



**IHK**

**Regensburg**  
für Oberpfalz / Kelheim

**09** 2016

# Wirtschaft

## KONKRET

A 12275 | 71. Jahrgang

### Nachfolger gesucht



[www.ihk-regensburg.de](http://www.ihk-regensburg.de)

# Chef sucht Nachfolger

# 24

## 08 Notizen

### Unternehmen

10 Seyboth & Co. GmbH

### International

- 14 Kurznachrichten
- 16 Interview Jörn Bousselmi
- 18 Veranstaltungen

### Titel

- 24 Erfolg mit Nachfolge
- 32 Interview Arnold Weissman

### Fachkräfte

34 Kurznachrichten

### IHK

- 36 Sommerempfang
- 37 Prüferehrung
- 38 Vollversammlung
- 39 Tourismusverband Ostbayern
- 40 BIHK-Halbzeitbilanz
- 40 SPD-Landesparteitag
- 41 Ausbildungsberatung
- 42 Gremium Cham
- 42 Nachruf Volker Jakobitz
- 43 Kommunen im ländlichen Raum



## Schläuche

Einst bekannt als „Bayerische Schlauchfabrik“ bieten **Seyboth & Co.** heute Handwerks- und Industriebetrieben Sicherheitsschuhe, Anti-Rutschmatten, Sicherheitstore und – nach wie vor – Schläuche.



## L'Industrie du Futur

**Jörn Bousselmi** ist Hauptgeschäftsführer der **AHK Frankreich** und beschreibt im Interview die wirtschaftlichen Trends im Nachbarland.

# 16

Wie weit Schule noch Mitte des 19. Jahrhunderts von dem entfernt war, was wir heute darunter verstehen, zeigt das **älteste Schulhaus der Oberpfalz**.



**Ordnung, Fleiß  
und Sparsamkeit**

**74**



Das E-Paper von „Wirtschaft konkret“ finden Sie unter [www.ihk-regensburg.de/wirtschaft\\_konkret](http://www.ihk-regensburg.de/wirtschaft_konkret)

- 44 Gremium Kelheim
- 44 Jobbörse für Flüchtlinge
- 45 Personalmanagement-Award
- 45 Gremium Weiden
- 46 Gremium Schwandorf
- 47 Bekanntmachungen

#### Standort

- 54 Kurzmeldungen

#### Person

- 56 Stefan Rödl

#### Firmennachrichten

- 60 Stahlgruber GmbH
- 60 Zollner AG
- 61 Herding GmbH Filtertechnik
- 61 U.T.E. Ingenieur GmbH
- 62 HKR GmbH & Co. KG
- 62 Röchling Automotive
- 63 Bayerns Best 50
- 63 P&S Maschinenbau
- 64 emz Hanauer

#### Feierabend

- 74 Schulmuseum Fronau

- 46 Verbraucherpreisindex
- 65 Statistik
- 65 Impressum
- 66 Handelsregister

## Inselstaat bleibt wichtig

Beim Sommerempfang der IHK mit Gastland Großbritannien kamen Experten zu dem Ergebnis: **Trotz Brexit** bleibt das Land wichtiger Partner, politisch und wirtschaftlich.



**36**

## Energie-Mann

**Stefan Rödl** steckt voller Energie. Der Neumarkter Unternehmer liefert sie für alle Bereiche des Lebens.



**57**

## Der IHK-Newsletter

Auf Sie zugeschnitten. Wir versorgen Sie vierzehntägig mit Informationen und Veranstaltungshinweisen.



[www.ihk-regensburg.de/newsletter](http://www.ihk-regensburg.de/newsletter)

# 75

- » **Best Practices** Seite 27
- » **Studie** Seite 31
- » **Interview** Seite 32



Vom Vater auf den Sohn – dieses Übergabemodell klappt nur noch in rund der Hälfte aller Fälle: Unternehmer sehen sich zunehmend mit der Schwierigkeit konfrontiert, **einen passenden Nachfolger zu finden**. Politische Querelen um die Reform der Erbschaftssteuer verunsichern familiengeführte Mittelstandsbetriebe zusätzlich.

## Nachfolge

# Lebenswerk mit Zukunft

TANJA REXHEPAJ

**W**as vor 125 Jahren mit der Erfindung des Backpulvers Backin seinen Anfang nahm, hat sich heute zu einem der größten international tätigen Familienunternehmen Deutschlands entwickelt. Ein Konzern, der seit seiner Gründung von Sohn zu Sohn weitergegeben wurde – und der jetzt, nach jahrelangen Streitigkeiten unter den Erben, davor steht, erstmals von einem externen Management übernommen zu werden: Der Nachfolgeprozess bei der Oetker-Gruppe liefert laufend neue Schlagzeilen. Kinder aus drei Ehen des langjährigen Patriarchen Rudolf-August Oetker, dem Enkel des Unternehmensgründers, zanken sich um den Chefsessel des milliarden-schweren Firmenimperiums. Gemäß dem Sprichwort „Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte“, steht nun der bisherige Finanzchef der Gruppe als »

Miriam Appel-Kießling folgt Vater Christoph und Onkel Josef Kießling in der Unternehmensführung der Kießling-Spedition. (Fotos: Trebin)



Thomas Dehn hat sich aus dem operativen Geschäft des Familienunternehmens zurückgezogen. Das führt jetzt sein Sohn Philipp.

zukünftiger Unternehmensführer zur Debatte – zwar ein Oetker-Eigengewächs, aber eben nicht Familie.

Das Ringen um einen passenden Nachfolger für das Unternehmen fordert so manchen Betrieb heraus. „Unternehmen, für die sich kein Nachfolger findet, müssen aufgeben. Das hat Folgen für die ganze Gesellschaft. Mittelständische Strukturen drohen zu zerbrechen“, bringt es Dr. Reinhard Rieger, Experte bei der IHK Regensburg für die Unternehmensnachfolge, auf den Punkt. Der in Riegers Zuständigkeitsbereich erstmals erhobene „Nachfolgereport 2016“ analysiert die Nachfolgesituation in der Oberpfalz und dem Landkreis Kelheim. Ein Fazit, das Rieger zieht: „Viele Unternehmer sehen die Nachfolge als unangenehme, konfliktbeladene Aufgabe, die man am liebsten möglichst lange vor sich her schiebt. Das Gegenteil sollte der Fall sein, schließlich geht es um die Sicherung des eigenen Lebenswerks und um die Sicherung von Arbeitsplätzen.“



## „Mittelständische Strukturen drohen zu zerbrechen.“

**Dr. Reinhard Rieger**  
IHK Regensburg

Tatsächlich geht es nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) bei den anstehenden Unternehmensübergaben um deutschlandweit rund 400.000 Arbeitsplätze. Für die Jahre zwischen 2014 und 2018 geht das Institut von 135.000 Betriebsübergaben allein im Mittelstand aus. Das Dilemma dabei: 43 Prozent der Alt-Inhaber finden keinen Nachfolger, so viele wie nie seit Beginn der DIHK-Statistik, die seit 2007 geführt wird. Besonders dramatisch ist die Lage in der Industrie: Hier balgen sich fünf Altinhaber um einen möglichen Übernehmer. Doch es gibt Positiv-Beispiele: Viele Unternehmen aus der Oberpfalz und dem Landkreis Kelheim haben ihre Nachfolge in den vergangenen Jahren erfolgreich über die Bühne gebracht oder sind gerade dabei, Nachfolger einzuarbeiten. „Wirtschaft konkret“ hat von Schwarzenfeld bis nach Schierling, von Neumarkt bis nach Saal/Donau Firmen gefunden, die als Best-Practices in Sachen Nachfolgeregelung angesehen werden können.



## „Um Konflikte zu vermeiden hat sich unsere Familie entschlossen, die Leitsätze unserer Kultur in einer Familienverfassung festzuhalten.“

**Dr. Philipp Dehn**  
Dehn + Söhne GmbH + Co. KG.,  
Neumarkt

### Übergabe innerhalb der Familie: Erben übernehmen das Ruder

**Dr. Philipp Dehn, geschäftsführender Gesellschafter der Dehn + Söhne GmbH + Co. KG., Neumarkt, gegründet 1910 in Nürnberg, Branche: Elektrotechnik / Überspannungsschutz, Blitzschutz und Erdung sowie Arbeitsschutz, Familienbetrieb in 4. Generation, mehr als 1700 Mitarbeiter weltweit.**

„Zeitgleich mit dem 100-jährigen Jubiläum im Jahr 2010 stand auch der Nachfolgeprozess an. Bereits 2011 bin ich dann als Geschäftsführer ins Unternehmen eingetreten. Zum Jahresende 2013 ist dann mein Vater nach über 35-jähriger Firmenzugehörigkeit und dabei mehr als 33 Jahren in der Verantwortung als Geschäftsführer aus dem operativen Geschäft ausgeschieden. Es erfolgte der komplette Übergang der operativen Aufgaben meines Vaters an mich. Schon im Vorfeld hat sich die Familie entschlossen, nicht zuletzt um zukünftig mögliches Konfliktpotenzial in der Familie

gering zu halten, die Leitsätze unserer Familienkultur schriftlich festzuhalten, und zwar in Gestalt einer Familienverfassung. Damit haben wir die Leitplanken für die Führung des Unternehmens geschaffen.

Mein Vater hat das Unternehmen internationalisiert und die Innovationen in die Welt getragen. Ich, als nun vierte Generation, bin auch wie mein Vater geschäftsführender Gesellschafter und ein technikaffiner Kaufmann. Auch jetzt gibt es weitere Geschäftsführer und zwar für die Bereiche Technik/Innovation, Produktion/Logistik und Vertrieb/Marketing. Ich sehe meine Aufgabe darin, das Unternehmen weiter international auszubauen und dessen Innovationsfähigkeit und -kompetenz zu stärken.

Der Verlauf des Nachfolgeprozesses war bei uns sehr gut und durchaus unkompliziert. Ein wichtiger Grund dafür ist: Mein Vater hat weder mich noch meine Schwester ins Unternehmen gedrängt. Vielmehr hat er uns

immer ermuntert unsere eigenen Wege zu gehen, um uns eine eigene, unabhängige und persönliche Basis zu schaffen. Meine intrinsische Motivation etwas Unternehmerisches zu tun, hat ferner dazu geführt, dass ich acht Jahre meinen eigenen Weg gegangen bin und Erfahrungen sammeln konnte, zuletzt bis 2011 als Business Unit Leiter der Sparte Fiberoptics in der Leoni-Gruppe. Und dann hat sich die Nachfolge im Familienunternehmen ergeben.

Auch hat mich mein Vater von Anfang an als einen gleichwertigen Partner gesehen und mir vertraut. Er hat sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und steht mir jetzt als Vorsitzender unseres Beirates immer gerne zur Seite. Daher hat er auch keine Schwierigkeiten beim Loslassen.

Familienunternehmen generieren viele Arbeitsplätze und engagieren sich für ihre Region und die Gesellschaft. Nicht zuletzt ist es sicher ein Stück weit den Familienunternehmen mit ihrer hohen Flexibilität bei gleichzeitiger Standhaftigkeit zu verdanken, dass die deutsche Wirtschaft Krisensituationen besser bewältigt als andere Länder.“

**Alexandra und Maximilian Cetto, künftige Geschäftsführer der Cetto-Group in Saal/Donau, gegründet 1960, Branche: Kunststoffverarbeitung, Werkzeugtechnik, IT-Dienstleistungen, Familienbetrieb in 3. Generation, derzeit geführt von Ernst R. Cetto, rund 160 Mitarbeiter.**

„Bereits während der Schulzeit haben wir beide diverse Praktika in unserer Firma gemacht und konnten so in alle Bereiche ‚hineinschnuppern‘. Als Kind einer Unternehmerfamilie ist die Firma Teil des ganz normalen Familienlebens, da akute Themen auch mal am Mittagstisch diskutiert werden und man schwierige Situationen mit der ganzen Familie bespricht und sich gegenseitig berät.

Dass wir in die Fußstapfen unseres Vaters treten wollen, hat sich ganz konkret nach dem Schulabschluss herauskristallisiert, als die Entscheidung anstand, ob man studiert und wenn ja, in welche Richtung das Studium gehen wird. Und seitdem richten wir eigentlich alles auf unsere Firma aus. Bei allen Entscheidungen, die wir treffen, haben wir unsere Firma im Hinterkopf. So etwas mag für den ein oder anderen komisch



Alexandra und Maximilian Cetto  
übernehmen demnächst die  
Geschäftsführung im Familienbetrieb.

klingen, aber wenn man ein Unternehmen weiterführen will, kann man das nur tun, wenn man wirklich davon überzeugt ist und man mit seinem Herzblut dabei ist.“

Alexandra ist nach dem Masterstudium der Betriebswirtschaft als Assistentin der Geschäftsführung direkt in die Firma eingestiegen. Maximilian hat nach seinem Bachelorstudium der Kunststofftechnik im Oktober 2015 mit dem Master Wirtschaftsingenieurwesen begonnen und wird Ende 2017 ins Unternehmen einsteigen. Die beiden Geschwister werden sich künftig ihre Aufgaben teilen: Alexandra wird die kaufmännischen Aufgaben übernehmen, wohingegen sich Maximilian überwiegend um den technischen Bereich kümmern wird.

„Nach 35 Jahren, die unser Vater die Firma geleitet hat, wird mit uns natürlich auch eine große Veränderung in der Firma stattfinden. Wir wollen die guten Dinge beibehalten und gleichzeitig auch unseren eigenen Fingerabdruck hinterlassen. Auch der Führungsstil wird sich sicherlich von dem unseres Vaters unterscheiden. Jeder Mensch ist anders, daher unterschieden auch wir uns von unserem Vater und Großvater in gewissen Dingen, aber die grundlegenden Werte haben wir von Ihnen mit auf den Weg bekommen: Wir sehen die ganze Firma nicht als Objekt, sondern als Lebensphilosophie und wir hoffen, dass wir dies genauso weitermachen und rüberbringen können, wie das unserem Vater gelungen ist.“



**„Die Firma ist Teil  
des ganz normalen  
Familienlebens.“**

**Alexandra Cetto  
Cetto Group**



Die Spedition Kießling beschäftigt in der vierten Generation 200 Mitarbeiter.

**Miriam Appel-Kießling, Geschäftsführerin der Kießling-Spedition, Regenstauf, gegründet 1920 von Ludwig Kießling, inhabergeführtes Unternehmen in der 4. Generation, 200 Mitarbeiter.**

„Ein Unternehmen das über Generationen als Familienunternehmen geführt wird, vertritt auch in Zeiten der Globalisierung und ständiger Veränderung über Jahrzehnte hinweg die gleichen Werte. Das schafft Vertrauen und Verbundenheit zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden. Viele Kunden schätzen es, dass die Geschäftsführung auch gleichzeitig die Eigentümer sind - mit Herzblut im Unternehmen verankert - und fühlen sich dadurch besonders gut aufgehoben. Natürlich ist es schon ein Glücksfall, wenn es in jeder Generation geeignete Nachfolger gibt, die dann auch bereit sind, eine so hohe Verantwortung zu übernehmen. Die Nachfolgeneration bekommt ja vom Vater beziehungsweise von der Mutter schon in der Kindheit mit, welche Anforderungen auf einen Unternehmer oder eine Unternehmerin zukommen.“

Miriam Appel-Kießling trat nach ihrer Ausbildung und ihrem Studium im Jahr 2014 in die Gesellschaft ein. Ihr Urgroßvater, Firmengründer Ludwig Kießling startete mit Donautransporten ab Regensburg in die Donau-Anliegerstaaten bis Rumä-



**„Ein Unternehmen, das als Familienunternehmen geführt wird, schafft Vertrauen.“**

**Miriam Appel-Kießling  
Kießling-Spedition**

nien und Bulgarien. Dessen Sohn, Robert Kießling, baute das Lager- und Lkw-Transportgeschäft auf. Die 3. Generation, die Söhne Christoph und Josef Kießling traten in den 70-er Jahren in das Unternehmen ein. Nun waren Just-in-time-Anlieferungen bis direkt an das Montageband gefragt. Auf die 4. Generation warten wieder neue Herausforderungen; derzeit geht es zum Beispiel um eine neue Betriebserweiterung, die durch den Kauf eines direkt angrenzenden Grundstückes auch ermöglicht wird.

**Jonas Joswig, Inhaber des Modehauses Bauer, Schwarzenfeld und Pfreimd, gegründet 1891, Familienbetrieb in 5. Generation, 18 Mitarbeiter.**

„Ich habe zum 1. Januar 2016 das Geschäft von meiner Mutter Inge Bauer-Joswig übernommen. Zugute kommt mir dabei, dass ich bereits im jugendlichen Alter im Unternehmen integriert war und früh Verantwortung übernehmen konnte. Eine Unternehmensübergabe innerhalb der Familie hat den Vorteil, dass das Kapital in der Familie bleibt und die emotionale Bindung an das Unternehmen gegeben ist. Als Nachteil sehe ich den emotionalen Dialog, der sich bei uns rund um das Thema Nachfolge entsponnen hat. Ich bin eben eine neue Führungspersönlichkeit mit neuen Ansätzen und anderen Prioritäten.“ »



Jonas Joswig wird bei der Geschäftsführung des Modehauses Bauer neue Akzente setzen.



**„Eine Unternehmensübergabe innerhalb der Familie hat den Vorteil, dass die emotionale Bindung an das Unternehmen gegeben ist.“**

**Jonas Joswig**  
Modehaus Bauer

### **Übergabe an langgediente Mitarbeiter: Vertraute werden zu Firmenchefs**

**Antje Bullmann, Engel-Apotheke, Regensburg, gegründet 1259, Übernahme im Oktober 2015 von Christine Gitter, sieben Mitarbeiter.**

„Christine Gitter hat sich aus persönlichen Gründen entschieden, die Apotheke abzugeben und mich gefragt, ob ich sie übernehmen möchte. Auf Grund meiner langjährigen Zugehörigkeit kannte ich die Apotheke mit ihren Schwerpunkten, das Team und die Kunden bereits gut. Danach habe ich angefangen mich mit dem Thema Übernahme bzw. Selbständigkeit zu beschäftigen. Im Unternehmen wurden die Mitarbeiter informiert und die zum Verkauf gehörenden Geschäftsbereiche geklärt. Außerhalb galt es für mich einen Businessplan aufzustellen, die Finanzierung zu klären und den Kauf rechtssicher zu gestalten.

Im Unternehmen selbst ging die Übernahme relativ reibungslos. Die Kunden kannten mich bereits als langjährige Mitarbeiterin. Auch das Team war froh, die neue Chefin bereits zu kennen und den Arbeitsplatz behalten zu können.

Es ist wichtig, immer im Gespräch zu bleiben und einen gemeinsamen Weg zu entwickeln. Auch die Hilfe von Experten auf den jeweiligen Gebieten fand ich hilfreich.“

**Übergabe an Externe: Ein Käufer baut sich eine eigene Existenz auf**  
**Dr. Florian Englmaier, Geschäftsführer der Kössinger GmbH, Schierling, gegründet 1928 in Berlin, Branche: Stoffbe- und verarbeitung, ca. 60 Mitarbeiter, Übernahme im Jahr 2014, vermittelt durch die Axanta AG, davor als Familienbetrieb geführt von Meinrad und Irmgard Kössinger.**

„Ich habe ein Unternehmen gesucht, das einerseits eine etablierte Stellung am Markt hat und erfolgreich in der Vergangenheit gewirtschaftet hat, mir aber auch noch Weiterentwicklungspotenzial bietet. Beide Gegebenheiten waren bei Fahren Kössinger vorhanden. Meinrad Kössinger hat einen Nachfolger gesucht und ich ein Unternehmen – so sind wir, zusammengekommen! Im Prozess war sicherlich eine gute Vertrauensbasis wichtig. Einerseits musste ich darauf vertrauen, dass sich das Unternehmen so darstellt, wie es mir beschrieben wurde und wie ich es aus den



Meinrad Kössinger ist Stickermeister, Dr. Florian Englmaier fachfremd und bereit, das Unternehmen im Sinne des Vorbesitzers zu führen.

vorliegenden Informationen beurteilen konnte, andererseits musste Herr Kössinger auch in mich vertrauen, dass ich das Geschäft in seinem Sinne weiterführe und fähig bin das Unternehmen zu führen.“

Da ich bis zum Übertragungsstichtag mit keinem einzigen Mitarbeiter gesprochen hatte, was von Verkäuferseite so gewollt war, musste man sich natürlich erst einmal aneinander gewöhnen. Eine Herausforderung ist sicherlich die Strukturen so zu schaffen, dass eine nachhaltige Entwicklung gegeben ist. Seit der Übernahme wurden mittlerweile fünf Auszubildende und mehrere neue Mitarbeiter eingestellt. Kössinger und ich unterscheiden uns auch von der Arbeitsweise – dies ist natürlich auch eine Herausforderung für die Mitarbeiter, die sich auf einen neuen Chef einstellen müssen.

Bei der Übergabe selbst muss eine gesunde Vertrauensbasis zwischen den Parteien vorhanden sein und beide Seiten sollten eine ‚vernünftige‘ Vorstellung bezüglich der Konditionen haben, insbesondere ein realistisches Bild über den Kaufpreis. Außerdem sehe ich es als enorm wichtig an, dass der Alteigentümer loslassen kann und

es auch einen klaren Schnittpunkt gibt. Ich halte nichts davon, dass der Alteigentümer über Jahre hinweg dann noch im Unternehmen ist – das würde den Nachfolger viel zu sehr einengen.“ //



**„Im Nachfolgeprozess war eine gute Vertrauensbasis wichtig.“**

**Dr. Florian Englmaier  
Kössinger GmbH**

## Nachfolge als Standortthema



Der DIHK-Unternehmensnachfolgereport spricht von einer Nachfolgemisere. Dem liegen laut Bericht mehrere Ursachen zugrunde: Überzogene Kaufpreisforderungen, der demografisch bedingte Rückgang von Nachfolge-Kandidaten, die chronisch schwache Gründerneigung der Bundesbürger, der Siegeszug des Onlinehandels, die schwindende Attraktivität von Handel, Hotellerie und Gastronomie sowie Schwierigkeiten in der Finanzierung.

Die IHK Regensburg machte sich ein Bild über die Nachfolgesituation vor Ort: In ihrem Nachfolgereport 2016 wurden mehr als 600 Fragebögen von Unternehmen aus dem IHK-Bezirk im Alter ab 55 Jahren ausgewertet. „Unsere Umfrage hatte auch eine enorme Resonanz und bewirkte eine Steigerung der Anfragen für eine Orientierungsberatung“, sagt der bei der IHK zuständige Experte Dr. Reinhard Rieger und nennt die Zahlen: Im Jahr 2014 wurden neun Unternehmer beraten, 2015 waren es 46 und im ersten Halbjahr 2016 bereits 24.

**Hinweis:** Für den November plant die IHK Regensburg einen „Tag der Unternehmensnachfolge“ mit Senior-Unternehmern und potenziellen Nachfolgern als Zielgruppe.



**Ansprechpartner**  
Dr. Reinhard Rieger  
Tel. 0941 5694-217  
rieger@regensburg.ihk.de



**Download des Nachfolgereports 2016**  
[www.ihk-regensburg.de/nachfolgereport](http://www.ihk-regensburg.de/nachfolgereport)



Dehn jun. und sen. tauschen sich selbstverständlich über die Qualität der Produkte aus.

# Tabu Nachfolge

**Prof. Dr. Arnold Weissman** ist Professor für Unternehmensführung speziell für Familienunternehmen sowie Marketing an der OTH Regensburg. „Wirtschaft konkret“ hat mit ihm über Strategien bei der Nachfolge gesprochen.

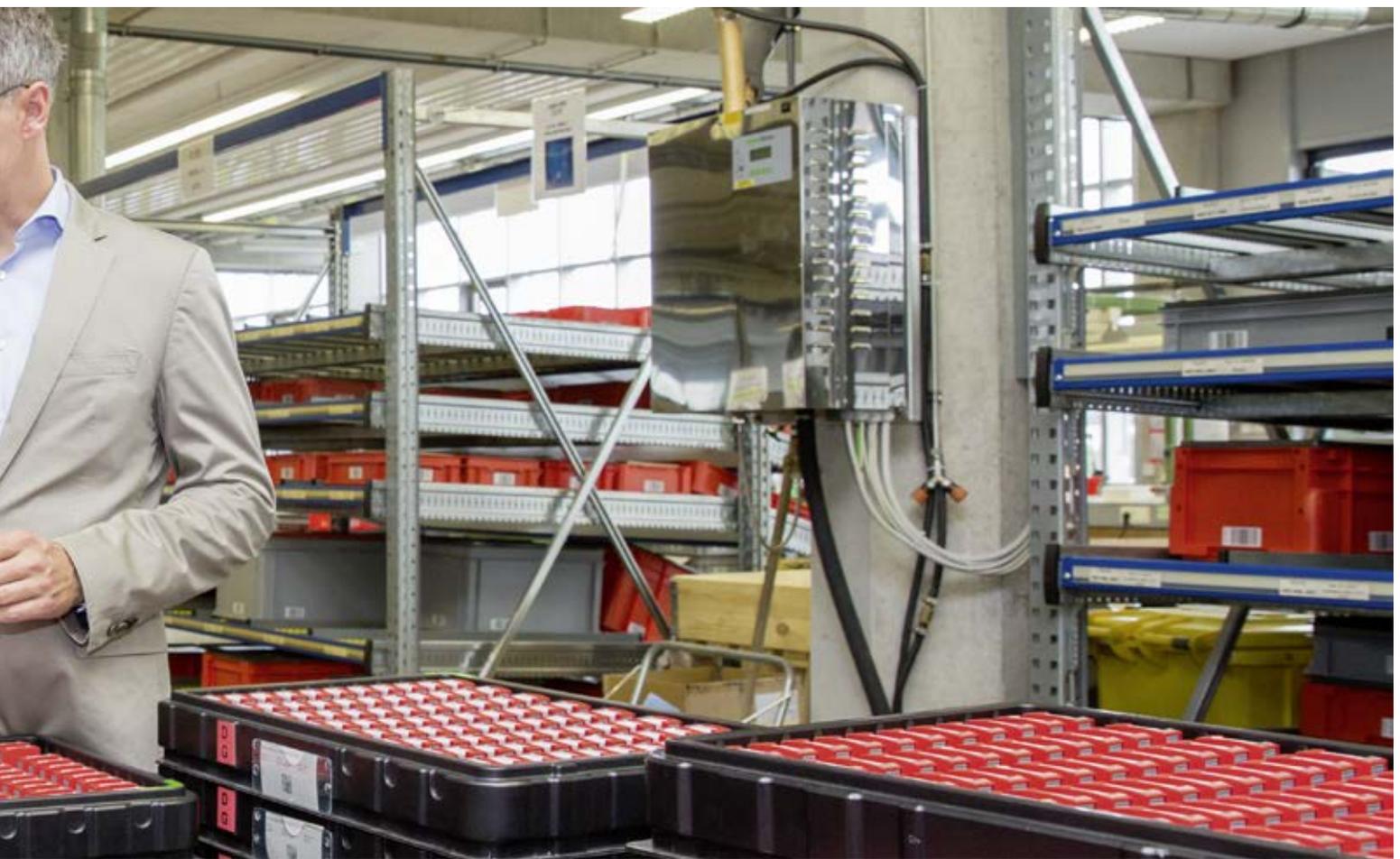
**Herr Prof. Weissman, was sind die Grundlagen für eine erfolgreiche Nachfolge?**

**Weissmann:** Die Familie und die Geschäftsführung müssen ein Leitbild mit Mission, Vision und Werten für das Familienunternehmen erarbeitet haben und sich vorstellen können, wie das Unternehmen in fünf bis sieben Jahren aussehen soll. Erst dann sind die Voraussetzungen erfüllt, dass sich die Gesellschafter darauf einigen, wer die Kompetenzen hat, die gesetzten Ziele und die hierzu notwendigen Umsetzungsmaßnahmen zu managen. Das Unternehmen in der Nachfolge voran zu stellen, führt dazu, dass sich die Eigentü-

mer trauen müssen zu fragen: „Sind wir die besten Eigentümer, damit die Führungsmannschaft die verabschiedete Strategie erfolgreich umsetzen kann?“ Optionen in der Eigentumsnachfolge anzusprechen, ist häufig ein ausgeprägtes Tabuthema. Oft befürchten gerade starke und erfolgreiche Unternehmer-Eigentümer, hier im Rahmen der Nachfolge die Büchse der Pandora zu öffnen.

**Die IHK Regensburg hat festgestellt, dass sich 60 Prozent der über 55-jährigen Unternehmer noch nicht mit dem Thema Nachfolge beschäftigt haben. Warum?**





Wer beschäftigt sich schon gern mit seiner eigenen Endlichkeit und Ersetzbarkeit? Viele Unternehmer verbringen zu viel Zeit mit operativ Dringendem und akutem Feuerlöschen. Weil die emotionalen Einstiegshürden in die Führungs- und Eigentumsnachfolge sehr hoch sind, ist es verlockend, sich hinter den „Zwängen“ des täglichen Geschäftslärms zu verschanzen. Diese Unternehmer führen darüber hinaus oft seit mehr als 20 Jahren ihr Familienunternehmen, das wie ein Maßanzug auf sie zugeschnitten ist. Leider fehlt diesen Familienunternehmen eine langfristige Strategie.

Die grundsätzliche Informationsversorgung zum Thema „Nachfolge“ ist aus unserer Sicht in den letzten Jahren deutlich umfangreicher und hochwertiger geworden. Wir erleben oft, dass sich Unternehmer teilweise sehr umfassend selbst informieren. Das heißt aber lange nicht, dass sie die teilweise sehr komplexen und unterschiedlichen Handlungsfelder unter einen praktikablen Hut mit ihrem Geschäftsalltag und gegebenenfalls dem der anderen Familienmitglieder bringen. Viele Unternehmer haben daher eher ein Umsetzungs- als ein Erkenntnisproblem. Den gefühlt „gordischen Knoten“ aus unterschiedli-

chen Themen und Zielen, die sich zu allem Überfluss noch widersprechen können, zu zerschlagen, ist daher aus unserer Erfahrung ein wesentlicher erster Schritt.

**In nur rund der Hälfte der Fälle gelingt eine familieninterne Nachfolgeregelung, obwohl sich dies 67 Prozent der Unternehmer wünschen. Worin liegen hier die Gründe?**

Unserer Erfahrung nach ist es sehr unwahrscheinlich, kompetente Gesellschafter in der Familie nachzuziehen. In der Familie generationenübergreifend über das Familienunternehmen ins zu Gespräch kommen ist oft eine zentrale Voraussetzung zur Regelung der Nachfolge. Gespräche zu Fragen wie, „Wer gehört zur Familie?“, „Welche Rechte und Pflichten haben angeheiratete Familienmitglieder?“ gehen ans Eingemachte. Hier treffen zwischen den Generationen auf den ersten Blick inkompatible Wertewelten und Lebensentwürfe aufeinander. Unser Mittelstand ist oft sehr stark in Nischen, die für die nächste Generation nicht unbedingt anziehend sind. Außerdem sitzen die „Hidden Champions“ eher in der ländlichen Provinz als in den attraktiven Wohnstädten mit internationalem

Renommee. Das sind aus Nachfolgersicht erhebliche Nachteile, oft umso stärker, je höher die eigene Qualifikation und Unternehmenserfahrung. Oft weigert sich der beruflich ebenso erfolgreiche Partner des möglichen Nachfolgers, seinen Arbeitsplatz und bisherigen Lebensmittelpunkt sowie den Freundes- und Bekanntenkreis aufzugeben, nur um in die „Provinz“ zu ziehen.

Auch haben Unternehmerkinder die Konsequenzen des Unternehmerlebens am eigenen Leib gespürt: Der Vater war kaum daheim, oft unter Stress und am Küchentisch ging es stets um die Firma und die Kunden. Diesen Lebenswandel selbst in der eigenen Familie zu praktizieren ist für die nächste Generation oft nicht vorstellbar. Die Werte der jungen Menschen haben sich auch dahingehend verändert, dass eine Life-Balance gesucht wird, welche die Möglichkeit eröffnet, Freunde, Familie und soziales Umfeld mit dem Beruf oder der Tätigkeit als Unternehmer zu vereinen. Die alte Generation tut sich im Gegenzug oft schwer, sich alternative Formen guter Unternehmensführung und kompetenter Kontrolle vorzustellen, als sie selbst gelebt hat.

**Das Gespräch führte Tanja Rexhepaj. //**

## Daten aus der Region

Region	Verarbeitendes Gewerbe Mai 2016 <sup>1</sup>				Baugewerbe Mai 2016 <sup>2</sup>		Tourismus Mai 2016 <sup>3</sup>		Arbeitsmarkt Juli 2016 <sup>4</sup>	
	Umsatz ges. (T.€)		Aulandsumsatz (T.€)		Umsatz (T.€)		Gästekünfte		Arbeitslosenquote	
	Mai 2016	Veränderung z. Vorjahresmonat	Mai 2016	Veränderung z. Vorjahresmonat	Mai 2016	Veränderung zum Vorjahresmonat	Mai 2016	Veränderung zum Vorjahresmonat	Juli 2016	Vorjahresmonat
<b>Kreisfreie Städte</b>										
Amberg	186.498	5,1%	138.757	2,4%	9.414	-22,6%	3.629	-14,0%	5,7	5,3
Regensburg	1.143.268	12,9%	814.741	12,8%	9.145	-0,7%	51.990	-1,3%	3,5	4,0
Weiden	29.383	9,0%	3.919	10,2%	4.281	-14,8%	3.715	7,5%	6,1	7,1
<b>Landkreise</b>										
Amberg-Weizsäckchen	82.496	-2,1%	29.566	-10,4%	7.510	29,7%	11.900	6,2%	2,8	2,6
Cham	210.365	-1,0%	98.848	0,4%	33.791	29,2%	47.173	6,5%	2,4	2,1
Neumarkt	171.424	2,7%	43.348	-10,9%	71.018	11,4%	22.377	7,0%	1,8	1,8
Neustadt/Waldnaab	185.370	5,3%	89.249	0,6%	9.605	5,8%	11.270	19,7%	3,1	3,6
Regensburg	203.015	7,5%	150.377	13,5%	9.651	-10,5%	17.270	-7,3%	1,8	2,0
Schwandorf	280.606	-1,1%	83.052	-5,6%	12.904	19,7%	14.855	1,3%	3,0	3,1
Tirschenreuth	148.912	2,4%	74.673	3,3%	13.708	40,9%	10.548	-5,4%	3,8	3,9
Kelheim (Ndby)	193.860	10,2%	65.038	17,5%	5.773	-62,6%	27.670	3,3%	2,6	2,2
Oberpfalz	2.641.336	6,7%	1.526.530	7,3%	181.026	11,4%	194.727	2,2%	2,9	3,0
<b>IHK-Bezirk</b>	<b>2.835.196</b>	<b>6,9%</b>	<b>1.591.568</b>	<b>7,7%</b>	<b>186.799</b>	<b>5,0%</b>	<b>222.397</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>
<b>Bayern</b>	<b>26.373.512</b>	<b>3,5%</b>	<b>14.337.297</b>	<b>3,8%</b>	<b>1.157.056</b>	<b>8,9%</b>	<b>3.230.674</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>

<sup>1</sup> Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes (einschließlich Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden) mit 50 oder mehr Beschäftigten; Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung

<sup>2</sup> Baubetriebe mit 20 oder mehr Beschäftigten sowie alle Arbeitsgemeinschaften; Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung

<sup>3</sup> Ankünfte von Gästen in Beherbergungsbetrieben mit mehr als 10 Betten und auf Campingplätzen mit mehr als 10 Stellplätzen; Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung

<sup>4</sup> Arbeitslosenquote bezogen auf alle zivilen Erwerbspersonen; Quelle: Bundesagentur für Arbeit

\*\* Aufgrund revidierter Betriebsmeldungen können lt. dem Bayerischen Landesamt für Statistik die Umsatzwerte ab 2014 nicht veröffentlicht werden. Ein Vergleich zum Vorjahreszeitraum ist daher nicht möglich.

Abkürzungen: Ndby = Niederbayern; ges. = gesamt; Ausl.=Ausland

Region	Einzelhandel Mai 2016 <sup>5</sup>				Gastronomie Mai 2016 <sup>6</sup>			
	Umsatz <sup>7</sup>		Beschäftigte		Umsatz <sup>7</sup>		Beschäftigte	
	Mai 2016	Veränderung z. Vorjahresmonat	Mai 2016	Veränderung z. Vorjahresmonat	Mai 2016	Veränderung z. Vorjahresmonat	Mai 2016	Veränderung z. Vorjahresmonat
Bayern	115,5	2,2%	107,4	0,9%	124,2	-0,8%	110,0	0,7%
Deutschland	111,9	2,9%	105,7	1,1%	123,6	2,5%	111,6	-0,3%

Daten werden nicht auf Stadt- und Landkreisebene ausgewiesen

<sup>5</sup> Betriebe des Einzelhandels (ohne Kfz-Handel) mit einem Jahresumsatz von 250.000 € und mehr

<sup>6</sup> Betriebe mit einem Jahresumsatz von 150.000 € und mehr

<sup>7</sup> entspricht Umsatz in jeweiligen Preisen; Index 2010 = 100

<sup>8</sup> Index 2010 = 100

Quellen: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, Statistisches Bundesamt



### Ansprechpartnerin

Maria Gruber, Tel. 0941 5694-242  
gruber@regensburg.ihk.de



www.ihk-regensburg.de/statistik

## Impressum

### Herausgeber

#### IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim

„Wirtschaft konkret“ – Mitteilungsblatt der Industrie- und Handelskammer Regensburg für Oberpfalz / Kelheim  
D.-Martin-Luther-Straße 12, 93047 Regensburg  
Telefon 0941 5694-0, Fax -279  
info@regensburg.ihk.de, www.ihk-regensburg.de

### Redaktion

Dr. Christian Götz, Julia Weigl, Peter Burdack.

Die mit Namen gekennzeichneten Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der IHK wieder. Nachdruck nur auf Anfrage und mit Quellenangabe gestattet. Belegexemplar erbeten.

Haftung: Der Inhalt dieses Heftes wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber, Redaktion und Verlag

für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung.

### Erscheinungsweise:

Elfmal jährlich, jeweils zum Monatsbeginn.

Bezug und Abonnement: IHK-Mitglieder erhalten „Wirtschaft konkret“ im Rahmen ihrer grundsätzlichen Beitragspflicht. Nicht-Mitglieder können die Zeitschrift im Jahresabonnement gegen eine Bezugsgebühr von 18 Euro beziehen.

### Verlag

Fr. Ant. Niedermayr GmbH & Co. KG  
Leibnizstraße 3, 93055 Regensburg  
Telefon 0941 78 72-0, Fax -222  
mail@niedermayr.net, www.niedermayr.de

### Konzept, Gestaltung, Illustration

bauer.com communication & marketing gmbh  
Augustenstraße 19, 93049 Regensburg  
Telefon 0941 5606-22, Fax -33  
team@bauercom.eu, www.bauercom.eu

### Fotos

bauer.com gmbh; © freepik; Alfmeier CZ s.r.o. (S.21); fotolia.com – © Matthias Enter, rungrote, Thomas Söllner, scusi, jemastock, macrovector, julvektoria, micromaniac86, athoslia, Mimi Potter, Gajus, marcus\_hofmann, Gina Sanders; 123rf.com – © Mike Flippo, racorn, Vichaya Kiatying-Angsulee

### Anzeigen

Media + Werbeservice Anna Maria Faust  
Prüfeninger Schloßstraße 2, 93051 Regensburg  
Telefon 0941 92008-25, Fax -10  
annamaria.faust@pr-faust.de



geprüfte durchschnittlich  
verbreitete Auflage  
47.926 Exemplare im 2. Quartal 2016