es als „Das Beste aus zwei Welten: Einmal der jugendliche Leichtsinn mit der Innovations-

kraft, die Prozesse zu optimieren und damit die Leistung zu erhöhen, in Kombination mit den gewachsenen Netzwerken und der Erfahrung."

Schritt für Schritt in die Nachfolge

Nachdem geklärt war, dass Roth nicht die Nachfolge seines Vaters, der ebenfalls eine Versicherungsagentur führte, anzutreten beabsichtigte und bereit für eine berufliche Veränderung war, wurden die Gespräche über eine mögliche Zusammenarbeit konkreter. Zunächst ging es noch nicht um eine Nachfolge, sondern darum, das Geschäft zu forcieren. Im Herbst 2017 bot Jo Becker Julian Roth dann an, sich an der GENIUS Versicherungsmakler GmbH zu beteiligen und Gesellschafter zu werden. „Für mich war klar, wenn ich jetzt nicht aktiv auf ihn zugehe, ihm auch eine Beteiligung anbiete und ihn damit jetzt ans Unternehmen binde, dann entwickelt er sich dennoch sehr gut und schnell weiter, aber möglicherweise geht er dann doch irgendwann seinen eigenen Weg.“

Roth hatte zunächst Bedenken, eine Verbindlichkeit in dieser Größenordnung einzugehen, seine junge Familie realisierte doch gerade erst einen Hausbau und das zweite Kind war auf dem Weg. Aber die Chance, die mit einer ei-

genen GmbH verbunden war und dazu die sehr gute Zusammenarbeit hatten letztendlich ein größeres Gewicht als mögliche Risiken. Mit dem Zeitpunkt seiner Zusage wurde er in alle Entscheidungsprozesse eingebunden, obwohl seine Beteiligung an der GmbH zunächst nur 10 % betrug. Der erste große Schritt in Richtung Unternehmensnachfolge war getan. Roth erinnert sich: „Es war ein Vertrauensbeweis, mich frühzeitig in weitreichende unternehmerische Entscheidungen mit einzubinden und auch meine Meinung dazu zu hören. Natürlich gab es auch Entscheidungen, bei denen wir nicht einer Meinung waren, die ich anders als Herr Becker gesehen habe. Meine Einwände sind aber stets gehört und auch gewichtet worden.“

Nach mehreren Jahren geteilter Verantwortung und gemeinsamer Entscheidungsfindung bildete die Erhöhung der Anteile von Roth auf

25 % und die Erteilung der Prokura den nächsten Meilenstein zur Nachfolge.

Frühzeitige Vorbereitung als Erfolgsrezept

Jo Becker ist eine langfristige und vorausschauende Planung für die Zukunft seines Unternehmens wichtig. Schon früh hatte er klare Vorstellungen über Nachfolge und Verantwortung, auch im Falle eines persönlichen unvorhersehbaren Ausfalls. Vor der Zusammenarbeit mit Roth stattete er einen langjährigen Freund und Berater mit einer Generalvollmacht aus, damit dieser im Notfall das Unternehmen kommissarisch hätte führen können. Stets war ihm wichtig, jemanden zu finden, der sowohl fachlich als auch menschlich in der Lage ist, seine bisherige Verantwortung zu übernehmen. Die Unternehmensführung von GENIUS übergibt er nun schrittweise an Julian Roth. „Für mich war immer klar, dass ich meinen Nachfolger relativ früh,

**Das Beste aus zwei Welten:
Einmal der jugendliche Leichtsinn mit der
Innovationskraft, die Prozesse zu optimieren
und damit die Leistung zu erhöhen, in
Kombination mit den gewachsenen
Netzwerken und der Erfahrung.**

wenn sich die Möglichkeit ergibt, auch integrieren und Verantwortung von Anfang an übertragen möchte.“

Die Nachfolge wird so als Teil einer längerfristigen Strategie umgesetzt, bei der das Wissen und die Erfahrungen an den jüngeren Kollegen weitergegeben werden. Um das Unternehmen zukunftsfähig weiterzuentwickeln, werden gleichzeitig die innovationsorientierten Kenntnisse und Fertigkeiten genutzt.

Endgültige Übernahme der Verantwortung und Pläne für die Zukunft

Auch wenn Jo Becker die Fortführung von GENIUS in sicheren Händen weiß: Die Arbeit macht ihm nach wie vor Spaß. So bleibt er weiterhin Geschäftsführer und Roth vorerst Prokurist, auch um in dieser Rolle weitere Erfahrungen zu sammeln und Entscheidungen zu treffen. „Das werden wir nicht bis zum 67. Geburtstag von Herrn Becker so aufrechterhalten, aber es war mir wichtig, im zweiten Glied in die Geschäftsführer-Position hineinzuwachsen.“ Eine vollständige Übergabe der Anteile ist derzeit

nicht vorgesehen, aber bis zum Abschluss des 67. Lebensjahres von Becker soll Roth Hauptgesellschafter und Geschäftsführer werden und damit einhergehend auch die Leitung des Unternehmens verantwortlich übernehmen. Dies ist nicht nur essentiell wichtig für die Außenwirkung bei der Kundschaft, sondern auch nach innen für die Mitarbeitenden.

Für Julian Roth war das Hereinwachsen in das Unternehmen, um es schließlich zu übernehmen, ein bedeutender, wenn nicht sogar der wichtigste, Erfolgsfaktor. Gerade die frühzeitige Beschäftigung mit diesem Thema hat auch er sich bereits auf die Fahne geschrieben, um später selbst eine gelungene Nachfolge umzusetzen: „Es könnte

Es könnte sein, dass ich schon bald, nachdem ich die Mehrheit der Unternehmensanteile übernommen habe, einen Teil an eine jüngere Person weitergebe ...

sein, dass ich schon bald, nachdem ich die Mehrheit der Unternehmensanteile übernommen habe, einen Teil an eine jüngere Person weitergebe, ein rollierendes System, das macht Sinn.“



Tipps von Jo Becker und Julian Roth

„Es ist nie zu früh, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu befassen.“

„Nutze die Netzwerke.“



Digitalisierung, Veränderungsbereitschaft und Weiterbildung im Handwerk,
Netzwerke, Beratung und Verträge

Haustechnik Henry Burmester GmbH und GT-Schmitz Gebäudetechnik GmbH

Die Diplom-Betriebswirtin Eva Krotwaart war mehr als zwanzig Jahre im Management eines Personaldienstleistungskonzerns tätig. Als sie 2018 in den elterlichen Handwerksbetrieb eintrat, konnte sie viele Erfahrungen einbringen, und gleichzeitig gab es „dicke Bretter zu bohren“.

Haustechnik Henry Burmester GmbH und GT-Schmitz Gebäudetechnik GmbH

Die Haustechnik Henry Burmester GmbH besteht seit 55 Jahren. Sie ist im Neubau und bei der Modernisierung von Ein- und Mehrfamilienhäusern spezialisiert auf Lüftungstechnik, Sanitärinstalltionen und Heizungsanlagen aller Art, insbesondere Wärmepumpen. Die GT-Schmitz Gebäudetechnik GmbH wurde 2018 als Spezialist für die Modernisierung von gewerblichen Bestandsgebäuden wie Kindergärten, Schulen, aber auch Nutzungsumwidmungen gegründet. Beide Unternehmen haben heute ihren Sitz in Neuwied.



Eva Krotwaart

Die zeitintensiven Herausforderungen als Gebietsleiterin für zwölf Niederlassungen tauschte Eva Krotwaart nach der Geburt ihrer Zwillinge gegen eine flexiblere Tätigkeit im selben Konzern: den Aufbau einer Weiterbildungsakademie. Viele Jahre lang verantwortete sie die Rekrutierung, Weiterbildung und Integration

von arbeitslosen Menschen in kaufmännischen, gewerblichen und technischen Gewerken. „Arbeitsplätze sind mir seither heilig“, sagt Eva Krotwaart, „ein Leben ohne Arbeitsplatz ist eine große Belastung.“ Gerade deshalb sieht sie den Schutz der Unternehmen an erster Stelle – denn sie sind die Basis für sichere Arbeitsplätze.

Bei der Betriebsübernahme bringt Eva Krotwaart ihre Erfahrungen in den Gebieten Personal und Qualifizierung sowie ihre Überzeugung vom Wert der Arbeit in den väterlichen Haustechnikbetrieb und das Gebäudetechnikunternehmen mit insgesamt rund 60 Beschäftigten ein. Was sie ebenfalls mitbringt, ist die Erfahrung, dass

Veränderungen normal sind – auch wenn sie manchmal herausfordernd oder schmerzhaft sind. „Doch im Handwerk ist noch Grundlagenarbeit zum Thema Veränderungsprozesse zu leisten“, ist die Unternehmerin überzeugt.



Digitalisierung in der Büroarbeit ist ein absolut notwendiger Schritt.

Nach einem ersten Jahr Assistenz im väterlichen Betrieb übernahm sie die Geschäftsführung der Haustechnik Henry Burmester GmbH und begann damit, digitale Prozesse einzuführen: Moderne Hard- und Software, Möglichkeiten mit Videokonferenzsystemen zu arbeiten sowie Tablets für die Monteure auf der Baustelle sollten folgen. Im Kundendienst werden die Stunden auf die Projekte gebucht und die erfassten Stundenzettel sofort in Rechnungen umgewandelt. „Digitalisierung in der Büroarbeit ist ein absolut notwendiger Schritt“, konstatiert Eva Krotwaart, „wir müssen noch mehr in die Digitalität kommen.“

Damit meint sie auch Herausforderungen wie Backups oder die Absicherungen gegen Cyber-Attacken.

Sehr wichtig ist es der Unternehmerin, ihre Beschäftigten bei Veränderungsprozessen und zunehmender Digitalisierung nicht allein zu lassen. Deshalb bietet sie nicht nur fachliche Weiterbildungen an, sondern auch Präventionsseminare, bei denen es zum Beispiel um eine gesunde Haltung zu Veränderungen und fremdgesteuerten Ärgernissen geht.

Für sie selbst galt es im väterlichen Handwerksbetrieb zunächst einmal zu verstehen, dass beispielsweise halbfertige Arbeiten oft auf Basis von Erfahrung eingeschätzt wurden. „Was das für eine Betriebswirtschaftliche Auswertung bedeutet ist wichtig. Aber es aus den Köpfen in die digitalen Systeme zu überführen, um die Ertragslage jederzeit zu kennen, da waren dicke Bretter zu bohren“, erinnert sich Unternehmerin Krotwaart.

Den Unternehmenswert bestimmen gelingt im Netzwerk von Experten

Innerhalb von fünf Jahren hat Eva Krotwaart die Anteile von ihrem Vater sowie dem ehemaligen

Co-Geschäftsführer übernommen und leitet seit Ende 2024 beide Handwerksunternehmen als geschäftsführende Gesellschafterin. Bei der Wertermittlung erhielt sie wertvolle Unterstützung durch die Betriebsberatung der Handwerkskammer. Für beide Firmen erfolgte eine AWH-Bewertung, ein von den Kammern entwickeltes Bewertungsverfahren speziell für Handwerksunternehmen. „Das war eine riesige Hilfe“, so Eva Krotwaart, „ein sehr gut strukturiertes Verfahren, ich war überrascht, wie schnell und klar das Ergebnis da war.“ Zu weiteren wichtigen Expertinnen und Experten in ihrem Unterstützungsnetzwerk zählt die Unternehmerin auch ihre Steuerberatung sowie eine spezialisierte Gesellschaftsrechtsberatung.

Neben der Experteneinbindung war im Nachfolgeprozess über Jahre hinweg auch eine intensive Diskussion und Abstimmung innerhalb der Familie erfolgt. Letztlich verzichteten Eva Krotwaarts Geschwister auf ihre Unternehmensanteile, da der Fortbestand beider Firmen in der Familie nicht gesichert gewesen wäre. Auch hier haben sich die Geschwister untereinander mithilfe eines Anwalts vertraglich für die Zukunft abge-

Es gibt ja zu wenige Nachfolgerinnen und Nachfolger, weil das unternehmerische Risiko so hoch ist und sich häufig als Belastung in den Familien auswirkt.

sichert, im Interesse ihrer Familien und der Unternehmen. „Es war ein langer Kommunikationsprozess, und dafür sollte man sich die Zeit nehmen“, ist die Nachfolgerin überzeugt, „was allerdings einfacher und kostengünstiger sein könnte, das ist die Steuerlast im Nachfolgeprozess, zum Beispiel die Erbschaftssteuer auf das Verwaltungsvermögen, eine enorme Belastung!“

Unternehmertum im Handwerk durch Netzwerke stärken

Eva Krotwaart setzt sich in verschiedenen Netzwerken des Handwerks dafür ein, dem Handwerk eine stärkere Stimme im politischen und gesellschaftlichen Raum zu geben. „Es gibt ja zu wenige Nachfolgerinnen und Nachfolger, weil das unternehmerische

Risiko so hoch ist und sich häufig als Belastung in den Familien auswirkt“, sagt sie und schlägt vor: „Fünf Jahre Steuerstundung für alle Nachfolgen wäre gut.“ Um dem Nachholbedarf bei Digitalisierungsprozessen in vielen kleineren Handwerksbetrieben zu begegnen, wünscht sie sich verlässliche und langfristige Fördermaßnahmen. „Investitionen in Hardware, Software und Lizenzen, Wartungsverträge und Versicherungen, das kann man gar nicht mit einem Schritt schaffen im Handwerk.“ Die Kosten der Meisterausbildung sind häufig auch ein zusätzliches finanzielles Hindernis, sich mit einer Gründung oder Nachfolge selbständig zu machen. Ermäßigte Zinssätze für Neu- und Nachfolgegründungen schlägt

Fünf Jahre Steuerstundung für alle Nachfolgen wäre gut.

Eva Krotwaart vor, um Anreize zu schaffen. Ihr Engagement bringt sie nun auch als Mitglied der Unternehmerfrauen im Handwerk (UFH) ein „Bei der Hauptver-

sammlung war eine tolle Stimmung unter den Frauen. Wir alle wollen die Betriebe stark machen, die Nachfolge voranbringen und den Frauen im Handwerk den Rücken stärken, alle zusammen, das macht Sinn“, ist Eva Krotwaart überzeugt.



Tipp von Eva Krotwaart

„Ich möchte gerne allen die Angst vor Anwaltsrechnungen nehmen. Diese Spezialisten sind absolut erforderlich.“

IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz

Fit für die Nachfolge: Die IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz begleitet Übergabe und Übernahme – praxisnah, individuell und zukunftsorientiert

Die Unternehmensnachfolge zählt zu den größten Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen in Rheinland-Pfalz. Rund ein Drittel aller Inhaberinnen und Inhaber plant innerhalb der nächsten zehn Jahre die Übergabe an eine neue Generation – sei es innerhalb der Familie, an Mitarbeitende oder externe Kaufinteressierte. Eine gelungene Nachfolge entscheidet nicht nur über die Zukunft des einzelnen Betriebs, sondern auch über die wirtschaftliche Stabilität ganzer Regionen. Genau hier setzt die IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz an: mit einem breiten, zielgruppengerechten Beratungs- und Veranstaltungsangebot, das Unternehmerinnen und Unternehmer auf beiden Seiten des Nachfolgeprozesses unterstützt.

Orientierung geben – individuell und neutral

Egal, ob erste Überlegungen zur Nachfolge oder bereits konkrete Pläne – die IHKs in Rheinland-Pfalz beraten Übergebende und Übernehmende kostenfrei, vertraulich und anbieterneutral. Die Beratung reicht von der Einschätzung des betrieblichen Ist-Zustands über Fragen zur Unternehmensbewertung bis hin zu rechtlichen und steuerlichen Aspekten. Für Übernehmende stehen zudem Themen, wie Finanzierung, Businessplanung und Fördermöglichkeiten im Fokus. Besonders hilfreich: Die IHKs begleiten die Nachfolge als Prozess – über Monate oder sogar Jahre hinweg.

Nachfolge sichtbar machen: Veranstaltungsformate mit Erlebnisfaktor

Ein zentraler Baustein der IHK-Angebote sind zielgerichtete Veranstaltungen, die den Informationsbedarf decken, praktische Impulse geben und Raum für Vernetzung schaffen. Mit Erfahrungsberichten, Panel-Diskussionen und interaktiven Formaten rückt die Veranstaltung die Nachfolge ins Rampenlicht und zeigt: Unternehmensführung ist auch für die junge Generation attraktiv – und gestaltbar.

Ergänzt werden die Angebote durch die Webinar-Wochen zur Unternehmensnachfolge, die landesweit verfügbar sind und einen kompakten Überblick über alle relevanten Themen bieten – von der Bewertung über rechtliche Fallstricke bis hin zur Förderlandschaft. Die digitale Umsetzung ermöglicht flexibles Lernen – ideal für Unternehmerinnen und Unternehmer mit engem Zeitbudget.

Nachfolge planen, Unternehmenswert berechnen

Kostenfreie Onlineplattform Unternehmenswerkstatt Deutschland
www.uwd.de

Bereiten Sie Ihre Unternehmensnachfolge vor oder treffen Sie Vorkehrungen, um ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen. Musterverträge, Übergabe-Check und persönli-

che Beratung auf der digitalen Plattform Unternehmenswerkstatt.

Plattformen und Matching: Damit Übergabe und Übernahme zusammenfinden **www.nexxt-change.org**

Neben Beratung und Veranstaltungen setzen die IHKs auch auf digitale Tools: Über die bundesweite Nachfolgebörse nexxt-change können potenzielle Übergebende und Übernehmende anonym und sicher zueinanderfinden – begleitet von IHK-Beraterinnen und -Beratern, die den Prozess professionell moderieren und auf individuelle Bedarfe eingehen.

Fazit: Nachfolge gestalten, Zukunft sichern

Die IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz versteht Unternehmensnachfolge als Chance zur Erneuerung. Mit passgenauer Beratung, innovativen Veranstaltungsformaten und praxisnaher Begleitung sorgt sie dafür, dass Betriebe in der Region auch künftig erfolgreich weitergeführt werden. Denn gelungene Nachfolge bedeutet mehr als nur Übergabe – sie bedeutet Zukunftssicherung für den Mittelstand in Rheinland-Pfalz.



Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern
Rheinland-Pfalz

Handwerkskammern RLP unterstützen umfassend bei der Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge in Deutschland ist ein zentrales Thema für die Sicherung der wirtschaftlichen Stabilität und den Fortbestand zahlreicher Betriebe. Angesichts des demografischen Wandels wird die Übergabe von Unternehmen an die nächste Generation immer dringlicher. Eine erfolgreiche Nachfolgeplanung ist entscheidend, um den Fortbestand der Unternehmen und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu sichern.

Dabei spielen viele Faktoren eine Rolle: Die frühzeitige Planung der Nachfolge, die Suche nach geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolgern, die Überprüfung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells und des Standorts, die Bewertung des Unternehmens und die Berücksichtigung steuerlicher sowie rechtlicher Aspekte. Auch emotionale Herausforderungen müssen bewältigt werden, insbesondere

wenn die Übergabe innerhalb der Familie erfolgt. **Unterstützung bieten dabei die vier Handwerkskammern in Rheinland-Pfalz, in Koblenz, Kaiserslautern, Mainz und Trier.** Diese begleiten und moderieren den Nachfolgeprozess mit umfassender Beratung und spezifischen Dienstleistungen. Eine gut und frühzeitig geplante Unternehmensnachfolge sichert nicht nur die Zukunft des Betriebs und stellt eine gute Alternative zu einer Neugründung dar, sondern trägt auch zur Stabilität der gesamten Wirtschaft bei, indem sie Innovation und Kontinuität fördert und Arbeitsplätze sichert.

Ein zentraler Bestandteil der Beratungsleistungen ist die betriebswirtschaftliche Beratung, die sowohl die Existenzgründung als auch die Betriebsnachfolge begleitet. Dazu zählt beispielsweise die Unterstützung bei der Erstellung von Businessplänen, Rentabilitäts-

planungen, Finanzierungsvorschlägen sowie beim Einsatz von Controllinginstrumenten. Eine weitere Leistung ist die objektive Erstellung einer Unternehmensbewertung, die nach dem anerkannten AWH-Standardverfahren erfolgt, welches speziell auf handwerkliche Unternehmen angepasst ist. Dabei spielt die zukünftige Ertragssituation eine entscheidende Rolle, da die Nachfolgerinnen und Nachfolger aus den Erträgen sowohl notwendige Investitionen als auch Zins- und Tilgungszahlungen finanzieren müssen. Zudem gibt es Beratungen zu öffentlichen Fördermitteln. Die Beraterinnen und Berater stehen hierfür in engem Austausch mit den Hausbanken und den regionalen Förder- und Bürgschaftsbanken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Beratung zur Digitalisierung von Betriebsprozessen, um die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Auch bei der Personalgewinnung und -bindung wird Unterstützung geboten, um Fachkräfte zu rekrutieren und zu qualifizieren, was den Fortbestand des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber sichert. Die technischen Beraterinnen und Berater der Handwerkskammern unterstützen bei der langfristigen Standortsicherung, insbesondere im Hinblick auf die Betriebsstätte, indem sie Hinweise zur Einhaltung bau- und arbeitsschutzrechtlicher Vorgaben geben.

Die rechtliche Beratung umfasst unter anderem die Vertragsgestaltung, Rechtsformwahl und gesetzliche Haftungsregeln, einschließlich arbeitsrechtlicher Regelungen und datenschutzrechtlicher Aspekte beim Unternehmensverkauf. Erbrechtliche Fragen zu Testamenten und Erbverträgen können ebenfalls besprochen werden.

Nicht zu vergessen ist die Altersversorgung, um in der Beratung gemeinsame Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und finanzielle Sicherheit im Ruhestand zu gewährleisten. Zudem werden Checklisten für die Übergabe, Übernahme sowie ein Notfallordner für unvorhergesehene Ereignisse bereitgestellt.

Diese Beratungsleistungen werden von den Handwerkskammern kostenfrei angeboten.

Sie unterstützen zum einen Inhaberinnen und Inhaber dabei, eine erfolgreiche Betriebsnachfolge zu planen und umzusetzen und zum anderen Übernehmerinnen und Übernehmer dabei, eine erfolgreiche Fortführung des Betriebs zu realisieren sowie sich fachlich und persönlich auf die zukünftige Aufgabe vorzubereiten. Sprechen Sie uns gerne an!



**Arbeitsgemeinschaft der
Handwerkskammern Rheinland-Pfalz**



Mitarbiternachfolge und Prozesstransparenz,
Unternehmenswert und Kaufpreis

INeTEC GmbH

Sein hoch spezialisiertes Ingenieurbüro hat Erwin Nößler nicht nur mitgegründet, sondern auch über Jahre hinweg zu einem etablierten Unternehmen aufgebaut. Warum der Unternehmer seine Übergabe gemeinsam mit seinem Nachfolger Christian Huber bewusst über einen längeren Zeitraum plant, erschließt sich auch aus dem Geschäftsmodell der Firma.

INeTEC GmbH

Das Ingenieurbüro INeTEC GmbH ist im Bereich der Planung und Projektierung der technischen Gebäudeausrüstung, elektrischen Anlagen sowie Fernmelde- und informationstechnischen Anlagen tätig. Mit der Spezialisierung auf Neuplanung und Planungsänderung bzw. Sanierung von bestehenden Anlagen hat die INeTEC Stammkundschaft in der Industrie, bei der Bahninfrastruktur und der öffentlichen Hand, wie Städte und Gemeinden.



Erwin Nößler



Christian Huber

Seit 2007 arbeitet Nachfolger Huber in dem Ingenieurbüro im pfälzischen Frankenthal. 2017 übernahm er zunächst eine Abteilung und wurde 2021 einer von derzeit drei Geschäftsführern. Der Schritt in die Geschäftsführung war bereits ein wichtiger Meilenstein in Richtung der geplanten Firmen-

nachfolge. „Für unsere Kundschaft ist es enorm wichtig, unsere Kompetenz und Leistungsfähigkeit langfristig einschätzen zu können. 90 Prozent unserer Kundinnen und Kunden arbeiten über Jahre und Jahrzehnte auch in größeren Zeitabständen immer wieder mit uns zusammen, das erfordert viel

Vertrauen“, erläutert Christian Huber die Bedeutung einer schrittweisen Nachfolgelösung für die Außenkommunikation. Das Ingenieurbüro übernimmt für Bauherren die gesamte Planung und Überwachung in den Bereichen Elektrotechnik und Telekommunikation. Der Prozess reicht von der

Konzeptentwicklung über die verschiedenen Planungsphasen, wie Ausschreibung der Handwerkerleistungen und Betreuung in der Ausführungszeit bis hin zur Abnahme und Übergabe. „Würden wir bei einem Großkunden oder auch bei einer Kommune heute mit dieser und morgen mit jener Ansprechperson auftreten, dann würden wir die Reputation, die wir über Jahrzehnte aufgebaut haben, schnell gefährden“, so Erwin Nößler, „die Außenwirkung muss man bei der Nachfolgegestaltung immer gut im Blick behalten.“

Für unsere Kundschaft ist es enorm wichtig, unsere Kompetenz und Leistungsfähigkeit langfristig einschätzen zu können.

Transparenz im Nachfolgeprozess fördert das Engagement der Beschäftigten und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen

Mit Blick auf die internen Prozesse bei einer Nachfolgeregelung haben Nößler und Huber frühzeitig eine Strategie zur Nachbesetzung von Schlüsselpositionen in die Wege geleitet und kommunizieren in der Firma offen darüber. „Die jun-

Wir werden regelmäßig von den Kammern ausgezeichnet, weil wir sehr gute Auszubildende haben, das soll so bleiben.

gen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen mitbekommen, dass hier ein Wandel stattfindet und auch, dass sie ihre Ideen und Fähigkeiten in die Veränderungsprozesse einfließen lassen können“, unterstreicht Christian Huber die Bedeutung von Transparenz im Nachfolgeprozess. Erwin Nößler ergänzt stolz „Wir werden regelmäßig von den Kammern ausgezeichnet, weil wir sehr gute Auszubildende haben, das soll so bleiben.“ Das Ingenieurbüro bildet in den Berufsfeldern technische Systemplanung sowie Bürokommunikation aus und sammelt dabei positive Erfahrungen mit Menschen, zum Beispiel aus der EU, Syrien und der Ukraine. Zudem bietet das Unternehmen vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten für seine Mitarbeitenden, zum Beispiel interne und externe Fort- und Weiterbildungen, interne Aufstiegsmöglichkeiten, Unterstützung bei privater schulischer Weiterbildung.

Da das Ingenieurbüro stark auf die fachliche Kompetenz seiner Mitarbeitenden angewiesen ist, gründete Erwin Nößler vor Jahren eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft. Schlüsselpersonen in der Firma konnten sich bei Interesse beteiligen. Erwin Nößler meint, dass es damals eine gute Initiative war, seinen Beschäftigten auf diese Weise Sonderzahlungen zu leisten und Wertschätzung zu zeigen. Inzwischen hat er die Anteile ausgeschiedener Beschäftigten selbst übernommen. Er überlässt es seinem Nachfolger, ob er die Gesellschaft in Zukunft vielleicht reaktivieren will: „Die Gesellschaft ist da, aber was er daraus macht, das ist seine Sache“, so Nößler, „für mich jedenfalls war es weniger eine Beteiligungsgesellschaft als vielmehr eine Mitarbeiterbindungsgesellschaft.“

Ein über lange Zeit angelegter Nachfolgeprozess mit Vorteilen und Herausforderungen für beide Seiten

Als Christian Huber in die Geschäftsführung des Ingenieurbüros eingestiegen ist, hat er den Vorteil gesehen, langsam Erfahrungen aufzubauen und Verantwortungsfelder kennenzulernen: „Die technische Seite, die beherrschen wir Techniker natürlich, aber die vielen Dinge rundherum, beispielsweise Bankgeschäfte oder Rechtsgebiete im Personalwesen, da muss man hineinwachsen.“ Mit dem Eintritt in die Geschäftsführung war auch

die teilweise Übernahme von Geschäftsanteilen verbunden. „Das ist ein großer Schritt. Die Entscheidung will wohl überlegt sein und natürlich gibt es auch Risiken. Ich habe es eingehend mit meiner Familie besprochen. Letztlich war das Angebot, die Nachfolge im Unternehmen anzutreten, eine sehr große persönliche Wertschätzung. Deshalb habe ich zugesagt“, fasst Nachfolger Huber seinen Abwägungsprozess zusammen.

Auch über den Kaufpreis sprechen Nößler und sein Nachfolger Huber immer wieder – noch ist keine Summe festgeschrieben. „Aber wir sind uns einig“, so Erwin Nößler, „da müssen wir dann nochmal mit den Banken und dem Steuerberater sprechen.“ Als die Handwerkskammer eine Wertbe-

stimmung vornahm, bestätigte sich die Reputation des Ingenieurbüros als der entscheidende Wertfaktor. Für den Unternehmer steht dennoch fest, dass er seine Firma an seinen Nachfolger übergeben wird – auch wenn sich der Unternehmenswert nicht vollständig im Kaufpreis widerspiegelt: „Mir geht es darum, dass die Fir-

ma fortbesteht, sich mit all den kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterentwickelt“, sagt Erwin Nößler aus voller Überzeugung, „der Preis, der ermittelt wurde, damit würde ich am Markt bestimmt auch jemanden finden, vielleicht einen Investor, der ihn bezahlen könnte. Aber mir würde es nicht gut gehen damit.“



Tipps von Christian Huber und Erwin Nößler

„Die Beschäftigten sollen einschätzen können: Wie sieht es in Zukunft für mich in der Firma aus?“

„Eine authentische Außendarstellung ist im Nachfolgeprozess enorm wichtig.“

„Geld ist nicht alles! Das Unternehmen muss den Kaufpreis auch erwirtschaften können, damit es eine gute Zukunft für alle gibt.“



Die Entscheidung will wohl überlegt sein und natürlich gibt es auch Risiken. Ich habe es eingehend mit meiner Familie besprochen. Letztlich war das Angebot, die Nachfolge im Unternehmen anzutreten, eine sehr große persönliche Wertschätzung. Deshalb habe ich zugesagt.



Mir geht es darum, dass die Firma fortbesteht, sich mit all den kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterentwickelt.



Familiennachfolge im Handwerk, frühzeitige Übergabepfung

Malerbetrieb Wöschler

Paul Wöschler wusste früh, dass er den Malerbetrieb seines Vaters übernehmen würde – doch eine erfolgreiche Nachfolge braucht mehr als nur den richtigen Zeitpunkt. Schritt für Schritt wuchs er in seine neue Rolle hinein und meisterte die Herausforderungen der Betriebsübernahme.

Malerbetrieb Wöschler

Der Malerbetrieb Wöschler in Wörth am Rhein steht für ein junges, dynamisches Team, das Wert auf Qualität, Eigenverantwortung und ein modernes Arbeitsumfeld legt. Spezialisiert auf klassische Maler-, Tapezier-, Spachtel- und Verputzarbeiten setzt das Unternehmen auf Perfektion statt Masse. Die Mitarbeitenden werden aktiv in den Arbeitsablauf einbezogen und erhalten Freiraum zur Entfaltung. So verbindet das Unternehmen traditionelle Handwerkskunst mit einem zeitgemäßen Teamgeist.



Paul Wöschler

Zum 2. Januar 2024 hat Nachfolger Wöschler den Betrieb übernommen. „Wir haben drei bis vier Jahre im Voraus angefangen, uns mit der Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen“, erzählt er. Schon während seiner Weiterbildung zum Betriebswirt suchte er gemeinsam mit seinem Vater externe Beratung – vor allem die Handwerkskammer (HWK) spielte dabei eine zentrale Rolle. „Die Beratung war exzellent und sie begleitet uns bis heute regelmäßig, um weiter zu optimieren“, reflektiert Paul Wöschler.

Die HWK war nicht die einzige Unterstützung, die für die Nachfolge in Anspruch genommen wurde. „Man braucht ein starkes Team an Profis – einen Steuerberater, einen Anwalt oder am besten noch einen Betriebsberater. Und natürlich war mein Vater mit seiner 30-jährigen Erfahrung eine riesige Hilfe“, erzählt Paul Wöschler. Trotz sorgfältiger Planung lief nicht alles fehlerfrei. Doch für Wöschler zählt vor allem eines: Aus Fehlern lernen und weitermachen.

Ein wichtiger Aspekt der erfolgreichen Übergabe an Nachfolger Paul war die klare Aufgabenverteilung zwischen Vater und Sohn. Um Überschneidungen zu vermeiden, übernahm der Vater während der Übergangsphase weiterhin den Erstkontakt mit der Kundschaft sowie die Angebotserstellung, während Paul Wöschler sich um die Umsetzung der Aufträge mit seinem Team kümmerte. So arbeiteten sie harmonisch zusammen, ohne sich bei den Abläufen in die Quere zu kommen.

Vom Handwerker zum Chef: Herausforderungen während der Unternehmensnachfolge

Die Übernahme eines Betriebs bringt viele Herausforderungen mit sich – auch wenn sie gut geplant ist. „Ich war lange auf der Baustelle tätig, aber von dem umfangreichen bürokratischen Apparat, der im Hintergrund läuft, hatte ich anfangs kaum eine Ahnung“, gibt Paul Wöschler ehrlich zu. Sowohl übergeordnete Themen wie Versicherungen, Steuern und Personalführung als auch scheinbar kleine Details wie die Urlaubskasse stellten anfangs eine große Herausforderung dar. Doch mit der Zeit wurde der Berg kleiner: „Der Wald lichtet sich und man beginnt, den Durchblick zu bekommen. Das ist ein gutes Gefühl.“

Eine der größten persönlichen Herausforderungen war anfangs in der vollen unternehmerischen Verantwortung das Treffen von Entscheidungen: „Plötzlich bist du derjenige, der sagen muss: ‚Geht das oder geht das nicht?‘ – und das kann Folgen haben.“ Ein Bei-

spiel aus dem Alltag: „Wir streichen Fassaden, das Wetter spielt nicht immer mit. Also stellt sich oft die Frage: Können wir noch streichen oder riskieren wir, dass die Farbe verläuft und wir doppelte Arbeit haben?“ Nicht jede Entscheidung ist auf Anhieb die richtige – aber am Ende wird ein Ergebnis geliefert, das überzeugt. Paul Wöschler ist sich aber sicher und sagt voller Selbstbewusstsein: „Fehler passieren, das gehört dazu. Nur auf diese Weise lernt man und es ist wichtig, sich spontan anzupassen.“

**Der Wald lichtet sich
und man beginnt, den
Durchblick zu
bekommen. Das ist
ein gutes Gefühl.**

Unterstützung holt er sich aus einem starken Netzwerk von Steuerberatungen, der Anwaltschaft

sowie Unternehmensberatungen. Seine wichtigste Erkenntnis: Flexibilität ist der Schlüssel. Man darf sich nicht an Problemen festbeißen, sondern muss agil bleiben und neue Lösungen finden. Mit jedem Schritt wächst das Selbstvertrauen.

Vom Meistertitel zur Unternehmensführung – Was die Ausbildung mitgibt und wo sie verbessert werden kann

„Die Meisterschule hat mir ein starkes Fundament gegeben – aber sie hat mir nicht sofort alle Fähigkeiten vermittelt, die man als Betriebsinhaber braucht“, sagt Paul Wöschler rückblickend. Als er mit 19 Jahren seine Meisterausbildung absolvierte, fehlte ihm noch die Erfahrung, um betriebswirtschaftliche Entschlüsse mit Weitsicht einordnen zu können: „In diesem jungen Alter denkt man nicht automatisch an die langfristigen Auswirkungen einer Entscheidung – das kam erst mit der Praxis.“

Besonders im Bereich Unternehmensführung sieht Nachfolger

Wöschler Verbesserungsbedarf an Meisterschulen. Während die Theorie und die handwerkliche Ausbildung solide sind, fehlen ihm praxisnahe Simulationsübungen: „Es wäre sinnvoll, realistische Szenarien durchzuspielen – etwa, wie man gute betriebswirtschaftliche Entscheidungen trifft oder Personalgespräche. Denn Führung will gelernt sein.“ Gerade der Umgang mit Mitarbeitenden sei ein zentrales Thema, das in der Ausbildung noch mehr Raum bekommen könnte. Sein Rat an angehende Meisterinnen und Meister: „Dranbleiben! Die Meisterprüfung kann herausfordernd sein, aber selbst wenn es nicht direkt klappt, sollte man sich nicht entmutigen lassen. Wer durchhält, hat am Ende alle Möglichkeiten.“

Junge Fachkräfte gewinnen – Ein moderner Malerbetrieb als attraktiver Arbeitgeber

Paul Wöschler und sein Team sind stolz darauf, als attraktiver Arbeitgeber 2022 in Rheinland-Pfalz ausgezeichnet worden zu sein. „Das zeigt, dass wir frühzeitig die

richtigen Weichen gestellt haben“, sagt er selbstsicher. Diese Anerkennung ist für ihn nicht nur eine Bestätigung, sondern auch eine Motivation, weiterhin ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das sich an den Bedürfnissen junger Fachkräfte orientiert.

Früher gab es deutlich mehr Fachkräfte, heute müssen wir aktiv dafür sorgen, dass junge Talente sich für uns entscheiden.

Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels sieht Paul Wöschler die Notwendigkeit, als Handwerksbetrieb attraktiv zu bleiben: „Früher gab es deutlich mehr Fachkräfte, heute müssen wir aktiv dafür sorgen, dass junge Talente sich für uns entscheiden.“ Ein entscheidender Faktor dabei ist die Digitalisierung. „Unsere Mitarbeitenden ver-

walten ihre Arbeitszeiten und Aufträge einfach per App – das macht vieles effizienter und entspricht den Erwartungen der jungen Generation“, erzählt er. Paul Wöschler blickt mit Zuversicht in die Zukunft und weiß, dass die Digitalisierung den Arbeitsalltag erleichtert und für eine moderne, zukunftsorientierte Arbeitsweise sorgt. Zusätzlich entsteht für das Unternehmen eine Aufwertung als Arbeitgeber.



Tipps von Paul Wöschler

„Frühzeitige Planung: Eine gute Vorbereitung minimiert Fehler.“

„Kompetente Beratung: Frühzeitig Expertinnen und Experten hinzuziehen, um den Übergang reibungslos zu gestalten.“

„Bereitschaft zur Weiterentwicklung: Offen für Veränderungen sein und den Betrieb immer weiter verbessern.“



Fokus auf Kundschaft statt Franchise-Service,
Fairness bei Kaufpreisverhandlungen

Optikus Augenwelt

Als Fabio Weber sich für die Übernahme seines Optikergeschäfts entschied, war es ihm wichtig, als unabhängiger Optiker zur besten Versorgung seiner Kundschaft beizutragen.

Optikus Augenwelt

Im Augenoptikfachgeschäft Optikus Augenwelt in Weilerbach erhalten Kundinnen und Kunden Sehhilfen, wie Brillen, Sonnenbrillen nach medizinischen Anforderungen und Kontaktlinsen. Serviceleistungen stehen in dem Optikfachgeschäft an erster Stelle. Dazu zählen die Vermessung der Augen nach modernsten Messmethoden, Augenglas-Bestimmung, Auswahl der passenden Brillenfassung und Fertigung der Gläser durch Personen mit Meisterqualifizierung.



Fabio Weber

Fabio Weber ist selbständiger Optiker aus Überzeugung. Allem voran stehen für ihn die gesundheitlichen Aspekte einer Sehhilfe. „Dass alle Menschen eine exakt zu ihrer Sehstärke passende Brille tragen können, ist mir ganz wichtig. Ich habe mich selbständig gemacht, um meine Kundinnen und Kunden individuell und bestmöglich versorgen zu können.“ Deshalb lässt er seine Brillengläser und Kontaktlinsen vor Ort fertigen und verwendet Markenprodukte in bester Qualität. Darüber hinaus findet er es bedeu-

**Dazu gehört es
übrigens auch, dass
eine Brille zum Geld-
beutel passt.**

tend, dass eine Sehhilfe genauso individuell sein sollte, wie die Kundschaft vielfältig ist. „Dazu gehört es übrigens auch, dass eine Brille zum Geldbeutel passt“, stellt Fabio Weber klar.

In den Serviceleistungen der Franchise-Systeme für Optiker sieht Nachfolger Weber einige Vorteile, beispielsweise leisten sie Unterstützung bei administrativen Aufgaben und handeln die Verträge zu Brillengestellten mit den Herstellern für alle Mitglieder im Verbund aus. Ihm persönlich ist jedoch seine Unabhängigkeit mit vielen unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten besonders wichtig. Beispielsweise hat er für die Buchhaltung inzwischen eine gute Lösung mit seinem Steuerberatungsbüro gefunden,



Wenn ich einem Franchise-System angehören würde, müsste ich Abstriche bei der Wahl meiner Produkte machen, weil ich die Brillengestelle und Gläser kaufen und verkaufen müsste, die meine Franchisepartner bestimmen. Diese Form der Produktbindung möchte ich nicht.

und im Marketing erscheint es ihm für sein Ladengeschäft wichtiger, dass das Auftreten zu den Menschen und der Umgebung vor Ort passt und sein Geschäft kein überall wiederkehrendes Erscheinungsbild einer Optikerkette zeigt.

Nicht nur für sich selbst, sondern auch im Sinne seiner Kundschaft möchte Fabio Weber eine möglichst hohe Individualität wahren: „Wenn ich einem Franchise-System angehören würde, müsste ich Abstriche bei der Wahl meiner Produkte machen, weil ich die Brillengestelle und Gläser kaufen und verkaufen müsste, die meine Franchisepartner bestimmen. Diese Form der Produktbindung möchte ich nicht.“

Weber hat sich auf die Übernahme eines bestehenden Optikerfachgeschäfts konzentriert, weil er die Vorteile einer Nachfolge im Vergleich zur Neugründung klar im

Blick hat: Zum einen gibt es eine Stammkundschaft und somit ein laufendes Unternehmen ab dem ersten Tag. Zum anderen können Inventar, Geräte und Werkzeuge nach und nach ausgetauscht werden, sodass die Anfangsinvestitionen gut steuerbar sind. Als ehemaliger Filialleiter einer Optikerkette kennt er nicht nur die Qualität von sehunterstützenden Produkten, sondern auch die Standards und Kosten der Ausstattung eines hochwertigen Optikerfachgeschäfts.

Gut informiert in ein Übernahmegespräch starten!

Mit der ehemaligen Inhaberin seines Optikerfachgeschäfts hat sich Nachfolger Weber auf einen für beide Seiten fairen Kaufpreis geeinigt. Dass es so ausging und dass seine Vorgängerin, natürlich ebenfalls Optikermeisterin, gelegentlich noch im Ladengeschäft aushilft, führt er auf die offene Kommunikation zwischen ihnen beiden zurück.

Gleich zu Beginn seiner Nachfolgepläne hat Fabio Weber die Unterstützung der Handwerkskammer in Anspruch genommen – und ist zufrieden: „Die Handwerkskammer hat die Wege verkürzt, indem mir eine sinnvolle Schrittfolge im Nachfolgeprozess aufgezeigt wurde. Das war professionell und auch noch kostenlos. Egal ob Neugründung oder Übernahme eines bestehenden Geschäfts – ich kann es jeder Person empfehlen, gleich zu Beginn die Handwerkskammer aufzusuchen.“

Gut informiert haben sich die langjährige Inhaberin und der erfahrene damalige Filialleiter Fabio Weber mehrfach getroffen und offen auf Augenhöhe über ihre Vorstellungen gesprochen. Der Kaufpreis war natürlich ein wichtiger Verhandlungspunkt. Dabei hat Nachfolger Weber berücksichtigt, dass die Vorgängerin einen hohen emotionalen Wert mit ihrem Lebenswerk verbindet. „So viel unternehmerisches Risiko, Engagement und Leidenschaft“, meint Fabio Weber, „dafür gibt es keinen wirklich angemessenen Preis.“ Letztlich war klar, dass es um einen fairen Preis gehen sollte, mit dem beide Parteien zufrieden sind. „Im Ergebnis waren wir glücklich mit dem Kaufpreis und der Nachfolgelösung. Wir sind völlig im Reinen miteinander und können sehr gut zusammenarbeiten“, fasst Nachfolger Weber die

Bedeutung von guter Kommunikation, wertschätzender Haltung im Nachfolgeprozess und bei den Preisverhandlungen zusammen.



Im Ergebnis waren wir glücklich mit dem Kaufpreis und der Nachfolgelösung. Wir sind völlig im Reinen miteinander und können sehr gut zusammenarbeiten.

Die Nachfolge für die Kundschaft angenehm gestalten

Um bei der Kundschaft Vertrauen aufzubauen und Beständigkeit zu vermitteln, sind nach der Übernahme sowohl der Geschäftsname als auch die Öffnungszeiten des La-

dengeschäfts unverändert geblieben. Für Inhaber Weber ist es selbstverständlich, dass bei jeder Gründung, gerade in der Anfangsphase, die eigene Freizeit eingeschränkt ist. „Mir geht es darum, mit den Kundinnen und Kunden ins Gespräch zu kommen und die Übergangsphase gerade für die Stammkundschaft so angenehm wie möglich zu gestalten.“ Im Ort Weilerbach nutzt Fabio Weber durchaus Gelegenheiten, wie den Bauernmarkt, um auch mit neuer Kundschaft bei einem Gläschen Sekt und Konfekt ins Gespräch zu

kommen. „Die Zeit für die Kundschaft ist mir enorm wichtig“, setzt Nachfolger Weber als seinen Fokus, „das Geschäft läuft sehr gut, der Terminplaner ist voll“. Derzeit erfolgen Arbeiten, wie das Schleifen einer Brille oder die Bestellungen, außerhalb der Öffnungszeiten. Geplant ist aber, dass nach einer Übergangszeit mit 60 Arbeitsstunden pro Woche mittelfristig ein oder zwei Fachkräfte eingestellt werden und das Augenoptikfachgeschäft in Weilerbach in ruhigere, sichere Zeiten geführt wird.



Tipp von Fabio Weber

„Bei einer Nachfolge in einem Ladengeschäft entscheidet die Kundschaft über den Erfolg. Deshalb ist das Gespräch mit bestehenden oder potenziellen Kundinnen und Kunden so wichtig.“



Vom Kollegen zum Chef, Finanzierung, Bürgschaft und Strukturierung

Restaurant & Hotel Salischer Hof

Tobias Zürn begann seine Reise im Salischen Hof als Mitarbeiter. Als er am 1. Januar 2020 seine Stelle antrat, hatte er nicht im Entferntesten daran gedacht, eines Tages die Leitung des Hotels zu übernehmen. Doch die Corona-Pandemie stellte alles auf den Kopf.

Restaurant & Hotel Salischer Hof

Der Salische Hof in Schifferstadt ist ein kleines, charmantes Hotel mit 22 Zimmern und einem Restaurant, welches die regionale Küche auf außergewöhnliche Weise neu interpretiert. Hier steht die Wohlfühlatmosphäre im Mittelpunkt: Gäste sollen sich wie zu Hause fühlen, vom Betreten des Hauses bis zum Verlassen. Mit hochwertigen, regionalen Zutaten schafft das Team ein authentisches Genusserlebnis.



Tobias Zürn

Während des ersten Lockdowns entwickelte sich zwischen Tobias Zürn und der Betreiberfamilie Möller des Salischen Hofes eine enge Verbindung. Gemeinsam suchten sie nach Lösungen für die schwierige Situation, renovierten und verbrachten viel Zeit miteinander. In dieser Phase wuchs das gegenseitige Vertrauen, und nach dem Lockdown kam erstmals die Idee auf, dass Tobias Zürn langfristig in die Rolle des Inhabers hineinwachsen könnte: „Familie Möller sprach mich konkret darauf an, ob ich mir vorstellen könnte, den Salischen Hof zu übernehmen.“

Familie Möller sprach mich konkret darauf an, ob ich mir vorstellen könnte, den Salischen Hof zu übernehmen.

Anfangs war er unsicher, denn die Verantwortung für ein Hotel, ein Restaurant und ein Team erschien ihm groß. „Ich habe lange überlegt, ob ich mir das zutraue. Einen

eigenen Betrieb zu führen, bedeutet eine ganz neue Art von Verantwortung“, erinnert sich Tobias Zürn. Doch durch die Unterstützung und das Vertrauen der Familie Möller sowie sein zunehmendes Gefühl, maßgeblich an der Führung des Hofes beteiligt zu sein, wurde sein Interesse an einer Nachfolge immer konkreter. Der entscheidende Moment für Zürn war, als Familie Möller betonte, wie wichtig eine gut vorbereitete Nachfolge sei und ihm eine schrittweise Einbindung anbot. So konnte er sich mit der Rolle vertraut machen und die Verantwor-

tung nach und nach übernehmen. Nach vielen einzelnen Überlegungen, einer intensiven Vorbereitung von maßgeblichen Schritten und Entscheidungen im Nachfolgeprozess wurde Tobias Zürn am 01. Juni 2024 schließlich neuer Inhaber des Salischen Hofes.

Herausforderungen der Betriebsübernahme – Finanzierung und Strukturierung

Die finanzielle Absicherung war ein zentraler Aspekt der Übernahme. Neben der Finanzierung durch die Bank musste auch die Bürgschaftsbank mit ins Boot geholt werden. Hierfür waren umfassende Unterlagen erforderlich: Eine Betriebsanalyse, eine Bewertung durch den Branchenverband von Hotellerie und Gastronomie in Deutschland (DEHOGA) sowie eine weitere unabhängige Einschätzung durch die Industrie- und Handelskammer. Ein IHK-Berater besuchte den Salischen Hof vor Ort, analysierte den Betrieb und sprach mit Tobias Zürn über bisherige Erfolge des Hofes, seine Pläne und das Potenzial des Betriebes. Diese Bewertung spielte eine entscheidende Rolle, um das Vertrauen der Bürgschaftsbank zu gewinnen. Durch die enge Zusammenarbeit aller Beteiligten konnte

die Absicherung der Finanzierung über eine Bürgschaft bereits eine Woche nach Antragstellung genehmigt werden. Damit war der Weg für die Betriebsübernahme geebnet.



Es war ein unvergesslicher Moment. Zu wissen, dass mein Team hinter mir steht, hat mir enorme Sicherheit gegeben.

Zusätzlich beschäftigten den Nachfolger auch organisatorische Herausforderungen: „Es gab viele Baustellen, die wir parallel abwickeln mussten“, beschreibt es Tobias Zürn rückblickend. Behördengänge, die Umschreibungen im Grundbuch sowie Themen, wie Denkmal- und Brandschutz erforderten wechselseitig präzise, fristgerechte und kreative, pragmatische Lösungen. Zürn setzte auf eine direkte und persönliche Kommunikation, um Verzögerungen zu vermeiden. „Wenn ein neues Dokument benötigt wurde, habe ich mich sofort darum gekümmert –

sei es durch einen direkten Anruf oder einen persönlichen Besuch. Nur so konnten wir die Prozesse beschleunigen“, berichtet er. Gleichzeitig musste der laufende Betrieb aufrechterhalten werden. Das Hotel war während der gesamten Phase voll ausgelastet. Nachfolger Tobias Zürn sah dies als größte Herausforderung und Glück zugleich, da er permanent zwischen Tagesgeschäft und Übernahmeorganisation jonglieren musste und konnte.

Vom Kollegen zum Chef – Die emotionale Verkündung vor dem Team

Erst kurz vor der Übernahme wurde das Team des Salischen Hofes informiert. Tobias Zürn und Familie Möller hielten die Nachfolgeentscheidung bewusst im kleinen Kreis, um zunächst alle rechtlichen und finanziellen Fragen zu klären. Als Sicherheit geschaffen war und jede Frage beantwortet werden konnte, weihten sie vier Wochen vor der offiziellen Übergabe die Mitarbeitenden ein – bei einem gemeinsamen Grillabend in entspannter Atmosphäre. Zunächst gab es eine kurze Rede von Vorgänger Möller gefolgt von der Verkündung, dass Nachfolger Zürn in seine Fußstapfen treten

wird. Nach einem Moment der Stille brach große Freude aus. „Es war ein unvergesslicher Moment. Zu wissen, dass mein Team hinter mir steht, hat mir enorme Sicherheit gegeben“, erzählt Tobias Zürn. Die Sorge, dass es Spannungen geben könnte, wenn ein Kollege plötzlich zum Chef wird, erwies sich als unbegründet. Das Team nahm die Nachricht mit Begeisterung auf und unterstützte Neuinhaber Zürn von Anfang an.

im Frühstücksservice. Frau Möller und Tobias Zürn kümmern sich gerne gemeinsam um die saisonale Dekoration und bringen dabei viel Liebe zum Detail auf. Darüber hinaus verbindet die Drei mittlerweile eine gute Freundschaft.

Im Nachfolgeprozess hat Tobias Zürn erfahren, dass eine Betriebsübernahme nicht mit einem bestimmten Datum beginnt und zu einem fixen Zeitpunkt abgeschlos-

sen ist. „Eine Übernahme ist nur der Anfang. Jetzt geht es darum, den Betrieb weiterzuentwickeln“, betont er. Tobias Zürn ist sich bewusst, dass eine erfolgreiche Nachfolge Zeit und Vertrauen erfordert. Doch seine Reise mit dem Salischen Hof zeigt, dass bei gegenseitiger Unterstützung und kluger Planung der Schritt vom Mitarbeiter zum Inhaber gelingen kann.

Zusammenarbeit mit den bisherigen Inhabern – Ein gleitender Übergang

Auch nach der Übernahme blieben die bisherigen Inhaber, Ehepaar Möller, dem Betrieb weiterhin verbunden – allerdings mit veränderten Rollen. Ursprünglich war angedacht, dass sie sich sofort zurückziehen, doch schnell wurde klar, dass eine Übergangsphase sinnvoll war. Offene Fragen zu Unterschriften oder organisatorischen Themen machten ihre Anwesenheit wertvoll. „Besonders am Anfang war es beruhigend zu wissen, dass ich jederzeit auf ihre Erfahrung zurückgreifen konnte“, sagt Tobias Zürn. Heute haben sie keine Verantwortung mehr, unterstützen aber noch punktuell, sei es bei handwerklichen Arbeiten oder



Tipps von Tobias Zürn

„Ehrlichkeit und Offenheit: Legt alle Zahlen und Fakten von Anfang an offen, um später böse Überraschungen zu vermeiden.“

„Ordnung schaffen: Organisiert alle Unterlagen systematisch in klar beschrifteten Ordnern – von Verträgen bis hin zu Bankunterlagen.“

„Unterstützung suchen: Sprecht mit Vertrauten über die Herausforderungen und holt Euch mentalen Rückhalt, um die Belastung zu meistern.“



Überraschende Familiennachfolge, Nachfolge-Coaching,
Zukunftsfähig im Tandem, Nachhaltigkeit im Blick

Rose Druck GmbH

Linn Rose ist mit dem Familienunternehmen ihres Vaters aufgewachsen und war zunächst als Mitgesellschafterin Teil des Unternehmens. Die Anforderung, in die operative Verantwortung als Nachfolgerin einzutreten, kam jedoch unerwartet.

Rose Druck GmbH

Rose Druck mit Sitz in Landau ist ein Familienunternehmen in sechster Generation und beschäftigt 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Spezialisiert auf die Produktion von Prospekten, Katalogen, Magazinen und Beilagen realisiert der Betrieb mit modernster Technik individuelle Werbeaktionen für seine Kundschaft. Die Leidenschaft zu Innovationen ist seit Generationen tief im Unternehmen verankert. Um zukunftsfähig zu bleiben, setzt die Nachfolgerin zudem auf möglichst viel betriebliche Nachhaltigkeit.



Linn Rose

Als „echtes Familienunternehmen“ beschreibt Linn Rose die Firma. Damit meint sie nicht nur die langjährige Familientradition, sondern auch den zugewandten und respektvollen Umgang mit allen Beschäftigten. „Ich glaube, dass es in Deutschland viele Familienunternehmen gibt, die genau aus diesem Kitt bestehen und so zusammenhalten“, sagt sie, „Familie wird bei uns großgeschrieben“. Als Fachkräfte gewinnt die Rose Druck GmbH Menschen, die ihre fachliche Qualifikation mit einer

Familie wird bei uns großgeschrieben.

familiären Arbeitsweise und Unternehmenskultur verbinden möchten. Linn Rose ist überzeugt: „Das bekommen wir als Unternehmen in Form von langjähriger Treue und viel Engagement von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zurück.“

Innerhalb der Familie schien für Linn Rose eigentlich alles geklärt – sie arbeitete als Kommunikationsdesignerin in München, ihre Schwester würde Ärztin werden und ihr Bruder als Ingenieur den Betrieb eines Tages übernehmen. Als ihr Vater zu einem Gespräch über die Zukunft von Rose Druck einlud, erklärten jedoch Schwester und Bruder, dass sie die Nachfolge nicht antreten wollen. „Plötzlich stand ich in der ersten Reihe. Ich bin nach Hause gefahren und musste nachdenken. Damit hatte

ich nicht gerechnet“, erinnert sich Linn Rose. Ihre Überlegungen kreisten vor allem um das Gefühl der Verpflichtung gegenüber einer unternehmerischen Tradition und den ideellen Werten der Firma als Familienunternehmen mit all seinen Mitarbeitenden. Die Verantwortung begann schon damit, die richtigen Kriterien zu definieren, um zu einer Entscheidung für oder gegen ihre Nachfolge im Unternehmen zu gelangen – welche Aspekte müssen berücksichtigt werden, mit jeweils welcher Priorität?

Als Mitgesellschafterin kannte Linn Rose das elterliche Unternehmen recht gut, aber eben nicht das operative Tagesgeschäft. Um herauszufinden, ob sie die Firmenführung übernehmen könnte, begann sie, die betrieblichen Abläufe im Detail kennenzulernen. Dabei stand ihr Vater als Unterstützer fest an ihrer Seite.

Ich glaube, dass es in Deutschland viele Familienunternehmen gibt, die genau aus diesem Kitt bestehen und so zusammenhalten.

Lediglich im Kreis der Gesellschafter bin ich als Geschäftsführerin mit einer minimalen Stimmmehrheit, das heißt, mit einem Pendel im Falle einer theoretischen Pattsituation ausgestattet.

Wie eine Nachfolge geplant, geprüft und umgesetzt werden kann

Neben dem Erlernen fachlicher Fähigkeiten war Linn Rose eine zweite Ebene gleichermaßen wichtig – ihre persönliche Weiterentwicklung zur Unternehmerin. Gerade zu Beginn stellten sich ihr grundlegende Fragen: „Wie treffe ich unternehmerische Entscheidungen? Wie prüfe ich sie? Welche Rolle nehme ich ein und welchen Mehrwert soll meine Übernahme dem Unternehmen bringen?“ Zur Reflexion solcher Überlegungen zog Linn Rose externe Beratung hinzu. Eine Coachin mit Erfahrung in der Begleitung von Frauen bei Nachfolgeprozessen half ihr dabei, sich selbst und ihren Vater auf diesen Übergang vorzubereiten – sie auf ihre Führungsrolle, ihn auf das Loslassen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass sich bei der Nachfolgeplanung in einem Familienunternehmen die Eltern-Kind-Perspektive auf allen Seiten verändert, nicht nur Vater und

Tochter, sondern auch die Rollen der Mutter und der Geschwister waren betroffen. Genau durch dieses Rundumbild gewann Linn Rose schließlich die Sicherheit für den Schritt zur Unternehmerin in der Familiennachfolge.

Dank der Gesellschaftsform einer Familien-Holding waren Eigentumsverhältnisse und operatives Geschäft bereits klar getrennt. Die Druckerei war eine Zeitlang Teil eines Konzerns gewesen, mit dem Rückkauf durch Linn Roses Vater gelangte das Unternehmen zurück in den Familienbesitz. In diesem Zuge erhielten die drei Kinder gleiche, kleinere Anteile, während die Hauptanteile bei den Eltern verblieben. Als Linn Rose Geschäftsführerin wurde, gab es zwar Veränderungen in dieser Position, aber Besitzverhältnisse und operatives Geschäft blieben entkoppelt. „Lediglich im Kreis der Gesellschafter bin ich als Geschäftsführerin mit einer minimalen Stimmmehrheit, das heißt, mit einem Pendel im Falle einer theoretischen Pattsitu-

ation ausgestattet“, erläutert Linn Rose ihre Möglichkeiten, bei wichtigen Entscheidungen aus der operativen Tätigkeit heraus das Unternehmen zu vertreten.

Im Generationenwechsel die Zukunft mit eigenen Werten gestalten

Als Nachfolgerin hat Linn Rose ihre eigenen Vorstellungen schrittweise ins Unternehmen hineingebracht. Während ihr Vater das Thema Innovation fest in der Familien-DNA der Firma verankert hat, treibt sie ihre Vorstellungen von einem nachhaltigen Geschäftsmodell bei der Rose Druck GmbH konsequent voran.

Obwohl ihr Vater noch nicht vollständig aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, teilt Linn Rose sich aus Überzeugung die operative Verantwortung mit einem weiteren Geschäftsführer. „Ich glaube, dass wir aktuell in einer Zeit leben, in der es besonders herausfordernd ist, Unternehmen für die Zukunft aufzustellen“, hebt sie her-

vor. Themen, wie die Transformation der Energieversorgung oder die Digitalisierung mit einer möglicherweise ganz anderen Beschäftigtenstruktur, sind nur einige Beispiele. Linn Rose ist überzeugt: „Wir stehen vor einem fundamentalen Umbau der Wirtschaft. Wir gehen in eine andere Zeit“. Neue Anforderungen werden bei der Finanzierung und seitens des Handels gestellt, sie betreffen die Verarbeitung von Materialien oder auch Gefahrstoffen. „Ich erkenne eine eindeutige Aufforderung an die Unternehmen: „Kümmert euch darum, dass ihr gute und große Schritte in Sachen Nachhaltigkeit

macht. Es muss nicht immer die ‚grüne Null‘ sein, aber anfangen ist wichtig, damit das Geschäftsmodell auch in 15 Jahren noch trägt.“

Die konkreten Maßnahmen im Team umzusetzen, hat einen eigenen Wert. Auch wenn die Unternehmensführung im Tandem viel Kommunikation und Abstimmung erfordert, sieht Linn Rose, wie gut es gemeinsam vorangeht. „Wir wollen unser Geschäftsmodell durch Innovation und Nachhaltigkeit zukunftsfähig ausrichten. Enkelfähigkeit braucht einfach mehr Ressourcen!“



Tipp von Linn Rose

„Prüfen, immer wieder prüfen: Nachfolge, will ich das? Und aus der anderen Perspektive: Will auch der Übergeber übergeben? Und auf dem Weg dahin: Reden, reden, reden!“



Mitarbeiternachfolge, Alt-Inhaber bleibt Berater,
Finanzierung und Bürgschaft

RÜBO Fenstersysteme GmbH

Zum Jahresbeginn 2025 übernahm Bruno Deutscher das Unternehmen RÜBO Fenstersysteme, in dem er elf Jahre lang als Mitarbeiter tätig war. Weil Vertrauen und Transparenz gegeben waren, ist seine Nachfolge gelungen.

RÜBO Fenstersysteme GmbH

Die RÜBO Fenstersysteme GmbH aus Mainz ist ein wachsendes mittelständisches Unternehmen, das von Kundinnen und Kunden mit höchsten Ansprüchen zur Energieeffizienz von Gebäuden beauftragt wird. Spezialisiert auf die Altbausanierung bietet es innovative und unkomplizierte Lösungen in oberster Markenqualität, Kunststoff oder Holz nach Maßanfertigung. Das erfahrene RÜBO-Team montiert fachgerecht nicht nur Fenster, sondern auch Rollläden und Haustüren.



Bruno Deutscher



Michael Bossmann

Als selbständiger Handwerker war Bruno Deutscher bereits gelegentlich als Subunternehmer für RÜBO Fenstersysteme tätig und hatte damals bereits einen guten Kontakt zum Inhaber Michael Bossmann. Als er 2013 Vater wurde, wuchs sein Wunsch, seiner Frau und seinem Kind mehr Sicherheit zu bieten – etwas, das

mit einer selbständigen Tätigkeit nur bedingt möglich war. Michael Bossmann bot ihm diese Sicherheit in Form einer Festanstellung bei RÜBO. Zunächst arbeitete Deutscher dort als Monteur. Mit der Zeit entwickelte sich ein enges Vertrauensverhältnis, sodass er nach einer Weile die Montageleitung übertragen bekam. Etwas

später ergriff der damalige Inhaber – zu dem Zeitpunkt 62 Jahre alt – die Initiative und sprach Bruno Deutscher auf dessen Nachfolgeinteresse und die damit verbundene Möglichkeit zur Selbstgestaltung an. „Vielleicht, weil ich bereits eine Leitungsposition innehatte – ich weiß nicht genau, warum Herr Bossmann mich damals ins Boot

geholt hat. Ich glaube, das Vertrauen haben wir uns über Jahre hinweg erarbeitet“, fasst Bruno Deutscher die Situation vor etwa vier Jahren zusammen. Für ihn persönlich entstand damals noch kein unmittelbarer Handlungsdruck.

„Bei dieser Entscheidung musste es noch keinen genauen Zeitpunkt und keine genauen Abläufe geben. Notwendig war aber absolutes gegenseitiges Vertrauen“, so Nachfolger Deutscher. Im Laufe der Zeit übernahm er zunehmend Leitungsaufgaben, die ihn auf die Geschäftsführung vorbereiteten. Gleichzeitig erhielt er vollen Einblick in die finanzielle Situation des Unternehmens sowie die privaten Einkommensverhältnisse seines Vorgängers. Auf dieser Basis entschied er sich, die Nachfolge anzutreten. „Ohne diese Transparenz kann ich die Risiken einer Selbstständigkeit nicht realistisch einschätzen und keine fundierte Entscheidung treffen“, ist Bruno Deutscher überzeugt. „Von befreundeten Kollegen weiß ich, dass in vielen Firmen keine Nachfolgelösung gefunden wird – oft, weil es an finanzieller Transparenz mangelt.“

Kaufpreis ermitteln und Finanzierung mit einer Bürgschaft absichern

Da Bruno Deutscher bereits selbstständig war, hatte er Erfahrung darin, betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu interpretieren und Steuererklärungen zu analysieren. Seinem Vorgänger war es dennoch wichtig, die bisherige und zu erwartende Unternehmensentwicklung zusätzlich mit weiteren Expertinnen bzw. Experten zu besprechen. Deshalb gab es gemeinsame Termine zur juristischen und steuerrechtlichen Beratung sowie mit den Banken. „Dort werden die Zahlen ganz anders gedeutet“, musste Nachfolger Deutscher feststellen, „und nicht alle

Banken haben die gleichen Systeme.“ Auch bei der Bürgschaftsbank traten Vorgänger und Nachfolger gemeinsam auf und hinterlegten letztlich vier Fünftel des Kaufpreises als Sicherheit in Form einer Bürgschaft. „Die Bürgschaftsbank war bei uns im Unternehmen und hat die Kalkulationen als realistisch bewertet. Erst im Nachhinein haben wir erfahren, dass unsere Vorgehensweise eher unüblich war.“ Normalerweise gibt die Hausbank den Impuls für eine Bürgschaft. „Aber es hat uns anders herum nicht geschadet“, bewertet Deutscher das Vorgehen. Den vergünstigten Kreditzins auf Grundlage der Bürgschaft erhielt er dennoch.

**Von befreundeten
Kollegen weiß ich,
dass in vielen Firmen
keine Nachfolgelösung
gefunden wird – oft, weil es
an finanzieller
Transparenz mangelt.**

Gestaltungsmöglichkeiten in der Nachfolge – was bleibt und was sich ändern soll

Das Unternehmen ist in den letzten Jahren auf insgesamt 15 Mitarbeitende angewachsen, Auftrags- und Ertragslage sind stimmig. Die Hauptmotivation, das Unternehmen unter neuer Leitung weiterzuführen, war für Übergeber und Nachfolger gleichermaßen der Erhalt der Arbeitsplätze. „Wir sind wie eine kleine

Die Kundinnen und Kunden sind schwieriger geworden – Rechtsschutzversicherungen sind heute üblich und manchmal kommt ein Anwaltsbrief statt einer höflichen E-Mail mit einer Problembenennung.

Familie und es wäre schade gewesen, wenn sich jetzt 15 Kolleginnen und Kollegen einen neuen Job hätten suchen müssen.“ Ein weiteres Wachstum strebt Bruno Deutscher im Moment nicht an. Er möchte sicherstellen, dass die Dynamik eines gesunden Wachstums nicht ins Gegenteil umschlägt. Den Kontakt zu Bossmann wird Deutscher auch nach der Übernahme nicht so schnell verlieren, denn der Altinhaber wohnt auf dem Firmengelände und ist auch Vermieter des Grundstücks. Von den kurzen Wegen verspricht sich

Nachfolger Deutscher vor allem Vorteile: „Er bleibt mir erhalten, bleibt beratend tätig. Bei größeren Investitionsfragen oder bei Problemen werde ich ihn einbeziehen, weil ich in den letzten Jahren gemerkt habe: Erfahrung muss man langsam aufbauen und kann sie nicht von heute auf morgen ersetzen.“

In der Kommunikation mit der Kundschaft hat Bruno Deutscher bereits neue Wege ausprobiert. „Die Kundinnen und Kunden sind schwieriger geworden – Rechtsschutzversicherungen sind heute üblich und manchmal kommt ein Anwaltsbrief statt einer höflichen E-Mail mit einer Problembenennung“, beschreibt er eine der Herausforderungen. „Dann greife ich zum Telefonhörer und stelle im Gespräch oft fest, dass einfach nur ein Fenster nachzustellen ist.“ Inzwischen ist Nachfolger Deutscher überzeugt davon, dass eigentlich niemand Streitigkeiten möchte. Um solchen Missverständnissen vorzubeugen, möchte er die direkte und offenere Kommunikation mit der Kundschaft noch weiter ausbauen.

Persönliche Gespräche hält Bruno Deutscher auch mit seinen Mitarbeitenden für sehr wichtig, insbesondere wenn er an seine eigene Nachfolge denkt. Eine talentierte und noch sehr junge Person aus der Belegschaft könnte er sich vorstellen, langsam aufzubauen – so wie es sein Vorgänger mit ihm gemacht hat. Beide wollen miteinander im Gespräch bleiben. Wichtig ist, dass Vertrauen bleibt, entsteht und wächst.



Tipps von Bruno Deutscher

„Rechtzeitige Vorbereitung und Geduld. Geduld ist ein ganz wichtiges Thema. Für uns war es ein Prozess über 2 bis 3 Jahre.“

„Blindes Vertrauen vom alten Geschäftsführer zum neuen Geschäftsführer.“

Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB)

Finanzierung von Nachfolge und Unternehmensübernahme in Rheinland-Pfalz

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist nicht nur für Betriebe selbst, sondern auch für deren Hausbanken ein zentrales Thema. Kreditinstitute legen im Rahmen ihrer Ratingverfahren zunehmend Wert auf eine frühzeitige, strategisch geplante Nachfolge. Eine gesicherte Übergabe wirkt sich positiv auf die Kreditwürdigkeit aus – entsprechend ist damit zu rechnen, dass Banken aktiv das Gespräch dazu suchen.

Im Finanzierungsprozess einer Betriebsübernahme sind Hausbanken gemeinsam mit der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) wichtige Ansprechpartner. Denn Fördermittel von Bund und Land werden häufig über die Hausbank beantragt.

Der Bund unterstützt mit Programmen der KfW Bankengruppe, etwa über den „ERP-Gründerkredit-Startgeld“ oder das Programm „ERP-Förderkredit Gründung und Nachfolge“. Informationen dazu gibt es telefonisch unter **0800 539 9001** oder online unter **www.kfw.de**.

Die ISB bündelt landesspezifische Förderangebote für Investitionen in mittelständischen Betrieben. Dazu zählen **Mittelstandsförderprogramme**, wie der **ISB-Mittelstandskredit**,

Bürgschaften und Beteiligungen. Beratung gibt es unter **06131 6172 1333** oder **www.isb.rlp.de**.

Auch bei Übernahmen greift die Existenzgründungsförderung – denn wer einen Betrieb übernimmt, gilt förderrechtlich als Gründer: Die gleichen Programme, die Neugründungen unterstützen, stehen auch Nachfolgerinnen und Nachfolgern offen.

Wichtig: Für nahezu alle Förderprogramme gilt, dass die Anträge vor dem Beginn eines Vorhabens – bei der Übernahme eines Unternehmens ist das üblicherweise die Unterzeichnung des Kauf- bzw. Übernahmevertrages – vorliegen müssen. Eine frühzeitige Finanzierungsplanung ist daher unerlässlich!

Wer sich vor dem ersten Gespräch mit der Bank informieren möchte, kann ein kostenfreies Beratungsgespräch mit der ISB vereinbaren – telefonisch oder per Mail an **beratung@isb.rlp.de**.

ISB | Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz





Bürgschaftsbank Rheinland-Pfalz GmbH

Unternehmensnachfolge ermöglichen – mit Sicherheit

Der demografische Wandel stellt viele Unternehmen in Rheinland-Pfalz vor die Herausforderung der Unternehmensnachfolge. Während erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer den Ruhestand planen, suchen potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger nach Möglichkeiten, bestehende Betriebe zu übernehmen. Eine der größten Hürden dabei: die Finanzierung.

Die Bürgschaftsbank Rheinland-Pfalz unterstützt wöchentlich mindestens eine Unternehmensnachfolge, indem sie Ausfallbürgschaften bis zu 80 % des Kreditbetrages zugunsten der Hausbanken übernimmt. Diese Ausfallbürgschaften reduzieren das Risiko der Kreditinstitute und schaffen somit die Grundlage für die Finanzierung des Unternehmenskaufs, auch wenn keine klassischen Sicherheiten vorhanden sind. Die Übernehmerinnen und Übernehmer bleiben für die vollständige Rückzahlung des Kredits verantwortlich, profitieren jedoch von der deutlich höheren Bereitschaft der Hausbanken zur Kreditvergabe und oftmals von besseren Kreditkonditionen.

Für Nachfolger bietet die Bürgschaftsbank:

- **Verbesserte Finanzierungschancen** durch Absicherung der Hausbank mit Bürgschaften bis zu 2 Mio. Euro
- **Bessere Kreditkonditionen** durch reduzierte Risiken für die Hausbank

Für Übergebende bedeutet dies:

- **Sicherung des Lebenswerks** durch erfolgreiche Übergabe
- **Erhalt von Arbeitsplätzen** und Unternehmenswerten

Auch über die Nachfolge hinaus bleibt die Bürgschaftsbank Rheinland-Pfalz ein verlässlicher Partner: Sie unterstützt Unternehmen auch bei zukünftigen Investitionsvorhaben mit der Bereitstellung von Sicherheiten in Form von Bürgschaften.

Eine gut geplante Nachfolge sichert nicht nur die Zukunft des Unternehmens, sondern auch die des Wirtschaftsstandorts Rheinland-Pfalz. Die Bürgschaftsbank steht dabei als verlässlicher Partner an Ihrer Seite.

Auch Existenzgründerinnen und -gründer unterstützen wir mit unseren Ausfallbürgschaften, damit der Start in die Selbständigkeit gelingt.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage: rlp.ermoeglicher.de





Auszubildende wird Nachfolgerin, Übergangsphase in gemeinsamer Leitung,
Finanzierung mit Bürgschaft

Rundum Meisterservice Bildungsträger GmbH

Ihre Ausbildung startete Francine Destickere im Handwerksbetrieb. Dass sie die Firma eines Tages übernehmen würde, konnte sie damals noch nicht ahnen.

Rundum Meisterservice Bildungsträger GmbH

Die Rundum Meisterservice Bildungsträger GmbH aus dem Rhein-Hunsrück-Kreis, besser bekannt als die „JOBSchleuse“, ist ein mittelständischer Bildungsträger. In enger Zusammenarbeit mit den Einrichtungen der staatlichen Arbeitsvermittlung sowie dem Europäischen Sozialfonds und dem Ministerium für Arbeit, Soziales Transformation und Digitalisierung, unterstützt der Betrieb Jugendliche und Erwachsene bei der beruflichen Integration. Als zweites Standbein bietet das Unternehmen Ambulante Hilfen (Kinder- und Jugendhilfe) in Kooperation mit der Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück an.



Francine Destickere

Die Rundum Meisterservice Bildungsträger GmbH war nicht immer eine Bildungseinrichtung. Als Francine Destickere im Spätsommer 2014 dort ihre Ausbildung zur Kauffrau für Büromanagement begann, handelte es sich noch um einen klassischen Handwerksbetrieb, der Dienstleistungen rund um das Haus anbot. Mitgegründet

wurde das Unternehmen von Peter Mumbauer. Er kritisierte bereits damals als Unternehmer in der Handwerksbranche die mangelnde Nachbetreuung von Praktikanten, die über Organisationen vermittelt wurden. Mit entsprechenden Nachfragen stieß er auf wenig Engagement zu Veränderungen, deshalb entschloss er sich,

einen Bildungsträger zu gründen. Mumbauer stellte in einer, wie sich Francine Destickere erinnert, „Nacht-und-Nebel-Aktion“, Sozialpädagogen ein und baute ein Jugendprojekt auf. Destickere konnte bereits während ihrer Lehre in die Tätigkeiten des Bildungsträgers hineinschnuppern und bei der Organisation helfen.



Dass man jemanden an der Seite hat – einen Mentor oder eine andere unterstützende Person – das ist in meinen Augen das Allerwichtigste in einer Nachfolge mit Verantwortung für die eigenen Angestellten und für viele junge Menschen in Bildungsmaßnahmen.

Von der Auszubildenden zur Unternehmerin

Zum Ende der Ausbildung von Francine Destickere entschied sich Peter Mumbauer aus persönlichen Gründen, den Handwerksbetrieb zu verkaufen – die Bildungsarbeit jedoch wollte er gerne weiterführen. Destickere begleitete den Betriebsverkauf, die Umstrukturierung des Bildungsträgers sowie den Umzug in andere Räumlichkeiten und stieg im neu aufgestellten Unternehmen zunächst als Angestellte ein.

Was einst als einzelnes Bildungsprojekt begann, ist heute auf 7 Projekte mit einem gemeinsamen, übergeordneten Ziel angewachsen: Jugendliche und junge Erwachsene mit nicht optimalen Voraussetzungen sollen bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt bekommen und individuell und bedarfsgerecht unterstützt werden. Es wurde ein 14-köpfiger Perso-

nalstamm aufgebaut und das Unternehmen wuchs stetig. Im Laufe der Zeit übertrug Peter Mumbauer Francine Destickere immer mehr Verantwortung, 2020 erhielt sie die Prokura. Im folgenden Jahr stellte sich Mumbauer die Frage, wie es mit dem Betrieb weitergehen sollte, wenn er einmal in den Ruhestand gehen würde. In seiner Familie gab es keine Möglichkeit einer Nachfolge. Er sprach mit Francine Destickere darüber, und sie erklärte sich sofort dazu bereit, das Unternehmen zu übernehmen – allerdings geknüpft an einen Wunsch. Sie wollte den Betrieb eine Weile mit Mumbauer gemeinsam leiten, verfügte er doch über viele Jahre unternehmerischer Erfahrungen, die sie noch nicht mitbrachte und von denen sie gerne lernen wollte. „Dass man jemanden an der Seite hat – einen Mentor oder eine andere unterstützende Person – das ist in meinen Augen das Allerwichtigste in einer Nach-

folge mit Verantwortung für die eigenen Angestellten und für viele junge Menschen in Bildungsmaßnahmen“, betont sie auch heute noch rückblickend.

Bürgschaftslösung ebnet den Weg und beseitigt finanzielle Hürden

In Gesprächen und Beratungen mit dem Steuerberater des Unternehmens, einem Notar, der Kreissparkasse und der örtlichen Industrie- und Handelskammer (IHK) klärten Destickere und Mumbauer die rechtlichen und finanziellen Aspekte der Übernahme. Leider stellte sich heraus, dass aufgrund fehlender übereinstimmender Voraussetzungen bestimmte Fördermöglichkeiten nicht in Frage kamen. „Das war ein Rückschlag. Ich dachte wirklich, jetzt klappt es doch nicht“, erinnert sich die Nachfolgerin. Doch die Hausbank wusste Rat und so wurde der Verkauf über eine Bürgschaftsbank geregelt, wobei die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) als Bürge fungierte.

Zum 1. Januar 2022 erwarb Francine Destickere 50 % der Unternehmensanteile und wurde neben Peter Mumbauer zur Geschäftsführerin. Das Unternehmen wird bis zum Renteneintrittsalter von Herrn Mumbauer von beiden weiterhin gemeinsam geleitet. Im Anschluss wird Destickere dann frei

entscheiden, ob sie die übrigen Unternehmensanteile kaufen oder eine weitere Person diese Anteile erwerben soll. Peter Mumbauer war es sehr wichtig, dass seine Nachfolgerin zu jedem Zeitpunkt und in jeder Lage ein gutes Gefühl mit ihrer Entscheidung für das Unternehmen hatte, sodass viele Sicherheiten und Regelungen mit Destickere auch notariell festgehalten wurden.

Erfolgreiche Nachfolge durch Vertrauen und offene Kommunikation

Für Francine Destickere spielte es – und spielt immer noch – eine sehr große Rolle, dass zwischen ihr und Mumbauer „die Chemie einfach stimmt“. Zwischen beiden herrscht ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis, sodass auch Zukunftsentscheidungen von Francine Destickere im Hinblick auf ihre Nachfolgeentscheidung Berücksichtigung finden konnten. Zum Zeitpunkt der Übernahme war sie nämlich noch keine dreißig Jahre alt. Um die Unternehmensüber-

nahme und ihre privaten Zukunftspläne ohne Bedenken in Einklang zu bringen, sicherte ihr Mumbauer zu, auch in den nächsten Jahren noch an ihrer Seite zu stehen.

Dass ihre Nachfolge glücken konnte, schreibt Destickere auch der stets guten Kommunikation zu. Bei Fragen wusste sie, dass sie sich immer an Mumbauer wenden und auf Augenhöhe alles ansprechen kann, was sie beschäftigt.

„Das offene miteinander Reden ist für mich ein ganz wichtiger Punkt. So hat man ein gutes Gefühl, alle Karten sind offengelegt und keine unvorhergesehenen Überraschungen treten hervor“, fasst sie es zusammen. Dabei betont sie ebenso die Bedeutsamkeit, sich über unangenehmere Aspekte auszutau-

schen: „Man muss auch über Risiken oder Probleme sprechen – die gibt es immer. Gerade das Finanzielle ist besonders wichtig.“



Das offene miteinander Reden ist für mich ein ganz wichtiger Punkt. So hat man ein gutes Gefühl, alle Karten sind offengelegt und keine unvorhergesehenen Überraschungen treten hervor.



Tipp von Francine Destickere

„Transparente und offene Kommunikation mit dem Übergeber und immer auch über die Sorgen sprechen.“



Übernahme durch Geschwister, Geschäftsmodellerweiterung,
Digitalisierung im Handwerk

Schreinerladen Föhren GmbH & Co. KG

Nina Follmann ist dabei, gemeinsam mit ihren beiden Brüdern Jan und Max Follmann den Schreinerladen Föhren zu übernehmen. Wie die drei Geschwister mit Meisterabschluss Aufgaben, Rollen und Verantwortungsbereiche gefunden haben, ist ein spannender Prozess.

Schreinerladen Föhren GmbH & Co. KG

Der Schreinerladen Föhren GmbH & Co. KG ist ein seit 30 Jahren bestehendes Familienunternehmen, das sich neben der Herstellung hochwertiger Möbel auch dem kompletten Innenausbau widmet. Mithilfe moderner 3D-Zeichnungsprogramme kann der Planungsprozess anschaulich gestaltet werden, sodass Kundinnen und Kunden den Raum bereits vorab erleben können. Das Unternehmen liegt im Landkreis Trier-Saarburg nahe der Grenze zu Luxemburg.



Max Follmann



Nina Follmann



Jan Follmann



Kurt Follmann

Vater Kurt Follmann spielt für die drei Geschwister und ihre aktuell laufende Nachfolge eine entscheidende Rolle. Er hat seine Kinder nie gedrängt, in seine Fußstapfen zu treten. So haben sie ihre Handwerksausbildung und die Meisterprüfung in anderen Firmen und Städten absolviert, haben neue Perspektiven gewonnen und konnten letztlich auch Ideen und

frischen Wind ins Unternehmen bringen. Als schließlich alle ins Familienunternehmen zurückkamen, war es für die drei Geschwister wichtig, Schritt für Schritt herauszufinden, wo die jeweiligen Stärken und Interessen liegen. Dazu war es sinnvoll, in der Werkstatt zu starten, Montageeinsätze zu erleben und jeden Unternehmensbereich kennenzulernen.

Heute verantwortet Nina Follmann die Verwaltung und die Organisation – obwohl sie es sich früher nicht hätte vorstellen können, viel am Schreibtisch zu arbeiten. „Jetzt laufen bei mir alle Fäden zusammen, es ist wichtig für uns alle, dass das Tagesgeschäft reibungslos läuft.“ Ihr Bruder, Jan Follmann, hat sich auf den Vertrieb spezialisiert. Er ist der kreati-

ve Kopf, der sicherstellt, dass alle Kundenwünsche optimal umgesetzt werden. Max Follmann bleibt am engsten mit dem handwerklichen Betriebsteil verbunden: Er leitet die Werkstatt, koordiniert das Team und die Baustellen. Wichtig ist dem Geschwisterteam der regelmäßige Austausch. Einmal pro Woche setzen sie sich zusammen, um die aktuellen Themen aus allen Verantwortungsbereichen zu besprechen, Fragen zu klären und gemeinsam zu planen. So wird der Überblick behalten.

Warum Verträge auch innerhalb der Familie wichtig sind

Mit der endgültigen Übernahme des Unternehmens steht ein neuer, bedeutender Schritt bevor, den die Geschwister in der Nachfolgesituation nicht alleine gehen. Im Übergangsprozess war zunächst aus dem Einzelunternehmen eine GmbH geformt worden.

Auch anschließend war klar, wie wichtig externe Unterstützung ist, um alle rechtlichen und steuerlichen Aspekte mit fachlicher Expertise zu durchleuchten. Die Handwerkskammer Trier führte mit ihren Beratern durch den gesamten Nachfolgeprozess. Sie half

**Jetzt laufen bei
mir alle Fäden zusammen,
es ist wichtig für
uns alle, dass das
Tagesgeschäft
reibungslos läuft.**

bei der Wertermittlung des Betriebs und hat eine detaillierte Bestands- und Werteinschätzung durchgeführt.

Zusätzlich zum langjährigen Steuerberater holte sich die Familie Unterstützung durch eine auf Steuerrecht spezialisierte Kanzlei, um die Gesellschafterverträge und die Nachfolge zu gestalten. „Es ist uns wichtig, dass klare Vereinbarungen zwischen uns Geschwistern getroffen sind. Auch wenn wir uns sehr gut verstehen und keine größeren Konflikte erwarten, sorgt eine feste Regelung dafür, dass es auch in Zukunft keine Unklarheiten gibt und alles fair geregelt ist.“

Nina Follmann und ihre Brüder haben Veränderungen angestoßen, die ihren Betrieb zukunftsfest machen. Früher konzentrierte sich

das Unternehmen auf die Bau-schreinerei – hauptsächlich Türen und Böden. Die drei Geschwister hatten ihre Ausbildung jedoch in Möbelschreinereien gemacht und wollten diesen Bereich integrieren. Mit viel Unterstützung des Vaters wurde die Möbelproduktion grundlegend aufgebaut, sodass der Kundschaft inzwischen ein umfassendes Konzept aus einer Hand geboten wird, das Innenausbau und Möbel vereint. Auch die Digitalisierung hat die Nachfolgegeneration vorangetrieben. Heute arbeitet der Handwerksbetrieb konsequent papierlos: Alle Pläne und Projekte werden den Mitarbeitenden digital übermittelt und die Kundenpräsentationen laufen interaktiv über große Touchscreens in 3D-Darstellung. Ein weiterer großer Schritt war die Modernisierung der Ausstellungsräume und Büros. „Wir starten optimal in die Zukunft!“

Eigenverantwortung und Verantwortung für das gesamte Unternehmen in der Konstellation von drei Geschwistern kooperativ gestalten

Die drei Geschwister haben ihre individuellen Verantwortungsgebiete und treffen dort letztlich die Entscheidungen, während die an-

deren Geschwister beratend zur Seite stehen. Bei Meinungsverschiedenheiten werden die unterschiedlichen Sichtweisen diskutiert und meist findet sich eine gemeinsame Lösung. Sollte es doch einmal keine Einigung geben, wird abgestimmt und dabei gilt das Prinzip, die Mehrheitsentscheidung zu respektieren. „So bleiben wir als Team stark und können unsere Vision für das Unternehmen weiter vorantreiben.“



Den Nachwuchs zu fördern ist entscheidend, um die Zukunft unseres Betriebs zu sichern.

Junge Menschen für handwerkliche Berufe begeistern und Fachkräften in ländlichen Regionen halten

Handwerkliche Berufe bieten viele Möglichkeiten, aber der Fachkräftemangel und der Wettbewerb mit Luxemburg stellen auch für die Schreinerei in Föhren Herausforderungen dar. Um positive Impulse zu setzen, legt die junge Nach-

folgegeneration viel Wert auf eine gute Ausbildung und ein harmonisches Teamklima. Die gute Work-Life-Balance ist ein wichtiger Vorteil, denn während viele Berufspendelnde in Luxemburg lange Anfahrtszeiten haben, sind die Mitarbeitenden des Schreinerlads Föhren schnell zu Hause und haben damit längere Familienzeiten. „Den Nachwuchs zu fördern ist entscheidend, um die Zukunft unseres Betriebs zu sichern.“ Aktuell spürt das junge Nachfolgeteam weitere Belastungen – Steigende Bürokratie sowie steigende Abgaben erschweren die Betriebsführung und erhöhen den wirtschaftlichen Druck.

Gemeinsam mit der Schreinerinnung Trier Saarburg engagieren sich Nina, Jan und Max in der Berufsbildung und dafür die Interessen des Handwerks weiterhin zu stärken.



Tipps von Nina Follmann

„Sucht vielfältige Hilfe: Holt Euch Meinungen von verschiedenen Expertinnen und Experten, sprecht auch mit anderen Betriebsübernehmenden.“

„Vernetzt Euch: Tauscht Euch mit Gleichgesinnten aus – das bringt oft wertvolle Einblicke und Tipps.“

„Nehmt Euch Zeit: Plant den Übergang sorgfältig und lernt den Betrieb gründlich kennen, bevor Ihr große Entscheidungen trifft.“



Externe Nachfolge im Dreier-Team, Nachfolgebörse
und Betriebszukauf

SiegTec GmbH

Im Jahr 2023 übernahm Vincent Lowag gemeinsam mit zwei Partnern, den Brüdern Joshua und Samuel Rompf, die Feckler GmbH mit der neu gegründeten SiegTec GmbH in Mudersbach. Die Feckler GmbH befand sich damals in einer wirtschaftlich nicht ganz überschaubaren Lage. Mit Fachwissen, Risikobereitschaft und persönlichem Einsatz gelang es ihnen, zusammen mit der Belegschaft das Ruder herumzureißen und zeitnah sogar ein weiteres Unternehmen im Bereich der Zerspanungstechnik zu integrieren, die Lohmann Zerspanungstechnik GmbH & Co KG in Werdohl.

SiegTec GmbH

Die SiegTec GmbH ist ein innovatives Unternehmen in der Metallverarbeitung mit über 30 Jahren Erfahrung in der Zerspanung von Edelstählen, NE-Metallen, Titan und Sonderwerkstoffen. Mit Fokus auf maßgeschneiderte Lohnfertigungslösungen berät das Unternehmen Kundinnen und Kunden aus verschiedenen Branchen, darunter Hydrotechnik, Chemieindustrie, Lebensmittelindustrie, Maschinenbau, Luft- und Raumfahrt sowie Motorsport zur besten Fertigungsweise der benötigten Produkte.



Vincent Lowag



Samuel Rompf



Joshua Rompf

Als gelernter Industriemechaniker hat sich Vincent Lowag durch mehrere Weiterbildungen in kaufmännischen Bereichen für den internationalen Vertrieb in einem

Großunternehmen qualifiziert und Kundschaft in rund zwanzig Ländern betreut. Als die Feckler GmbH zum Verkauf stand, war sein Entschluss gefasst: Die ge-

wonnenen Kenntnisse und Erfahrungen sollten künftig in sein eigenes Unternehmen fließen.

Wie eine Team-Nachfolge gelingen kann

Allerdings wünschte sich Vincent Lowag eine Nachfolge im Team. Die Vorstellung, dass eine dynamische Gruppe von Experten aus unterschiedlichen Bereichen ein Unternehmen optimal aufstellen könnte, setzten die drei Teammitglieder in die Tat um – wenn auch mit sehr viel Arbeit, Engagement und gerade zu Beginn mit immer neuen Herausforderungen. „Eigentlich verrückt, dass es tatsächlich so gut funktioniert hat“ sagt Vincent Lowag rund ein Jahr nach der Teamübernahme. Joshua Rompf ist gelernter Werkzeugmechaniker und Samuel Rompf ist IT-Experte.

Anfangs war es überraschend, aber letztlich ein glücklicher Umstand, dass sich die Althinhaberin des Unternehmens innerhalb kürzester Zeit nach dem Verkauf – genau zwei Wochen später – vollständig zurückgezogen hatte. „In dieser Situation mussten wir alle Vollgas geben, jeder mit jedem das Wichtigste kommunizieren und ansonsten seine besten Fähigkeiten mobilisieren. Da wurde nicht taktiert“ fasst es Vincent Lowag zusammen. Als wichtige Stütze kam im Übernahmeprozess der erfahrene Betriebsleiter bei der SiegTec GmbH hinzu. „Er wollte den Erfolg genauso wie wir und ohne ihn hätten wir uns nicht voll um den Markt und neue Aufträge kümmern können“ ist Vincent Lowag überzeugt. Das heute

Den Gedanken, dass ich selbst entscheiden und mein eigenes Ding machen möchte, hege ich schon ziemlich lange – ungefähr zehn Jahre lang.

30-köpfige Team an zwei Standorten zieht auch nach einem Jahr unter neuer Unternehmensleitung voller Dynamik an einem Strang.

Warum man das Risiko eingeht, Unternehmens- nachfolger zu werden

Die drei Gründer der SiegTec GmbH arbeiten seit dem Kauf der Feckler GmbH sehr hart und mit wenigen Pausen daran, das Unternehmen zukunftsfit aufzustellen, neue Kundschaft zu gewinnen und in Bereiche zu investieren, in denen lange nichts passiert ist. Warum hat er seine Festanstellung mit geregelten Arbeitszeiten und einem sicheren Gehalt gegen einen Haufen Schulden und viel Arbeit eingetauscht? „Den Gedanken, dass ich selbst entscheiden und mein eigenes Ding machen möchte, hege ich schon ziemlich lange – ungefähr zehn Jahre lang“ erklärt Nachfolger Lowag. „Aber es hat sich dann nichts so richtig ergeben, es muss

ja auch passen. Man muss das Unternehmen und seine Prozesse vollständig verstehen, sonst wird es nicht gut. Und das Wichtigste ist, dass man das Potenzial der Firma erkennt und sich voll darauf konzentriert, nur dann geht es voran.“

Auch die Banken konnten sich schnell auf die Finanzierung des Kaufpreises einlassen. Sie schätzten das Potenzial der beiden Unternehmen in Industriebereichen mit vielen Synergiemöglichkeiten sowie die drei qualifizierten Nachfolger positiv ein. Bei dieser Bewertung half auch die Industrie- und Handelskammer, indem sie zur Ermittlung des Unternehmenswerts ein für alle Seiten nachvollziehbares und akzeptables Bild entwickelte. Die Kammer hatte das zum Verkauf stehende Unternehmen in die bundesweite Nachfolgebörse nexxt-change eingetragen. Zu Beginn der Verhandlungen zwischen dem Grün-

Und das Wichtigste ist, dass man das Potenzial der Firma erkennt und sich voll darauf konzentriert, nur dann geht es voran.

der-Team und der ehemaligen Inhaberin begleitete die Industrie- und Handelskammer die Gespräche, sie gab beiden Parteien wertvolle Hinweise zu den nächsten Schritten auf dem Weg zur Nachfolge.

Was die Kundschaft überzeugt, auf ein junges Nachfolge-Team zu setzen

Innerhalb des ersten Jahres konnten Vincent Lowag und seine Partner rund 40 neue Geschäftskundinnen und -kunden für die SiegTec GmbH gewinnen. Inzwischen haben sie auch eine Stammkundschaft aufgebaut, doch direkt nach der Übernahme ging es erstmal darum, die vollen Auftragsbücher abzuarbeiten. Dazu besuchten die Nachfolger noch während des Übergabeprozesses zahlreiche auftraggebende Firmen vor Ort. „Wir wollten die Kundschaft glücklich machen“ konstatiert Vincent Lowag, „natürlich merkten alle, dass viel Veränderung im Gange war, aber wir wollten dennoch einen möglichst nahtlosen Übergang schaffen und auf dieser Basis unsere Vorstellungen der Zusammenarbeit miteinander erarbeiten.“

Das neu gewonnene Vertrauen der Geschäftskundschaft im Bereich der Lohnfertigung basiert

auf einem starken Netzwerk und einer guten Kommunikation. Insbesondere bei regionalen Unternehmenspartnerschaften sprechen sich Verlässlichkeit und positive Reputation sehr schnell herum. Wenn einmal ein Liefertermin nicht gehalten werden kann – was selbst bei bester Planung hin und wieder vorkommt – hält Vincent Lowag es für den besten Weg, zum Telefonhörer zu greifen und ehrlich mit der auftraggebenden Firma zu sprechen. „Viele Leute trauen sich nicht zu kommunizieren, dabei ist es genau das, was bei Schwierigkeiten hilft“ ist Vincent Lowag überzeugt. Den „neuen Spirit“ in der Firma haben inzwischen selbst Geschäftskundinnen und -kunden aus Bayern gespürt,

die zahlreiche Aufträge in den Westerwald nach Rheinland-Pfalz vergeben. In kurzer Zeit hat das Nachfolgeteam mit der SiegTec GmbH viel Vertrauen aufbauen können.



Tipps von Vincent Lowag

„Mit einer Unternehmensübernahme sollte man sich sehr früh beschäftigen und darüber sprechen. Kommunikation fehlt im Geschäftsbetrieb, nicht bei der Übernahme, hier ist man sehr enger Kommunikation ausgesetzt.“

„Den Beschäftigten kann man etwas zuvertrauen und auch zumuten. Frühe Kommunikation mit allen Beteiligten, hilft Barrieren schon im Aufbau zu demontieren.“

Viele Leute trauen sich nicht zu kommunizieren, dabei ist es genau das, was bei Schwierigkeiten hilft.



Weibliche Übernahme im Handwerk, Familien- und Teamnachfolge,
Nachfolge und Neugründung

Spanier & Bichler GmbH

Jeanette Spanier-Stark und Sebastian Bichler haben 2020 gemeinsam die Nachfolge des Gerüstbauunternehmens angetreten. Eine Nachfolge im Team war dabei die konsequente Weiterführung der beruflichen Entwicklung beider Personen.

Spanier & Bichler GmbH

Das Gerüstbauunternehmen Spanier & Bichler in Longuich im Landkreis Trier-Saarburg ist spezialisiert auf Wetterschutz-Einhausungen und Sonderkonstruktionen, beispielsweise bei der Brückensanierung oder der Kirchenrenovierung. Darüber hinaus deckt der Ausbildungsbetrieb die gesamte Bandbreite des Gerüstbaus ab, vom Einfamilienhaus bis hin zu Hochhäusern. Regionale Tätigkeitsschwerpunkte liegen in Rheinland-Pfalz, Hessen und Luxemburg.



Jeanette Spanier-Stark



Sebastian Bichler

Jeanette Spanier-Stark ist die Tochter von Hermann Spanier, der das Unternehmen 1992 mit einem Geschäftspartner gründete. Als Inhaberin führt die Nachfolgerin den Betrieb seit 2020 gemeinsam mit ihrem Geschäftspartner Sebastian Bichler in der zweiten Generation fort. Der ist bereits seit über 20 Jahren bei Spanier & Bichler beschäftigt. Im Zuge der Nachfolge wurde der Unternehmensname geändert und der

zweite Geschäftssitz in Luxemburg aufgegeben. Der Fokus lag so auf dem Generationenwechsel am Hauptstandort, von dem aus grenzüberschreitend die Kundenschaft weiterhin gut betreut werden kann. Die unterschiedlichen administrativen Systeme in beiden Ländern, die sich beispielsweise in abweichenden Gehaltsstrukturen bemerkbar machten, waren somit auch kein Diskussionsthema mehr unter den Beschäftigten.

Schon als Kind hatte Jeanette Spanier-Stark den Herzenswunsch, ein eigenes Unternehmen zu leiten und fühlte sich früh dem Handwerk verbunden. Als junge Frau absolvierte sie zunächst eine betriebswirtschaftliche Ausbildung abseits von Familie und Heimat, kehrte anschließend aber bestärkt in ihrem Wunsch nach Mitwirkung in den elterlichen Betrieb zurück. Ihre beiden Geschwister hatten sich beruflich in sozialen Bereichen ori-

entiert, sodass sie als einzige potenzielle Familiennachfolgerin in Frage kam. Die logische Schlussfolgerung, dass sie sich als Betriebswirtin auf die Büroorganisation im Unternehmen konzentrieren würde, stellte sich schnell als wenig zufriedenstellend heraus. „Ich brauche das Handwerk, möchte mich draußen auf der Baustelle behaupten“, konstatiert Jeanette Spanier-Stark, „Meine Rolle als Unternehmerin fülle ich durch praktische Erfahrungen im Kerngeschäft unseres Unternehmens aus“. Nach einer Ausbildung und der anschließenden Meisterschule hielt Jeanette Spanier-Stark 2007 den Meisterbrief der Handwerkskammer zur Gerüstbaumeisterin in Händen.

Schon früh hatte der Vater von Jeanette Spanier-Stark mit ihr über die Nachfolge gesprochen. Dabei kristallisierte sich bereits lange vor der Übergabe heraus: Eine Team-Nachfolge gemeinsam mit Sebastian Bichler sollte es werden. „Seit zwanzig Jahren kennen wir uns und seit zehn Jahren war uns beiden klar, dass wir die Nachfolge gemeinsam machen“, so Jeanette Spanier-Stark, „die Gewissheit, einen starken Partner an der Seite zu haben, der

einen unterstützt nach dem Motto ‘ich für ihn und er für mich’, das ist so wertvoll“. Mit diesem sicheren Gefühl konnte gezielt auf den konkreten Zeitpunkt der Übergabe im Jahr 2020 hingearbeitet werden.

Vater und Tochter verbunden durch unternehmerische Innovationskraft und im Wunsch, Handwerksberufe in der jungen Generation moderner zu vermitteln

Den Herausforderungen im Gerüstbau mit neuen Lösungsmöglichkeiten des digitalen Zeitalters zu begegnen, war der Antrieb für Jeanette Spanier-Stark und ihren Vater, parallel zum Gerüstbaubetrieb zwei digitale Startups zu gründen. Ziel war es, Prozesse im Gerüstbau schneller und sicherer zu gestalten. Vater und Tochter gründeten die Moselcopter GmbH, ein Unternehmen, das Drohnen

mit hochspezialisierter Kamertechnik einsetzt und präzise Vermessungsdaten, Sichtprüfungen sowie Wärmebildaufnahmen aus der Luft zur Verfügung stellt.

Zudem gründeten sie die SCAFFEYE GbR, ein Unternehmen, das die digitale Verwaltung von Gerüsten ermöglicht. Beide Startups waren in der eigenen Branche anfangs einiger Skepsis ausgesetzt. „Im Handwerk hat man nicht verstanden, warum ein Gerüstbauunternehmen digitale Startups gründet“, fasst Jeanette Spanier-Stark die damaligen Bedenken zusammen. Wichtig findet sie es aber, dass digitale Möglichkeiten im Gerüstbau vor allem auf die junge Generation positiv wirken und dass darüber der Ausbildungsberuf attraktiver wird: „Man muss nicht mehr mit der Perspektive in die Ausbildung gehen, bis zum

Man muss nicht mehr mit der Perspektive in die Ausbildung gehen, bis zum Renteneintritt körperlich schwer auf der Baustelle zu arbeiten. Die Weiterentwicklung zum Konstrukteur im 3D-Bereich ist für viele junge Leute eine erstrebenswerte Zukunftsaussicht.

Renteneintritt körperlich schwer auf der Baustelle zu arbeiten. Die Weiterentwicklung zum Konstrukteur im 3D-Bereich ist für viele junge Leute eine erstrebenswerte Zukunftsaussicht“.

Die Unternehmerin engagiert sich in der Handwerkskammer für die Ausbildungsberufe und die Vermittlung moderner Berufsbilder im Handwerk. Die Spanier & Bichler GmbH ist seit jeher ein Ausbildungsbetrieb. „Inzwischen hat sich die Digitalisierung auch im Handwerk weiter etabliert“, freut sie sich, „aber wir können noch innovativer werden und vielleicht gewinnen wir so auch die eine oder andere junge Frau für das Handwerk und die Nachfolge in unseren Betrieben“.

Anerkennung für die Nachfolge als Frau – Augenhöhe reicht aus

Jeanette Spanier-Stark ist überzeugt, dass im Kundenkontakt und in Netzwerken inzwischen zunehmend Gleichberechtigung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe selbstverständlich werden. Abwertende Blicke oder Äußerungen kommen nur noch selten in der traditionell männerdominierten Gerüstbaubranche vor: „Mit Anfang 20 hat mich das noch sehr

Mit Anfang 20 hat mich das noch sehr geärgert. Inzwischen habe ich mir ein wesentlich dickeres Fell zugelegt und gelernt, mich nicht an geschlechterspezifischen Vorurteilen aufzureiben, sondern mich elegant zur Anerkennung durchzuboxen.

geärgert. Inzwischen habe ich mir ein wesentlich dickeres Fell zugelegt und gelernt, mich nicht an geschlechterspezifischen Vorurteilen aufzureiben, sondern mich elegant zur Anerkennung durchzuboxen.“

In gemischten Netzwerken des Handwerks mit Männern und Frauen fühlt sie sich am wohlsten, aber auch über die Auszeichnung als Gewinnerin in der Kategorie „familieninterne Nachfolge“ des she succeeds awards 2023, den der Verband der Unternehmerinnen in Deutschland auslobt, freut sie sich. Besonders wichtig ist der Unternehmerin aber, dass es in ihrem Gerüstbaubetrieb so richtig gut läuft und die Team-Nachfolge gelungen ist: „Man ist nie alleine, man teilt sich die Sorgen genauso wie die Freuden und das ist eigentlich das Schöne daran“, fasst Jeanette Spanier-Stark zusammen.



Tipps von Jeanette Spanier-Stark

„Sich nicht entmutigen lassen! Es ist wichtig, dass man wirklich an seinen Zielen festhält, egal wie steinig der Weg ist.“

„Nicht so riesengroße Schritte machen, sondern Stück für Stück an seinen Zielen arbeiten, dann wird das auch was werden.“



Generationenwechsel zwischen Tradition und
Moderne, Kundenorientierung im Fokus

Warsberger Weinhof – Hotel & Weinwirtschaft

Dass Barbara Krebs eines Tages den elterlichen Betrieb übernehmen würde, war zunächst ungewiss. Wie sie gemeinsam mit ihrem Partner den Betrieb neu ausgerichtet hat, ist eine Geschichte von Mut und gelungenem Balanceakt zwischen Tradition und Moderne.

Warsberger Weinhof – Hotel & Weinwirtschaft

Der Warsberger Weinhof ist ein charmantes Hotel mit zehn Zimmern im Ortskern von Neumagen-Dhron, dem ältesten Weinort Deutschlands. Neben modernen Übernachtungsmöglichkeiten bietet die Weinwirtschaft mit 30 Sitzplätzen und einer idyllischen Terrasse moseltypische Speisen sowie regionale Weine. Seit der Übernahme 2022 wurde der Weinhof zu einem Ganzjahresbetrieb umgebaut, der seine Gäste mit saisonalen Angeboten und dem ‚Wein der Woche‘ anspricht.



Barbara Krebs

Als Barbara Krebs das Gästehaus des Warsberger Weinhof 2022 übernahm, erwartete sie ein spannender und intensiver Prozess: Das Weingut ihrer Eltern war 2018 aus Altersgründen stillgelegt worden, während die dazugehörige Straußwirtschaft noch bis 2021 weitergeführt werden konnte. Aufgrund Personalmangels und des nahenden Rentenalters ihrer Mutter, kam es Ende 2021 zu Gesprächen ob und wie eine Unternehmensnachfolge stattfinden kann. Die Hotelbetriebswirtin Barbara

Krebs überlegte nicht lange und entschied sich, das Gästehaus weiterzuführen – jedoch mit einer neuen Ausrichtung. Gemeinsam mit ihrem Partner verwandelte sie das traditionelle Gästehaus des ehemaligen Weingutes in ein modernes Boutique Hotel mit Weinwirtschaft. Der alte Gewölbekeller des gegenüberliegenden Weingutes wird weiterhin für Verkostungen genutzt – nun mit Weinen regionaler Winzer und besonderen „Schatzkammerweinen“ aus dem alten Bestand ihres Vaters.



**Die größte
Herausforderung war
die Neugestaltung
des Hauses.**

Der Wandel war mit erheblichen Investitionen und organisatorischen Hürden verbunden. „Die größte Herausforderung war die Neugestaltung des Hauses“, erinnert sich

Barbara Krebs, und meint damit nicht nur die erhebliche Investitionssumme. Besonders die Umstellung von einem saisonalen auf einen ganzjährigen Betrieb erforderte eine vorausschauende Planung: „Wir mussten lernen, anders zu arbeiten – mit mehr Organisation, langfristiger Personalplanung und einem erweiterten Angebot, das unsere Gäste das ganze Jahr über anspricht.“ Trotz der anfänglichen Schwierigkeiten zeigt sich heute, dass die Entscheidung richtig war: „Die Gäste nehmen das Konzept begeistert an.“

Familienzusammenhalt als Schlüssel zum Erfolg – Wie die Verbindung von Tradition und modernen Strukturen eine vielfältige Gästestruktur schafft

Um den Betrieb effizient zu führen, setzt die Nachfolgerin auf ein klares Konzept und die Unterstützung ihrer Angehörigen. Ihre Eltern und die Familie ihres Partners übernehmen feste Aufgaben, wodurch Engpässe im Personalbereich ausgeglichen werden können. Diese Zusammenarbeit hat sich bewährt und ist ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgs. „Ohne den Rückhalt meiner Familie wäre es kaum möglich gewesen, die Transformation erfolgreich zu gestalten“, betont Barbara Krebs.

Mit der Modernisierung kam auch in die Gästestruktur Bewegung. Dabei war es Barbara Krebs immer wichtig, die Stammgäste ihrer Eltern nicht zu verlieren. „Wir haben

Wir haben darauf geachtet, dass die vertraute Atmosphäre erhalten bleibt. Einige unserer langjährigen Gäste schätzen es besonders, dass meine Mutter noch immer Weinproben gibt.

darauf geachtet, dass die vertraute Atmosphäre erhalten bleibt. Einige unserer langjährigen Gäste schätzen es besonders, dass meine Mutter noch immer Weinproben gibt.“ Darüber hinaus hat sich das Publikum aber deutlich erweitert. Dank der Zusammenarbeit mit Buchungsplattformen und Reiseveranstaltern zieht der Warsberger Weinhof heute Touristen aus aller Welt an.

Nachfolge mit Weitblick – Pläne für die Zukunft des Warsberger Weinhofs

Auch wenn es noch eine ganze Weile dauert, bis Barbara Krebs den Betrieb an die nachfolgende Generation übergeben wird, macht sie sich bereits Gedanken darüber. Da Krebs keine eigenen Kinder hat, kommt eine familiäre Nachfolgelösung nicht in Betracht. Gerne würde sie potenziellen Nachfolgerinnen oder Nachfolgern die Möglichkeit geben, in die Weinwirtschaft und das Hotelfach hineinzuwachsen, daher versucht sie bereits heute, Jüngere für die Branche zu begeistern: „Wir möchten durch Gespräche und Praktika Interesse wecken, aber

leider sind viele junge Menschen unentschlossen, was ihre berufliche Zukunft angeht.“ Ein langfristiges Ziel ist es, junge Talente zu fördern und bestenfalls eine Übergabe an engagierte Mitarbeitende zu ermöglichen. „Es wäre schön, jemanden im Team zu haben, der mit Herzblut dabei ist und sich langfristig vorstellen kann, den Betrieb zu übernehmen“, stellt Barbara Krebs fest. Sollte sich keine geeignete Nachfolge finden, zieht sie einen Verkauf in Betracht.

Externe Unterstützung als Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge

Während der Übernahmephase spielte auch die Unterstützung durch externe Institutionen eine wesentliche Rolle. Ein Existenzgründungsseminar der Industrie- und Handelskammer verschaffte Barbara Krebs wichtige Einblicke und hilfreiche Kontakte. Insbesondere in finanziellen Fragen erwiesen sich die individuellen Beratungen der Kammer als wertvoll, da sie Zugang zu Fördermitteln und Finanzierungsmöglichkeiten erhielt, die die Modernisierung des Warsberger Weinhofs erleichterten.

Ein besonderes Highlight war der Gewinn des Sonderpreises für eine gelungene Nachfolge im Zuge des von der IHK Trier ausgelobten Wettbewerbs „SELBSTständig IST DIE FRAU“. „Diese Anerkennung hat unsere Arbeit nicht nur gewürdigt, sondern uns auch bestärkt, den neu eingeschlagenen Weg weiterzugehen“, sagt Nachfolgerin Krebs stolz.

Für alle, die eine Unternehmensnachfolge planen, empfiehlt Barbara Krebs, sich frühzeitig externe Beratung zu holen. Die Begleitung durch Fachleute kann nicht nur wertvolle Impulse geben, sondern auch helfen, typische Stolpersteine zu vermeiden. „Gerade am Anfang war es wichtig, jemanden an der Seite zu haben, der uns Orientierung gibt. Viele Dinge, an die man selbst nicht denkt, wurden durch

die Beratung klarer strukturiert“, berichtet sie. Auch den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern empfand Barbara Krebs als Bereicherung. Für sie steht fest:



Tipps von Barbara Krebs

„Klare Absprachen in der Familie: Der Übergebende muss loslassen können und die Nachfolgenden sollten freie Hand haben.“

„Sei vorbereitet: Gehe nie blauäugig in die Nachfolge, sondern bringe Erfahrung und Wissen in den Betrieb ein.“

„Ein starkes Team ist entscheidend: Ein verlässlicher Partner oder Unterstützer an der Seite machen den Unterschied.“

Eine Unternehmensnachfolge ist immer mit Herausforderungen verbunden – mit Mut, Weitsicht und Unterstützung kann sie erfolgreich gemeistert werden.



Neupositionierung im Weinbau, kollegialer Austausch in Netzwerken

Weingut Blesius

Bevor Nachfolger Florian Blesius das familiäre Weingut übernahm, schuf er die passenden Voraussetzungen durch Ausbildung, Erfahrungen und klärende Gespräche.

Weingut Blesius

Das Weingut Blesius an der Mosel ist ein klassisches Familienunternehmen, das seit seiner Gründung 1750 stetig gewachsen ist. Eine herzliche Atmosphäre und die Freude an der Arbeit in und mit der Natur prägen den Geschäftsalltag. Dieses Zusammenspiel aus Landschaft, guter Stimmung sowie dem Genuss von Wein und Essen soll auch auf die Gäste übertragen werden – damit sich ein Besuch im Weingut wie ein kleiner Urlaub anfühlt.



Florian Blesius

Florian Blesius konnte sich schon immer vorstellen, das elterliche Weingut eines Tages zu übernehmen. Dennoch war es ihm wichtig, nach seiner Ausbildung zunächst in verschiedenen Betrieben im In- und Ausland Erfahrungen zu sammeln. Neben dem fachlichen Wissen war es für seine Nachfolgeentscheidung von zentraler Bedeutung, sich der mit einer Betriebsübernahme verbundenen Arbeitsbelastung und Risiken bewusst zu sein. Eine weitere Voraussetzung war für ihn nicht nur das Einverständnis seiner Frau,

sondern auch ihre Bereitschaft, im Betrieb mitzuarbeiten – ein Weingut alleine zu führen, ist nahezu unmöglich. Mit seinen Eltern war im Vorfeld zu klären, ob sie bereit waren, den Betrieb vollständig an ihn zu übergeben und ihn als neuen Chef anzuerkennen.

Mit Planung und Weitblick: Wie eine Nachfolge zur Chance wird

Zur Abwicklung der Betriebsübergabe wurden Gespräche mit dem Steuerberater und einem Notar geführt. Vater Blesius brachte

zudem wertvolle Erkenntnisse zu den Stärken und Schwächen seiner eigenen Nachfolge ein. Auch der Bauern- und Winzerverband konnte hilfreiche Hinweise für die Übernahme geben. „Es hat sich schrittweise entwickelt. Vorteilhaft war, dass mein Vater frühzeitig gesagt hat, er könnte sich vorstellen, den Betrieb zu übergeben. So hatten wir drei Jahre Zeit, um uns darauf vorzubereiten, wie wir alles am besten regeln“, erinnert sich Florian Blesius, der seit dem 1. Juli 2021 offiziell Inhaber ist.

Dass es heutzutage nicht selbstverständlich ist, ein familiäres Weingut zu übernehmen, weiß er und sieht es auch am Beispiel seiner Schwester, die sich für eine ganz andere berufliche Laufbahn entschieden hat und Lehrerin wurde. „Ich finde, man muss die Verantwortung für einen Familienbetrieb nicht als Belastung sehen, sondern eher als Chance. Man kann etwas Tolles weiterführen und schaffen und trägt jeden Tag Verantwortung für sich selbst“, fasst er seine Motivation für die Nachfolge zusammen. Diese Chance nutzt er, indem er den Charakter des Traditionsbetriebs erhält und ihm gleichzeitig eine innovative Ausrichtung gibt. Eine Anpassung an Trends betrachtet er als notwendig – nicht zuletzt aufgrund der Veränderungen und Herausforderungen auf dem Weinmarkt. Zudem soll das Weingut auch für die nächste Generation attraktiv bleiben.

Modernisierung und Neupositionierung durch die nachfolgende Generation

Aktuelle Kundschaftsinteressen zeigen ein zunehmendes Maß an ökologischen und nachhaltigen

Produkten. Gleichzeitig geht der Alkoholkonsum insgesamt zurück. Wo früher noch große Mengen Wein direkt bei den Weingütern vor Ort kofferraumweise gekauft wurden, werden heute geringere Mengen von verschiedenen Weinhöfen gekauft.

Ich finde, man muss die Verantwortung für einen Familienbetrieb nicht als Belastung sehen, sondern eher als Chance.

Florian Blesius setzt auf Exklusivität und Natürlichkeit, um sich als kleines, besonderes Weingut zu positionieren. Als Reaktion auf die hohe Nachfrage an Marken, die er beobachten konnte, benannte er einen seiner Weine in ‚Tacheles‘ um und gestaltete ein spezielles Etikett – mit großem Erfolg: „Das ist jetzt mit Abstand unser stärkster Wein, der verkauft sich von selbst. Wir haben ihn verschiede-

nen Supermärkten in Trier und Umgebung angeboten, und von einem Markt bekam ich die Rückmeldung, dass sie noch nie einen Wein hatten, der im Laden so gut funktioniert wie dieser ‚Tacheles‘.“

Anders als in der Vorgängergeneration spielen der Onlinehandel und Social Media mittlerweile eine wichtige Rolle in der Branche. Daher war eine von Florian Blesius ersten Maßnahmen beim Einstieg in das Familienweingut der Aufbau eines Online-Shops. Zudem modernisierte er die Website sowie die Preislisten und gestaltete nicht nur die Etiketten der Weine neu, sondern verlieh auch dem gesamten Weingut durch Social-Media-Präsenz ein zeitgemäßes Image.

Netzwerke nutzen, Natur begennen, Nachhaltigkeit für die Zukunftsgestaltung des Weinguts stärken

Neben der Kundschaft sind die Gegebenheiten der Natur ein entscheidender Einflussfaktor für das Weingut. Sie bringen jedes Jahr neue Herausforderungen mit sich – und auch wenn sich der Klimawandel zurzeit noch positiv aus-

wirkt, wird das Weingut ihm zukünftig die Stirn bieten müssen. Florian Blesius nutzt Netzwerke, um sich mit Winzerinnen und Winzern, die ähnliche Probleme haben, auszutauschen. Seine Kolleginnen und Kollegen trifft er in Fachgruppen, wie beispielsweise den ‚Moseljüngern‘, dem ‚Maxime Herkunft Mosel e. V.‘ und der ‚Weinelf Deutschland‘. Mit ihnen spricht er über verschiedene Themen, wie Exportgeschäfte, Weinbau und den Umgang mit Pilzkrankheiten: „Wir sind viele kleine Familienbetriebe hier an der Mosel und helfen uns gegenseitig. Anders als in einer großen Firma müssen wir alles selbst in die Hand nehmen. Man muss vermarkten, Weinbauer sein und gleichzeitig Hausmeister – so vieles unter einen Hut zu bekommen, ist eine echte Herausforderung. Da finde ich es gut, wenn man Kolleginnen und Kollegen hat, die sich in anderen Bereichen besser auskennen als man selbst.“

Auch Inspiration lässt sich bei anderen finden, wie etwa bei einem Geisenheimer Projekt mit einer Photovoltaikanlage auf den Reben. Derzeit bespricht Florian Blesius mit einer Firma, ob sich ein ähnli-



Tipps von Florian Blesius

„Offen miteinander umgehen.“

„Optimistisch an die Sache herangehen, das ist das Wichtigste.“

„Ehrlich über alles sprechen.“

ches Vorhaben auf seinem Weingut realisieren lässt. So stellt der Nachfolger seinen Betrieb nicht nur durch einen modernisierten Außenauftritt und die Ausrichtung hin zu neuen Kundschaftsbedürfnissen, sondern auch im Hinblick auf Nachhaltigkeit und ökologisches Wirtschaften zukunftsfähig auf.



Wir sind viele kleine Familienbetriebe hier an der Mosel und helfen uns gegenseitig.

Anhang/Kontakte

Angebote der Herausgeberin dieser Publikation

Institution/Anbieter	Beschreibung	Kontakt/Link
Mittelstandslotse Rheinland-Pfalz	Beratung für Unternehmen und Existenzgründer/innen in allen Fragen der gewerblichen Wirtschaft	Mittelstandslotse der Landesregierung c/o Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Tel.: 06131 16 5657 E-Mail: mittelstandslotse@mwvlw.rlp.de
Referat 8405 Mittelstandsreferat Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW)	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge	https://mwvlw.rlp.de/themen/wirtschafts-und-innovationspolitik/mittelstandspolitik Tel.: 06131 16 5286
Startup-Office; MWVLW	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge	https://gruenden.rlp.de https://gruenden.rlp.de/ministerium/gruenderinnen/unternehmensnachfolge 06131 16 5681

Bundesweite Angebote (öffentliche Anbieter)

Institution/Anbieter	Beschreibung	Kontakt/Link
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE)	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge	https://www.existenzgruendungsportal.de/Navigation/DE/Home/home
Chance-Unternehmensnachfolge von BMWE und RKW Kompetenzzentrum	Portal mit praktischen Ansätzen zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen	www.chance-unternehmensnachfolge.de
Nachfolge in Deutschland	Plattform mit Informationen und Tools zum Thema Nachfolge	https://nachfolge-in-deutschland.de
Nachfolgebörse „nexxt-change“	Deutschlands größte kostenfreie Matching-Plattform für Gesuche und Inserate von Unternehmensnachfolgen	www.nexxt-change.org/DE/Startseite/inhalt

Angebote der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz

Institution/Anbieter	Beschreibung	Kontakt/Link
Starterzentren Rheinland-Pfalz	Individuelle Beratung, Seminare und Erfahrungsaustausch in 31 Zentren der IHKn und HwKn	www.starterzentrum-rlp.de
IHK Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz	Notfall-Handbuch für Unternehmer zur Betriebsfortführung bei Ausfall der Geschäftsführung	PDF-Download Notfall-Handbuch: www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/1272328/fd3fa4c472167cd89025081a535f2422/ihk-notfall-handbuch-data.pdf
Unternehmenswerkstatt Deutschland	Plattform zum Thema Gründen und Nachfolge mit Hinweisen zu verschiedenen Angeboten, u. a. Musterverträge und Beratungsmöglichkeiten	www.uwd.de/web/uwd Info der IHK Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz: https://www.ihk-rlp.de/themen/unternehmensgruendung-und-foerderung/ihk-unternehmenswerkstatt-4430136
Industrie- und Handelskammer Koblenz	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge, Nachfolgeberatung	www.ihk.de/koblenz/unternehmensservice/unternehmensgruendung/unternehmensnachfolge Tel.: 0261 106 0 E-Mail: service@koblenz.ihk.de
Industrie- und Handelskammer Rheinhessen	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge, Nachfolgeberatung Kontakt zum ehrenamtlich tätigen Nachfolgelotsen auf Anfrage möglich	www.ihk.de/rheinhessen/starthilfe/unternehmensnachfolge Tel.: 06131 262 0 E-Mail: service@rheinhessen.ihk24.de
Industrie- und Handelskammer Pfalz	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge, Nachfolgeberatung	www.ihk.de/pfalz/innovation-umwelt-und-existenzgruendung/unternehmensnachfolge Tel.: 0621 5904 0 E-Mail: service@pfalz.ihk24.de

Angebote der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz

Institution/Anbieter	Beschreibung	Kontakt/Link
Industrie- und Handelskammer Trier	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge, Nachfolgeberatung	www.ihk-trier.de/p/Unternehmensnachfolge-479.html Tel.: 0621 5904 0 E-Mail: service@trier.ihk.de
Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz	Kostenlose Broschüre zum Thema Betriebsnachfolge im Handwerk	PDF-Download Betriebsnachfolge im Handwerk: https://www.hwk-pfalz.de/downloads/info-broschuere-betriebsuebergabe-im-handwerk-51,1018.pdf
Handwerkskammer Koblenz	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge, Nachfolgeberatung, Betriebsbörse	www.hwk-koblenz.de/artikel/chancenrisiken-52,192,219.html https://service-center.hwk-koblenz.de/betriebsboerse/angebote Tel.: 0621 398 251 E-Mail: beratung@hwk-koblenz.de
Nachfolgewerkstatt mit Matching-Plattform der Handwerkskammer Koblenz	Interaktives Tool mit Informationen, Checklisten, Best-Practice-Videos, Leitfäden etc. sowie Matching-Plattform für Handwerksunternehmen und die nachfolgende Generation	https://nachfolgewerkstatt.de Matching-Plattform: https://match.nachfolgewerkstatt.de
Handwerkskammer Rheinhessen	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge, Nachfolgeberatung	www.hwk.de/existenzgruendung Tel.: 06131 9992 0 E-Mail: info@hwk.de
Handwerkskammer Pfalz	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge, Nachfolgeberatung	www.hwk-pfalz.de/artikel/betriebsuebergabe-51,0,2662.html Tel.: 0631 3677 0 E-Mail: info@hwk-pfalz.de
Handwerkskammer Trier	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge, Nachfolgeberatung	www.hwk-trier.de/artikel/betriebsuebernahme-54,0,68.html Tel.: 0651 207 0 E-Mail: info@hwk-trier.de

Finanzierung und Förderung in und für Rheinland-Pfalz

Institution/Anbieter	Beschreibung	Kontakt/Link
Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB)	Informationen & Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten, u. a. im Bereich Gründen & Nachfolge	Beratung Wirtschaftsförderung Tel.: 06131 6172 1333 E-Mail: beratung@isb.rlp.de
Beratungsprogramm für Existenzgründung	Zuschuss zu Beratungskosten für Existenzgründungen oder Unternehmensnachfolgen	https://isb.rlp.de/foerderung/134.html#tab273-0
Bürgschaftsbank Rheinland-Pfalz GmbH	Informationen & Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten u. a. im Bereich Gründen & Nachfolge	https://rlp.ermoeglicher.de/de/unternehmen/nachfolgen Tel.: 06131 62915 5
Sparkassen und Genossenschaftsbanken Rheinland-Pfalz	Informationen & Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten u. a. im Bereich Gründen & Nachfolge	Weitere Informationen finden Sie über die Seiten der regional ansässigen Finanzinstitute. Hinweise zum Hausbankverfahren (über die Seite der ISB): https://isb.rlp.de/service/glossar/glossar/hausbankverfahren.html
Bankenverband Rheinland-Pfalz	Bankenverband vertritt die Interessen von ca. 100 Privatbanken, Allgemeine Informationen	https://mi.bankenverband.de
KfW Bank	Informationen zu Finanzierungsinstrumenten, z. B. ERP-Förderkredit Gründung und Nachfolge	www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gr%C3%BCndung-und-Nachfolge/Nachfolge Tel.: 0800 539 9001

Weitere Nachfolgeunterstützung in Rheinland-Pfalz

Institution/Anbieter	Beschreibung	Kontakt/Link
Niederlassungsbeihilfe Junglandwirte / Dienstleistungszentren Ländlicher Raum (DLR – RLP)	Landeszuschussprogramm zur Erstniederlassung eines Junglandwirtes/Jungwinzers, auch für Nachfolge möglich	www.dlr.rlp.de/Foerderung/Foerderprogramme/Niederlassungsbeihilfe-Junglandwirte-NLB
Landwirtschaftskammer	Informationen & betriebswirtschaftliche Beratungsmöglichkeiten, Begleitung der Hofübergabe und Informationen zur Ertragswertberechnung	www.lwk-rlp.de/beratung/betriebswirtschaftliche-beratung Tel.: 0671 793 270 E-Mail: info@lwk-rlp.de
Steuerberaterkammer	Informationen zu steuerrechtlichen Fragestellungen, Informationen zum Thema Unternehmensbewertung	www.sbk-rlp.de/nachfolgeberatung Tel.: 06131 95210 0 E-Mail: info@sbk-rlp.de
Wirtschaftsförderungen des Landes Rheinland-Pfalz	Die Wirtschaftsförderungseinrichtungen der Landkreise, Städte und Regionen bieten Informationen zu regionalen/lokalen Ansprechpartnern, Netzwerken, Veranstaltungen	Informationen zur regional zuständigen Wirtschaftsförderung erhalten Sie in der Regel über ihre Kommune. Informationen zur Wirtschaftsförderung im nördlichen Rheinland-Pfalz finden Sie hier: www.wfg-myk.de/wfg/partner-der-wfg/wirtschaftsfoerderung-im-noerdli-rheinland-pfalz
Einheitlicher Ansprechpartner Rheinland-Pfalz (EAP)	Unterstützung bei Genehmigungsverfahren, Informationen zu Behördengängen, Formularen und Fristen	Einheitlicher Ansprechpartner der SGD Nord: https://sgdnord.rlp.de/service/einheitlicher-ansprechpartner Tel.: 0261 120-2222 E-Mail: eap-sgdnord@poststelle.rlp.de Einheitlicher Ansprechpartner der SGD Süd: https://sgdsued.rlp.de/einheitlicher-ansprechpartner Tel.: 06321 99-2233 E-Mail: eap-sgdsued@poststelle.rlp.de

Unternehmensnachfolge in Wissenschaft und Hochschulen

Institution/Anbieter	Beschreibung	Kontakt/Link
Nachfolgestudie Rheinland-Pfalz	Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Nachfolgesituation in Rheinland-Pfalz (Veröffentlichung in 2025)	PDF-Dokument Studie Unternehmensnachfolge Rheinland-Pfalz: https://hs-mz.de/unternehmensnachfolge E-Mail: unternehmensnachfolge@hs-mainz.de
„SUCCESSor – Qualifizieren – Vernetzen – Nachfolge sichern“ SUCCESSor Academy an der Hochschule Koblenz	Qualifizierungs- und Vernetzungsprogramm für angehende Unternehmensnachfolgerinnen und -nachfolger aus der Hochschule	https://successor.academy Tel.: 0261 9528 1757 E-Mail: successor@hs-koblenz.de
KfW Research: Nachfolge-Monitoring Mittelstand	Jährliche Veröffentlichung zum Generationenwechsel auf Basis des KfW-Mittelstandspanels	www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzerntemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2025/Fokus-Nr.-481-Januar-2025-Nachfolge.pdf
Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM)	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge	www.ifm-bonn.org/themendossiers/nachfolge-in-familienunternehmen

Weitere Angebote

Institution/Anbieter	Beschreibung	Kontakt/Link
Offensive Mittelstand der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge	Allgemeine Informationen zur Umsetzungshilfe: www.offensive-mittelstand.de/om-tools/umsetzungshilfen/umsetzungshilfe-unternehmensnachfolge Umsetzungshilfe Unternehmensnachfolge: www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/OM/OM-Produkte/Handlungs-_und_Umsetzungshilfen/OM_umsetzungshilfe-unternehmensnachfolge_web.pdf Umsetzungshilfe Unternehmensübernahme: www.offensive-mittelstand.de/om-tools/umsetzungshilfen/umsetzungshilfe-unternehmensnachfolge-1
Die Wirtschaftspaten e.V.	Informationen zum Thema Nachfolge, Nachfolgeberatung, Unterstützung in der Nachfolge- planung	https://wirtschaftspaten.de/beratung-unternehmensnachfolge Tel.: 06181 576512 E-Mail: info@wirtschaftspaten.de Tel.: 0176 647980 43 E-Mail: guenther.kuhn@wirtschaftspaten.de
Senior Experten Service (SES)	Informationen zum Thema Nachfolge, Unterstützung in der Nachfolgeplanung	https://ses-bonn.de/kontakt/deutschland#mainz SES Mainz Tel.: 0151 64833538 E-Mail: ses@ses-buero-mainz.de

Institution/Anbieter	Beschreibung	Kontakt/Link
RKW Rheinland-Pfalz e.V.	Informationen und Publikationen zu den Themen Gründen und Nachfolge	www.rkw-rlp.de/nachfolge Tel.: 06132 738 9480 E-Mail: geschaeftsstelle@rkw-rlp.de
Private Unternehmensberatung – allgemein	Entgeltliche Beratungsdienstleistungen zum Thema Nachfolge	IHK Pfalz – Tipps zur Beratersuche: www.ihk.de/pfalz/innovation-umwelt-und-existenzgruendung/unternehmensgruendung/beratungsangebote-der-starterzentren/tipps-beratersuche-5172054

Impressum

Herausgeber

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,
Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz
Referat „Mittelstand, Dienstleistungen, Handel
und Freie Berufe“
Stiftsstraße 9, 55116 Mainz
mwvlw.rlp.de

Gestaltung

RHEINDENKEN GmbH

Richartzstraße 10, 50667 Köln
Tel. +49 (0)221 9955 470
hallo@rheindenken.de
www.rheindenken.de

Stand: Oktober 2025

Bildnachweise

Dominik Ketz/Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH
(Titel, S. 12, 14, 34, 36, 56, 58); MWVLW-RLP/Jonas
Werner-Hohensee (S. 3); Bauernhof Cuhl (S. 6);
Bösing Dental GmbH & Co. KG (S. 9); RKW Kom-
petenzzentrum (S. 16); Melhubach Photographie
(S. 19); Fahrrad Hoffmann GmbH (S. 22); Fohmann &
Sachon GmbH & Co. KG (S. 25); Frank Martini/Martini
Media (S. 28); Sarah Reuther/Fotostudio Reuther
(S. 31); Werbefotograf – Businessfotograf Dirk
Thiesen (S. 38); Aurel König (S. 41); Stephan Feindel/
Feindel Werbung (S. 44); Gabi Mirgeler Fotografie
(S. 47); Fotostudio Marina Terechov (S. 50); Grafiker
Kevin Truhöl (S. 53); AVA Arthouse GmbH (S. 60);
Schreinerladen Föhren GmbH & Co. KG (S. 63);
Fotostudio Gottfried Bräuer (S. 66); Spanier &
Bichler GmbH (S. 69); IHK Trier/Helmut Thewalt
(S. 72); Weingut Blesius (S. 75)



RheinlandPfalz

MINISTERIUM FÜR
WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT
UND WEINBAU

Nutzungshinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einer politischen Gruppe verstanden werden könnte.

Haftungsausschluss

Es wird keine Gewähr für die Vollständigkeit, Richtigkeit oder Aktualität, sowie die jederzeitige Verfügbarkeit der bereitgestellten Informationen übernommen. Die Informationen in dieser Publikation wurden mit der nach den Umständen gebotenen Sorgfalt auf Inhalt, Herkunft und Wahrheit geprüft. Eine Haftung für Schäden, die aus der Nutzung oder Nichtnutzung der in dieser Publikation angebotenen Informationen oder das Aufrufen oder Herunterladen von Daten oder die Installation oder Nutzung von heruntergeladener Software entstehen, wird ausgeschlossen.

Haftung für Links und Verweise

Diese Publikation enthält Links zu Angeboten Dritter, auf deren Inhalt das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau keinen Einfluss hat. Daher kann keine Verantwortung übernommen werden für externe Links, die durch Verweis in dieser Publikation heraus erreichbar sind. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist ausschließlich der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Durch die Links wird lediglich der Zugang zur Nutzung fremder Inhalte nach § 8 Telemediengesetz ermöglicht.

Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau übernimmt keine Haftung für den Inhalt dieser Seiten. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden derartige Links umgehend entfernt.

