

# 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.

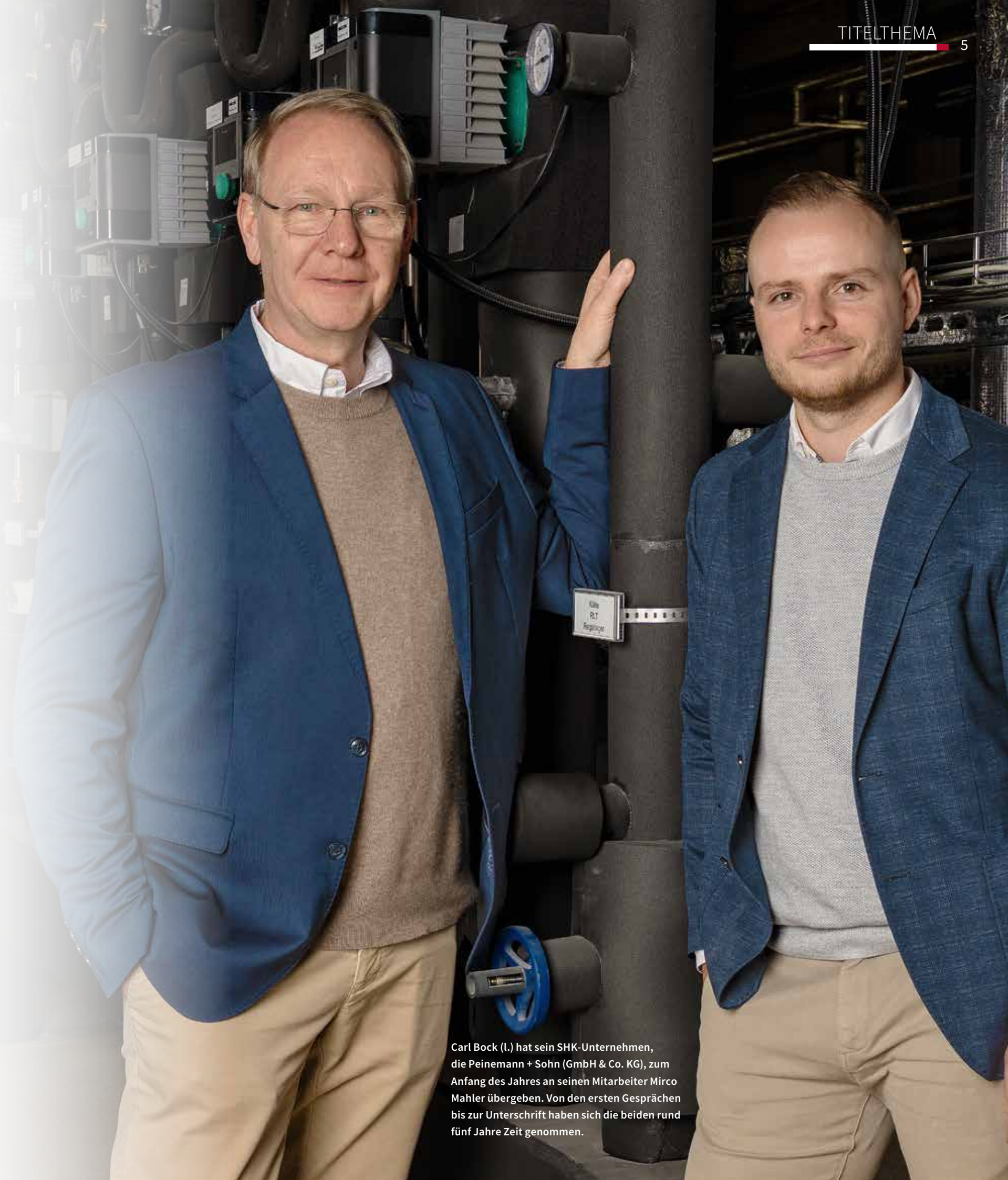
Das Beispiel von Carl Bock und seinem Nachfolger Mirco Mahler zeigt auf, wie wichtig der Faktor Zeit bei der Unternehmensnachfolge ist. Wie nahezu alle Experten rät auch Kevin Kiefer, betriebswirtschaftlicher Berater der Handwerkskammer Bremen, Betriebsinhabern dazu, sich lieber zu früh als zu spät mit 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.





Sabine Schwarz (l.) hat persönlich und in den sozialen Medien „good-bye“ gesagt, bleibt ihrem ehemaligen Salon, der jetzt von Rosinda Maria de Matos Maltez (r.) geführt wird, aber in Zukunft tageweise erhalten.

Fotos: Kreishandwerkerschaft Bremerhaven-Wesermünde/Albert

## Übergabe an Nachfolgerin von außen

■ Eine andere Regelung hat die Bremerhavener Friseurmeisterin Sabine Schwarz gefunden. Anfang des Jahres hat sie ihr Haarstudio nach fast 45 Jahren an Rosinda Maria de Matos Maltez übergeben, und damit an eine Nachfolgerin, die bisher nicht im Betrieb beschäftigt war. Der Kontakt kam über die Innung des Friseurhandwerks Bremerhaven-Wesermünde zustande.

Zum Schluss sind bei den Kunden auch Tränen geflossen. Und vielleicht auch die eine oder andere bei Sabine Schwarz. „Es war einfach an der Zeit“, sagt die passionierte Friseurin. Als junge Frau hatte sie nach der Meisterschule, die sie als jüngste Friseurmeisterin abschloss, den Salon aufgemacht und über die Jahre einen florierenden Betrieb mit festem Kundentamm aufgebaut.

Eigentlich hätte die 68-Jährige schon vor Jahren in den Ruhestand gehen können, zwei Dinge hielten sie aber davon ab: Zum einen die Pandemie mit all ihren wirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen, die erstmal bewältigt werden mussten. „Das hat alle Kräfte gebunden“, erinnert sich die Bremerhavenerin, die seit vielen Jahren stellvertretende Obermeisterin der Friseurinnung

Bremerhaven-Wesermünde ist. Und zum anderen hat ihr das Haarschneiden und das Führen des Haarstudios immer viel Spaß gemacht.

Deshalb lässt sie es auch nicht ganz bleiben, sondern bleibt dem Betrieb, der seit Anfang des Jahres Rosindas Haarstudio heißt, als Angestellte verbunden und kommt weiterhin jeden Donnerstag vorbei. „Darauf freue ich mich – und auch darauf, nicht mehr die Verantwortung zu tragen“, sieht sie die Vorteile ihrer neuen Rolle.

Das Thema Nachfolge hat Sabine Schwarz gut vorbereitet und sich unter anderem bei der Handwerkskammer Bremen dazu beraten lassen, was bei einer Betriebsübergabe zu beachten ist und welche Fallstricke es gibt.

Schon länger hatte sie sich nach einer Nachfolgerin umgesehen, hätte den Betrieb auch gerne in die Hände einer langjährigen Mitarbeiterin gegeben, doch das klappte am Ende nicht. Auch im Vorstand der Innung hatte sie ihre Suche nach einer Nachfolge bekannt gemacht. Obermeister Stefan Hartmann vermittelte schließlich den Kontakt zu Rosinda Maria de Matos Maltez.

„Ich wollte schon lange einen eigenen Betrieb, hatte aber bisher nicht das Richtige gefunden und deshalb bei der Innung angefragt“, sagt die 56-Jährige. Und wurde beim Haarstudio Schwarz fündig. „Den Salon fand ich schon immer toll, die Lage ist prima, der Betrieb ist super geführt, da passte alles“, sagt sie. Im Vorfeld der Übergabe wandte sie sich an eine Existenzgründerberatung. Die beiden Frauen lernten sich kennen und wurden sich zügig über Ablöse und andere Modalitäten des Übergangs einig. Ein gutes Jahr verging vom ersten Kontakt bis zur endgültigen Betriebsübergabe.

Nun sind beide zufrieden und freuen sich auf den neuen Lebensabschnitt, der auf sie zukommt. Sabine Schwarz hat sich zum Abschied vor allen Dingen auch über die vielen lieben Worte und Aufmerksamkeiten ihrer Stammkundinnen gefreut. „Ich habe immer gerne gearbeitet und die vielen guten und auch tiefen Gespräche und Begegnungen sehr geschätzt.“ Allen Betriebsinhabern, denen die Suche nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin noch bevorsteht, rät sie dazu, rechtzeitig aktiv zu werden und auch die Hilfen von Handwerkskammer und Innung zu nutzen. „Denn am Ende übergibt man ja irgendwie ein Stück seines Lebenswerks.“

## Übergabe an einen anderen Betrieb

■ Metallbauermeister und Handwerksunternehmer Ralf Majowski feiert in diesem Jahr seinen 60. Geburtstag. Wie oft empfohlen, hat er sich schon mit Mitte 50 Gedanken über seine Nachfolge gemacht. Weil der mögliche Kandidat in seinem Betrieb aber in die Industrie wechselte, musste eine neue Lösung her. Die haben er und der Bremerhavener Metallbau-Betrieb Griesch GmbH & Co. KG nun gemeinsam gefunden.

Rund drei Jahre lang hat Majowski einen potenziellen Nachfolger für seinen Acht-Mann-Betrieb im Gewerbegebiet Utbremen gesucht, nachdem die ursprünglichen Pläne für die Übergabe an seinen Mitarbeiter geplatzt waren. Ein Beispiel dafür, warum Unternehmer sich rechtzeitig mit dem Thema beschäftigen sollten. Unvorhergesehene Ereignisse können angestrebte Nachfolgen noch bis zur Unterschrift beim Notar zunichtemachen – und damit schlimmstenfalls auch die persönliche Lebensplanung.

Für Ralf Majowski hat sich die Weitsicht gelohnt. Im August des vergangenen Jahres meldeten sich die Geschwister Simone und Torsten Griesch auf eine Chiffre-Anzeige, die er in der Betriebsbörse des Handwerkskammer-Magazins Handwerk in Bremen und Bremerhaven geschaltet hatte. Von da an ging alles ziemlich schnell. Nach ersten Gesprächen, einer Wertermittlung durch die Handwerkskammer und ein paar Formalitäten war das Geschäft unter Dach und Fach. „Nachdem wir das Ergebnis der Wertermittlung hatten, haben wir uns noch vor der Handwerkskammer die Hände geschüttelt“, erinnert sich Ralf Majowski.

Doch schon vorher haben die beiden Betriebe einen guten Draht zueinander gefunden und bei der Umsetzung von Aufträgen und der Erstellung von Angeboten zusammengearbeitet. „In der Vergangenheit haben wir nie etwas miteinander zu tun gehabt, nach den ersten Gesprächen über eine mögliche Übernahme aber

schnell festgestellt, dass es auch persönlich passen könnte“, sagt Torsten Griesch. Sowohl er als auch Ralf Majowski betonen den Respekt, den beide für die Leistungen des anderen hegen. Respekt vor dem Lebenswerk desjenigen, der seinen Betrieb übergibt auf der einen Seite. Respekt für neue Ideen, welche die andere Seite einbringt, auf der anderen.

Durch die zusätzlichen personellen Kapazitäten der Bremer Metallbaufirma Ralf Majowski stehen Torsten Griesch künftig noch bessere Möglichkeiten zur Verfügung, um sowohl die Anforderungen von Großaufträgen als auch Privatkunden noch besser bedienen zu können.

Ralf Majowski wird seinen Teil dazu beitragen, die Pläne zum Erfolg zu führen. In den kommenden Jahren, so der Plan, wird er den Bremer Standort als Betriebsleiter weiterführen. Der Name Majowski soll als Marke erhalten bleiben.



Ralf Majowski und Familie Griesch haben nach ersten Gesprächen im Herbst des vergangenen Jahres vergleichsweise schnell eine Nachfolgeregelung gefunden.



### Sicherheiten für die Nachfolge

► Bei fast jeder Unternehmensnachfolge kommt die Frage früher oder später auf einen Punkt: Die Finanzierung – und die erforderlichen Sicherheiten. Für potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger kann das eine Hürde sein. Abhilfe bieten an dieser Stelle Bürgschaften.

Damit unterstützt die Bürgschaftsbank Bremen Existenzgründerinnen und Gründer – also auch Übernehmerinnen und Übernehmer – sowie kleine und mittlere Unternehmen, die ihren Sitz im Bundesland Bremen haben oder in Bremen investieren. Wenn das Kon-

zept für eine Unternehmensnachfolge stimmig ist, muss die Finanzierung nach Auskunft der Bürgschaftsbank grundsätzlich nicht an fehlenden Sicherheiten scheitern. Ausfallbürgschaften kann sie bis zu einem Volumen von bis zu zwei Millionen Euro gewähren. Üblicherweise beantragt die Hausbank des Interessenten die Bürgschaft, wenn Sicherheiten gefragt sind. Möglich ist laut Rolf Sinn, Firmenkundenbetreuer der Bürgschaftsbank, aber auch der direkte Weg: „Wer zum Beispiel einen Betrieb übernehmen möchte und für die Finanzierung Sicherheiten benötigt, kann sich an uns wenden und um eine Einschätzung bitten. Wir beraten gerne.“

### Kontakt:

**Oliver Boss**  
Firmenkundenbetreuer  
Tel. + 49 (421) 33 523 41  
[o.boss@buergschaftsbank-bremen.de](mailto:o.boss@buergschaftsbank-bremen.de)

**Rolf Sinn**  
Firmenkundenbetreuer/  
Beteiligungsmanager  
Tel. +49 (421) 33 523 49  
[r.sinn@buergschaftsbank-bremen.de](mailto:r.sinn@buergschaftsbank-bremen.de)

**Weitere Infos der Bürgschaftsbank zum Thema Nachfolge:**  
<https://hb.ermoeglicher.de/de/unternehmen/nachfolgen/>



Anja (l.) und Ilka Brunsing sowie Kai Segelken haben mit der engen Zusammenarbeit unter einem Dach ihre Antwort auf den Mangel an Fachkräften gefunden.

## Pragmatische Antwort auf Nachfolgefrage

Die Betriebsnachfolge gehört mittlerweile zu den Top-Themen und Herausforderungen des Handwerks. Selbst für langjährig erfolgreiche Handwerksunternehmerinnen und -unternehmer wird es zunehmend schwieriger, Nachfolgerinnen und Nachfolger zu finden. Ein Grund sind fehlende Fachkräfte. Das erfordert mitunter pragmatische Lösungen.

■ Der Name Brunsing ist seit rund 70 Jahren im Bremer Friseurhandwerk ein Begriff. Die Schwestern Anja und Ilka Brunsing führten den Traditionsbetrieb in Schwachhausen bis Ende des vergangenen Jahres erfolgreich. Über das Thema Nachfolge hatten sie sich schon frühzeitig Gedanken gemacht und auch schon eine potenzielle Nachfolgerin gefunden. Als diese aber absprang und Ende letzten Jahres auch noch vier Mitarbeiterinnen kündigten und den Beruf

wechselten, stellte sich die Frage, wie es mit dem Familienbetrieb weitergehen sollte.

Auch Kai Segelken kennt die Herausforderung unter der Überschrift Fachkräftemangel. Bei ihm stellte sich die gleiche Frage wie bei seinen Kolleginnen. Was lag also näher, als eine gemeinsame Lösung zu suchen? Ganz nach dem Motto „gemeinsam sind wir stark“ beschlossen sie, unter einem Dach als Team zusammen-

zuarbeiten. Unter dem Namen Brunsing & Segelken kümmern sich Anja und Ilka Brunsing sowie Kai Segelken künftig um ihre Kundinnen und Kunden und haben gleichzeitig die Gelegenheit, sich fachlich auszutauschen. Gerade letzteres empfinden die leidenschaftlichen Friseur-Profis – Anja und Ilka Brunsing engagieren sich im Meisterprüfungsausschuss, Kai Segelken bringt sein Know-how auch als Sachverständiger ein – als große Bereicherung.

## „Mit Hürden rechnen“

Die Betriebsnachfolge kann, neben der Gründung, das zweite große Thema in der Firmengeschichte sein. Je nach Konstellation erfordert sie gute Vorbereitung und in vielen Fällen auch viel Zeit. Kevin Kiefer, betriebswirtschaftlicher Berater bei der Handwerkskammer Bremen, unterstützt Handwerksbetriebe und potenzielle Nachfolger aus Bremen und Bremerhaven.

■ Sein erster Tipp, wenn es um die Betriebsnachfolge geht: „Beginnen Sie rechtzeitig, sich Gedanken zu machen. Wer sich zum Beispiel mit Mitte 60 zur Ruhe setzen möchte, sollte mit Mitte 50 anfangen.“

Wenn es optimal läuft, könne eine Übergabe zwar technisch schnell über die Bühne gehen. „Allerdings sollte man auch immer mit unvorhersehbaren Hürden rechnen, zum Beispiel das ein potenzieller Nachfolger kurz vor Torschluss wieder abspringt“, so Kiefer.

Was er außerdem dringend empfiehlt, ist nötige Investitionen in den Betrieb hoch zu halten, damit dieser für Übernehmer attraktiv bleibt. Außerdem rät er zu einem mindestens groben Zeitplan: „Ideal ist es, wenn ein potenzieller Nachfolger oder eine Nachfolgerin schon daran mitarbeitet, den Betrieb für die Zukunft aufzustellen. Das gilt für Übergaben an Personen, die schon im Betrieb beschäftigt sind ebenso wie bei Übergaben innerhalb der Familie. Außerdem sollte die Frage klar geklärt werden, welche Rolle der bisherige Inhaber nach der Übergabe einnehmen soll.“ Auch bei einem weiteren Thema, das früher oder später bei jeder Nachfolge auf Tapet kommt, kann Kevin Kiefer Handwerksunternehmen weiterhelfen. „Als Handwerkskammer wenden wir für die Wertermittlung ein speziell für Handwerksunternehmen entwickeltes Verfahren zur Wertermittlung an.“



### INFO

#### Kontakt:

**Kevin Kiefer**  
Betriebswirtschaftlicher Berater  
Tel. 0421 / 30500-309  
E-Mail: [kiefer.kevin@hwk-bremen.de](mailto:kiefer.kevin@hwk-bremen.de)

### Checkliste zur Betriebsnachfolge

► Die ersten elf Fragen, die Sie sich stellen sollten, wenn Sie mit der Planung zur Betriebsübergabe beginnen:

1. Wann beginne ich mit der Planung der Betriebsübernahme? Zu wann möchte ich mein Unternehmen übergeben?
2. Welche Voraussetzungen muss der Übernehmende erfüllen?
3. Was möchte ich alles übergeben (Firmenname, Grundstücke, BGA etc.)?
4. Ist eine Weiternutzung der Betriebsräume möglich?
5. Welchen Stand der Technik besitzt mein Unternehmen?
6. Kann/soll der Nachfolgende meine Kundschaft übernehmen?

7. Wie war in den letzten drei bis fünf Jahren die wirtschaftliche Lage meines Betriebs?
8. Soll die nachfolgende Person noch eingearbeitet werden bzw. möchte ich selber später noch im Unternehmen arbeiten?
9. Wie sieht die Mitarbeiterstruktur aus (Alter, Qualifikation, Betriebszugehörigkeit, Anpassungsfähigkeit etc.)?
10. Wie hoch soll der gewünschte Kaufpreis sein?
11. Habe ich schon eine Liste erstellt mit allen Personen bzw. Institutionen, die für die Übergabe relevant sind (Steuerberatung, juristische Beratung, Handwerkskammer, Versicherungsinstitutionen, Hausbank, Berufsgenossenschaft, eigene Kranken- und Rentenversicherung, Händler, Kundschaft etc.)?



stefes-bau-Inhaber Thomas Stefes (l.) reicht den Staffelstab weiter an Jörg Kaiser und Benjamin Koppenstein.

# Geschäftsführung wird Gesellschafter

stefes bau zeigt ein starkes Signal für die Zukunft

■ Die stefes bau GmbH, ein etabliertes Bremer Bauunternehmen, stellt die Weichen für eine gesicherte Zukunft: Seit Anfang des Jahres haben die beiden Geschäftsführer Benjamin Koppenstein und Jörg Kaiser nicht nur weiterhin die operative Leitung inne, sondern sind auch als Gesellschafter in das Unternehmen eingestiegen.

Mit dieser Entscheidung würdigt Inhaber Thomas Stefes die herausragende Arbeit und das Engagement seines Geschäftsführerduos, die als langjährige Mitarbeiter schon immer für Einsatz, Zuverlässigkeit und eine zukunftsorientierte Unternehmensführung stehen.

„Die beiden haben maßgeblich dazu beigetragen, dass stefes bau mehr denn je als verlässlicher Partner für den Bestandsbau in der Branche gilt. Ihre planerische Weitsicht und ihr Einsatz für unsere Kunden und Mitarbeiter sind absolut wertvoll. Es ist für mich ein logischer Schritt, ihnen

noch mehr unternehmerische Verantwortung zu übertragen“, erklärt Thomas Stefes.

Benjamin Koppenstein sagt: „Ich bin stolz, dass meine langjährige Arbeit für stefes bau in eine Beteiligung mündet. Es motiviert mich, gemeinsam mit Jörg und Thomas unsere Visionen in den kommenden Jahren umzusetzen – insbesondere in den Bereichen Denkmalpflege und nachhaltiges Bauen.“

## Langfristige Ausrichtung und Kontinuität

Jörg Kaiser: „Mit unserem Engagement als neue Gesellschafter wollen wir die Grundwerte des Unternehmens – Fachkompetenz, Qualität und Zuverlässigkeit – weiter stärken. Unser Ziel ist es, die Zukunftsfähigkeit von stefes bau langfristig zu sichern sowie dabei das Firmen- und Mitarbeiterwachstum zu fördern.“

Die Beteiligung der Geschäftsführer unterstreicht die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und soll Kontinuität sowie Stabilität für Kunden, Partner und Mitarbeitende sichern. Gemeinsam möchte das Führungsteam die Erfolgsgeschichte von stefes bau fortschreiben und die Perspektive für ein erfolgreiches Bestehen in einem herausfordernden Markt bieten.

## Über die stefes bau GmbH

Die stefes bau ist mit ihrer Vorgänger-Firma seit 1965 ein spezialisierter Partner für Sanierungs- und Renovierungsarbeiten im Baubestand mit einem besonderen Fokus auf denkmalgeschützte Immobilien. Mit einem erfahrenen Team und einem klaren Fokus auf Qualität, Flexibilität und Zuverlässigkeit realisiert das Unternehmen vornehmlich Projekte im Großraum Bremen.