

# Generation Y, übernehmen Sie!

Schwerpunkt: So gelingt Betriebsübergabe.  
Nimaro und Brennseehof – zwei Familien,  
zwei Musterfälle.

Seite 4-7

FOTOS: Heide Bauer (3),  
Hannes Pichler (2)



**Chefinnenwechsel.** Margarete und Sabine Arztmann: „Den Mitarbeitern klar kommunizieren.“

**Chefwechsel.** Siegfried und Erland Palle: „Wertschätzung und klare Aufgabenteilung wichtig“

## FOKUS REGION

Von Bio bis Burger, von Pizza bis Praline. Beispiele für Vielfalt der Gastronomie.

Seite 14-17

## EXPORTE

10 Dienstleistungsbetriebe, die zeigen, wie man weltweit erfolgreich sein kann.

Seite 10/11



## START-UPS

Um Industrieanlagen weiter zu verbessern, baut Sensolligent die virtuelle Simulation.

Seite 12

WEICHELBRUNN



Erfolgreiche Übergabe: Margarete und Sabine Artzmann

BAUER, WECHSELBRAUN (3)

### Entwicklung der Übergabe

**1993** Einstieg von Sabine Artzmann im Betrieb als „Ersatz“ für die Buchhalterin.

**1999** Ehemann René wird Produktionsleiter. Sabine Artzmann übernimmt mehr und mehr Aufgabenbereiche.

**2007** offizielle Betriebsübergabe von Margarete Artzmann an Tochter Sabine Artzmann.

die ursprünglich Journalistin werden wollte und nach der Handelsakademie einen medienkundlichen Lehrgang absolviert hat, ist 1993 eingesprungen, nachdem die Buchhalterin im Betrieb ausgefallen war. „Ich dachte, ich probier es halt mal. Denn wer kann schon sagen, ob er tatsächlich mit einem Elternteil zusammenarbeiten kann“, sagt Sabine Artzmann. Heute ist sie die Firmenchefin. Produziert werden von den aktuell 20 Mitarbeitern Ringmappen, Schnellhefter und Schutzhüllen für Karten. Seniorchefin Margarete Artzmann ist noch an zwei Vormittagen die Woche im Unternehmen, betreut einige „Altkunden“ und hilft in der Administration mit. Die offizielle Betriebsübergabe ist 2007 erfolgt. „Es war ein fließender Übergang und für mich überhaupt kein Problem, in die zweite Reihe zu treten. Und ich bin mir bewusst, welches Glück ich habe, dass es eine Generation gibt, die das Unternehmen erfolgreich fortführt“, sagt Margarete Artzmann.

Den Mitarbeitern gegenüber sei der Wechsel in der Geschäftsführung ganz eindeutig kommuniziert worden. „Es ist wichtig, klarzustellen, wer die Entscheidungen in der Firma trifft“, sagt die Seniorchefin. Verschwommene Kompetenzen sollten bei einer Betriebsübergabe vermieden werden. Und es sei auch wichtig, recht-

Fortsetzung auf Seite 6

## Wenn die Tochter in der Firma das Sagen hat

Margarete Artzmann hat den Familienbetrieb Nimaro 2007 an ihre Tochter Sabine übergeben. Ein Beispiel, wie es funktionieren kann.

Von Astrid Jäger

Der Vater von Margarete Artzmann (68) ist 1976 völlig unerwartet verstorben. „Ich musste unvorbereitet und von einem Tag auf den anderen den Familienbetrieb mit

mehr als 30 Mitarbeitern übernehmen. Niemand hatte eine Unterschriftenbefugnis und es hat einen Monat gedauert, bis die Geschäftskonten wieder geöffnet wurden“, schildert Artzmann. Schon damals habe sie sich geschworen, dass ihr das

nicht passieren würde und sie rechtzeitig die Betriebsübergabe vorbereiten und alles regeln würde. Ein Vorsatz, den Margarete Artzmann 30 Jahre später in ihrer Firma Nimaro in Köttmannsdorf in die Tat umgesetzt hat. Ihre Tochter Sabine (46),



Erfolg mit Mappen und Hüllen

### DAS UNTERNEHMEN

#### Mit viel Tradition

Pro Jahr werden bei Nimaro rund 1,4 Millionen Euro Umsatz erzielt. Produziert werden neben Ringmappen und Schnellheftern auch Schutzhüllen für Karten. Gerade erst wurden 100.000 Euro in den Siebdruckbereich investiert. Das Familienunternehmen besteht seit mehr als 70 Jahren.



Frauenkompetenz im Betrieb

# 80

Prozent der Mitarbeiter bei der Firma Nimaro sind Frauen. 1999 war das Köttmannsdorfer Unternehmen der erste frauen- und familienfreundlichste Betrieb in Kärnten. „Da sind wir heute noch stolz darauf. Und es wird im Unternehmen auch gelebt“, sagt Seniorchefin Margarete Artzmann.



Privat und in der Firma ein Team: Sabine und René Arzmann

Fortsetzung von Seite 4

zeitig mit den Vorbereitungen zu beginnen. „Ich habe Schritt für Schritt immer mehr Aufgabenbereiche übernommen. Meine Mutter hat ein wahnsinniges Vertrauen gehabt, dass ich das schaffe. Und das war für mich eine große Motivation. Viele Firmenchefs können nicht loslassen. Das war bei meiner Mutter anders“, sagt Sabine Arzmann.

Ihr Mann René ist 1999 ebenfalls ins Familienunternehmen eingestiegen und jetzt für die technische Leitung und Produktion verantwortlich. „Wir sind ein gutes Team. Deshalb funktioniert es“, sagt Sabine Arzmann. Sie habe auch gesehen, wie sehr ihre Mutter sich als Alleinkämpferin für den Betrieb aufgerieben habe. „Das wollte ich anders haben. Und gemeinsam mit meinem Mann und geteil-

ter Verantwortung gelingt das.“

„Ich hatte auch Glück, dass die Übergabe so reibungslos über die Bühne gegangen ist. Aber so viele ältere Firmenchefs haben keinen Nachfolger. Und zu 50 Prozent sind die Eltern schuld, dass die Kinder nicht wollen“, ist Margarete Arzmann überzeugt. Die fehlende Unternehmensbindung sei ein Faktor. Sie habe ihre Kinder immer wieder in die Firma mitgenommen und sie in den Ferien mitarbeiten lassen. Auch die zweite Tochter, Sonja, arbeitet bei Nimaro.

Die „Hofübergabe“ ist mit Investitionen, Firmenvergrößerung und Neuausrichtung einhergegangen. „Das hätte ich alleine nicht geschafft. Und ich habe es nicht einen einzigen Tag bereut, dass ich die Firmenleitung in die Hände meiner Tochter gelegt habe“, sagt die Seniorchefin.



Vier Generationen am Brennsee-Hof: Erland, Helena, Barbara, Erika, Siegfried

## „Es braucht die Wertschätzung“

Modellfall: Zu Jahresbeginn löste Erland Palle Siegfried Palle als Chef am Brennsee-Hof ab.

**M**eine eigene Betriebsübernahme vor 27 Jahren war damals holprig.

Erst als meine Mutter sah, dass es bei uns Jungen mit einem eigenen Gasthaus in Bad Klein-

### 5 TIPPS FÜR DIE ÜBERGABE

1. Der Nachfolgerin sagen, dass man Vertrauen in sie hat, rät Margarete Arzmann.
2. Den Mitarbeitern klar kommunizieren, wer jetzt der Chef ist.
3. Rechtzeitig mit der Übergabe beginnen.
4. Den Mitarbeitern sagen, dass sich in Bezug auf den Arbeitsplatz mit der Übergabe nichts ändert.
5. Die potenziellen Nachfolger schon früh in das Unternehmen einbinden.

# 20

**Millionen** Euro haben Siegfried und Erika Palle seit ihrer Betriebsübernahme im Jahr 1990 investiert. Der Brennsee-Hof in Feld am See mit 80 Mitarbeitern ist Kärntens führendes Kinder-Sporthotel, das dazugehörige Hotel Alte Post wurde 2010 großzügig umgebaut.

### GANZJAHRESBETRIEB

## Winter erobert

1992, zwei Jahre nach seiner eigenen Übernahme, wagte Siegfried Palle mit Gattin Erika erstmals mit dem Brennsee-Hof eine zweite Saison. „Der Bankdirektor war um meine Sinne besorgt, als wir 30 Millionen Schilling investierten. So zogen wir den ganzen Ort mit zur Ganzjahresdestination.“