



Niemals eine Kette

Fehlt in der Familie der geeignete Nachfolger für den Betrieb, sehen Unternehmer immer wieder nur einen Ausweg: Den Verkauf an einen Kettenbetreiber. Der Inhaber der Ostermeier GmbH, Uli Becker, zeigt, dass es auch anders geht.

KONRADWENZ

Letzter Ausweg Kette? Das muss nicht sein, wie uns das Beispiel der Ostermeier GmbH in München zeigt. Uli Becker hatte das Unternehmen vor ziemlich genau 20 Jahren übernommen. „Ich hatte damals nicht das notwendige Kapital dafür, aber ich hatte etwas Glück“, berichtet Becker. Die Handwerkskammer München war von den Qualitäten des damals 37-jährigen Unternehmers überzeugt und unterstützte sein Vorhaben den Ostermeier-Betrieb zu übernehmen gegenüber der Bürgschaftsbank. Die Banker folgten der Empfehlung der Handwerkskammer und gaben die notwendigen Gelder frei.

Apropos Glück - das ist ja bekanntlich mit den Tüchtigen sagt ein Sprichwort. Bei Uli Becker trifft das

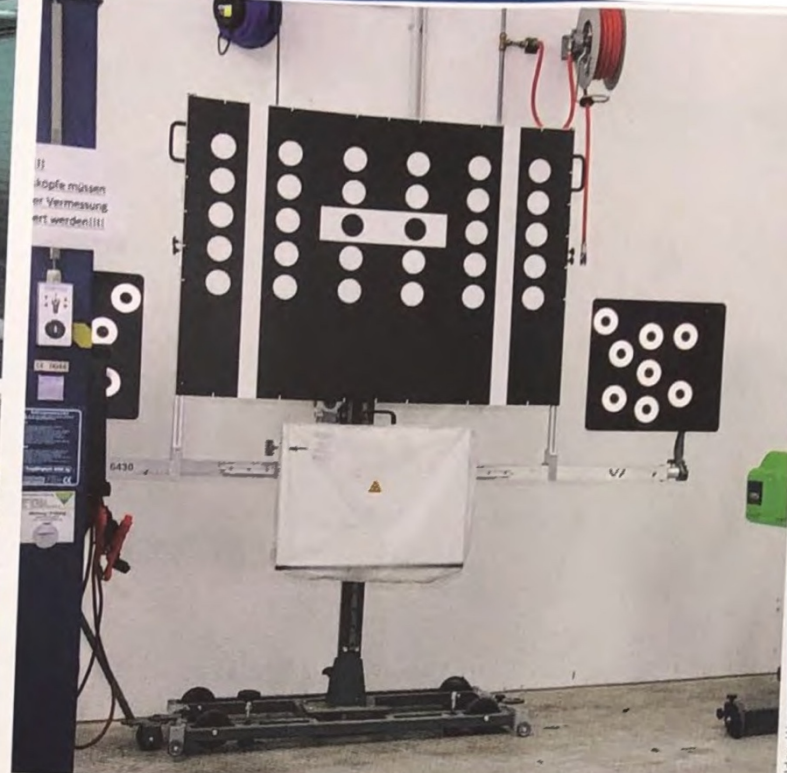
jedenfalls zu. Er baute den Ostermeier-Betrieb in den folgenden Jahren kontinuierlich aus und zeigte damit, dass Banker und Handwerkskammer auf den richtigen Unternehmer gesetzt hatten.

Frühzeitige Betriebsübergabe war geplant

Vor mehr als fünf Jahren hatte Becker dann das Problem, dass er im alten Betrieb, der gepachtet war, nicht mehr bleiben konnte. Für ihn gab es damals zwei Möglichkeiten: Zum einen hätte er das Unternehmen abwickeln können, zum anderen in einem anderen Standort weitermachen. Der damals 49-jährige Becker nutzte die zweite Möglichkeit und investierte über vier Millionen Euro

an einem anderen Standort im Münchner Osten in einen neuen modernen Betrieb.

Schon damals stand für ihn fest, dass er seinen neu errichteten Betrieb frühzeitig abgeben will. Die damals geplante Übergabe an einen führenden Mitarbeiter innerhalb des Betriebs ließ sich nicht umsetzen. Becker, der die Unternehmensnachfolge aber weiter planen wollte, sprach nun mit seinem langjährigen Unternehmensberater Stefan Höslinger von Hepp Unternehmensimpulse über die für ihn unbefriedigende Situation. Und Höslinger hatte tatsächlich eine Lösung. Er brachte Becker mit dem Geschäftsführer vom Frankfurter Unternehmen Berger Karosseriebau, Benedikt Müller, zusammen, den er aus den Best-Practise-Zirkeln



Der Ostermeier-Betrieb ist technisch auf der Höhe der Zeit: Vom Transmobil über IR-Trockner bis hin zu den Kalibrierungstafeln läßt er keine Wünsche offen.

des Bundesverbands der Partnerwerkstätten (BVdP) kennt

„Ich habe schon zur Eröffnung im April 2014 darüber nachgedacht, wie es einmal weiter gehen soll. Damals habe ich schon entschieden, wenn neu, dann muss das ein Betrieb werden, der langfristig für die Zukunft gewappnet ist“, führt Becker aus. Das setzte er auch genauso um - man kann den Betrieb auch heute noch, fünf Jahre nach der Eröffnung, als hochmodern bezeichnen. Die vergangenen fünf Jahre haben gezeigt, dass wir damit auf dem richtigen Weg waren, wir sind als Unternehmen mit dem, was wir tun, sehr erfolgreich“, beschreibt Becker. Man habe sich einerseits auf neue Technologien eingestellt, und andererseits nicht ausschließlich Versicherungen angedient. Im Gegenteil: Das Unternehmen Ostermeier habe sehr viel Wert auf den privaten Markt gelegt. „Das hängt auch mit unserem Erscheinungsbild zusammen, wir haben uns für den Privatkunden attraktiv gemacht. Die Kunden fühlen sich bei uns wohl. Sie erkennen unsere Kompetenz; wir haben ein Anahmesystem, in dem wir auf Karosserie und Lack eingehen. Wir kennen uns zudem sehr gut aus im Versicherungsgeschäft und können die Kunden dementsprechend kompetent beraten“, sagt Becker.

„Ich habe schon zur Eröffnung im April 2014 darüber nachgedacht, wie es einmal weitergehen soll.“

ULI BECKER, OSTERMEIER GMBH

Des Weiteren arbeitet Ostermeier für vier große Leasinggesellschaften sowie für die Versicherungen LVM und die DEVK. Damit beläuft sich der Anteil gesteuerter Schäden in dem Münchner Betrieb auf rund 50 Prozent. Die andere Hälfte des Umsatzvolumens entfällt auf Privatkunden, größere Autohäuser und kleinere selbstorganisierte Flotten.

Nur Kunden, die eine gute Leistung auch bezahlen

Das Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren einen ganz besonderen Status erarbeitet: Man kann sich seine Kunden aussuchen, beispielsweise danach, ob ein Flottenkunde, Schadensteuerer beziehungsweise eine Versicherungsbereit ist, eine gute Leistung auch zu honorieren. Das führte letztlich zu Renditen im zweistelligen Bereich.

Der Jahresumsatz ist in den vergangenen fünf Jahren auf rund 4,5 Millionen Euro gestiegen, bei gleicher Mannstärke wie im alten Betrieb.

Durch den Wechsel in den neuen Betrieb hat sich unsere Effizienz enorm gesteigert“, begründet Becker. Das damals erarbeitete Konzept habe sich bewährt. „Ich würde auch heute daran nicht viel ändern. Wir haben hier in eine sehr gute Ausstattung investiert, aber das Geld verdienen wir mit unseren klaren und durchdachten Prozessen“, fügt Becker an. Unternehmensberater Höslinger bestätigt: Insgesamt ist das Konzept bei Ostermeier sehr stimmig. Beispielsweise würde ich nicht überall sagen, das Unternehmen braucht keinen separaten Trockner, aber hier hat sich das extrem bewährt. Die Mitarbeiter haben schnell gemerkt, dass sie im neuen Betrieb deutlich effektiver arbeiten. Es ist exorbitant, wie

50

Prozent des Umsatzes generiert Ostermeier aus gesteuerten Schäden.



Stefan Höslinger (re.) begleitete das Ehepaar Becker durch die Betriebsübergabe.

sich die Leistungsfähigkeit des Teams Ostermeier in den vergangenen fünf Jahren entwickelt hat."

Die Mitarbeiter seien auch im alten Betrieb schon produktiv gewesen, aber eben nicht effizient, führt Becker aus. Die haben alle fleißig gearbeitet, aber heute haben wir einen viel höheren Ausstoß bei verbesserter Qualität. Das beginnt schon damit, dass die Kabinen viel größer sind, wir bekommen da viel mehr rein. Dazu kommt noch die neue schnelltrocknende Lacktechnologie. Und wir nutzen sehr stark UV-Produkte, das heißt, die stärkste Effizienzentwicklung hatten wir tatsächlich in der Lackiererei", beschreibt der Unternehmer. Darüber hinaus habe das Transmobil von Herkules sehr zur Effizienzsteigerung beigetragen: Die Ostermeier-Mitarbeiter setzen das Auto heute einmal auf eine Hebebühne und bewegen es mittels Transmobil durch den gesamten Prozess... Dabei ist es auch ein Vorteil, dass wir zwischendurch die Fahrzeugzündung nicht benutzen und uns deshalb viel weniger als früher mit dem Auslesen von Fehlerspeichern beschäftigen müssen", fügt Becker an.

Das wiederum heißt aber nicht, dass man sich bei Ostermeier nicht mit den elektronischen Systemen auskennt. Von der Diagnose bis zur Kalibrierungstechnik ist die Ausstattung und geschultes Personal vorhanden. Dem Service- beziehungsweise Mechanikgeschäft erteilt der Unternehmer allerdings eine Absage: „Das ist nicht unsere Kernkompetenz. Wir machen diese Arbeiten nur, wenn sie mit der Unfallinstandsetzung zu tun haben und auch entsprechend ausgerüstet sind.“

Stefan Höslinger bestätigt: „Die technische Entwicklung nimmt man in diesem Betrieb sehr ernst, und man beschäftigt sich auch eingehend damit. Aber das Servicegeschäft ist ein anderer Markt mit einer anderen Taktung. Das muss man sich genau überlegen, ob man in diesem Bereich tätig werden will. Und der K&L-Betrieb muss das nicht unbedingt tun.“

Insgesamt also eine glänzende Ausgangslage für das Unternehmen und seine Zukunft. „So wie sich das hier in den vergangenen fünf Jahren entwickelt hat, habe ich keine Sorge, dass sich das Unternehmen nicht auch in den nächsten Jahren gut entwickelt. Wir beherrschen die Technik, haben gute Mitarbeiter, sind top ausgestattet und gut vernetzt. Kurz: Wir haben uns gut positioniert“, beschreibt Becker. Aber warum dann verkaufen?

„Ich hätte auch nicht gedacht, dass ich schon mit 57 meinen Betrieb komplett abgebe, aber der Nachfolger will ihn ganz übernehmen, nicht nur sukzessive“, beantwortet Becker die Frage. Und Stefan Höslinger fügt an: „Die Hausaufgaben wie Kundenstruktur, Prozessorganisation, Mitarbeiterweiterentwicklung sind in diesem Unternehmen bisher sehr gut abgearbeitet worden. Da kann man als Unternehmer sagen, jetzt bin ich zufrieden und bereit, das Unternehmen an den Nächsten abzugeben. Der, der es übernimmt, hat jetzt andere, neue Aufgaben, beispielsweise das Thema Digitalisierung, wo auch bei Ostermeier einiges zu tun ist.“

Die Unternehmensberatung Hepp hat den gesamten Übernahmeprozess begleitet. Für Uli Becker war das wichtig, weil er sein Unternehmen in gute Hände geben wollte. Ein Verkauf, beispielsweise an eine Kette wie IRS, sei für ihn nie in Frage gekommen. Und auch Benedikt Müller freute sich über die Unterstützung durch Stefan Höslinger. Denn der kannte ja das Unternehmen und seine Zahlen und konnte Müller bei der Erarbeitung eines Konzepts sowie bei der Zusammenstellung der notwendigen Bankunterlagen zur Seite stehen. Müller, der heute in einer ähnlichen Lage ist wie damals Becker, hatte nun das Glück, dass die Ostermeier-Hausbank auch seine Hausbank bleibt und die Finanzierung übernimmt.

Den erarbeiteten Status beibehalten

Bleibt die Frage: Was kommt nun mit dem neuen Chef auf den Betrieb und seine Mitarbeiter zu? „Ich werde zunächst einmal ab Februar Uli Becker bei seiner täglichen Arbeit begleiten. Ich habe nicht vor, den gesamten Betrieb umzukrempeln“, sagt hierzu Benedikt Müller. Allerdings sieht der neue Mann an der Spitze schon noch Verbesserungspotenzial, beispielsweise beim Thema Digitalisierung. Auch glaubt Müller, einige neue Kunden akquirieren zu können, zu denen er heute schon persönliche Kontakte hat. Das können beispielsweise weitere Flotten oder Leasingkunden sowie auch Versicherungen mit guten Konditionen und klar strukturierten Prozessen sein. Immerhin gab es in dem Frankfurter Unternehmen eine sehr starke Abhängigkeit von Schadensteuerern. In diese Situation will Müller sein eigenes Unternehmen aber auf keinen Fall bringen. Für ihn ist es wichtig, dass die Aufträge auch künftig eine vernünftige Rendite abwerfen. Den Status, sich die Kunden selbst aussuchen zu können, will er sich auf jeden Fall erhalten.

