

Der Chef geht – die Tochter kommt

Der Versicherungsunternehmer Dieter Hagelstein übergibt nach 24 Jahren seine Firma – und widmet sich intensiv dem Ehrenamt

BAD SCHWARTAU Die ersten Schritte sind gemacht. In das Chef-Büro ist Yvonne Both schon eingezogen. Ihr Vater, Dieter Hagelstein, noch Geschäftsführer des familieneigenen Versicherungsunternehmens in Bad Schwartau, ist in ein kleineres Büro umgezogen. „In absehbarer Zeit wird sie das Ruder dann ganz übernehmen“, sagt Hagelstein, der Mitte des Monats seinen 65. Geburtstag feiern wird. Angedacht sei ein Zeitraum von zwei bis drei Jahren.

Schon vor fünf Jahren haben Hagelstein und seine heute 31 Jahre alte Tochter erstmals überlegt, ob sie das Unternehmen weiter führen könnten. Dabei schiebt jeder zweite Unternehmer das unbequeme Thema auf die lange Bank. Sie verschwenden entweder noch gar keinen Gedanken an die Nachfolge oder erst wenige Monate bevor die Firma übergeben werden soll. Das zeigen übereinstimmend Untersuchungen von Industrie- und Handelskammer (IHK) und Handwerkskammer (HWK). Das Problem: Auf der Nachfolgersuche im Mittelstand stehen immer mehr Alt-Inhaber weniger potenziellen Übernehmern gegenüber.

Vor 24 Jahren gründete Hagelstein das Versicherungsunternehmen VIF Hagelstein. Da war seine Tochter gerade einmal sieben Jahre alt. VIF steht für Versicherungs-, Immobilien- & Finanzkontor. Sechs Mitarbeiter arbeiten derzeit in der Zentrale in Bad Schwartau, die im Versicherungsbereich ein Portfolio aus über 50 Gesellschaften des deutschen und internationalen Versicherungsmarktes anbieten. Etwa 2000 Kunden habe die Firma, berichtet Both. Bundesweit, primär aber in Schleswig-Holstein mit dem Schwerpunkt Lübeck und Umgebung.

Es ist eine Branche, die für Yvonne Both erst auf den zweiten Blick zur großen Liebe werden sollte. Zur erwachsenen Frau herangereift, arbeitete sie zunächst in der Altenpflege, stellte aber schnell fest, dass sie einen anderen Weg nehmen wollte. Sie machte die Ausbildung im Unternehmen des Vaters, absolvierte mehrere Praktika bei externen Unternehmen („um nicht nur den Tunnelblick zu haben“), legte 2008 ihre Prüfung zur Versicherungskauffrau ab und



Schritt für Schritt in die Führungsposition: Das Büro von ihrem Vater Dieter Hagelstein hat Yvonne Both bereits bezogen. MICHAEL RUFF

wuchs langsam in die Aufgabe der Prokuristen hinein.

Der nächste Schritt ist bald die Geschäftsführung – und somit die alleinige Chefrolle. „Ich wachse sukzessive in die Führungsposition hinein – und fühle mich

sehr wohl dabei“, sagt sie, fügt aber an: „Sich selbstständig zu machen, ist sicherlich schwierig, aber ein Unternehmen zu übernehmen, ist auch nicht ganz einfach. Die Ansprüche sind hoch.“ Die Ansprüche der Kunden, der Mitarbeiter, des Vaters –

und vor allem: die Ansprüche an sich selbst.

Schon jetzt liegt das Alltagsgeschäft in ihrer Hand, auch wenn ihr Vater noch der starke Mann im Hintergrund ist. Manchmal rutscht ihm im Gespräch noch „meine Firma“ heraus, um sich dann aber zu korrigieren: „unsere Firma“.

Dieter Hagelstein, zweifacher Familienvater, ist ein umtriebiger Mann. Er ist Vorsitzender bei Kiwanis in Deutschland, einer weltweiten Organisation von Freiwilligen, die sich für das Wohl von Kindern einsetzen. Vergleichbar mit Rotary oder Lions Club. Zudem ist er Mitglied in der Lübecker Kaufmannschaft und Vorsitzender des Verbands der Selbstständigen und Freiberufler, einem Bundesverband für den Mittelstand. Erst am Vortag des Gesprächs ist er in den hohen Norden zurückgekehrt, am folgenden Tag führt ihn seine ehrenamtliche Tätigkeit schon wieder nach Wolfenbüttel, Köln und weiter nach Österreich. Derweil führt seine Tochter die Geschäfte.

Als die ersten Gedanken einer Firmenübergabe von Vater an Tochter reiften, ließen sie sich getrennt voneinander von Unternehmensberatern informieren und stellten fest: Unsere Vorstellungen sind nicht nur ähnlich, sondern sogar identisch. „Die lange Vorbereitungszeit hilft uns jetzt natürlich“, stellen beide fest. Dann gibt es aber doch einen Punkt, in dem Vater und Tochter nicht übereinstimmen. „Es fällt mir nicht schwer, mich emotional zu lösen“, sagt er. Das Gesicht seiner Tochter spricht in diesem Moment Bände. Sie schüttelt leicht den Kopf. Lächelnd. „Die Firma ist für meinen Vater wie ein drittes Kind. Für mich ist es vollkommen verständlich, dass ihm das Loslassen schwer fällt.“ Jetzt ist es der Senior, der den Kopf leicht schüttelt.

Das Thema Unternehmensübergabe ist sensibel. Yvonne Both hatte auch Zweifel. „Was mein Vater aufgebaut hat, kann ich das auch so?“ Es sind Gedanken, die ihr vor einigen Jahren häufiger durch den Kopf gingen. Jetzt sagt sie: „Ich liebe meinen Job, ich liebe die Menschen, mit denen ich arbeite. Ich freue mich auf die Zukunft.“

Stefan Beuke

„Es ist ein sehr emotionales Thema“

Nils Thoralf Jarck von der IHK über Erfolgsfaktoren und den Wunsch einer landesweiten Vernetzung

Herr Jarck, was sind Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensübergabe?

Der zentrale Punkt ist, dass man sich frühzeitig Gedanken über die Nachfolge macht. Das ist der Einstieg. Zudem sollte man über einen Notfallkoffer nachdenken. Dieser regelt, was geschieht, wenn einem Unternehmer etwas passiert. Außerdem sollte man sich gut beraten lassen und auf Spezialisten setzen, weil es ein sehr komplexes Thema ist.

Warum unterschätzen so viele Unternehmer das Thema?

Es ist sehr emotional. Die Unternehmerpersönlichkeiten haben zumeist über mehrere

Jahrzehnte ihr Unternehmen geprägt. Es ist ihnen ans Herz gewachsen. Soll man etwas Liebgewonnenes abgeben, fällt das natürlich erstmal schwer. Das geht uns allen so. Wenn man dann nicht den Nachfolger umgehend vor Augen hat, fällt es umso schwerer.

Wie viel Hoffnung haben Sie, dass die Unternehmen im Norden, bei denen die Nachfolge noch nicht geregelt ist, erfolgreich weitergeführt werden?

Wie viele es nachher tatsächlich schaffen werden, kann ich so nicht beantworten. Wir wollen aber unseren Beitrag dazu tun, im Netzwerk mit Kammern und Förderinstitu-

ten zu helfen, möglichst jeden, der auf uns zukommt, zu beraten und idealerweise vielleicht sogar einen Nachfolger zu präsentieren. In den kommenden zehn Jahren geht es allein in Schleswig-Holstein um die Nachfolge von etwa 7000 Unternehmen mit 220.000 Arbeitsplätzen und Unternehmenswerten von insgesamt 22 Milliarden Euro. Das sind nur die Unternehmen mit einer Umsatzklasse zwischen einer und 200 Millionen Euro. Es kommen also noch viele kleine Unternehmen dazu.

Was muss getan werden, dass sich die Situation verbessert?

Mein Wunsch wäre eine landesweite Vernetzung zu dem Thema. Dass die unterschiedlichen Akteure – Steuerberater, Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Kammern, Förderinstitute, Wirtschaftsörderer und Landesregierung – das Thema gemeinsam begleiten. Es klingt immer so profan, aber wenn alle landesweit wissen, wer beispielsweise im Nordwesten einen Nachfolger oder im Südosten ein Unternehmen sucht, wäre es optimal. Interview: Stefan Beuke



Nils Thoralf Jarck ist „Federführer Existenzgründung und Unternehmensförderung der IHK Schleswig-Holstein“

„nnext-change“ – Internetbörse für Unternehmensnachfolge

KIEL Viele selbstständige Unternehmer suchen einen Nachfolger, da aus der Familie oder unter den Mitarbeitern kein Übernehmer zur Verfügung steht. Gleichzeitig gibt es viele engagierte Unternehmer und Existenzgründer, die eine bestehende Firma übernehmen wollen. Die Unternehmensnachfolgebörse nnext-change („nnextchange.org“) bietet für beide Gruppen eine Plattform, um einen Nachfolger oder ein passendes Unternehmen zu finden. Nachfragende Existenzgründer und anbietende Senior-Unternehmer können aus mehr als 10.000 aktuellen und anonymisierten Inseraten passende Profile auswählen. Laut des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie sind rund 70 Prozent der erfolgreichen Übergeber und Übernehmer der Meinung, dass sie nur über nnext-change eine Nachfolgelösung finden konnten. sh:z



UNTERNEHMER GESUCHT

Ein gemeinsames Medienprojekt von



sh:z das medienhaus

Editorial

In den kommenden zehn Jahren stehen viele Firmen vor dem Aus. In Schleswig-Holstein und Hamburg werden 14.000 Betriebe mit fast 400.000 Mitarbeitern den Eigentümern wechseln müssen. Bei etwa 7.000 Unternehmen ist die Nachfolge noch nicht geregelt – und das gilt nur für die Unternehmen ab einer Umsatzklasse von einer Million Euro. Zu den Zahlen kommen also noch viele kleine Unternehmen hinzu. Oftmals informieren sich Unternehmer zu spät, oder sogar gar nicht, berichten Experten. Dabei geht es um Tausende Arbeitsplätze im Land. Daher werden wir in den kommenden elf Monaten jeweils am ersten Sonnabend im Monat das Thema in einer Serie intensiv begleiten. bs

Haben Sie Fragen, Anregungen, Kritik oder Lob zur Serie „Unternehmer gesucht“? Dann schreiben Sie uns gerne eine E-Mail an die Adresse: bs@shz.de

Expertentipp

Die Unternehmensnachfolge ist für den Betriebsinhaber oder die Betriebsinhaberin die größte unternehmerische Herausforderung, die es zu meistern gilt. Damit sollte sich jeder Betriebsinhaber rechtzeitig auseinandersetzen. Ab dem 55. Lebensjahr sollte sich jeder Unternehmer konkrete Gedanken machen, wer als potenzieller Nachfolger in naher Zukunft in Frage kommt. Geht es in der Familie weiter oder kommt ein Mitarbeiter aus dem Betrieb in Betracht? Kommt beides nicht in Frage, wäre ein fremder Dritter zu suchen. Durch die verschiedenen Nachfolgelösungen ergeben sich jeweils ganz andere rechtliche, steuerliche und wirtschaftliche Aspekte, die es zu bedenken gilt. Nutzen Sie die fachliche Kompetenz ihrer zuständigen Kammerberater. Gerne führen die Experten mit Ihnen ein vertrauliches und persönliches Gespräch um die ersten richtigen Schritte für dieses komplexes Thema zu erörtern.



Sönke Wellhausen
Handwerkskammer Flensburg

PARTNER DER AKTION



Um klar zu
SEHEN
genügt oft ein
**WECHSEL DER
BLICK
RICHTUNG**
Antoine de Saint-Exupéry

Wir beraten den Norden mit Herz und Verstand.



Herausforderung Unternehmensnachfolge

im Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg

In den nächsten 10 Jahren betroffen:

- 14.000 Unternehmen
- 400.000 Arbeitsplätze
- 68 Mrd. € Umsatz

Eine Studie der HWB Unternehmerberatung Kiel
www.hwb-beratung.de/studie

HWB | **HWB | Unternehmerberatung GmbH**
Holstenstraße 108 | 24103 Kiel
Tel. (0431) 530 350-11 | Fax (0431) 530 350-50