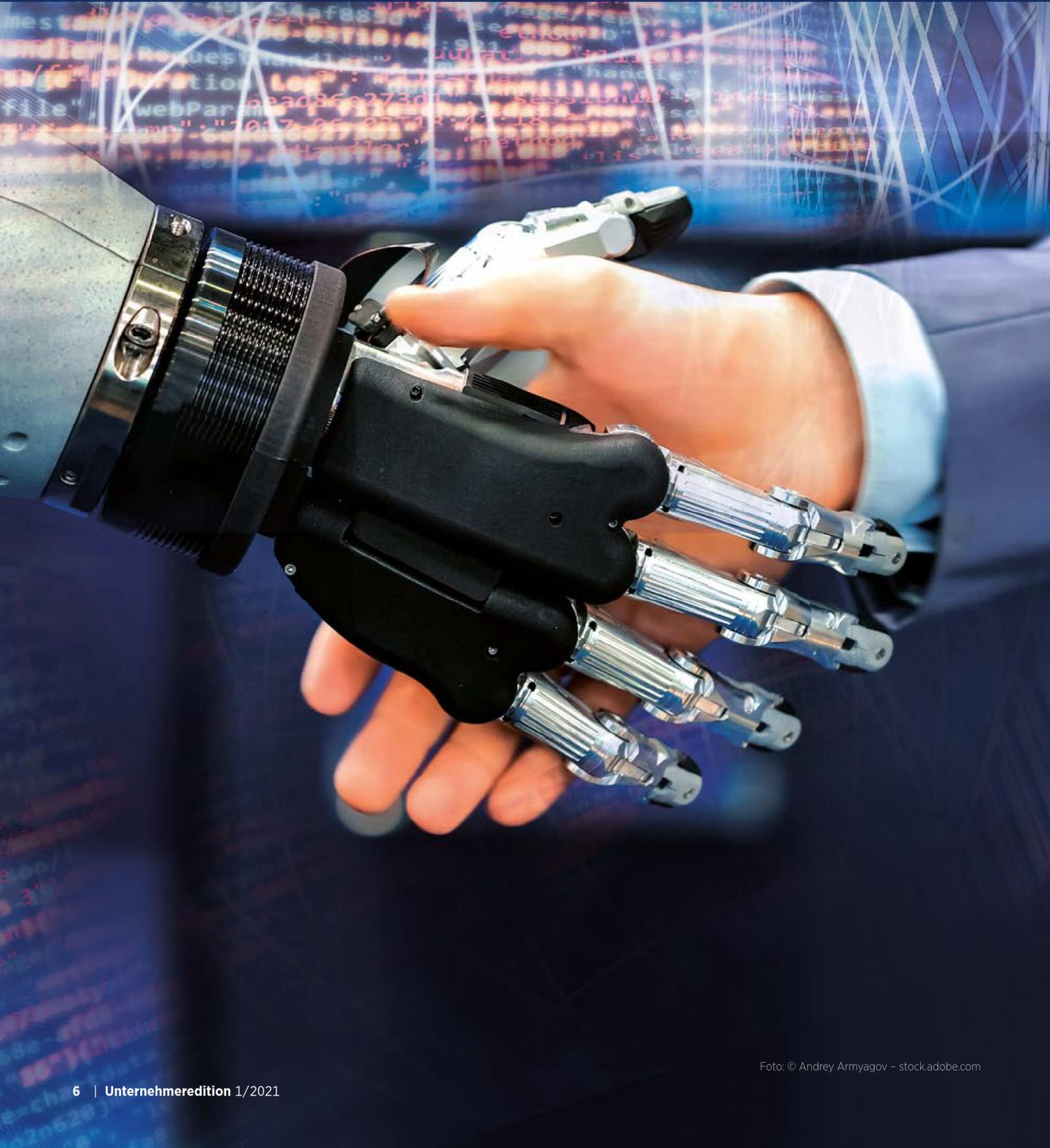


# Mit Next Gens die **Digitalisierung** voranbringen



Rund 260.000 mittelständische Unternehmer suchen in den nächsten drei Jahren einen Nachfolger. Allerdings haben der demografische Wandel und ein schwacher Gründergeist sowie zuletzt auch die Coronakrise der Entwicklung einen Dämpfer verpasst. Nicht wenige geplante Nachfolgen verzögern sich oder werden vertagt. Unternehmensberater sehen aber gerade jetzt eine Chance, die notwendige Erneuerung – insbesondere die latent anstehende Digitalisierung der Geschäftsprozesse – mit neuer Führung voranzutreiben und dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. von **EVA RATHGEBER**

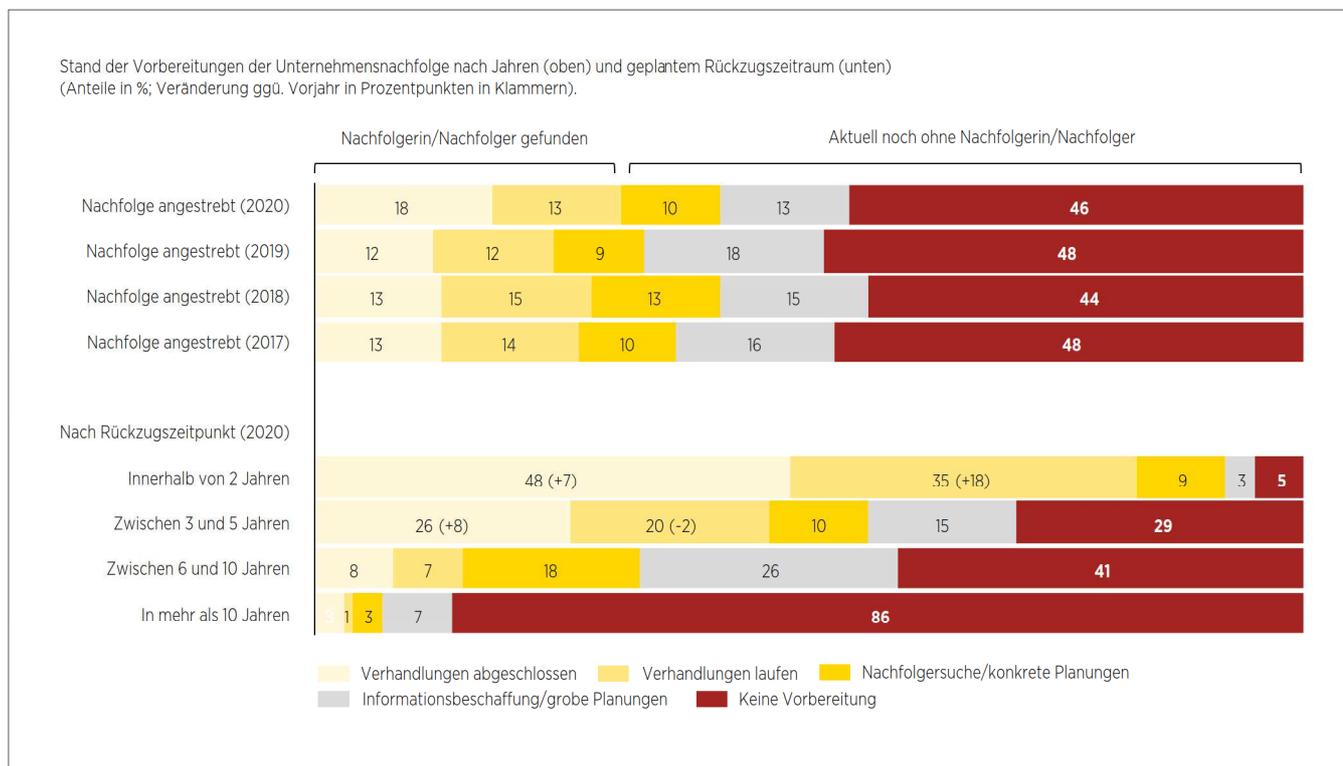
**D**ie Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger ist keine einfache Aufgabe, denn wegen ungünstiger Demografie und schwachen Gründergeists mangelt es an Nachwuchs. Eine Analyse des KfW-Nachfolge-Monitorings Mittelstand 2020 zeigt, dass Übernahmegründerinnen und -gründer überdurchschnittlichen Finanzierungsbedarf haben und die finanziellen Risiken der Gründung besonders

stark spüren. Die Coronakrise verschärft diese Situation noch. Viele Mittelständler sind aktuell mit ganz anderen Themen beschäftigt – die wegbrechenden Umsätze, Liquiditätsengpässe, Sorgen um die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells lassen Überlegungen zum künftigen Rückzug in den Hintergrund treten.

Die repräsentativen Daten des Panels zeichnen dennoch ein verhalten positives

Bild: Demnach halten gerade ältere Unternehmerinnen und Unternehmer meist auch in der Krise an ihren Übergabep länen fest. Außerdem seien die KMU gut vorbereitet in die Krise gegangen. Knapp die Hälfte der circa 260.000 für die kommenden Jahre vorgesehenen Übergaben sind dem Monitoring-Bericht zufolge fertig verhandelt; bei einem weiteren Drittel laufen die Verhandlungen. →

**Geplante Übergaben der nächsten zwei Jahre zur Hälfte in trockenen Tüchern**



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2020.



Die Digitalisierung hat sich durch Lockdown und Mobilitätsbeschränkungen beschleunigt.



**DR. DANIEL BARTSCH**  
COO,  
creditshelf

### Corona als Booster: günstiger Zeitpunkt für einen Generationenwechsel

Unternehmensberater sehen gerade jetzt in Pandemiezeiten eine Chance, mit neuer Führung die notwendige Digitalisierung voranzutreiben. „Die Digitalisierung hat sich durch Lockdown und Mobilitätsbeschränkungen beschleunigt. Vieles war vorher schon möglich, wurde aber nur punktuell eingesetzt. Nun geht es nicht anders, und viele sehen, dass es beispielsweise auch mit digitalen Unterschriften, verteiltem Arbeiten oder über Online-Vertriebswege hervorragend funktioniert“, sagt Dr. Daniel Bartsch, Co-Founder und COO der digitalen Kreditplattform creditshelf.

## Fünfte Generation übernimmt beim Familienunternehmen Kämpfer



Foto: © Kämpfer

Thomas Müchler (Mi.) hat die Geschäftsführung bei Kämpfer zum 1. Januar an seinen Sohn Yanik Müchler (l.) übergeben. Sein älterer Bruder Sven Müchler (r.) wird die technische Geschäftsleitung übernehmen.

Der Pandemie zum Trotz erfolgte zum Jahreswechsel 2020/21 beim Lüdenscheider Spezialisten für Drahtumformtechnik Kämpfer die Unternehmensübergabe vom Vater an seine beiden Söhne. So hat der 23-jährige Yanik Müchler die kaufmännische Geschäftsführung des traditionsreichen Familienunternehmens von seinem Vater Thomas Müchler (60) übernommen, während sein 25-jähriger Bruder Sven Müchler erst noch sein Maschinenbaustudium abschließen und dann die technische Geschäftsleitung übernehmen wird. Nach den Worten von Yanik Müchler war die Nachfolge von Anfang an so geplant: „Unser Vater nahm uns schon als Kinder regelmäßig mit in die Firma, und in den Ferien haben wir dort gejobbt“, erzählt der frisch gebackene Diplomkaufmann. Ihn reizten die Verantwortung und die Chance, das Familienunternehmen für die Zukunft moderner aufzustellen. Es habe keinen Grund gegeben, vom Plan abzuweichen. Eine der großen Herausforderungen, vor denen der Jungchef jetzt steht, ist die Umstellung

auf digitale Prozesse. „Unser Vater ist sehr wohl offen dafür und hat diesbezüglich auch selbst schon einiges in die Wege geleitet, es fehlt ihm aber die digitale Affinität und so überlässt er uns Jungen gerne das Feld“, so Müchler. Corona habe – vor allem, was die Akzeptanz des digitalen Wandels bei den 75 eigenen Mitarbeitenden und bei den Kunden betreffe – auf jeden Fall Vorschub geleistet. „Ich kann mich nicht erinnern, dass vor Corona digitale Kundenbesuche bei uns stattgefunden haben“, betont Müchler.

### Herausforderung: agilere Prozesse und innovativere Technologien

Mehr als 50% der Kunden von Kämpfer sind Automobilzulieferer. In den letzten Jahren habe die Flut der Regularien zugenommen – daher verursache jeder noch so kleine Auftrag einen ungeheuren Bürokratieaufwand. „Die Geschwindigkeit ist nicht mehr da“, klagt Müchler. Diese administrativen Prozesse müssten entschlackt und agiler gestaltet werden; beispielsweise gehe es darum, die „endlosen Formularekriege“ zu beenden, indem man fortan alles papierlos abwickle, jeden Schritt auf seine Notwendigkeit überprüfe und gegebenenfalls Zwischenschritte reduziere. „Ziel ist es, nur noch so viel wie nötig und so wenig wie möglich analog zu erledigen“, fasst Müchler zusammen. Natürlich müssten auch alle anderen betrieblichen Bereiche, zum Beispiel Kosten- und Personalstrukturen, auf den Prüfstand gestellt oder Möglichkeiten der Effizienzsteigerung in der Produktion durch neue Technologien ausgelotet werden. „Tatsächlich haben wir bereits erste Ansätze, mithilfe künstlicher Intelligenz und Big-Data-Analytics einen Mehrwert zu erzielen. Das Ganze steckt aber noch in den Kinderschuhen“, verrät Müchler. Das Schaffen und Abrufen der Datenmengen sei einfach – die Schwierigkeit sei, diese Daten auch nutzbar zu machen. „Der größte Fehler liegt darin, sich nicht mit einer neuen Technik oder einer anderen Möglichkeit auseinanderzusetzen“, so der Jungchef resümierend.

„



Digitale Lösungen mussten sofort eingeführt werden, wenn das Unternehmen arbeitsfähig bleiben wollte.

**THOMAS VINNEN**  
Geschäftsführer,  
Nord Leasing

Die Anzahl der Seminare, Workshops und Veranstaltungen zum Thema Digitalisierung sei in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen, betont Thomas Vinnen, Geschäftsführer und Mitbegründer der Nord Leasing GmbH, eines Anbieters von Sale-and-Lease-Back-Lösungen für den Mittelstand. Trotz steigenden Interesses sei die Notwendigkeit nach konkreten Umsetzungsplänen bislang aber nicht gegeben gewesen. „Das hat sich mit dem ersten Lockdown 2020 hochgradig geändert. Digitale Lösungen und Geschäftsmodelle mussten sofort eingeführt werden, wenn das Unternehmen wettbewerbsfähig und arbeitsfähig bleiben wollte“, so Vinnen.

„Durch die Coronapandemie ist die Digitalisierung wie mit einem Brennglas verstärkt worden und ganz nach oben auf die Agenda gerutscht“, bestätigt der Berliner M&A-Berater Christian Saxenhammer. „Wem es gelingt, diesen Schwung aufrechtzuerhalten und seine Transformation weiterhin konsequent zu verfol-

gen, erarbeitet sich klare Vorteile im Wettbewerb.“ Gerade jetzt sei es daher an der Zeit, die „totale Digital Readiness“ mit einem Generationenwechsel ins Unternehmen zu bringen.

### **Next Gens tun sich leichter im Umgang mit digitalen Tools**

Im Gegensatz zu Altunternehmen sei die Nachfolgegeneration mit digitalen Werkzeugen aufgewachsen, argumentiert der Berater. Für sie sei es nicht nur selbstverständlich, über Tools wie Kollaborationsplattformen oder Videokonferenzen mit virtuellen Teams zusammenzuarbeiten – sie besäßen auch die Aufgeschlossenheit und den Mut, mit neuen Softwarelösungen oder innovativen Technologien wie künstlicher Intelligenz, Big-Data-Analytics oder dem Internet of Things zu experimentieren. Ebenso falle es ihnen leichter, einen neuen Führungsstil, der geprägt sei von hoher Mitarbeitereigenverantwortung und flachen Hierarchien, in die →

Anzeige

Ihre Versicherungen **digital**

weltweit im **Echtzeit-Zugriff**

 **mySÜDVERS** – das Kundenportal

zur Digitalisierung des eigenen Versicherungsbestands



#### Weltweit Zugriff auf alle Versicherungsunterlagen

Mit mySÜDVERS haben Sie zu jeder Zeit und an jedem Ort den vollen Überblick über alle Versicherungspolizen Ihres Unternehmens. So sind Sie national und international (EUR in tagesaktuellem Wechselkurs) hinsichtlich Deckungssummen, Sublimits, Prämien etc. immer up-to-date.



#### Personalisierbar für die Workflow-Optimierung

Passen Sie Leistungsumfang und Nutzeroberfläche individuell auf Ihr Unternehmen an. Weisen Sie Mitarbeitern weltweit unterschiedliche Rollen zu und optimieren so durch mySÜDVERS den Workflow Ihres Versicherungs- und Risikomanagements.



#### Höchster Anspruch an Sicherheit Ihrer Daten

Alle Daten in mySÜDVERS liegen auf SÜDVERS-Servern im eigenen Rechenzentrum in Deutschland. So müssen Sie sich um die Sicherheit Ihrer Versicherungsdaten und Unternehmensinformationen keine Sorgen machen.



## Titel Unternehmensnachfolge und Digitalisierung

Organisation zu bringen. Begriffe wie Flexibilität und Agilität seien in dieser Generation zum Teil bereits gelebte Praxis.

„Wir erleben im Mittelstand oft die Struktur des Vaters als Techniker und Geschäftsführer, die Ehefrau macht die Finanzen, und neuerdings sind die Kinder für die Webseite und die Onlinestrategie zuständig“, sagt Aman Miran Khan, Partner bei der auf mittelständische Nachfolgeregelungen und Konzernausgliederungen spezialisierten Beteiligungsgesellschaft BPE. Die Generationen, die nicht bereits in der digitalen Welt aufgewachsen seien, würden zwar oft die Chancen erkennen, sich aber schwertun, die Fantasie zu entwickeln, wie die Digitalisierung ganz konkret aussehen könnte.

Insgesamt werden die Potenziale der Digitalisierung als enorm angesehen. „Die digitale Transformation ist das A

und O der Effizienzsteigerung und der wichtigste Faktor für die langfristige Entwicklung und den Fortbestand des Unternehmens“, sagt Vinnen.

Die Potenziale reichen von effizienten Abläufen über neue Vertriebswege bis hin zur Realisierung völlig neuer Geschäftsmodelle, welche den Zugang zu neuen Marktsegmenten eröffnen. „Mit einer intelligenten Nachfolgeregelung kommen Unternehmen der Erschließung dieser Potenziale einen deutlichen Schritt näher“, resümiert Saxenhammer.

### So funktioniert es: das Beste von beiden Welten verbinden

Das größte Potenzial wird dabei im gekonnten Zusammenspiel von Altem und Neuem gesehen. „Es ist wichtig, dass die beiden Generationen zusammenwachsen und gemeinsam an einem Strang ziehen“, sagt Andre Waßmann, Mitglied der Ge-

schäftsleitung bei Helbling Business Advisors und verantwortlich für die Service Line M&A. „Ich bin überzeugt, dass das Erfolgsrezept hier die Kombination der Fähigkeiten ist. Auf der einen Seite braucht es den klassischen Unternehmer- und Pioniergeist, die Beharrlichkeit von früher, das heißt das Wissen, wie man als Hidden Champion groß geworden und geblieben ist. Und wir brauchen die zusätzlichen Fähigkeiten der neuen Generation mit ihrer Geschwindigkeit, ihren unbürokratischen und unhierarchischen Methoden und ihre Fähigkeit, alles infrage zu stellen.“ Nur mit vereinten Kräften werde es funktionieren.

Dr. Bartsch von creditshelf sieht das ähnlich: „Die Elterngeneration verfügt über jahrelange Erfahrungen und hat meist auch schon Krisen gemeistert. Das ist ein unschätzbare Vorteil. →

## Neues Führungsduo beim Familienunternehmen Edur



Die alte und neue Führung von links nach rechts: Dr. Jürgen Holdhof, Dr. Glenny Holdhof, Frederike Holdhof, Thomas Naß

Ein geglücktes Zusammenspiel zwischen alter und neuer Führung zeigt sich beispielsweise im Familienunternehmen Edur. Nach 27 Jahren haben sich die bisherigen Geschäftsführer Dr. Glenny und Dr. Jürgen Holdhof zum Jahreswechsel aus dem operativen Geschäft bei der Pumpenfabrik zurückgezogen und die Leitung an ihre Tochter Frederike Holdhof und den kaufmännischen Leiter Thomas Naß übergeben. Frederike Holdhof hat nach ihrem Wirtschaftsingenieurstudium an der Technischen Universität Braunschweig zunächst als Unternehmensberaterin gearbeitet und ist anschließend 2017 bei Edur eingestiegen. Fortan verantwortet sie die Bereiche Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung. Thomas Naß, der seit 20 Jahren für das Unternehmen tätig ist, hat die Verantwortung für die Bereiche Edur Supply-Chain, Finanzen und Personal übernommen. Beide eint ein langjähriges Vertrauensverhältnis, untereinander wie auch mit den bisherigen Geschäftsführern. „Bei uns arbeiten die verschiedenen Generationen eng verzahnt

zusammen“, erläutert Naß. „Wir haben bereits 2014, also noch unter der alten Führung, schrittweise mit der Digitalisierung begonnen. Die Coronazeit hat uns in unserer Kommunikation noch flexibler gemacht.“ Aufgrund des frühzeitigen Starts sei man heute bereits recht weit mit der Verschlankung der Prozesse und der transparenten Datenbereitstellung an alle 110 Mitarbeiter – in den Bereichen Big Data und KI gebe es aber noch Luft nach oben. Über die zukünftige Ausrichtung der Pumpenfabrik ist sich das neue Führungsduo einig: „Unser grundsätzliches Geschäftsmodell bleibt bestehen. Wir werden auch weiterhin individuelle Pumpenlösungen für interessante Nischenanwendungen entwickeln und produzieren“, so Naß. Holdhof ergänzt: „Im Mittelpunkt stehen unsere Kernanwendungen und deren technologische Weiterentwicklung.“ Entscheidend werde sein, Digitalisierungstrends auch weiterhin frühzeitig zu erkennen und für das eigene Geschäftsmodell erfolgreich zu nutzen.

# Brückenbauer für den Mittelstand

(E-)MAGAZIN – ONLINE – EVENT – NETZWERK

Unsere Mission: Familienunternehmen sind das **Rückgrat der deutschen Wirtschaft**. Wir bieten als Plattform Lösungen, Netzwerke und Wissen für die Unternehmensfinanzierung. Wir tragen bei zur Lösung der Nachfolgeproblematik im Mittelstand. Wir stehen für den Erhalt von Unternehmensvermögen für nachfolgende Generationen. Wir sind **Brückenbauer** für Unternehmer. Und wir verbinden Menschen.



## Premium-Partner 2021

[www.unternehmeredition.de/premium-partner](http://www.unternehmeredition.de/premium-partner)



BOARD\_XPERTS





Mit einer Investition in ein digitales Start-up oder durch eine Kooperation mit einem digitalen Unternehmen lassen sich die Herausforderungen durch einen Sprung überbrücken.



**ANDRE WASSMANN**  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
Helbling Business Advisors

Womit die jüngere Generation aber grundsätzlich besser klarkommt, ist die hohe Veränderungsgeschwindigkeit. Die Entwicklungszyklen werden kürzer, und somit müssen auch Unternehmen sich in immer kürzeren Abständen auf neue Gegebenheiten einstellen.“ Ideal sei es, wenn man es schaffe, das „Beste von beiden Welten“ zu verbinden.

### Was es noch braucht: frisches Kapital und Zufluss von Know-how

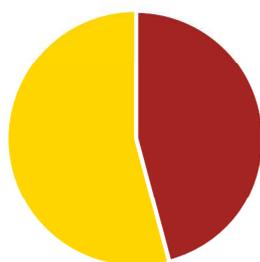
Eine intelligente Nachfolgeregelung allein – ob innerhalb der Familie oder via Übergabe an einen leitenden Angestellten der Firma oder auch an einen externen

## Digitale Transformation im deutschen Mittelstand hat an Tempo zugelegt

Die digitale Transformation im deutschen Mittelstand hat im Vergleich zum Vorjahr erheblich an Tempo zugelegt. Dies geht aus der repräsentativen Studie „Digitalisierungsindex Mittelstand 2020/2021“ hervor, die techconsult im Auftrag der Deutschen Telekom im Sommer 2020 durchgeführt hat. Als wesentlicher Treiber gilt die Coronapandemie. Der Studie zufolge nahm der Grad der Digitalisierung über alle Bereiche der Wertschöpfung, Branchen und Unternehmensgrößen um zwei Punkte zu und erreicht nun 58 von 100 möglichen Punkten. Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad – die sogenannten Digital

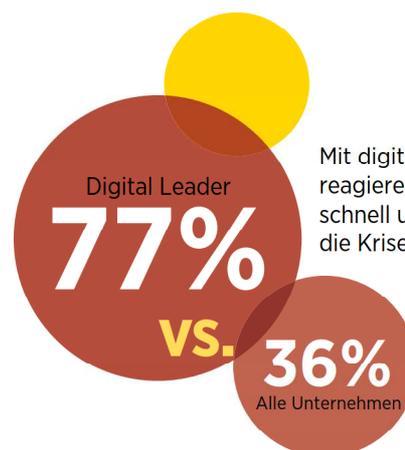
Leader – kamen im Vergleich besser durch die Krise und sind Vorbilder für andere. Die Produktivität (56 Indexpunkte) aller 2.000 befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen erzielte mit einem Plus von vier Zählern einen neuen Höchststand. Fast die Hälfte (46%) gab an, Geschäftsmodelle oder Produkte und Serviceleistung während der Coronakrise kurzfristig angepasst zu haben. Mehr als ein Drittel (34%) digitalisierte wichtige Prozesse kurzfristig. Über die Hälfte der Firmen (55%) führte im Zuge der Coronakrise neue Arbeitsplätze im Homeoffice ein oder weitete das Angebot auf weitere Mitarbeiter aus.

### Die Digitalisierung des Mittelstands



**46%**

der Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell oder ihre Produkte und Services während der Coronakrise kurzfristig angepasst



Digital Leader

**77%**

VS.

**36%**

Alle Unternehmen

Mit digitalen Lösungen reagieren Unternehmen schnell und flexibel auf die Krise

**55%**



der Unternehmen führten im Zuge der Coronakrise neue Arbeitsplätze im Homeoffice ein oder weiteten bestehende Angebote aus

Quelle: Digitalisierungsindex Mittelstand 2020/2021, Deutsche Telekom AG

## Titel

Manager – ist indes noch nicht ausreichend für eine solide Wachstumsstrategie. Hierüber herrscht in Beraterkreisen ebenfalls Konsens. In der Regel braucht es frisches Kapital für Investitionen, doch der aktuelle Kreditmarkt ist bekanntlich äußerst angespannt. „Spannend bleibt zu beobachten, wie sich die Kreditversorgung für die Finanzierung von Unternehmensnachfolgen entwickelt. Banken scheinen hier – gerade im Mittelstand – zunehmend vorsichtig zu agieren“, so die Wahrnehmung von Dr. Bartsch.

„Schnell zu handeln und anpassungsfähig zu sein ist für die Unternehmen existenziell“, findet Vinnen. Dazu würden unter anderem auch Systeme gehören, die den Austausch großer Datenvolumen ermöglichen. „Wer diese Voraussetzungen noch nicht erfüllt, benötigt genügend Liquidität, um alle erforderlichen Maßnahmen umsetzen zu können“, so Vinnen. Auch er beobachtet Engpässe bei der Kreditierung durch Hausbanken: „Für die Bereitstellung zusätzlicher Liquidität wenden sich die meisten Familienunternehmen zunächst an ihre Hausbank, bei der jedoch die Türen nicht immer weit offenstehen.“

„Mit einer klugen Investition in ein Start-up oder durch eine Kooperation mit einem digitalen Unternehmen lassen sich die ganzen Herausforderungen durch einen einzigen Sprung überbrücken“, sagt Waßmann von Helbling Business Advisors. Die Integration eines solchen digitalen Players führe dazu, dass man den digitalen Wandel mit einem Bruchteil an Zeit und Aufwand vollziehen könne. Bei einem solchen Mergerkandidaten kann es sich um einen Competitor handeln oder auch um ein Unternehmen, das eine Diversifizierung in der Wertschöpfungskette bietet, zum Beispiel in den Bereichen Produktion, Zulieferung oder Distribution. Natürlich muss dafür gesorgt werden, dass die Innovation gut assimiliert werden kann. Eine solche „Post-Merger-Integration“ erfordert, die Schnittstellen so herzustellen, dass sowohl die Informationstechnologie vereinheitlicht wird als auch zwei unter Umständen unterschiedliche Kulturen aneinander angepasst werden.

### FAZIT

Die Coronakrise hat dem deutschen Mittelstand einen Schub in Sachen Digitalisierung gegeben. Es gilt jetzt, die Gunst der Stunde zu nutzen und den eingeschlagenen Pfad weiterzuverfolgen. Denn eines ist klar: Die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen hängt von ihrer Fähigkeit zur digitalen Innovation ab. Unternehmen dürfen sich jetzt nicht damit begnügen, nur das Erreichte zu festigen, sondern sollten bereits jetzt die nächsten Schritte einleiten. Übergaben sollten nicht auf die lange Bank geschoben werden – stattdessen sollte zügig die Bahn frei gemacht werden für die digitalaffinen Next Gens. Außerdem gilt es, sich das notwendige Kapital und Know-how ins Unternehmen zu holen, um die Maßnahmen für eine erfolgreiche digitale Transformation zu stemmen. ■

[rathgeber@unternehmeredition.de](mailto:rathgeber@unternehmeredition.de)



Wie sind Ihre Erfahrungen mit dem Zusammenspiel von Coronakrise, Nachfolgeregelung und Digitalisierungsprozessen? Sagen Sie es uns auf Facebook!

[www.facebook.com/Unternehmeredition](https://www.facebook.com/Unternehmeredition)



1 %

p.a.

## Setzen Sie Akzente für Ihre Geldanlage.

Bei Kauf oder Übertrag von  
Wertpapieren ab 25.000 €  
für 6 Monate Festgeld  
in gleicher Höhe.

Angebot freibleibend.

