

HANDWERK

in Bremen und Bremerhaven



Generationswechsel

Wie Handwerksbetriebe die Herausforderung
Nachfolge angehen.

Netzwerken zum Jahresauftakt
Empfänge der Innungen Kfz
und Gebäudedienstleister

Vollversammlung
Parlament des Handwerks spricht
über die Ausbildung.

 Handwerkskammer
Bremen

DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.

Nachfolge: Eine Herausforderung, viele Lösungen

„Wer führt meinen Betrieb künftig weiter?“ Die Nachfolge-Frage muss sich früher oder später jeder Handwerksunternehmer und jeder Handwerksunternehmerin stellen. Wer eine klare Antwort hat und die Firma zum Beispiel innerhalb der Familie weitergeben kann, kann sich glücklich schätzen. Denn vor einem Hintergrund aus Fachkräftemangel und sich verändernden Wertevorstellungen ist die Staffelstab-Übergabe im Handwerk schon lange kein Selbstläufer mehr. Dass sie trotzdem gelingen kann, zeigen Beispiele aus Bremen und Bremerhaven.

Übergabe an einen Mitarbeiter

■ Das Bremer SHK-Unternehmen **Peinemann + Sohn** ist ein Beispiel für eine der im Handwerk am häufigsten angestrebten Nachfolgeregelungen. Hier hat mit **Mirco Mahler** ein ehemaliger Mitarbeiter die Leitung übernommen. Seit dem 1. Januar ist der 33-jährige offizieller Nachfolger von **Carl Bock** als geschäftsführender Gesellschafter.

Als er 2017 noch vor dem Abschluss seines Master-Studiums in regenerativer Energie und Energieeffizienz ins Unternehmen kam, hat er nicht einen einzigen Gedanken daran verschwendet, einmal den Chefsessel zu übernehmen. „Für mich lag das völlig fern und ich war erstmal damit beschäftigt, meinen Job gut zu machen“, sagt Mirco Mahler. Carl Bock war sich indes schon schnell darüber klar, dass sein neuer Mitarbeiter womöglich auch einmal sein Nachfolger werden könnte. 2020 hat er ihn dann zum ersten Mal direkt aber unverbindlich darauf angesprochen – und sich eine Absage eingeholt. „Ich hatte überhaupt nicht damit gerechnet und war ziemlich überwältigt“, erinnert sich Mirco Mahler. Doch sein Chef ließ nicht locker und sprach das Thema immer mal wieder an, ganz nach dem Motto „steter Tropfen höhlt den Stein“. Mit der Zeit wurde er konkreter. „Irgendwann habe ich ihm dann gesagt, Du wirst mein Nachfolger, weißt es aber noch nicht“, erinnert sich Carl Bock. Die Zeit sollte ihm Recht geben.

Das Beispiel von Carl Bock und seinem Nachfolger Mirco Mahler zeigt auf, wie wichtig der Faktor Zeit bei der Unternehmensnachfolge ist. Wie nahezu alle Experten rät auch Kevin Kiefer, betriebswirtschaftlicher Berater der Handwerkskammer Bremen, Betriebsinhabern dazu, sich lieber zu früh als zu spät mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen. „Eine Nachfolge kann technisch zwar innerhalb von wenigen Wochen über die Bühne gehen, das ist aber die große Ausnahme. Die Vorbereitung erfordert in der Regel viel mehr Zeit, zum Beispiel wenn der Wert des

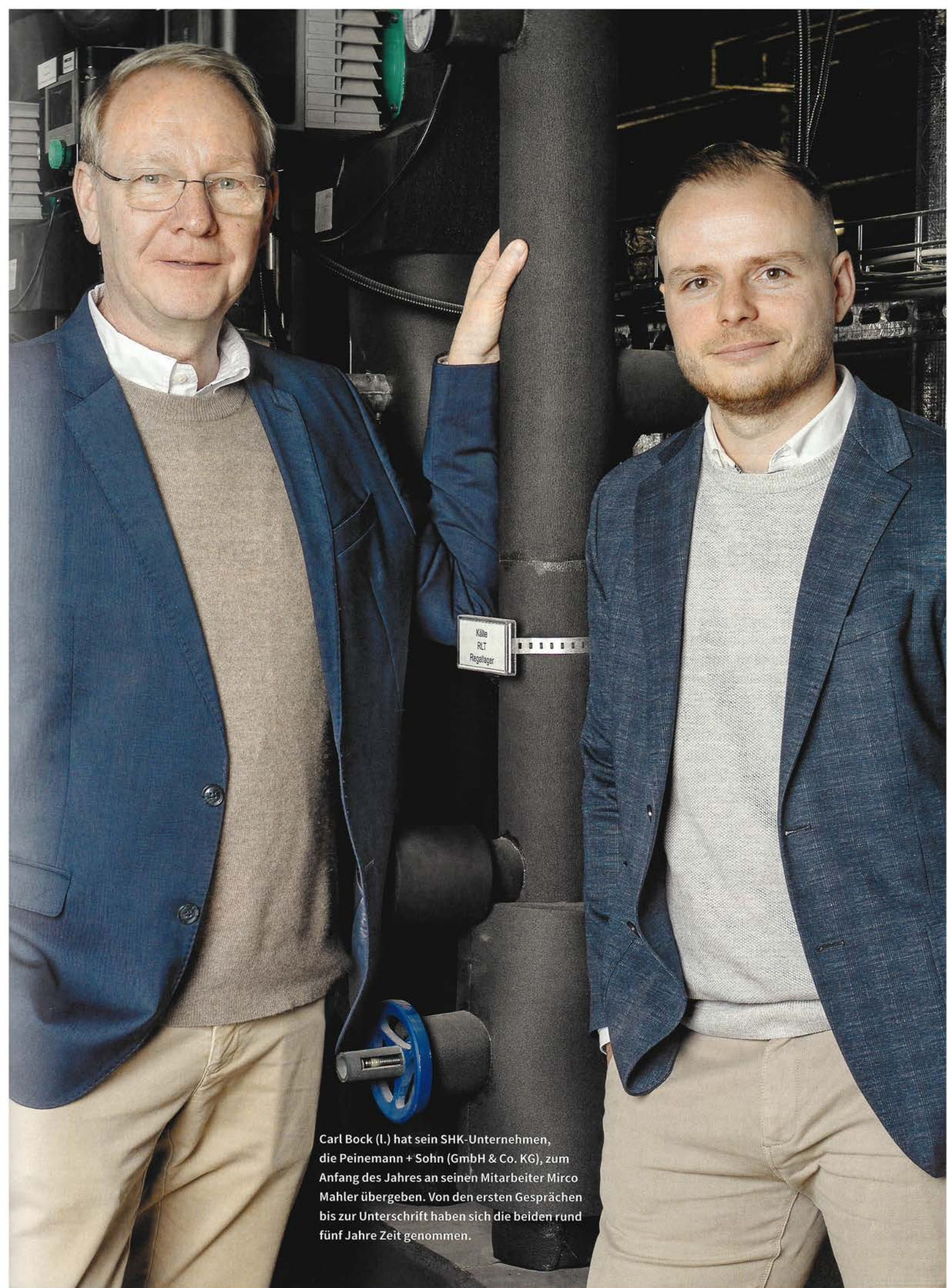
Unternehmens ermittelt werden und eine Finanzierung gesichert werden müssen“, sagt Kevin Kiefer. Der wichtigste Grund dafür, sich frühzeitig mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen, ist allerdings die Suche nach einer geeigneten Person. Glücklicherweise können sich Familienunternehmen schätzen, in denen die nächste Generation das Ruder übernehmen und in die Chefrolle hineinwachsen möchte. „Wo es nicht so ist, sollten sich Unternehmerinnen oder Unternehmer umso frühzeitiger Gedanken machen, idealerweise ab Mitte 50“, sagt Kevin Kiefer.

Carl Bock hat schon mit 51 Jahren das erste Mal darüber nachgedacht, wie es in mittlerer Zukunft mit seinem Unternehmen weitergehen sollte. Anlass war die überraschende Kündigung eines Mitarbeiters, den er sich ursprünglich gut in der Rolle des künftigen Chefs hätte vorstellen können. Als dessen Nachfolger – Mirco Mahler – sich im Unternehmen eingearbeitet hatte, ergriff Carl Bock die Initiative. Bis zur endgültigen Entscheidung vergingen dann nochmal drei Jahre.

Bei der Weihnachtsfeier 2023 verkündeten er und Mirco Mahler schließlich die Entscheidung. Mitarbeitende und Kunden wurden frühzeitig informiert, auch um Spekulationen und Gerüchte zu vermeiden. „Als die Würfel gefallen waren, haben wir das 360 Grad nach außen kommuniziert“, so Carl Bock. Mögliche Verunsicherungen aufseiten der Mitarbeitenden konnten ihm zufolge auch durch die umfangreichen Renovierungen des Firmengebäudes weitgehend vermieden werden. „Das hat, glaube ich, vielen Sicherheit gegeben und ein positives Signal für die Zukunft gesetzt.“

Froh ist Carl Bock vor allem darüber, dass sein Unternehmen weiterhin inhabergeführt ist. Auch, wenn künftig nicht mehr er sondern sein Nachfolger entscheidet.





Carl Bock (l.) hat sein SHK-Unternehmen, die Peinemann + Sohn (GmbH & Co. KG), zum Anfang des Jahres an seinen Mitarbeiter Mirco Mahler übergeben. Von den ersten Gesprächen bis zur Unterschrift haben sich die beiden rund fünf Jahre Zeit genommen.