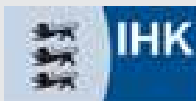




# Unternehmensnachfolge

PERSONEN – FAKTEN – SERVICEANGEBOTE

BADEN-WÜRTTEMBERG



Die Industrie- und Handelskammern  
in Baden-Württemberg

**Herausgeber:**

Baden-Württembergischer  
Industrie- und Handelskammertag

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

**Redaktion:**

Ulla Cramer, Freie Journalistin,  
Neustadt

**Fotos:**

Triatore Fotolia.com, Seite 3  
Kzenon Fotolia.com, Seite 4  
Picsfive Fotolia.com, Seite 4/5  
IMU-Grafik, Seite 6  
Peter Kruppa, Photodesigner, Aalen,  
Seiten 8 – 30  
Alois Fotolia.com, Landkarte Baden-  
Württemberg  
KfW, Seite 32/33

**Gestaltung:**

SDZeCOM GmbH, Aalen

© 2011 Industrie- und Handelskammer  
Heilbronn-Franken  
Nachdruck mit Quellenangabe  
gestattet.  
Um Übersendung eines Beleg-  
exemplars wird gebeten.


# Vorwort

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

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

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

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

  
Präsident Thomas Philippiak  
IHK Heilbronn-Franken  
Federführung Gewerbeförderung

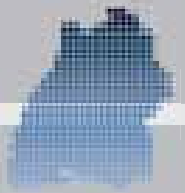
# Nachfolger gesucht!

Die Gründergeneration gibt das Zepter weiter. Einer aktuellen Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn zufolge steht bei rund 110.000 Familienunternehmen in Deutschland in den

nächsten Jahren die Regelung der Unternehmensnachfolge an – eine der wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen überhaupt.

Die Firma ist ihr Lebenswerk, ihre Herzenssache – entsprechend schwer fällt es vielen Seniorunternehmern loszulassen. 43 Prozent der Firmenchefs schaffen es aus emotionalen Gründen nicht, für einen reibungslosen Generationswechsel zu sorgen – mit dramatischen Folgen. Etwa 6.000 Firmen müssen jährlich den Betrieb einstellen, weil es keinen Nachfolger gibt, schätzen die IfM-Wissenschaftler. Und auch wenn sich die Werte in den letzten Jahren verbessert haben: Immer noch beginnen 46 Prozent der betroffenen Unternehmen zu spät mit den Vorbereitungen für eine Nachfolgeregelung, so der aktuelle Report des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) zu diesem Thema. Drei bis fünf Jahre nimmt der Prozess der Unternehmensübertragung nach IHK-Erfahrungen in Anspruch. Frühzeitig, gründlich und ehrlich müssen





die Unternehmenslenker eine Antwort auf ganz essenzielle Fragen finden: Welche Vorbereitungen müssen für die Übergabe getroffen werden? Wem gebe ich meinen Betrieb in die Hand? Wie sieht die Zukunft des Unternehmens nach der Übergabe aus – und wie steht es mit meinen eigenen Plänen? Eine Frage, die nicht vernachlässigt werden sollte, werden psychische Probleme ehemaliger Führungskräfte im Ruhestand doch bereits wissenschaftlich untersucht. Empty-Desk-Syndrom nennen Fachleute das tiefe Loch, in das Chefs fallen, wenn sie ihr Unternehmen verlassen (müssen) und den Status verlieren, über den sie sich häufig identifizieren. Der Psychologe Otto L. Quadbeck, der sich mit diesem Problem schon seit Jahren befasst, ist jedoch überzeugt, dass gerade die Gründer von Familienunternehmen über ausreichende Ressourcen

verfügen, ihren eigenen Ruhestand zu bewältigen – und so durch ihren rechtzeitigen Rückzug ihren Nachfolgern die nötigen Freiräume lassen, das Unternehmen weiter zu entwickeln.

Denn an einem Punkt lassen die Experten vom IfM keinen Zweifel: Wenn ein Generationenwechsel zu weit herausgezögert wird, gefährdet das ein Unternehmen. Überlebenswichtige Innovationen und Investitionen bleiben aus, da die nötigen Impulse von außen fehlen.

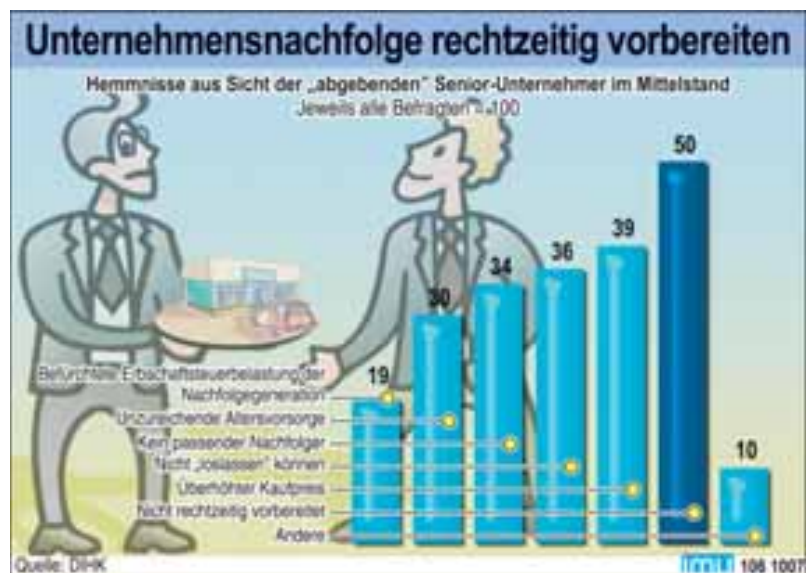
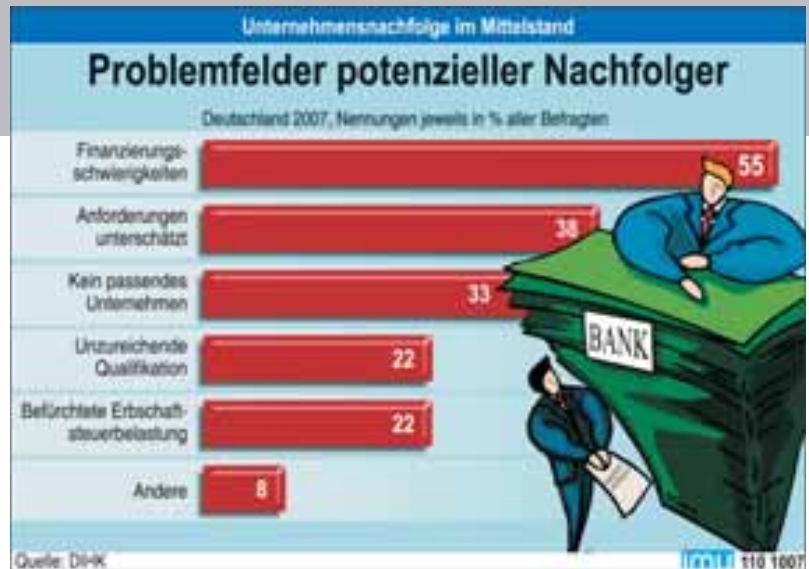
Doch mit der Entscheidung, einen Nachfolger zu suchen, ist es nicht getan. Nach Erkenntnissen der IHKs haben 37 Prozent der Seniorunternehmer Schwierigkeiten, den passenden Nachfolger für ihren Betrieb zu finden – und das, obwohl das Interesse wächst.

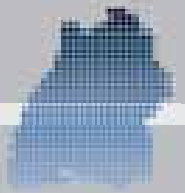
Doch rund 40 Prozent der potenziellen Übernehmerkandidaten unterschätzen die Herausforderungen – eine Nachfolge ist eben keine Gründung im gemachten Nest und auch keine „Hängematte“, in der man sich beruhigt zurücklehnen kann. Das Unternehmen muss ständig vorangebracht, Kundenbeziehungen geknüpft und erhalten werden.

Nur noch knapp die Hälfte der Unternehmen wird in der Familie weitergegeben – und das liegt sicher nicht nur daran, dass der Nachwuchs mittlerweile dünner gesät ist als vor zehn, zwanzig Jahren, als noch zwei Drittel der Nachfolger „Eigengewächse“ waren. Auch in diesem Kontext ist das Thema Qualifikation das Stichwort – es reicht nicht, wenn man zwischen dem Maschinenpark des elterlichen Betriebs groß geworden ist oder die

wichtigsten Kunden persönlich kennt. Die berüchtigte dritte Generation, die das Werk der Eltern und Großeltern zugrunde richtet, ist lange Vergangenheit. Heute haben die meisten familieninternen Nachfolger einige „Lehr- und Wanderjahre“ hinter sich, bevor sie in die heimische Geschäftsführung einsteigen. Trotzdem sollte die Entscheidung freiwillig sein: Eine Nachfolge aus Familienräson zu erzwingen, ist nach IHK-Beobachtungen nur selten von Erfolg gekrönt.

Stimmt die Chemie zwischen „Junior“ und „Senior“ und ist auch das Thema Qualifikation zur allgemeinen Zufriedenheit gelöst, heißt der Knackpunkt in der Regel: Kaufpreis und Finanzierung. Und nicht selten, wissen die IHK-Experten, sind die Vorstellungen des Verkäufers weit ab von der Realität.





tät. 36 Prozent schätzen den Verkaufspreis ihres Betriebs zu hoch ein. Da hilft ein neutraler Moderator und die Begleitung durch Spezialisten: eine genaue Überprüfung des Unternehmenswertes vor der Entscheidung ist das A und O für den späteren wirtschaftlichen Erfolg. Dies gilt umso mehr, als neben dem Kaufpreis häufig weitere Mittel nötig sind, um in den Betrieb investieren zu können und ihn weiterzuentwickeln.

Doch was hilft die Einigung über den Kaufpreis, wenn die nötigen Finanzmittel fehlen. Fast 60 Prozent der nachfolgeinteressierten Existenzgründer, so die Ergebnisse der IHKs, kämpfen mit heftigen Finanzierungsproblemen. Dreh- und Angelpunkt ist hier ein vernünftiger Businessplan – nur er kann helfen, die Kapitalgeber zu überzeugen und neben den klassi-

schen Krediten auch Fördermittel aus den verschiedensten Quellen sprudeln zu lassen.

Doch der Zugang zu den klassischen Bankkrediten als auch zum Beteiligungskapital wird zunehmend schwieriger – und die Bereitschaft der Seniorunternehmen, den Einstieg eines Nachfolgers mit Unternehmerdarlehen zu begleiten, ist ebenfalls eher rückläufig.

Mit der Übernahme eines Betriebs hat der Nachfolger ein festes Fundament, das er als Sprungbrett nutzen kann – ausruhen kann er sich auf den Lorbeeren seines Vorgängers jedoch nicht. Und mit der Übernahme ist die Liste der Probleme noch nicht abgehakt: Da sind die bürokratischen, steuerlichen und rechtlichen Hürden, die Zeit und Nerven kosten. Da sind die Mitarbei-

ter, die sich erst an ihren neuen Chef gewöhnen müssen und die Stammkunden, die von der Qualität der neuen Geschäftsführung überzeugt werden müssen.

Wie unterschiedlich der Generationswechsel in einem Unternehmen vonstatten gehen kann und welche Hürden zu überwinden sind, das ist in den zwölf Beispielen aus allen IHK-Regionen nachzulesen, die in dieser Broschüre vorgestellt werden. Zwölf Unternehmerinnen und Unternehmer schildern hier ihren Weg, den sie bei der Übernehmensübergabe gegangen sind – und machen Mut, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen.

# „Ich habe die Entscheidung nie bereut, Unternehmer

Manchmal sind es völlig unerwartete Ereignisse, die dem Leben eine entscheidende Wendung geben. So erging es Stefan Zimmer und seiner Frau Margot, als sich Ende 2002 die Familie Waldeck aus Friedrichshafen bei ihnen meldete, mit der sie schon lange befreundet waren. „Sie boten uns an, ihr Mode- und Textilhaus HEKA zu übernehmen“, erinnert sich Stefan Zimmer. „Das war in der Tat eine Riesenüberraschung.“ Der gelernte Einzelhandelskaufmann und seine Frau waren immer davon ausgegangen, dass eine der beiden Töchter das traditionsreiche Geschäft, das 1951 gegründet worden war, weiterführen würde. „Nachdem die Kinder diese Verantwortung jedoch nicht übernehmen wollten, war es für die Inhaber wichtig, ihr Lebenswerk in die Hände einer befreundeten Familie zu legen, und so kamen wir ins Spiel.“

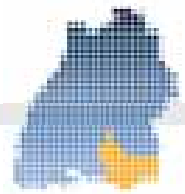
Keine einfache Entscheidung, die Stefan und Margot Zimmer zu treffen hatten – doch die Chance, einen lang gehegten Wunsch zu verwirklichen. Ihr Lebensmittelpunkt lag zu jener Zeit im Ruhrgebiet, der damals 40-jährige Stefan Zimmer war Geschäftsführer von zwei Gartencentern in Bochum, seine Frau betrieb eine Fußpflegepraxis in Essen. Und doch fiel die Entscheidung rasch. „Auch wenn ich kein Fachmann für Mode und Textil bin, kenne ich mich doch im Handel aus und konnte die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Modehauses HEKA beurteilen. Das Unternehmen war gesund und auch über den Kaufpreis einigten wir uns relativ schnell – mit Hilfe eines externen Beraters, der die Moderatorenrolle übernommen hatte.“ Gemeinsam mit ihm erarbeitete er ein



Existenzgründungskonzept und stellte es gemeinsam mit der Besitzerfamilie verschiedenen Banken vor. „Vor allem die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg und die L-Bank waren eine große Hilfe“, erinnert er sich an die Bemühungen um eine möglichst wirtschaftliche Einstiegsfinanzierung. „Wir konnten auch Fördermittel aus verschiedenen Quellen in Anspruch nehmen.“ 2004 war es dann soweit. Das Ehepaar war stolzer Besitzer eines Modehauses in Friedrichshafen am Bodensee – in Stefan Zimmers alter Heimat Baden-Württemberg.

zu werden“

IHK BODENSEE-OBERSCHWABEN



# STEFAN Zimmer



Stefan Zimmer  
Inhaber  
HEKA Stefan Zimmer e.K.  
Karlstraße 29 – 31  
88045 Friedrichshafen

Telefon 07541 71051  
[www.heka-fn.de](http://www.heka-fn.de)

„Ich habe diese Entscheidung nie bereut“, blickt er zurück. „Ich bin wirklich gerne ein Unternehmer und kann eigentlich nur jedem Mut machen, diesen Schritt zu gehen.“ Das Ehepaar Waldeck zog sich direkt nach dem Verkauf aus dem Geschäft zurück – doch Tochter Maren Walliser hielt dem Kaufhaus ihrer Eltern die Treue und half den neuen Inhabern, sich in ihre neue Aufgabe einzufinden.

„Sie ist gemeinsam mit meiner Frau und mir Mitglied der Geschäftsführung und in unsere Entscheidungen voll eingebunden“, freut sich Stefan Zimmer über diese Lösung, die für ihn auch ein Beweis dafür ist, dass der Verkauf auf beiden Seiten keine Blessuren hinterlassen hat. „Niemand fühlt sich über den Tisch gezogen.“ Schon zwei Jahre nach der Übernahme öffnete das Heimtextil-Geschäft

HEKA-Home gegenüber dem Stammhaus seine Pforten, ein Jahr später ein HEKA-Shop & Store im benachbarten Markdorf und im Oktober 2010 wurde die Dessous- und Wäscheabteilung ebenfalls in eine eigene Filiale ausgliedert. Zum 60-jährigen Jubiläum im Jahr 2011 will Stefan Zimmer sein Unternehmen in Top-Form präsentieren.

# „Ich will in diese Aufgabe hineinwachsen“

Willi Arnold ist ein begeisterter Tüftler und ein erfolgreicher Unternehmer. 1974 gründete der damals 35-Jährige in Schöntal-Sindeldorf im Hohenloher Land die Firma AWS Apparatebau Arnold. „Angefangen haben wir als Lohndreherei in einem Kuhstall“, blickt er lächelnd auf die Anfänge seiner Unternehmensgruppe zurück, die heute mit 140 Mitarbeitern einen Umsatz von 18 Millionen Euro erwirtschaftet und in der ganzen Welt aktiv ist. Kernkompetenz von AWS Apparatebau: die Herstellung von Dreh- und Frästeilen sowie Rückschlagklappen, Rückschlagarmaturen, Teilen für die Getränkeindustrie, aber auch für den Maschinen- und Anlagenbau sowie Produkte für die Medizin- und Elektrotechnik. Die Firma AWS Apparatebau wurde 2007 mit den Produkten Rückschlagarmaturen sowie Teilen für die Getränkeindustrie inklusive der Sonderventile nach Forchtenberg verlagert.

Doch Arnold ist nicht nur ein Unternehmer mit Weitsicht. Schon sehr früh begann er, sich um die Zukunfts-

sicherung seines Lebenswerks zu kümmern. Bereits 1993 hat er seinen Sohn Frank nach dem Studium ins Unternehmen integriert. 1996 übernahm dieser nach Kauf der Firma Quos in Rudolstadt die Geschäftsführung der AWS Fertigungstechnik, die in Schöntal-Sindeldorf und Pößneck (Thüringen) produziert.

2006 packte er das Thema Nachfolgeregelung auch für AWS Apparatebau in Forchtenberg an und nahm Kontakt mit dem Nachfolgemoderator der IHK Heilbronn-Franken auf. Die Suche nach einem adäquaten Teilhaber war nicht einfach. Doch dann fand Willi Arnold einen geeigneten Geschäftspartner: seinen früheren Mitarbeiter Stefan Zieker. Dieser war von 1999 bis 2006 als Außendienstmitarbeiter im Unternehmen beschäftigt – und der freundschaftliche Kontakt war nie abgebrochen. 2009 fragte ihn der Unternehmenschef, ob er nicht Teilhaber



und Geschäftsführer bei AWS Apparatebau werden wolle.

Verantwortung zu übernehmen passte in die Lebensplanung von Stefan Zieker. Obwohl die Selbstständigkeit nie im Fokus seiner Karriere stand, möchte er doch etwas bewegen, Ideen verwirklichen und Zukunft gestalten. So nahm der damals 37-Jährige das Angebot an, mit einem Anteil von 15 Prozent in die Geschäftsführung der AWS Apparatebau Arnold GmbH in Forchtenberg einzusteigen – mit der Möglichkeit, die Beteiligung nach und



# WILLI Arnold STEFAN Zieker

Willi Arnold, Stefan Zieker  
Geschäftsführende  
Gesellschafter  
AWS Apparatebau  
Arnold GmbH  
Im Kupfertal 52  
74670 Forchtenberg

Telefon 07947 9433910  
[www.aws-apparatebau.de](http://www.aws-apparatebau.de)

nach aufzustocken. „Die Entscheidung war für mich nicht schwierig, ich kannte das Unternehmen und seine Strukturen und wusste, die Firma ist gesund.“ Außerdem hat der Mittelständler mit ca. 30 Beschäftigten und einem Umsatz von sechs Millionen Euro für ihn genau die richtige Größe, um flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren.

Momentan teilt Stefan Zieker sich die Geschäftsführung mit dem Seniorchef und dessen Sohn, der allerdings nicht im operativen Geschäft von AWS Apparatebau aktiv ist. Die Zusammenarbeit mit Willi Arnold ist nicht immer reibungslos. „Wir gehören zwei verschiedenen Generationen an und sind in vielen Dingen unterschiedlicher Meinung“, so seine Erfahrung. „Gemeinsam ein Unternehmen zu führen, ist für uns ein Lernprozess,

dem wir uns jeden Tag stellen.“ Trotzdem ist er sicher, dass für ihn dieser Weg der Unternehmensübergabe richtig ist.

„Ich hatte zuvor noch keine Führungsaufgaben übernommen und brauche die Unterstützung und das Know-how von Herrn Arnold, um in diese Aufgabe hineinzuwachsen.“ Auch die Investitionsentscheidung für die anstehenden Baumaßnahmen, mit denen AWS Apparatebau in Forchtenberg seine Lager- und Bürokapazitäten maßgeblich aufstocken will, sowie für die Einstellung eines technischen Leiters, hätte Stefan Zieker alleine wohl nicht getroffen. „Da ist die Erfahrung von langjährigen Unternehmern wie Willi Arnold nicht zu ersetzen.“

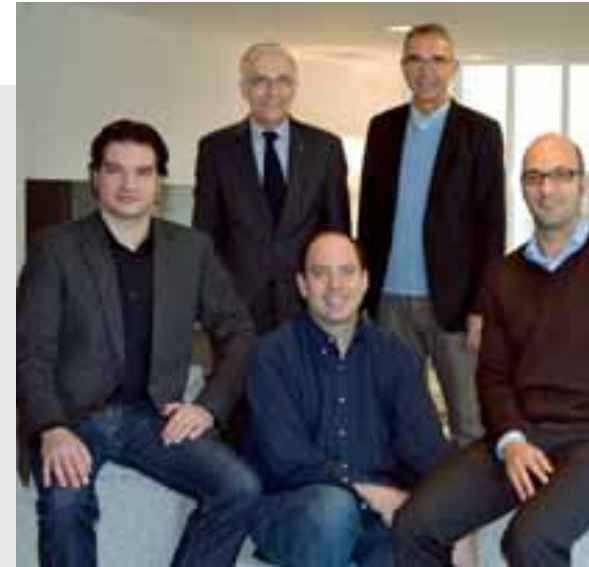
# „Unser Unternehmen ist für uns auch ein Stück Heimat“

„Für mich war es eigentlich immer klar, dass ich in unser Geschäft einsteige“, erinnert sich Jochen Seipp. „Aber unter Druck standen meine Geschwister und ich nicht. Vor allem meine Mutter hat immer Wert darauf gelegt, dass wir unseren Beruf frei wählen konnten.“ So nahm der gelernte Betriebswirt nach seinem Studium eine Stelle als Controller beim Handelskonzern Metro in Düsseldorf an.

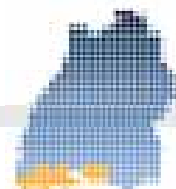
Sein jüngerer Bruder Martin war bei dem Consulting-Unternehmen Kienbaum tätig und ging anschließend als Unternehmensberater zum Modehändler Peek & Cloppenburg. Cousin Volker Seipp sammelte seine Erfahrungen in bekannten Möbelhäusern wie Fleiner in Stuttgart und dem damaligen Star der Branche, Pesch Wohnen in Köln. Doch letztlich kehrten die

Brüder ebenso wie ihr Cousin Volker nach einigen „Wanderjahren“ in ihre Heimat nach Waldshut-Tiengen zurück, wo die Familie Seipp bereits in der vierten Generation im Möbelhandel aktiv ist und zwei Einrichtungshäuser mit hochwertigen, designorientierten Kollektionen betreibt.

„Unser Unternehmen ist für uns auch ein Stück Heimat, und die ist uns wichtig. Außerdem kann man sich ganz anders mit der Arbeit in der eigenen Firma identifizieren“, ist sich Jochen Seipp sicher. 2006 trat er in das Familienunternehmen ein, in dem sein Vetter schon seit 2002 aktiv war. Bruder Martin stieß im Jahr 2008 hinzu. „Es waren mein Vater Horst und sein Bruder Albert, die den Weg für die Unternehmensnachfolge freimach-



ten“, berichtet Jochen Seipp. „Sie entschlossen sich, Anfang 2009 aus der Geschäftsführung auszusteigen und die Verantwortung auf meinen Bruder Martin, meinen Cousin Volker und auf mich zu übertragen.“ Als Bindeglied zwischen der dritten und vierten Generation blieb ihr Onkel Claus Seipp Mitglied der Geschäftsführung und sorgt für die nötige Kontinuität. Albert Seipp entschloss sich, auch nach der Aufgabe der Geschäftsführerposition weiter im Verkauf tätig zu bleiben. Horst Seipp zog sich mit 68 Jahren komplett zurück und übertrug seine



# VOLKER ALBERT MARTIN CLAUS JOCHEN Seipp

Geschäftsanteile auf seine beiden Söhne. Diese waren Volker Seipp, dessen Vater Roland, der älteste der Brüder, bereits verstorben ist, schon vor einigen Jahren überschrieben worden.

„Die Übergabe war lange vorbereitet, und dennoch war der 16. Januar 2009, an dem der Generationswechsel vollzogen wurde, doch ein sehr bewegender Moment für mich“, so Jochen Seipp. „Es ist doch eine große Verantwortung, die auf einem lastet – vor allem mit Blick auf die sicheren Arbeitsplätze unserer 110 Mitarbeiter.“ Wie in der vorigen Generation sind die vier Seipp-Geschäftsführer gleichberechtigt – Entscheidungen werden mehrheitlich gefällt, bei einem Votum von 2:2 ist der Antrag abgelehnt. 54 Mitglieder zählt heute die Seipp-Großfamilie. Die Mitglieder, die nicht in der Geschäftsführung aktiv sind,

halten Anteile an der Seipp-Grundstücks-Gesellschaft und werden auf diese Weise an den Gewinnen des Unternehmens beteiligt. „So halten alle im Interesse der Firma zusammen“, ist Jochen Seipp von dieser Lösung überzeugt. Dass die dritte und die vierte Generation gemeinsam in der Geschäftsführung zusammenarbeiten, hält er für eine ideale Konstellation. Und bei so vielen Familienzweigen kann es eigentlich keinen Zweifel daran geben, dass auch in Zukunft die Geschicke von Seipp Wohnen in der Hand von Familienmitgliedern liegen werden.

Volker, Martin, Claus  
und Jochen Seipp  
Geschäftsführende  
Gesellschafter  
Seipp Wohnen GmbH  
Schaffhauser Straße 36  
79761 Tiengen

Telefon 07741 60900  
[www.seipp.com](http://www.seipp.com)

# „Ich will beweisen, dass ich es schaffen kann“

Es war an einem schönen Sommertag im Jahr 2004, als der 18-jährige Björn Löwe auf dem Weg zu einem Bewerbungsgespräch bei McDonald's am Karlsruher Hauptbahnhof war. Doch ein Blick auf die Uhr machte ihm schnell klar, es war noch viel zu früh und so nahm er auf der einladenden Terrasse eines gegenüberliegenden Hotels Platz und entspannte sich bei einer Tasse Kaffee. „Hier könnte ich mich eigentlich auch bewerben“, kam es ihm in den Sinn und schnell entschlossen stellte er sich bei Hotelchefin Carola Leucht vor. Am nächsten Tag hatte er die Qual der Wahl zwischen zwei Zusagen. Er wählte die Stelle im Hotel-Restaurant „Am Tiergarten“ – eine Entscheidung, die sein Leben grundsätzlich verändern sollte.

Die Hotelbesitzer, das Ehepaar Leucht, nahmen den jungen Mitarbeiter, der in sehr schwierigen familiären Verhältnissen lebt, herzlich auf. Auch wenn die Arbeit immer sehr hart war, wurde der Betrieb zu seiner Ersatzfamilie. Und sie halfen ihm dabei, beruflich voranzukommen. Sie ermöglichten

es ihm, neben dem Job die externe Prüfung der Fachhochschulreife abzulegen und Robert Leucht, ein diplomierter Diät- und Vollwertküchenmeister, bildete ihn zum Koch aus. „In der Küche hatten wir gar nicht die nötigen Voraussetzungen“, erinnert sich Björn Löwe heute. „Hier werden einfache regionale Gerichte zubereitet, doch Herr Leucht investierte viele Stunden, um mir trotzdem das nötige theoretische und handwerkliche Wissen nahe zu bringen. Wir kochten die tollsten Menüs – obwohl wir diese in unserem Café-Restaurant gar nicht verkaufen konnten.“ Doch die Mühe lohnte sich. Im Rahmen einer Sonderregelung legte Björn Löwe im Jahr 2009 seine Prüfung ab und bestand mit stolzen 2,0.

Schon damals war klar, er würde das Hotel weiterführen. „Früher hatte ich gelegentlich gescherzt: Chef, irgendwann übernehme ich deinen Laden“, erzählt er. Doch die Zustim-



mung nahm Löwe nicht wirklich ernst. „Doch dann fragten sie mich: Bindest du uns an unser Versprechen? – Und ich antwortete: Ja. Das ist mein größtes Ziel.“ Angepeilt war für die Übernahme ursprünglich das Jahr 2015, in dem der Pachtvertrag auslief. Doch es sollte anders kommen. Robert Leucht erkrankte und musste sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen. So wurde Björn Löwe Anfang 2011 mit gerade einmal 26 Jahren Unternehmer und Besitzer eines Hotels mit 52 Betten, drei Maisonette-Appartments, einem Konferenzraum, einem Café-



# BJÖRN Löwe

v.l.n.r.  
Robert Leucht, Carola Leucht,  
Björn Löwe, Lilli Müller

**Björn Löwe**  
Inhaber  
„Hotel am Tiergarten“ –  
Hotel & Café-Restaurant  
Bahnhofplatz 6  
76137 Karlsruhe

Telefon 0721 9322240  
[www.hotelamtiergarten.de](http://www.hotelamtiergarten.de)

Restaurant mit 90 Sitzplätzen, einer Hotelbar mit 30 Plätzen und zwei Terrassen, auf der insgesamt fast 300 Gäste bei Kaffee und Kuchen, regionaler Küche oder einem kühlen Bier den Blick auf den Tiergarten oder den Bahnhof genießen können. Und er ist entschlossen, das Vertrauen der Familie Leucht nicht zu enttäuschen, die über die Jahre viel Arbeit und Mühe in die Weiterentwicklung und strukturelle Verbesserung des Betriebs investiert hatte: „Ich will es unbedingt schaffen.“

Gemeinsam mit seiner Lebensgefährtin, die seit 2005 in dem Hotel angestellt ist, führt er die Geschäfte. Er zeichnet vor allem für die Küche, den Einkauf und die Organisation verantwortlich, während seine Partnerin sich um das Hotel, die Personalplanung und die Buchhaltung kümmert.

Insgesamt beschäftigt das Hotel 15 Mitarbeiter, in der Sommersaison sind es sogar über 25.

Das Vertrauen der Vorbesitzer und die enge Beziehung zu der Familie Leucht zeigte sich auch bei der Finanzierung. Nur einen Teil der Kaufsumme musste Björn Löwe bei der Übernahme überweisen, den Rest hat ihm das Ehepaar Leucht gestundet – und er kann es in Raten abzahlen. Für ihn ist mit der Übernahme des Hotel-Restaurants „Am Tiergarten“ ein Traum in Erfüllung gegangen: Er ist einer der jüngsten Hoteliers Deutschlands, auch wenn ihm der Erfolg nicht gerade in die Wiege gelegt wurde.

# „Ich wusste, ich würde es schaffen“

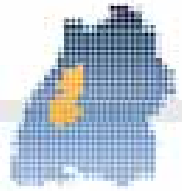
Sechs Jahre lang war Markus Theobald Prokurist und Minderheitsgesellschaftler eines mittelständischen Betriebs – doch glücklich war er mit dieser Position nicht. „Das war nichts Halbes und nichts Ganzes“, blickt er auf diese Zeit zurück – und so begann er nach einer Alternative zu suchen, nach einem Unternehmen, das er zu 100 Prozent erwerben und eigenständig führen konnte. „Dass dies dann zu einer solchen Odyssee werden würde, hatte ich mir allerdings nicht vorgestellt“, erzählt er von seinen zahlreichen Reisen, Terminen und Vorstellungsgesprächen. „Zwei Jahre lang habe ich mir insgesamt sieben Unternehmen näher angeschaut, habe in Internet-Börsen recherchiert, war auf Messen unterwegs und habe Kontakt mit der Handwerkskammer und der IHK aufgenommen.“ Von der IHK Nordschwarzwald kam dann Ende 2004 auch der entscheidende Anruf. „Wir haben hier ein interessantes Unternehmen – wollen Sie es sich nicht einmal anschauen?“ so der Vorschlag, den Theobald gerne annahm. Der Techniker und Betriebswirt packte sei-

ne Unterlagen ein und machte sich auf nach Wildbad, wo die Eugen Riexinger GmbH & Co. einen neuen Inhaber / Gesellschafter suchte.

„Das Unternehmen, das 1954 gegründet wurde, hat seine Kernkompetenz im Bau von Maschinen, die Kunststoffschweißen und trennen, zählte elf Mitarbeiter und war schon damals sehr international aufgestellt – eigentlich genau, was ich mir vorgestellt hatte.“ Allerdings fand Theobald vor Ort eine äußerst schwierige Situation vor. Der Gründer Eugen Riexinger war verstorben – die Geschäftsanteile hielt seine Frau, welche zu diesem Zeitpunkt über 80 Jahre alt war. Eine der Töchter war für die Buchführung zuständig, der Mann der zweiten Tochter hatte die Geschäftsführung übernommen. Die Geschäfte waren in den letzten Jahren stark rückläufig, das Unternehmen schrieb rote Zahlen. „Das Hauptproblem war jedoch, dass die verschiedenen Familienzweige



sehr unterschiedliche Meinungen zu der weiteren Vorgehensweise hatten, entsprechend kompliziert gestalteten sich die Verhandlungen“, erinnert sich Theobald. Die zweite Baustelle: sein „altes“ Unternehmen. „Auch da war es äußerst schwierig, aus den bestehenden Verpflichtungen zeitnah herauszukommen.“ Trotzdem entschloss sich Theobald zum Kauf von Riexinger – und übernahm zum 1. Juli 2006 die Anteile. „Vor allem die Bewertung des Unternehmens erwies sich als äußerst schwierig. Letztendlich einigten wir uns auf eine Summe. Aufgrund der



# MARKUS Theobald

Markus Theobald  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Eugen Riexinger GmbH & Co.  
Rollwasserweg 16  
75323 Wildbad

Telefon 07081 923668-14  
[www.riex.de](http://www.riex.de)

damaligen wirtschaftlichen Situation waren die Banken jedoch sehr zurückhaltend.“ Theobald bekam nur einen Teil des Kaufpreises als Kredit von der Bank, mit dem der Firmenwert abgedeckt war – und der direkt an die Anteilseigner floss. Den größten Teil stellte die Familie als Darlehen zur Verfügung und ermöglichte so die Übernahme.

„Und dann begann ich mit meiner Arbeit – auf Basis der Bilanz 2005, die das schlechteste Ergebnis auswies, das das Unternehmen je eingefahren hatte“, so Theobald. Grundsätzliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit wie die zeitnahe Bearbeitung von Aufträgen waren nicht gegeben, CAD-Arbeitsplätze nicht vorhanden. „Von Seiten der Bank wurde ich angesichts dieser Situation für verrückt erklärt.“

Doch diese Einschätzung wurde inzwischen zurückgenommen – denn Theobalds grundsätzliche Bewertung des Unternehmenspotenzials bewahrheitete sich. Heute sind die Bankschulden getilgt, der Umsatz hat sich mit 2,1 Millionen Euro mehr als verdoppelt, der Gewinn vervielfacht, die Mitarbeiterzahl ist auf 24 gestiegen – und soll bis 2015 auf 40 bis 50 klettern. Die dazu nötigen Kapazitäten bietet der Neubau, mit dem im Frühjahr 2011 in Bad Liebenzell begonnen wurde. Die Investitionssumme beläuft sich auf 2,5 bis 2,7 Millionen Euro. „Ich habe immer daran geglaubt, dass wir es schaffen und mich deshalb zu dieser Übernahme entschlossen“, blickt Markus Theobald zurück. „Doch es war schon ein schwieriger Weg.“

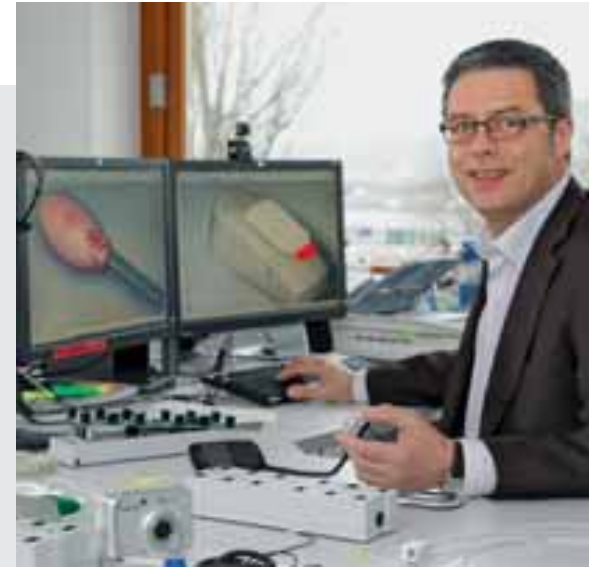
# „Die Übergangszeit muss möglichst kurz sein“

Den 13. Oktober 2009 wird Wilfried Abele noch lange in Erinnerung behalten – ging an diesem Tag doch einer seiner größten Wünsche in Erfüllung. Der gelernte Elektrotechniker wurde Inhaber eines eigenen Unternehmens – der Ott Alarmsysteme GmbH.

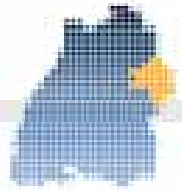
20 Jahre lang war Abele in seinem Beruf tätig, hatte sich von 2006 bis 2008 zum technischen Betriebswirt weitergebildet und es bis zu einer Führungsposition in einem mittelständischen Unternehmen gebracht. Doch immer häufiger stellte er sich die Frage: Soll das alles gewesen sein? Bald wurde ihm klar: Er wollte sich einer neuen Herausforderung stellen – als Chef eines eigenen Unternehmens. Als geeignete Plattform für die Suche nach einem passenden Kaufobjekt erwies sich next-change, eine Internet-Börse für die Unternehmensnachfolge, die das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie mit verschiedenen Partnern, darunter auch den Industrie- und Handelskammern, betreibt. Über die Suchkriterien musste Abele nicht lange nachdenken:

„Sein“ zukünftiges Unternehmen musste in der Elektronikbranche unterwegs sein, durfte maximal 20 Mitarbeiter beschäftigen und sollte seinen Standort nicht mehr als 150 Kilometer entfernt von Abeles Heimatort Aalen haben. 25 Firmen entsprachen diesen Vorgaben. Doch Wilfried Abele war schnell klar: Die Firma Ott Alarmsysteme war für ihn ein Volltreffer. „Schon ein kurzer Blick auf die Angebotspalette zeigte, in diesem Bereich kannte ich mich sehr gut aus“, erinnert sich der damals 48-Jährige. „Das Unternehmen mit sechs Mitarbeitern stellt elektronische Warensicherungssysteme zum Schutz vor Diebstahl her. Kunden sind Elektronik-Discounter, Computerläden, Handy-Shops sowie Mobilfunkanbieter in ganz Europa.“

Im Sommer 2008 nahm Abele den Kontakt mit dem M&A-Berater von Ott Alarmsysteme auf, Ende des Jahres kam das erste persönliche Treffen mit Reinhold Ott zustande. Mit im



Boot: Die IHK Ostwürttemberg, der Verein Pegasus als Teil des Gründernetzwerks Ostwürttemberg, das RKW Baden-Württemberg, Steuerberater und Juristen. „Reinhold Ott suchte einen Nachfolger, dem er sein Lebenswerk anvertrauen konnte“, so Abele. „Leider konnte keines seiner drei Kinder diese Aufgabe übernehmen.“ Dass es dann trotz einer sehr schnellen grundsätzlichen Einigung doch 15 Monate, nämlich bis zum Oktober 2009 dauerte, bis die Verträge unter Dach und Fach waren, betrachtet Abele als einen der wenigen Wer-



# WILFRIED Abele

Wilfried Abele  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Ott Alarmsysteme GmbH  
Röntgenstraße 17  
73431 Aalen

Telefon 07361 921940  
[www.ott-alarmsysteme.de](http://www.ott-alarmsysteme.de)

mutstropfen im Ablauf des Übernahmeprozesses. „Die Übergangszeit darf nicht zu lange dauern, da der alte Inhaber angesichts der anstehenden Übernahme eher zurückhaltend agiert,“ favorisiert Abele einen klaren Schnitt und ist deshalb im Nachhinein froh, dass er wenige Wochen nach dem Eigentümerwechsel mit der Firma von Stuttgart in seine Heimat Aalen umzog. „Das war zwar im Prinzip eine Harakiri-Aktion, doch ich bin überzeugt, dass es die richtige Entscheidung war. Und das nicht nur, weil ich ohnehin Aalen als Standort bevorzugte, sondern auch, um Abstand zu gewinnen. Ich glaube, es ist für die Mitarbeiter schwierig, wenn der alte Chef noch im Betrieb ist und nicht wirklich klar ist, wer das Sagen hat.“ Ein Grund für das lang andauernde Procedere war die strittige Bewertung des Betriebs. „Natürlich

beurteilt ein Unternehmenschef den Wert seines Lebenswerks ganz anders als das vielleicht ein Banker tut“, beschreibt Abele die Situation. Dass die Übernahme inmitten der Wirtschaftskrise erfolgte, machte die Situation nicht gerade einfacher. Hilfreich war die Gewährung von KfW-Krediten. „Das war für mich das Zünglein an der Waage.“

Nach der schwierigen Anfangsphase heißt die Devise nun: „Mit Vollgas in die Zukunft.“ Abele strebt für sein Unternehmen die Technologieführerschaft auf dem Gebiet der Warensicherungssysteme an. Seine jüngste Innovation: eine Alarmanlage für Handys, mit deren Hilfe die Geräte gleichzeitig aufgeladen werden. In der Schweiz ist dieses System bereits im Einsatz.

# „Ein externer Geschäftsführer kann ein Familienunt

„Die Firma hat von Anfang an unser Leben geprägt“, erinnert sich Klaus Ensinger. Sein Elternhaus lag gleich neben dem Firmengelände. Er bestaunte die Maschinen, verzehrte die Pausenbrote netter Mitarbeiter, bediente die Telexmaschine und durfte (heimlich) Gabelstapler fahren. Bei einer solch engen Bindung war es vielleicht ein ganz normaler Prozess, dass er während seines Studiums einen gewissen Abstand suchte und sich entschied, in die Schweiz zu gehen, um dort Ingenieurwissenschaften und Betriebswirtschaft zu studieren. Doch wurde ihm bald klar, er würde in die Firma einsteigen, die sein Vater 1966 gegründet hatte und die mit der Entwicklung und Fertigung von Produkten aus Konstruktions- und Hochleistungskunststoffen erfolgreich war. Und so zögerte er nicht, als sein Vater, dem es gesundheitlich nicht gut ging,

ihn und seinen Schwager 1995 bat, in das Unternehmen einzutreten, und nach zwei Jahren Einarbeitungszeit die Geschäftsführung zu übernehmen. Klaus Ensinger war damals gerade 31 Jahre alt. Auch wenn die Krankheit des Vaters sicherlich eine wichtige Rolle spielte, ist Klaus Ensinger davon überzeugt, dass es richtig war, die Übergangszeit so kurz zu halten: „Die zweite Generation muss eigene Schwerpunkte setzen und die eigene Persönlichkeit einbringen dürfen. Das funktioniert nicht, wenn der Gründer noch im operativen Geschäft aktiv ist und einem potenziellen Nachfolger wenig Spielraum lässt.“ Verliehen Übergang und erste Jahre sehr gut, war der ersten Stufe der Nachfolge langfristig jedoch kein Erfolg beschieden. Differenzen über die Führung



und Rivalitäten traten vermehrt auf, und 2002 verließ der Schwager das Unternehmen. Die vakante Stelle wurde mit einem externen Geschäftsführer besetzt. Die Wahl fiel auf Dr. Roland Reber, einen Werkstoffwissenschaftler, der bei einer Unternehmensberatung arbeitete und den Klaus Ensinger schon aus seiner Studienzeit kannte. „Wir hatten mit ihm schon gut zusammengearbeitet, und ich war überzeugt, dass seine Persönlichkeit und Außensicht unser Familienunternehmen bereichern würde.“ Eine Einschätzung, die sich

„ernehmen sehr bereichern“

IHK REGION STUTTGART



# KLAUS Ensinger

v.l.n.r.  
Klaus und Wilfried Ensinger,  
Dr. Roland Reber

**Klaus Ensinger**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Ensinger GmbH  
Rudolf-Diesel-Straße 8  
71154 Nufringen

Telefon 07032 819-0  
[www.ensinger-online.com](http://www.ensinger-online.com)

bestätigte: „Ich stehe für eine stetige Entwicklung des Unternehmens auf der Basis seiner Kernkompetenzen. Dr. Reber hat neue Gesichtspunkte in das Unternehmen eingebracht, die wir vorher nicht im Blick hatten. Er verbesserte unsere Rechnungslegung, die Kommunikation nach innen und außen und die Führungskultur“, so Ensinger und ergänzt: „Im Gegensatz zu mir ist er eine eher extrovertierte Persönlichkeit, für den auch Themen wie eine moderne Außendarstellung und eine professionelle Kommunikation im Fokus stehen. Gegenseitiger Respekt und Wertschätzung der unterschiedlichen Persönlichkeiten und Einstellungen helfen uns sehr, Probleme gemeinsam von verschiedenen Standpunkten zu beleuchten und zu einer ausgewogenen Lösung zu kommen.“ Gemeinsam ist es der neuen Geschäftsführung gelungen,

das international agierende Unternehmen mit 300 Millionen Euro Umsatz und 1.800 Mitarbeitern für das 21. Jahrhundert fit zu machen – unter Einbeziehung der traditionellen familieninternen Werte, aber auch durch Impulse von außen, die Dr. Reber einbrachte. „Wir haben vor allem eines geändert“, bringt es Klaus Ensinger auf den Punkt. „Dr. Reber und ich beschränken uns auf grundsätzliche strategische Entscheidungen und delegieren das operative Geschäft an das jeweils zuständige Management.“ Ein weiterer wichtiger Schritt war die Schaffung von eigenständigen Produktlinien, die sich spezifisch auf ihr eigenes Kundenspektrum konzentrieren konnten. Veränderungen, die Wilfried Ensinger nicht initiiert, aber als Notwendigkeiten einer neuen Zeit stets mitgetragen hat.

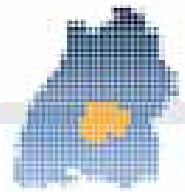
# „Man muss auf dem Boden der Tatsachen bleiben“

Viele Jahre war Jürgen Schlanke in der virtuellen Welt der Informationstechnologie zuhause – arbeitete als Führungskraft bei einem der Marktführer der Branche. Privat galt die Leidenschaft des Tübingers jedoch bereits damals einem eher bodenständigen Produkt mit einer langen Tradition: den württembergischen Weinen. „Die Qualität unserer Weine hat sich stetig verbessert und sie sind auch im internationalen Vergleich einzigartig“, ist er überzeugt. Und so war es eigentlich nur konsequent, dass seine Pläne für die Gründung eines eigenen Unternehmens seine beruflichen Erfahrungen und seine privaten Präferenzen in idealer Weise kombinierten: Mit einem Internethandel für baden-württembergische Weine wollte er seinen Traum von der Selbstständigkeit leben.

Ganz oben auf die Liste der wichtigen Kontakte hatte Schlanke die IHK Reutlingen gesetzt. „Eigentlich hatte ich mir hier nur einige Tipps und Ratschläge zur Existenzgründung erhofft“, erinnert sich Schlanke heute. Doch es sollte anders kommen. Ob er sich denn auch für die Übernahme eines Weinhandels erwärmen könnte, wurde er gleich beim ersten Anruf gefragt. „Da habe ich natürlich nein gesagt“, lächelt der Weinliebhaber. „Doch dann habe ich mich nach einigen weiteren Gesprächen doch überreden lassen, meine Blindbewerbung in die Börse für die Unternehmensnachfolge einzustellen.“ Dann ging alles ganz schnell. Die IHK Reutlingen, die bei ihren Gesprächen mit Jürgen Schlanke bereits einen verkaufswilligen Weinhändler im Blick gehabt hat-



te, informierte den Interessenten und bereits wenige Wochen später erhielt der IT-Experte den Anruf, der seinem Leben eine völlig neue Richtung geben sollte. „Ich war völlig überrascht, als mich Bernd Mattheis anrief, dessen Weinhandel in Tübingen sehr bekannt ist und der einen hervorragenden Ruf besitzt. Ich hätte nicht im Traume gedacht, dass er sein Geschäft abgeben möchte und dass er in mir einen geeigneten Nachfolger sah, hat mich natürlich besonders gefreut.“ Zeitnah wurde ein Treffen vereinbart und sehr bald war klar, die Chemie



# JÜRGEN Schlanke

Jürgen Schlanke  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Weinmarkt Mattheis  
GmbH & Co. KG  
Lichtensteinstraße 9  
72072 Tübingen

Telefon 07071 33049  
[www.wein-mattheis.de](http://www.wein-mattheis.de)

zwischen den beiden stimmte und einer Unternehmensübergabe stand nichts im Wege. „Im Dezember 2009 haben wir zum ersten Mal zusammen gegessen, im September 2010 habe ich die Firma mit ihren 12 Mitarbeitern übernommen“, blickt Jürgen Schlanke zurück, der bei dem Kauf von seiner langjährigen Erfahrung im M&A-Geschäft profitierte. Doch auf einen Punkt legt er besonderen Wert: „Hätte ich nicht die Chance bekommen, speziell dieses Unternehmen zu kaufen, hätte ich mich wohl nicht so schnell von meinen ursprünglichen Plänen verabschiedet.“ Nun ist er dabei, einen Internetshop als zusätzliches Standbein des Weinmarkts Mattheis aufzubauen, der in zwei Jahren einen Umsatzanteil von 15 bis 20 Prozent erwirtschaften soll. Außerdem setzt er auf den Ausbau des Exports. „Besonders wichtig bei einer Über-

nahme ist ein tragfähiger Businessplan, den auch der Vorbesitzer unterschreiben kann“, legt Schlanke potenziellen Existenzgründern ans Herz. „Die Gespräche mit Bernd und Heide Mattheis haben mir da sehr geholfen.“ Noch heute steht er in engem Kontakt mit den ehemaligen Besitzern des Weinhandels. „Sie haben sich zum Verkauf entschlossen, um sich mehr um ihr Weingut in der Toskana kümmern zu können. Doch regelmäßig unterstützen sie mich beim Verkauf im Geschäft und stehen mir mit Rat und Tat bei wichtigen Entscheidungen zur Seite. Ich hoffe, dass ihnen dies noch lange Spaß macht.“ Die Chancen dafür stehen gut, denn der hervorragende Chianti, den der Gründer des Unternehmens in Italien anbaut, hat natürlich auch unter dem neuen Besitzer einen Ehrenplatz im Wein-Sortiment.

# „Diskussionen dürfen nicht ins Emotionale abgleiten“

Alles begann mit einer Dorfschmiede in der Ortsmitte des beschaulichen Örtchens Hettingen im Odenwald, die Wilhelm Müller 1909 gründete – und mit der das Fundament gelegt wurde für eine lange erfolgreiche Firmengeschichte. Heute erzielt die Auto-Müller GmbH mit ihrem Autohaus am Standort Hettingen mit 30 Mitarbeitern einen Umsatz von 12 Millionen Euro. Hinzu kommt das Schwester-Unternehmen Auto-Müller GmbH & Co. KG, das mit einem weiteren Autohaus in Erbach sowie einer Aral-Tankstelle mit einem Gebrauchtwagencenter in Michelstadt einen Umsatz von 7 Millionen Euro erzielt und 20 Beschäftigte zählt.

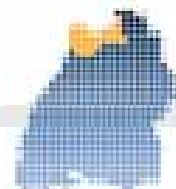
An der Spitze des traditionsreichen Unternehmens steht schon seit 2007 mit Christina und Verena Müller die vierte Generation: Christina als Geschäftsführerin des Autohauses in Erbach, Verena ist für das Haus in Buchen-Hettingen verantwortlich. „Da haben die Mitarbeiter und auch die Kunden schon ein bißchen geschaut, als ich mit damals gerade 25 Jahren

die Leitung übernahm – und dazu noch als Frau in einer so stark von Männern dominierten Branche“, erinnert sich Verena Müller.

„Doch wenn man es dann schafft, einen 7er fast ohne Rabatt zu verkaufen, dann steigt der Respekt, und mit viel Kompetenz, ein wenig Hartnäckigkeit und weiblichem Charme haben wir bald die Anerkennung unserer Mitarbeiter gewonnen.“ Und auch Senior Bernhard Müller, der nach der Überschreibung der Anteile weiter in der Geschäftsführung tätig ist, hat nach einigen Übergangsschwierigkeiten keine Probleme mehr loszulassen und bei Fragen an seine Töchter zu verweisen. „Er sieht, dass es in den Autohäusern läuft und konzentriert sich jetzt auf unser neues Gebrauchtwagen-Center in Michelstadt“, zieht Verena Müller ein erstes Fazit der Übernahme – eine Entscheidung, bei der zu diesem Zeitpunkt auch steuerliche Überlegungen eine Rolle spielten.



„Bei einem Generationswechsel, wie er bei uns praktiziert wurde, ist das Problem, dass zu viele persönliche Dinge mitspielen und Diskussionen leicht ins Emotionale abgleiten“, so ihre Erfahrung. „Man muss Probleme gleich ansprechen, bevor sie eskalieren.“ Die Familie Müller hatte diese Problematik stets im Auge. „Meine Schwester und ich, wir haben beide eine Seminarreihe zur Unternehmensnachfolge bei BMW durchlaufen“, erzählt sie. „Dieses Programm beinhaltete auch eine Veranstaltung für die ausscheidende Generation, an



# VERENA Müller

Verena Müller, Bernhard Müller

Verena Müller  
Geschäftsführende  
Gesellschafterin  
Auto-Müller GmbH  
Neue Buchener Straße 28  
74722 Buchen

Telefon 06281 5285-0  
[www.bmw-mueller.com](http://www.bmw-mueller.com)

der meine Eltern teilgenommen haben und in der solche Themen angesprochen wurden. Das war sicher hilfreich“, - ebenso wie die Ausbildung der beiden jungen Frauen zur zertifizierten Verkaufsberaterin.

Die Entscheidung, in das elterliche Unternehmen einzusteigen, fiel Verena Müller nicht ganz leicht. Nach ihrem Abitur hatte sie ein BA-Studium beim Reifenhersteller Pirelli absolviert und hätte nach Abschluss der Ausbildung auch dort bleiben können. „Doch dann habe ich überlegt, ob ich wirklich in einem großen Unternehmen mit ausgeprägten Hierarchien arbeiten möchte oder meine Energie nicht doch lieber in das eigene Unternehmen investiere.“ Eine Wahl, die sie heute definitiv für richtig hält - zumal sie auf die von ihr verkauften Produkte im wahrsten Sinne des

Wortes abfährt. Vor allem die BMW-Motorräder haben es ihr angetan. Bei der Vermarktung gehen sie und ihre Schwester gerne neue Wege. „Unsere Modelleinführungen gestalten wir als Event mit Weinproben und Kunstausstellungen“, erzählt sie. „Da übernehme ich die Moderation, das macht wirklich Spaß.“ Manchmal denkt Verena Müller mit einem Lächeln an ihre Anfänge im Unternehmen zurück. „Früher haben meine Schwester und ich am Wohnzimmertisch Tausende Briefe für unsere Kunden gefaltet und in Umschläge gesteckt“, erzählt sie mit einem Lächeln. „Immerhin konnten wir dann einen Stundenzettel schreiben und bekamen pro Stunde 50 Pfennig oder sogar 1 D-Mark ausgezahlt - getreu dem Motto meiner Eltern: Eine gute Leistung wird auch belohnt.“

# „Unsere Firmen ergänzen sich optimal“

„Aus Altersgründen möchten wir unseren gut eingeführten Schuhvertrieb in junge Hände geben. Wir haben einen festen Kundenstamm (Kliniken, Gastronomie, Industrie etc.) und sehr gute Lieferantenverbindungen ...“ – so begann eine Anzeige, die im April 2010 in der Zeitschrift der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg erschien und die Oliver Schenk gleich auffiel. Der Inhaber des Unternehmens Schenk Arbeitsschutz & Industriebedarf mit Sitz in Donaueschingen war interessiert und nahm über die IHK Kontakt zu dem Unternehmen auf, das die Anzeige unter Chiffre aufgegeben hatte.

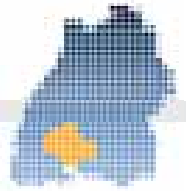
„Es handelte sich um die Firma Annighöfer Berufsschuhe aus dem benachbarten Tuttlingen, die genau wie wir schon über 35 Jahre in diesem Markt aktiv war – jedoch mit etwas anderen

Schwerpunkten.“ Mit seiner Marke „Annishoe“, stabilen weißen Lederclots, war Annighöfer sehr erfolgreich in Kliniken, Arztpraxen und Großküchen unterwegs, ein Bereich, in dem Schenk ein hohes Potenzial sieht – der bisher jedoch noch nicht im Fokus des Spezialisten für Berufskleidung stand. „Unsere Firmen ergänzen sich optimal und aus diesem Grund machte eine Übernahme für uns Sinn. Peter Annighöfer und ich verstanden uns gleich gut und wurden uns auch schnell einig. Ich glaube, wir haben nur zwei Mal zusammen gesessen und dann war alles klar.“

Zum 1. Juli 2010 bekam Annighöfer Berufsschuhe einen neuen Inhaber und ging in der Firma Schenk Arbeitsschutz & Industriebedarf auf.



„Herr Annighöfer und ich haben dann mehrere gemeinsame Reisen zu den wichtigsten Kunden und Lieferanten unternommen, denen er mich vorgestellt hat – und auch heute noch haben wir regelmäßigen Kontakt“, so Oliver Schenk, der das Unternehmen, das sein Vater gegründet hat, seit zehn Jahren führt. Acht Mitarbeiter zählt Schenk nun – und die Übernahme gestaltete sich unproblematisch. „Da Herr Annighöfer seinen Vertrieb von seinem eigenen Haus aus organisierte, ging es vor allem um den Lagerbestand und die Übermittlung der



# OLIVER Schenk

Oliver Schenk, Peter Annighöfer

**Oliver Schenk**  
**Inhaber**  
**Schenk Arbeitsschutz &**  
**Industriebedarf**  
**Friedrich-Ebert-Straße 78**  
**78166 Donaueschingen**

**Telefon 0771 12829**  
**www.sibat.de**

Kunden- und Lieferantendaten." Auch von der Größenordnung her „passte“ die Übernahme: der Umsatz von Annighöfer beläuft sich auf ungefähr ein Viertel der Summe, die Schenk pro Jahr umsetzt.

Peter Annighöfer ist zufrieden mit dieser Lösung. „Ich hätte mich auch gefreut, wenn eines meiner beiden Kinder die Firma weitergeführt hätte, doch sie haben sich beruflich in eine andere Richtung orientiert.“ Und so ist er froh, dass er mit der Firma Schenk ein Unternehmen gefunden hat, das sich in seiner Branche gut auskennt und bereit ist, sein Sortiment und seine exklusiven Marken weiterzuführen. „Ich hatte auch einige Kontakte zu Existenzgründern, doch diese waren branchenfremd und auch ihre Preisvorstellungen waren für mich eigentlich undiskutabel.“

So ganz verabschiedet vom Berufsleben hat sich Peter Annighöfer jedoch nicht: Eine Klausel im Kaufvertrag ermöglicht ihm, in kleinem Rahmen private Verkäufe zu tätigen. „Das sind vor allem Kunden aus der Nachbarschaft, die bei uns bequeme Schuhe für die Freizeit kaufen und zu diesem Zweck nicht extra nach Donaueschingen fahren möchten“, erklärt Annighöfer. Und vielleicht ergibt sich bei dieser Gelegenheit doch noch das ein oder andere gute und persönliche Kundengespräch, das Peter Annighöfer und seine Frau an ihrer Arbeit so besonders schätzen.

# „Mit einem Management-Buy-Out steht man auf der

Das Thema Selbstständigkeit stand bei Pascal Ding schon früh auf der Tagesordnung. Bereits als der damals 28-jährige gelernte Speditionskaufmann im Jahr 1996 bei der Diebold GmbH & Co. KG in Offenburg eine Stelle als Sachbearbeiter und Akquisiteur annahm, konnte er sich eine Übernahme des traditionsreichen Unternehmens, das 1910 gegründet wurde, vorstellen. „Natürlich war dies nur ein Wunsch – doch die Idee, unternehmerisch tätig zu werden, meine Ideen zu realisieren und etwas zu bewegen, die hatte ich schon als junger Mann.“ Sein Chef Günter Diebold jedenfalls war bald von der Qualität seines neuen Mitarbeiters überzeugt: Im Jahr 2000 ernannte er Pascal Ding zum Prokuristen und zeigte damit das große Vertrauen, das er in den Speditionskaufmann setzte. „2003/2004 sprach er mich dann konkret an, ob

ich mir vorstellen könnte, seine Nachfolge anzutreten“, erinnert sich Ding heute. „Und wir einigten uns relativ schnell. Da ich als Angestellter natürlich nicht über große finanzielle Mittel verfügte, holten wir für die Finanzierung die Banken mit ins Boot. Doch auch dies lief problemlos.“

Ein Management-Buy-Out wie es bei der Spedition Diebold praktiziert wurde, sieht Pascal Ding als klassische Win-Win-Situation. „Natürlich hätte Herr Diebold das Unternehmen auch an einen Dritten verkaufen können – doch ich stand für eine gewisse Kontinuität. Er konnte sicher sein, ich würde sein Lebenswerk bewahren und fortsetzen. Das war ihm wichtig.“ Und sein Nachfolger stand mit dieser Übernahme ebenfalls auf der



sicheren Seite: Diebold war ein solides Unternehmen, dessen Abläufe, dessen Mitarbeiter und dessen Kunden er seit vielen Jahren kannte. Auch eine Einarbeitungszeit war nicht nötig. „Einen gleitenden Übergang hatten wir schon in meiner Zeit als Prokurist praktiziert“, berichtet Ding und so konnte sich Günter Diebold mit rund 70 Jahren nach dem Verkauf im Sommer 2004 aus dem Unternehmen zurückziehen. „Er kommt immer noch gerne vorbei und wir schätzen seine Unterstützung – doch er hat keine ausdrückliche Beraterfunktion mehr.“



# PASCAL Ding

Seit der Übernahme ist die Spedition Diebold auf Expansionskurs. Der Umsatz erhöhte sich von 1,4 Millionen Euro auf zwei Millionen Euro, die Mitarbeiterzahl verdoppelte sich auf 24, und zwei neue Geschäftsfelder wurden etabliert. Allerdings musste auch Pascal Ding Lehrgeld bezahlen. „Als wir in den Bereich Messe-Logistik einstiegen, übernahmen wir eine Schreinerei, eine Entscheidung, die wir leider sehr bereut haben“, berichtet der Unternehmenschef. Die Schreinerei wurde geschlossen, die Geschäftssparte führt Diebold jedoch weiter. Der jüngste Zuwachs im Portfolio ist der Bereich „Office-Logistik“, der die Archivierung von Daten im Fokus hat – demnächst soll dies auch digital angeboten werden. Nach diesen Erweiterungen steht nun das Thema Konsolidierung im Mittelpunkt und Pascal Ding „installiert“ die nötigen

Management Tools, um sein mittelständisches Unternehmen sicher in die Zukunft zu führen. „In einem so schwierigen Markt wie der Logistik-Branche braucht man zum Beispiel ein sehr effizientes Controlling“, so seine Erfahrung. „Dies hätte ich eigentlich schon früher aufbauen sollen, jetzt nehme ich mir die Zeit dafür.“ Die Übernahme des Unternehmens hat er jedoch nie bereut: „Ich bin ausgesprochen gerne Unternehmer und im Bereich der Logistik unterwegs. Und auch die Entscheidung für ein Management-Buy-Out war richtig. Wenn man nicht gerade eine bahnbrechende Erfindung gemacht hat, ist es der beste Weg, in ein bestehendes Unternehmen einzusteigen.“

Pascal Ding  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Diebold GmbH & Co. KG  
Heinrich-Hertz-Straße 24  
77656 Offenburg

Telefon 0781 7270-0  
[www.diebold-logistik.de](http://www.diebold-logistik.de)

# „Ein professioneller Businessplan ist von großer Bede

Seit über 40 Jahren ist das Ingenieurbüro Kessler + Hurrle im Großraum Biberach eine erste Adresse, wenn es um Fragen der Baustatik und Tragwerksplanung geht. Und so zögerte Markus Glanz, der schon mehrere Jahre in dem Unternehmen arbeitete, nicht lange, als ihm sein Chef Hans-Joachim Kessler anbot, das Unternehmen zu übernehmen und seine Nachfolge anzutreten: „Wir haben zahlreiche Stammkunden aus der Industrie, die immer wieder zu uns kommen – und diese Kontakte konnte ich natürlich weiter nutzen.“ Trotzdem war dem jungen Ingenieur schnell klar – allein wollte er die Geschäftsleitung nicht stemmen. „Ich brauchte einen Partner, der mich unterstützt.“ Eine perfekte Lösung fand sich mit Thorsten Meinhardt, der schon 1997 im Rahmen seiner Ingenieurausbildung ein Praktikum in Biberach absolviert

hatte und schon seit längerem Interesse an einem Einstieg in das Ingenieurbüro signalisiert hatte. „Für mich war es sehr wichtig, dass mein Partner, mit dem ich die Geschäftsführung übernehmen wollte, Erfahrungen aus anderen Unternehmen mitbrachte – und dass sich unsere Interessen nicht überschneiden, sondern eher ergänzen“, so Glanz. Das ist bei ihm und Meinhardt der Fall. Glanz kümmert sich in erster Linie um die Projekte des Ingenieurbüros, während Meinhardt, der viele Jahre als Bau- und Projektleiter in verschiedenen Unternehmen unterwegs war, vor allem die Administration und Organisation im Blick hat. So wurden in den vergangenen Monaten bereits diverse Themen aus allen Bereichen des Ingenieurbüros aufgegriffen, analysiert und Verbes-

serungen umgesetzt. „Das kann man nur, wenn man nicht über Jahre in den eigenen Strukturen ‚gefangen‘ ist“, davon ist Markus Glanz überzeugt.

Für die Übernahme holte sich das Duo die IHK Ulm mit ins Boot. Gemeinsam wurde eine Unternehmensbewertung nach dem Ertragswertverfahren erstellt, die Facetten der Tätigkeit im Büro analysiert und ein neues zukunftsfähiges Unternehmenskonzept geschmiedet. Auch bei der Erstellung des Businessplanes halfen die Fachleute der IHK, eine Unterstützung,





# MARKUS THORSTEN Glanz Meinhardt

Markus Glanz,  
Thorsten Meinhardt  
Inhaber  
Kessler + Hurrle  
Tragwerksplanung  
Meisenweg 47  
88400 Biberach

Telefon 07351 1986-0  
[www.kessler-hurrle.de](http://www.kessler-hurrle.de)

die die beiden Jungunternehmer sehr schätzen. „Ein professioneller Businessplan ist die wichtigste Voraussetzung, wenn es um die Gespräche mit den Banken geht.“ Bei Glanz und Meinhardt lief es gut, die Kredite flossen, ebenso wie die Fördergelder. Im Jahr 2009 erfolgte die Übergabe. Noch ein knappes Jahr blieb der Seniorchef Hans-Joachim Kessler als Berater im Unternehmen, stellte seine Nachfolger den Kunden vor und begleitete den Generationswechsel. „Dies ist ein wichtiger Punkt, wenn man ein traditionsreiches Unternehmen weiterführt“, so Glanz und Meinhardt.

„Wir glauben, dass wir im Prinzip alles richtig gemacht haben“, so ihr Rückblick. „Doch der Kontakt mit der IHK war sehr wichtig. Er gab uns die Sicherheit, die wir für dieses Projekt brauchten.“ Das Modell „BIMBO“, eine

Kombination aus „Management-Buy-In“ und „Management-Buy-Out“ hat sich bei Kessler + Hurrle bewährt. Mit einer Größe von zehn Mitarbeitern ist das Unternehmen bereits gewachsen und erschloss unter anderem mit der bautechnischen Prüfung von technischen Anlagen in Industrieunternehmen auch bereits neue Geschäftsfelder.



# IHK. Die erste Adresse

## Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern

Die Nachfolgeplanung im Familienunternehmen wird leider allzu oft vernachlässigt. Dabei ist die Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger von grundsätzlicher Bedeutung für den Bestand des Betriebes und bedarf daher einer gezielten und sorgfältigen Vorbereitung.

Auch für den Übernehmer, der häufig am Anfang einer unternehmerischen Laufbahn steht, ergeben sich nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Das Serviceangebot der Industrie- und Handelskammern hilft, diese Hürden zu überwinden.

Die IHKs unterstützen sowohl den Unternehmensinhaber bei der Übergabe als auch potenzielle Nachfolger bei der Übernahme.

## Praxisnahe Informationen und vielfältige Beratungen

Einen ausführlichen Einstieg in das Thema bieten detaillierte Broschüren und spezifische Merkblätter der IHKs, die mit vielen Tipps und Hinweisen die Vorgehensweise bzw. wichtige Entscheidungsfelder bei einer Unternehmensübergabe aufzeigen. Auch in Einzelgesprächen informieren die IHKs Unternehmensinhaber und Nachfolger über die wesentlichen Aspekte eines Generationswechsels. Dabei werden die relevanten Themen sowie etwaige Problemstellungen und der daraus resultierende Handlungsbedarf aufgezeigt und Ratschläge zum weiteren Vorgehen gegeben. Finanzierungsmöglichkeiten bei einer Unternehmensübernahme stehen bei speziellen Beratungssprechtagen im Fokus, die in Kooperation mit Förderbanken durchgeführt werden.

Des Weiteren organisieren die IHKs Seminare und Workshops zur Unternehmensnachfolge und benennen Sachverständige, die auf die Ermittlung von Unternehmenswerten spezialisiert sind.

## „nexas-change“

Auch bei der Anbahnung und Vermittlung von Kontakten leisten die IHKs fundierte Hilfestellung. Die bundesweite Unternehmensbörse „nexas-change“ ([www.nexas-change.org](http://www.nexas-change.org)) wendet sich zum einen an Unternehmer, die einen Nachfolger oder aktiven Teilhaber suchen (Angebote). Zum anderen steht sie allen Interessenten offen, die ein Unternehmen übernehmen oder sich daran beteiligen wollen (Nachfragen, Gesuche). Die Offerten können von den Anbietern bzw. Nachfragern bei der jeweiligen IHK aufgegeben oder direkt Online in die Unter-



nehmensbörse eingetragen werden. Die Inserate werden anonymisiert, so dass der Namensschutz gewährleistet ist. Die Teilnahme an „nächst-change“ ist kostenlos.

Die aufgeführten Leistungen sind nur ein Auszug aus der breit gefächerten Servicepalette der IHKs. Daneben gibt es bei den einzelnen IHKs weitere spezielle Angebote, beispielsweise das Moderatorenkonzept.

### **IHK-Moderatorenkonzept**

Das Moderatorenkonzept wurde von der IHK Heilbronn-Franken entwickelt, die für die baden-württembergischen IHKs im Bereich Gewerbeförderung federführend ist. Eingebracht wurde das Moderatorenkonzept in das vom Land Baden-Württemberg aufgelegte 12-Punkte-Programm zur Sicherung der Unternehmensnachfolge. Im Mit-

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

zusammenzuarbeiten und den Einsatz von Beratern zu moderieren, so dass alle im Zusammenhang mit einer Übergabe auftretenden Fragen und Probleme kompetent abgedeckt werden können. Alle Phasen des Betriebsübergabeprozesses werden berücksichtigt und es wird unmittelbar dort angesetzt, wo sich Probleme ergeben. Das von der EU und dem Land Baden-Württemberg geförderte Pilotprojekt wurde im Oktober 2003 gestartet. Zwischenzeitlich setzen in Baden-Württemberg neben der IHK Heilbronn-Franken auch die IHKs Nordschwarzwald, Reutlingen, Rhein-Neckar, Schwarzwald-Baar-Heuberg und Ulm, die Handwerkskammern Karlsruhe und Stuttgart sowie der DE-HOGA Baden-Württemberg das Moderatorenkonzept um.

# Anschriften und Ansprechpartner

der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

## **IHK Bodensee-Oberschwaben**

Lindenstraße 2  
88250 Weingarten  
Bernhard Nattermann  
Telefon 0751 409-171  
Fax 0751 409-55171  
nattermann@weingarten.ihk.de  
www.weingarten.ihk.de

## **IHK Heilbronn-Franken**

Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
Jürgen Becker  
Telefon 07131 9677-316  
Fax 07131 9677-119  
juergen.becker@heilbronn.ihk.de  
www.heilbronn.ihk.de

## **IHK Hochrhein-Bodensee**

Schützenstraße 8  
78462 Konstanz  
Bertram Paganini  
Telefon 07531 2860-130  
Fax 07531 2860-41130  
bertram.paganini@konstanz.ihk.de  
www.konstanz.ihk.de

## **IHK Karlsruhe**

Lammstraße 13-17  
76133 Karlsruhe  
Sonja Smasal  
Telefon 0721 174-138  
Fax 0721 174-240  
sonja.smasal@karlsruhe.ihk.de  
www.karlsruhe.ihk.de

## **IHK Nordschwarzwald**

Dr.-Brandenburg-Straße 6  
75173 Pforzheim  
Stefan Hammes  
Telefon 07231 201-152  
Fax 07231 201-41152  
hammes@pforzheim.ihk.de  
www.nordschwarzwald.ihk24.de

## **IHK Ostwürttemberg**

Ludwig-Erhard-Straße 1  
89520 Heidenheim  
Markus Schmid  
Telefon 07321 324-183  
Fax 07321 324-169  
schmid@ostwuerttemberg.ihk.de  
www.ostwuerttemberg.ihk.de

## **IHK Region Stuttgart**

Jägerstraße 30  
70174 Stuttgart  
Lutz Feufel  
Telefon 0711 2005-444  
Fax 0711 2005-60444  
lutz.feufel@stuttgart.ihk.de  
www.stuttgart.ihk24.de

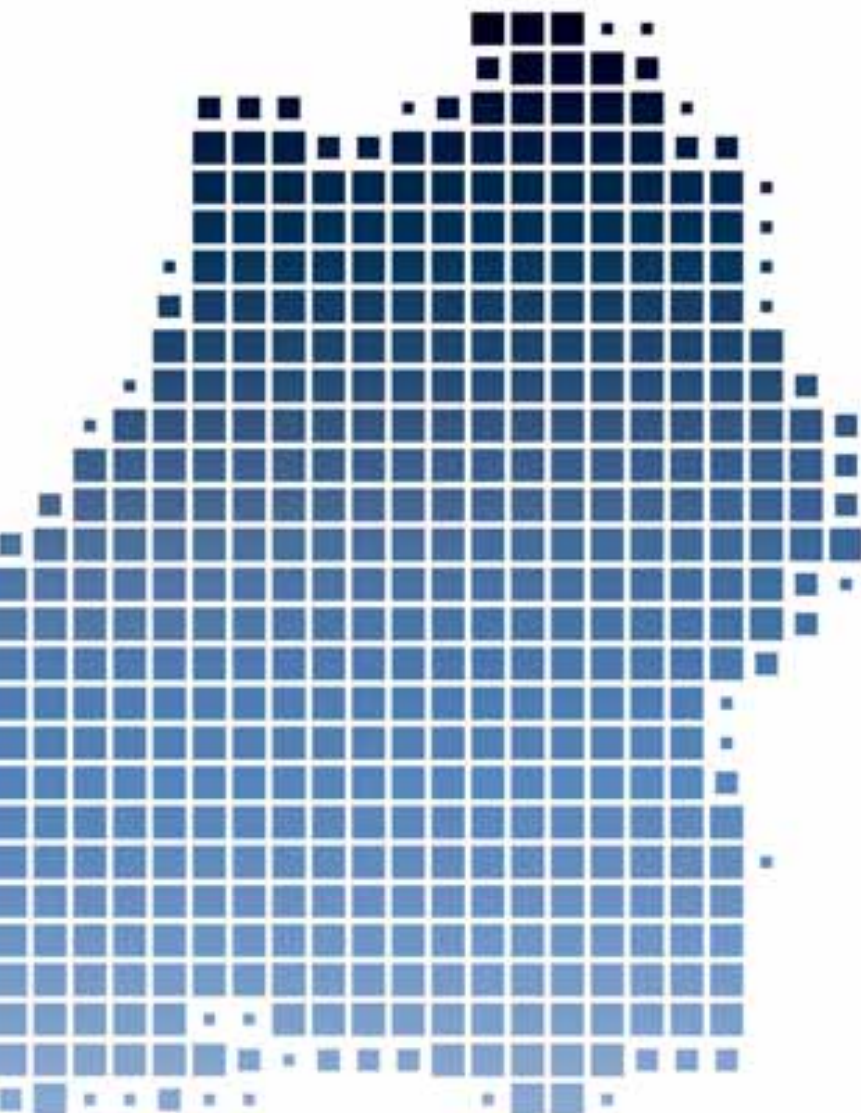
## **IHK Reutlingen**

Hindenburgstraße 54  
72762 Reutlingen  
Frank Neubauer  
Telefon 07121 201-191  
Fax 07121 201-4191  
neubauer@reutlingen.ihk.de  
www.reutlingen.ihk.de

## **IHK Rhein-Neckar**

L 1,2  
68161 Mannheim  
Hans Hamerak  
Standort Heidelberg  
Telefon 06221 9017-679  
Fax 06221 9017-685  
hans.hamerak@rhein-neckar.ihk24.de  
www.rhein-neckar.ihk24.de





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

Romäusring 4  
78050 Villingen-Schwenningen  
Yvonne Glienke  
Telefon 07721 922-121  
Fax 07721 922-182  
glienke@villingen-schwenningen.ihk.de  
www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de

#### **IHK Südlicher Oberrhein**

Schnewlinstraße 11-13  
79098 Freiburg  
Bernhard Schanze  
Hauptgeschäftsstelle Lahr  
Telefon 07821 2703-640  
Fax 07821 2703-4640  
Bernhard.schanze@freiburg.ihk.de  
www.suedlicher-oberrhein.ihk.de

#### **IHK Ulm**

Olgastraße 97-101  
89073 Ulm  
Joachim Rupp  
Telefon 0731 173-152  
Fax 0731 173-292  
rupp@ulm.ihk.de  
www.ulm.ihk24.de

