

57.500

Unternehmen aus dem Produzierenden Gewerbe stehen schon bis 2030 zur Übergabe an

54

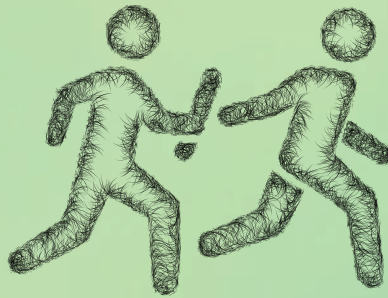
Prozent der Familienunternehmen werden familienintern übergeben

480.000

Beschäftigte pro Jahr sind derzeit deutschlandweit von der Übergabe-Problematik betroffen

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung

Wenn die nächste Generation übernimmt



Unternehmensnachfolge Wie meistern Familienunternehmen der Branche den Generationswechsel – und welche Herausforderungen sind damit verbunden?

VON ANJA VAN MARWICK-EBNER
UND MAJA BECKER-MOHR

Ein Unternehmen zu führen, das bedeutet mehr, als Entscheidungen zu treffen. Es heißt, Verantwortung zu tragen – für

die Zukunft des Betriebs und damit auch für die Mitarbeiter. Besonders in Familienunternehmen wird jede Entscheidung auch von Tradition, von Vertrauen und nicht zuletzt von Herzblut beeinflusst.

Im Arbeitskreis „Next Generation“ des Verbands der Bayerischen Papier-, Pappe und Kunststoff verarbeitenden

Industrie tauschen sich junge Nachfolgerinnen und Nachfolger aus: über Erwartungen, Chancen – und über den Mut, in große Fußstapfen zu treten.

In **aktiv** erzählen vier von ihnen, wie das mit dem Einstieg ist, wie sie sich auf die Aufgabe vorbereiten und welche Herausforderungen es gibt.

Andreas Hertel (47), Geschäftsführer von Hertel Kartonagen in Bayreuth – Verpackungsspezialist und Full-Service-Anbieter

Wir feiern im Sommer unser 75-jähriges Bestehen und es macht mich schon stolz, dass ich meinen Teil dazu beitragen konnte.

Nach der Schule habe ich Medientechnologie Offsetdruck gelernt, BWL studiert, dann bei einem Konzern in der Verpackungsbranche im Einkauf gearbeitet. Dort habe ich viel gelernt, aber die Strukturen behagten mir nicht. Ich wusste: Lang und viel arbeiten kann ich auch zu Hause. 2007 stieg ich hier ein, musste mir bei Eltern und Kollegen meine Lorbeeren verdienen. Meine Ideen prallten auf langjährige, verdiente Mitarbeiter und eingefahrene Strukturen. Es dauerte Jahre, bis ich akzeptiert wurde. Es half, dass meine Ideen Erfolg nach sich zogen. Neue Produkte kamen am Markt schnell an, wir haben neue Kunden hinzugewonnen, Prozesse liefen reibungsloser und ich konnte die Firma fit für die Zukunft machen. Ich bin sehr dankbar dafür, dass mich meine Eltern auf diesem Weg konstruktiv unterstützt haben. Ohne den guten Familienzusammenhalt ist dies sehr herausfordernd. **Verpacken liegt mir im Blut. Ich bin stets interessiert, das Unternehmen technisch weiterzuentwickeln.** Am Anfang war die Verantwortung für Betrieb und 50 Beschäftigte fast schon erdrückend. Ich habe gelernt, mit ihr zu leben, und achte bei allen Entscheidungen darauf, dass ich mich morgens im Spiegel noch anschauen kann. Ich bin rückblickend sehr froh, dass ich mich für unser Familienunternehmen entschieden habe.

Selin Abel (28), Juniorchefin von Abel Wellpappe in Form in Westheim – bekannt für Form- und Polsterteile



Sprachen und Managementthemen haben mich schon immer interessiert – und natürlich unsere Firma. Aber erst im Studium in Stuttgart und London wurde aus der Idee, hier einzusteigen, ein fester Plan. Nach dem Masterabschluss kam ich 2024 zurück. Mit 70 Beschäftigten entwickeln und produzieren wir Formteile und Polster für Innenverpackungen aus Wellpappe. Im laufenden Betrieb lernte ich die Menschen, die Technik und alles andere kennen. Daraus ergaben sich meine ersten Projekte wie die Erstellung von Handbüchern oder die Einführung der Gleitzeit. **Gerade als junge Frau muss man ständig beweisen, dass man was kann – bei Kunden und Kollegen.** Meine Schlagfertigkeit hilft mir da und auch meine Bereitschaft, dazulernen und hart zu arbeiten. Unsere umweltfreundlichen Formteile sind gefragt. Nun wollen wir mehr Kunden auch im Ausland gewinnen: Internationale Wirtschaft habe ich studiert, ich beherrsche mehrere Sprachen. Mit unserem tollen Team und meinen Eltern im Rücken fühle ich mich deshalb für die vor mir liegenden Aufgaben gut gerüstet und bin guten Mutes, wenn ich Ende des Jahres Geschäftsführerin werde.

Daniel Berninghaus (32), seit Januar Mitglied der Geschäftsführung des Faltschachtelherstellers plm in Wörth



Nach meinem Wirtschaftsstudium bin ich 2018 schrittweise in das Familienunternehmen eingestiegen, zunächst über mehrere Praktika, später in der Rolle des Operational Excellence Managers. Die Praktika in anderen Verpackungsunternehmen haben mir wertvolle Einblicke in die Abläufe der Branche verschafft. Mein Vater und ich teilen uns die Aufgaben heute flexibel. Aktuell liegt mein Schwerpunkt auf Automatisierungen sowie auf Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität. Wir fertigen Verpackungen vor allem für die Pharma-Industrie, aber auch für Kosmetik und Gebrauchsgüter. Dabei decken wir sämtliche Prozesse der Faltschachtelherstellung ab. Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist entscheidend, diese Abläufe im Detail zu verstehen. **Unternehmerisches Handeln verlangt Leidenschaft, Neugier und die Bereitschaft, sich täglich neuen Herausforderungen zu stellen.** Ich habe viele Gestaltungsmöglichkeiten, das motiviert mich sehr. Gleichzeitig spüre ich den wachsenden Druck: Heute trage ich Mitverantwortung für rund 130 Mitarbeitende. Mein Anspruch ist es, Entscheidungen mit Vernunft und Langlebigkeit zu treffen. Die größten Herausforderungen sehe ich derzeit weniger im Markt selbst. Ausschlaggebend wird vielmehr sein, wie sich politische Entscheidungen und regulatorische Rahmenbedingungen künftig auf die Arbeit von Familienunternehmen wie dem unseren auswirken.

Annika Schwaderer (27), Emil Schwaderer Kartonagen in Fürth – Spezialist für Verpackungen aus Well- und Vollpappe



Der elterliche Betrieb begleitet mich schon mein ganzes Leben. Ich bin zwischen den Maschinen aufgewachsen und habe früh gemerkt, wie sehr mich diese Arbeit begeistert – erst wegen der Technik, später wegen der kreativen Möglichkeiten. Mir war wichtig, das Geschäft von Grund auf zu verstehen. Deshalb habe ich die Ausbildung zur Packmitteltechnologin gemacht und letztes Jahr noch den Industriemeister. Heute bringe ich dieses technische Wissen ein, während ich im Büro in die kaufmännischen Aufgaben hineinwache und erste eigene Projekte übernehme. Was mich dabei antreibt? **In einem kleinen Betrieb wie dem unseren arbeitet man eng zusammen – das fühlt sich wie Familie an. Ich möchte diese Gemeinschaft erhalten und meine Begeisterung für das Handwerk weitergeben.** Natürlich sehe ich auch die Herausforderungen. Die Bürokratie macht vieles komplizierter. Je mehr Verwaltungsaufwand dazukommt, desto weniger Zeit bleibt für das, was uns eigentlich ausmacht: kreativ zu sein und maßgeschneiderte Verpackungen für unsere Kunden herzustellen.