



*Ich bin Paula
und dies ist meine
Geschichte*

Whitepaper 01/2025



Von der Malergesellin zur
Unternehmerin mit KI



Consulting
Die Unternehmensberater

Die Anfänge – Leidenschaft fürs Handwerk

Paula beginnt ihre berufliche Laufbahn als Malergesellin. Früh zeigt sich ihr Talent für Gestaltung, Farbgefühl und handwerkliche Präzision. Sie arbeitet in einem kleinen Betrieb, lernt von erfahrenen Kolleg:innen und entwickelt ein Gespür für Kundenwünsche und kreative Lösungen.

Nach kurzer Zeit entschließt sich Paula zur Meisterschule. Dort lernt sie nicht nur neue Maltechniken, sondern auch kaufmännisches Wissen: Kalkulation, Buchführung, Marketing. Zum ersten Mal setzt sie sich ernsthaft mit Fragen auseinander wie: „Was kostet ein Auftrag wirklich? Was müsste ich verlangen, um davon leben zu können?“

In dieser Zeit formt sich ihre Vision von einem eigenen Betrieb. Zur Finanzierung ihres eigenen Betriebs stellt Paula fest, dass sie monatlich mindestens 10 Aufträge von je 1.000 € umsetzen muss. Diese einfache Kalkulation hilft ihr, die Dimension ihrer Gründung realistisch einzuschätzen.



Der Weg zur Gründerin

Mit Abschluss der Meisterprüfung stellt sie sich die Frage: „Will ich mein ganzes Leben lang Aufträge für andere ausführen? Oder könnte ich selbst Chefin sein?“

Der Gedanke lässt sie nicht mehr los. Aber gleichzeitig kommen Zweifel: Was, wenn es schiefgeht? Was, wenn sie keinen Kredit bekommt? Und was ist mit der Sicherheit ihres festen Gehalts?

All diese Fragen beschäftigen Paula - um den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen, sollten daher folgende Punkte vor der Gründung ehrlich beantwortet werden:

- Warum will ich selbstständig werden – wegen Freiheit, Einkommen, Selbstverwirklichung?
- Bin ich bereit, auf Sicherheit (z. B. festes Gehalt, Kündigungsschutz) zu verzichten?
- Wie sieht meine persönliche Situation aus – habe ich Rücklagen, Familie, laufende Kosten?



Diese Selbstreflexion ist für Paula der erste Schritt, um aus ihrem Traum ein tragfähiges Ziel zu machen. Ein weiterer Schritt ist das Erstellen eines Businessplans - er ist das zentrale Werkzeug jeder Gründung. Ein Businessplan ist kein Bürokratiemonster, sondern ein Planungsinstrument.

Ein guter Businessplan skizziert das Gründungsvorhaben, konzentriert sich auf die wesentlichen Punkte und beantwortet Fragen wie:

- **Geschäftsidee:** Was biete ich an, und warum soll jemand bei mir kaufen oder mich beauftragen?
- **Zielgruppe & Markt:** Wer sind meine Kund:innen? Gibt es Nachfrage?
- **Finanzplanung:** Welche Kosten entstehen (Material, Miete, Personal)? Wie hoch müssen meine Umsätze sein, damit sich die Gründung trägt?
- **Organisation & Rechtsform:** Wie baue ich mein Unternehmen auf? Welche Rechtsform passt (Einzelunternehmen, GmbH, UG ...)?

Für ihr Gründungsvorhaben kamen für Paula folgende Rechtsformen in Frage:

- **Einzelunternehmen:** Einfachste Form, schnelle Anmeldung, volle persönliche Haftung.
- **UG (haftungsbeschränkt):** Mini-GmbH, geringe Gründungskosten, Haftung beschränkt auf Gesellschaftsvermögen, Pflicht zur Rücklagenbildung.
- **GmbH:** Beliebte Rechtsform, höheres Stammkapital (25.000 €), klare Haftungsbeschränkung, besseres Standing bei Banken und Geschäftspartnern.

Aus Sicht von Paula eignet sich das Einzelunternehmen am besten wegen der sehr geringen Gründungskosten und der schnellen Abwicklung der Gründung. Mit dem Gang zum Gewerbeamt ist das Einzelunternehmen schließlich gegründet.



Der Schritt in die Selbstständigkeit

Nach der Anmeldung ihres Unternehmens, mietet Paula geeignete Räumlichkeiten an. Stolz hängt sie ihr Schild „Farbenfrohe Paula“ auf.

Der erste Auftrag lässt nicht lange auf sich warten und doch ist es eher ein Zittern: Ein Kunde fragt kritisch: „Sie sind neu? Haben Sie schon Referenzen?“ Paula zeigt sich selbstbewusst – und liefert so gute Arbeit, dass der Kunde vollauf zufrieden ist und auch Weiterempfehlungen ausspricht.

Um das Unternehmen nach vorne zu bringen und weiter zu wachsen, braucht es zusätzliches Kapital. Für Paula ist dies - wie für sämtliche Gründer:innen - eine der größten Hürden. Bei einer Finanzierung kommt es nicht nur auf die eigene Leistung an, sondern auch auf die Einschätzung von Dritten.

Um dennoch die Möglichkeiten für Existenzgründer:innen auszuschöpfen, informiert sich Paula über die verschiedenen Optionen. Zuerst bei der Handwerkskammer, anschließend beim regionalen Gründertag und zuletzt bei einem Gründungsberater.



Zusammenfassend kommen folgende verschiedene Möglichkeiten in Frage:

- **Gründungszuschuss der Agentur für Arbeit:** Für Arbeitslose, die gründen wollen - umfasst sechs Monate Unterstützung in Höhe des letzten Arbeitslosengelds plus eine Pauschale für Sozialversicherung.
- **KfW-Förderkredite:** Zinsgünstige Kredite für Gründer:innen, oft mit tilgungsfreien Jahren, um die Anfangsphase zu erleichtern.
- **Mikrokredite:** Kleine Darlehen (bis ca. 25.000 €), geeignet für Solo-Selbstständige und Kleingründer.
- **Förderprogramme der Bundesländer:** Zuschüsse oder Beratungsförderung, die je nach Region variieren. In Baden-Württemberg fördert die L-Bank.
- **Eigenkapital & Rücklagen:** Das Fundament, um in den ersten Monaten Durststrecken zu überstehen.

Am hilfreichsten für den geplanten Wachstum von Paulas Betrieb ist der Förderkredit der L-Bank. Wer einen Kredit braucht, muss vorbereitet sein - die Banken erwarten:

- Einen ausführlichen und gut strukturierten Businessplan (mit Marktanalyse, Finanzplan, Strategie).
- Eine aktuelle Übersicht über Vermögen / Eigenkapital und Sicherheiten.
- Realistische Umsatz- und Kostenkalkulationen für das Gründungsjahr und die beiden folgenden Geschäftsjahre.

Schließlich kann Paula aufgrund der intensiven Vorbereitung und ihrer guten Qualifikation die Bank von sich überzeugen - nicht zuletzt durch einen gut aufbereiteten Businessplan und das Üben von Bankgesprächen mit ihrem Gründungsberater.

Die Antragstellung und Genehmigung sowie die Auszahlung des Förderkredits erfolgt durch die Bank. Mit den vorhandenen Mitteln ist es nun möglich, die geplanten Investitionen umzusetzen und weiteres Personal einzustellen. Fortan beschäftigt Paula auch einen weiteren Gesellen und stellt einen Auszubildenden ein.

Entwicklung



Digitalisierung und KI – Mut zur Veränderung

Bei Paula läuft es gut, die Nachfrage steigt, sie stellt neue Mitarbeiter ein. Das Team ist ihr sehr wichtig, es gibt regelmäßige Besprechungen und viele Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.

Paula ist von der neuesten Technik schon immer begeistert und hat auf einer Messe einen Malerroboter gesehen. Der Roboter kann Wände, Decken und sogar ganze Außenfassaden streichen. Paula spricht direkt mit dem Hersteller vor Ort und will den Einsatz in ihrem Unternehmen testen. Der Hersteller liefert den Roboter gleich am nächsten Tag. Paula freut sich riesig, einige ihrer Mitarbeiter aber nicht.

Change Management

Change Management ist ein gesteuerter Prozess, der im Idealfall durch Kommunikation, Führung und klare Strategie jede Veränderung im Unternehmen begleitet.

Wo finden Veränderungen im Unternehmen statt?

- Verhalten / Gewohnheiten / Routinen
- Prozesse / Strukturen
- Strategien / Geschäftsmodelle

Diese Bereiche sind nicht alleinstehend, sondern funktionieren wie Zahnräder in einer Maschine. Nur durch Zusammenarbeit entsteht die gewünschte Bewegung. Wenn im Unternehmen etwas verändert werden soll, müssen alle Bereiche betrachtet werden.

Es gibt verschiedene Modelle, die man als Vorlage nehmen kann.

Die bekanntesten sind:

John Kotters 8-Stufen-Modell, Kurt Lewis 3-Phasen-Modell, Jeff Hiatts ADKAR-Modell, Tom Peters' und Robert Watermans McKinsey 7-S-Modell, die Kübler-Ross-Change-Kurve oder auch William Bridge's Transition Modell.



Wir nehmen beispielhaft für Paula und den Roboter das 3-Stufen-Modell von Lewis:

1. Unfreeze (auftauen): Das Ziel ist bei den Mitarbeitern Bereitschaft und Akzeptanz für Veränderung zu schaffen und Widerstände, d.h. Ängste und Bedenken, abzubauen

Paula erklärt ihren Mitarbeitern, warum der Roboter gebraucht wird, idealerweise bevor der Roboter da ist :) Sie erläutert ihre Gründe, wie z.B. mehr Effizienz, das Wegfallen von monotonen und körperlich anstrengenden Tätigkeiten, mehr Zeit für Kreativität und Kundenbetreuung, weniger Ungenauigkeiten. Sie veranstaltet mit ihren Mitarbeitern Workshops, in denen jeder den Roboter ausprobieren kann. Die Bedenken der Mitarbeiter werden gesammelt und ausgewertet.

2. Change (verändern): Das Ziel ist den Malerroboter bei der Arbeit einzusetzen und dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter dazu fachlich in der Lage sind.

Paula schickt ihre Mitarbeiter auf Schulungen und Fortbildungen, es werden FAQs erstellt, es gibt Zugang zu E-Learning Plattformen. Bei ausgewählten Kunden wird der Roboter vor Ort getestet. Paula und ihre Mitarbeiter sammeln Feedback, identifizieren potenzielle Probleme und erarbeiten gemeinsam Lösungen.

3. Refreeze (einfrieren): Das Ziel ist hier, dass der Malerroboter standardmäßig bei der täglichen Arbeit integriert und diese Veränderung auch langfristig etabliert wird.

Paulas Mitarbeiter nehmen den Roboter täglich mit auf die Baustelle, er ist fester Bestandteil der Arbeitsabläufe. Paulas Mitarbeiter werden immer wieder ermutigt mit dem Roboter zu arbeiten, es gibt ein Belohnungssystem („super gemacht, danke!“)

Die „alten“ Arbeitsabläufe stehen nicht mehr zur Verfügung (bspw. kein Gerüst für die Außenfassade vorhanden), sodass der Einsatz des Roboters zur Gewohnheit wird. Es gibt eine digitale Überwachung der Roboternutzung, damit bei Problemen eingegriffen werden kann. Paula möchte, dass ihr die Mitarbeiter regelmäßig Feedback geben, um den Roboter langfristig einsetzen zu können.

Hilfreiche Infos

1. Gewohnheiten ändern und neue Routinen aufbauen: neue Routinen aufzubauen kostet Willenskraft, einfache Handlungsabfolgen lernen wir schneller. Daher ist es am Anfang ratsam mit kleinen Veränderungsschritten zu beginnen, die ein schnelles Erfolgserlebnis auslösen (sog. Leuchtturmeffekt).
Unser Gehirn belohnt uns für jeden erreichten Erfolg, egal wie klein oder groß.
2. Zeit: Mitarbeiter brauchen Zeit, sich an neue Dinge zu gewöhnen. Es dauert ca. 14 Tage bis einfache Routinen und ca. 250 Tage bis komplexe Routinen zur Gewohnheit werden. Damit eine Routine zur Gewohnheit wird, braucht es einen Trigger (Auslöser), z.B. das regelmäßige Eingeben des Kennwortes bei der PC-Anmeldung oder der täglich gleiche Weg zur Arbeit. Je öfter die Handlung vollzogen und je einfacher diese in den täglichen Ablauf eingebaut werden können, desto schneller wird diese zur Gewohnheit. Manches können wir dann fast automatisch.
3. Selbstwirksamkeit: Mitarbeiter müssen wissen, was sie selbst bewirken können. Deshalb sind regelmäßige Schulungen und Fortbildungen so wichtig. Nur wenn der Mitarbeiter sich sicher ist, dass er den Roboter bedienen und auch den Kunden erklären kann, wird er mit ihm arbeiten.
4. Ausgangskompetenz: Jeder Mensch hat ein anderes Kompetenzlevel. Erst wenn man weiß, auf welchem Level sich die Person befindet, mit der man lernen möchte, hat man eine gute Chance ein gemeinsames Niveau zu finden, auf dem man beginnen kann. Dazu muss man zwischen subjektiv empfundenem und objektiv fundiertem Wissen unterscheiden, bei sich selbst und bei der Person, mit der man lernt.
5. Lernpsychologie: Jeder Mensch lernt anders. Man sollte sich auf jeden Fall die Zeit nehmen herauszufinden, auf welche Art(en) man selbst und die Mitarbeiter am besten lernen. So erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter das neu erworbene Wissen tatsächlich behalten und auch umsetzen können.
6. Führung: Ohne die richtige Führung ist fast jeder Veränderungsprozess zum Scheitern verurteilt. Wenn die Mitarbeiter unsicher sind, wenden Sie sich an ihre Vorgesetzten. Diese sind in einem Veränderungsprozess besonders gefordert. Sie müssen sich zunächst selbst alles wichtige Wissen in Bezug auf den Veränderungsprozess aneignen, und diese neuen Informationen dann auch kompetent kommunizieren. Gleichzeitig sind sie Vorbilder, Mitarbeiter orientieren sich an ihnen.
Darüberhinaus sollten Mitarbeiter von der Führung aktiv in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden. So steigt nochmals die Akzeptanz des Neuen. Und natürlich muss der Status des Veränderungsprozesses kontrolliert werden. Hier muss die Führung geeignete Maßnahmen erstellen, sodass geprüft werden kann, wie weit und wie gut die Veränderung voranschreitet und wo eingeschritten werden muss.

Betriebsübergabe mit Weitblick

Paula ist mittlerweile 60 Jahre alt und kann auf ihr Unternehmen „Farbenfrohe Paula“ mit all seinen Erfolgen, Hürden und Herausforderungen der vergangenen Jahre zurückblicken.

Sie möchte sich allmählich zur Ruhe setzen und macht sich Gedanken darüber, wer kompetent und genauso engagiert ist die „Farbenfrohe Paula“ weiterzuführen und weiterzubringen, wie Paula es in den vergangenen Jahren gelungen ist.

Da sich niemand aus dem engeren Familien- und Bekanntenkreis der Aufgabe gewachsen sieht und Paula das Unternehmen ungerne an einen riesigen Konzern verkaufen möchte, in dem die „Farbenfrohe Paula“ nur eines von vielen Unternehmen ist, überlegt sie sich, wer die Aufgabe der Unternehmensführung meistern könnte.

Lange muss Paula nicht überlegen, denn ihre Meisterin Simone, die bereits auch ihre Ausbildung in Paulas Unternehmen erfolgreich abgeschlossen hat, wäre die perfekte Nachfolgerin. Sie ist engagiert, lernfähig und hat bereits in den vergangenen Jahren einige Krisen und Hürden im Unternehmen erlebt und erfolgreich überstanden.

Da Paula das Unternehmen über Jahre aufgebaut und vergrößert hat, möchte sie natürlich einen realistischen Kaufpreis dafür erhalten.

Um den Unternehmenswert zu bestimmen, lässt sich Paula von einem Unternehmensberater beraten. Dieser erklärt ihr, dass es zur Bestimmung des Unternehmenswertes unterschiedliche Verfahren gibt und weist auf die jeweiligen Vor- und Nachteile hin.

In Paulas Fall beschränkt er sich auf vier der gängigsten Verfahren:

1. Ertragswertverfahren

Berechnet den Unternehmenswert auf Basis zukünftiger Gewinne (EBIT), abgezinst auf den heutigen Wert. Besonders relevant bei stabilen Erträgen.

2. Discounted Cashflow-Verfahren (DCF)

Ähnlich dem Ertragswertverfahren, aber auf Basis freier Cashflows. Es berücksichtigt detailliert die Kapitalstruktur und ist international anerkannt.

3. Substanzwertverfahren

Bewertet das Unternehmen anhand seines Vermögens (z. B. Maschinen, Immobilien, Vorräte) und ist besonders bei kapitalintensiven Unternehmen relevant.

4. Multiplikatorenverfahren (Multiples)

Vergleicht das Unternehmen mit ähnlichen Firmen am Markt. Häufig genutzt bei M&A-Transaktionen. Hierbei wird eine branchenübliche Kennzahl EBITDA oder EBIT mit einem spezifischen Faktor (Multiplikator) multipliziert, um den Unternehmenswert zu ermitteln.

Der Multiplikator variiert je nach Branche.



Bewertungsmethoden:

• Methode	• Vorteile	• Nachteile
• Ertragswertverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigt zukünftige Gewinne • Akzeptiert bei Gerichten und Finanzbehörden • Geeignet für kleine Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stark abhängig von Prognosen • Subjektive Einschätzungen können Ergebnis verzerren • Verfahren führt zu sehr hohen Werten, die oftmals nicht am Markt erzielt werden
• Discounted Cashflow (DCF)	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Betrachtung der Zahlungsströme • International anerkannt • Berücksichtigt Kapitalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Berechnung • Sensibel gegenüber Annahmen • Hoher Datenbedarf
• Substanzwertverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Einfach nachvollziehbar • Gut für Vermögensintensive Unternehmen • Mindestwert für Banken und Steuerzwecke 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Berücksichtigung zukünftiger Erträge • Immaterielle Werte bleiben unberücksichtigt • Für dynamische Unternehmen ungeeignet
• Multiplikatorenverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Schnell und praxisnah • Orientierung an realen Marktpreisen • Besonders bei M&A beliebt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichbarkeit teilweise schwierig • Marktpreise können verzerrt sein



Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile entscheiden sich Paula und ihr Unternehmensberater für das Multiplikatorenverfahren.

In Paulas Beispiel wird zur Berechnung des Unternehmenswertes der EBIT herangezogen. Für kleinere und mittlere Betriebe liegt der Multiplikator für die Malerbranche zwischen 3 und 5.

Da das Unternehmen „Farbenfrohe Paula“ sehr zukunftsorientiert und in den vergangenen Jahren stetig gewachsen ist, wird ein Multiplikator von 4,3 gewählt.

Der durchschnittliche EBIT der vergangenen drei Jahre lag bei 180.000 Euro.

Unternehmenswert: $180.000 \text{ (EBIT)} \times 4,3 \text{ (Multiplikator)} = 774.000 \text{ Euro}$

Simone ist mit dem Kaufpreis einverstanden. Paula unterstützt Simone noch zwei weitere Jahre bei der Unternehmensführung und bei komplexeren Projekten, bevor sie sich endgültig in den Ruhestand verabschiedet.

Eine neue Ära für „Farbenfrohe Paula“ beginnt!



Fazit:

Paulas Weg zeigt, wie Handwerk, Unternehmertum und Technologie zusammenfinden können. Ihr Beispiel inspiriert – für junge Gründerinnen, für Teams im Wandel und für alle, die mit Farbe Zukunft gestalten wollen.

ÜBER ATB CONSULTING:

ATB Consulting, Florian Büttner ist eine Unternehmensberatung, die seit 1994 mittlere Unternehmen in allen Fragen der Betriebswirtschaft unterstützt. Ob Handel, Handwerk, Produktion oder Dienstleistung, wir haben uns in vielen Jahren das Wissen erarbeitet, um die Unternehmen mit dem Notwendigen zu unterstützen. Unsere Schwerpunkte sind: Überprüfung von Unternehmen, Strategie- und Organisationsberatung, Umsetzung, Begleitung. ATB Consulting, Florian Büttner ist seit 1999 Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), Herr Florian Büttner ist seit 1999 als CMC unter der Nr. 54968-1 zertifiziert.

Wir arbeiten ausschließlich auf der Basis der „Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung“ und der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ des BDU. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atb-die-unternehmensberater.de.

Haftungsausschluss/Disclaimer: Alle Angaben sind sorgfältig geprüft. Im Zeitablauf oder durch Gesetzesänderungen können sich aber Änderungen ergeben. Bitte haben Sie deshalb Verständnis, dass wir für die Richtigkeit und/oder Vollständigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

**ATB Consulting, Florian Büttner, Unternehmensberatung,
Brückleweg 5, 79426 Buggingen, Tel.-Nr. 07631-7482960**

Bildquellen

Die Bilder wurden mit KI erstellt.

Text

Die Texte wurden von drei Mitarbeitenden erstellt.