



Wladimir Taschner ist Leiter des Projekts Neo bei der Zeus GmbH.

| Si INTERVIEW | Nachfolge im Handwerk

» HOSPITATION IST UNSER KERNTHEMA «

Wladimir Taschner ist Leiter des Projekts „Neo – Nachfolge im Handwerk“ der Zeus GmbH, das interessierte Betriebe und Unternehmer bei dem Prozess der externen Betriebsübernahme unterstützt. Die *Si* sprach mit Herrn Taschner über die Vorteile und Herausforderungen einer Unternehmensgründung durch Betriebsübernahme, den emotionalen Faktor und die Wichtigkeit, diesen Schritt rechtzeitig zu planen.

Si: Herr Taschner, bitte geben Sie uns einen groben Abriss der Anfänge und Zielsetzungen Ihres Projekts.

Wladimir Taschner: Dieses von der Bundesregierung ausgerichtete Projekt hat 2021 begonnen und ist auf drei Jahre befristet. Wir befinden uns also aktuell im dritten und damit letzten Jahr. Unsere Partner hierbei sind die Handwerkskammer sowie die Kreishandwerkerschaft in Kassel. Diese hat natürlich Innungen mit einer Vielzahl an Betrieben, die die Problematik der Betriebsnachfolge umtreibt.

Als Beteiligungs- und Beratungs-GmbH gehen wir bei Zeus die Fragestellung der Nachfolge ein wenig anders an. Unser Kerngeschäft liegt hier ganz klar auf der Hospitation. Wir wollen die Nachfolge für die jungen Meister wieder schmackhaft machen. Und wir wollen durch unsere Begleitung des Hospitations- und letztlich Übernahmeprozesses dafür sorgen, dass dieser für beide beteiligten Parteien erfolgreich verläuft. Dabei haben wir uns als Projekt-Partner konstant den Anforderungen sowohl der übergebenden wie auch der nachfolgenden Partei angepasst. Zu Beginn bestanden unsere Projekt-Bausteine aus Schulungen, Hospitation sowie dem Netzwerken auf unseren Veranstaltungen.

Anfangs mussten wir natürlich zunächst mal in die Akquise gehen. Wir hatten also nicht bereits Interessenten in unserem Portfolio, diese mussten erstmal gefunden werden. Während unserer ersten Gespräche haben wir festgestellt: Schulungen braucht diese Zielgruppe eigentlich gar nicht. Im Bereich Business-Plan bzw. Finanzierung war zwar mitunter Nachholbedarf vorhanden. Da sich unsere Zielgruppe aber aus Menschen zusammensetzt, die zum großen Teil bereits Führungs-

erfahrung sammeln konnte – wie beispielsweise selbstständige Handwerker, die sich vergrößern möchten –, müssen diese nicht geschult werden, wie sie profitabel ein Geschäft führen können. Deshalb haben wir beschlossen, uns auf das zu konzentrieren, was tatsächlich gebraucht wird. Und dabei war das Hauptthema das „Matching“ – also die Seite der Nachfolgenden mit den passenden Unternehmen zusammenzubringen.

Si: Wo haben Sie letztlich Ihre Interessenten gefunden?

Taschner: Auf dem Weg das Projekt bekannt zu machen sind wir zunächst in alle Meisterschulen gegangen. Darüber hinaus auch in die Berufsschulenklassen der Abschlussjahrgänge und haben dort über das Projekt berichtet. Wir hatten auch Stände in Baumärkten, waren also eigentlich überall unterwegs. Dabei haben wir festgestellt, dass unser Angebot für die Schüler der Berufsschulen möglicherweise noch etwas zu weit vorausgreift, denn wir brauchen natürlich Menschen, die in der Lage sind, zeitnah Betriebe zu übernehmen. Unsere Zielgruppe ist dabei so ab 30 Jahren aufwärts, wobei es durchaus auch jüngere Fälle gibt.

Was die Betriebe selbst angeht, so hatten wir im Bereich der Fleischerei einen Fall, in dem wir für einen interessierten Nachfolger keinen passenden Betrieb hatten. Hier haben wir dann die Innungen angeschrieben und nachgefragt, ob unter den angehörigen Betrieben Nachfolger-Bedarf bestehe. Auf derartige Anfragen melden sich dann oft Betriebe. Ein anderer Ort, wo wir inseriert haben, war ebay-Kleinanzeigen. Die Resonanz war hier tatsächlich sehr groß, was viel-

leicht ein bisschen überraschen mag, aber in der Tat werden dort nicht nur alte Klamotten oder Bürostühle verkauft. Auch Supermärkte suchen da Auszubildende, die Deutsche Bahn sucht Mitarbeiter ... denn man darf nicht vergessen: Diese Kleinanzeigen kosten nichts.

Als ich dann selbst mal nach Betrieben gesucht habe, habe ich festgestellt, dass hier Frisörbetriebe in Kassel zum Verkauf angeboten wurden, die wir nicht mal in unserem Portfolio hatten. Dementsprechend haben wir angefangen, auch unsere eigenen Betriebe dort zu inserieren. Natürlich konnten wir aus datenschutzrechtlichen Gründen dabei nicht so offen kommunizieren, wie das andere Geschäftsinhaber taten. Also haben wir die Inserate zunächst mal ganz allgemein gehalten. So nach dem Motto: „Kfz-Betrieb aus Kassel sucht Nachfolger“. Auf diese Art haben wir zu jedem Gewerk eine Anzeige geschaltet und in der Folge einen unheimlich großen Zulauf an Anfragen erhalten.

Si: *Wie stehen die Betriebsinhaber allgemein der Idee einer externen Übernahme gegenüber?*

Taschner: Ich denke, dass insbesondere im Bereich des Handwerks der Prozess einen Betrieb zu gründen und über viele Jahrzehnte zu leiten, eine sehr emotionale Sache ist. Früher waren die Nachfolger oft die eigenen Kinder oder auch die Angestellten. Zum einen aufgrund des demografischen Wandels, zum anderen weil das Handwerk im Allgemeinen zu Unrecht unter den Jugendlichen nicht mehr so populär ist, möchten die eigenen Kinder heute oft nicht mehr übernehmen. Die jetzige Geschäftsführung möchte den Betrieb aber natürlich in sehr guten Händen wissen. Das führt dazu, dass diese Betriebsinhaber in vielen Fällen gar nicht abgeben wollen. Man wartet lieber ab und hofft, dass sich die Kinder vielleicht doch dafür entscheiden, den Betrieb zu übernehmen. Die andere naheliegende Variante sind natürlich die eigenen Angestellten. Da hatten wir zum Beispiel einen Kfz-Betrieb, der tatsächlich an seinen Jung-Meister abgeben wollte, dieser ist dann aber weggezogen. Denn ein Meister findet heutzutage fast überall einen Job. Dieser Betrieb hat zwar inzwischen einen neuen Jung-Meister, ist aber beim Thema Übernahme vorsichtiger geworden.

» Eine andere Sache ist auch, dass man sich zu wenig um dieses Thema kümmert. Man hat schließlich seinen Arbeitsalltag, und viele sagen, sie werden einfach so lange arbeiten, wie es geht, ohne zu bedenken, dass man dennoch vorausplanen sollte. «

Das ist auch eine Eigenart des Handwerks im Speziellen, wo diese Einstellung recht üblich ist. In der Industrie geht man dieses Thema nochmal anders an und handelt mitunter auch vorausschauender. Denn wenn man letztlich doch in die Position kommt, seinen Betrieb abgeben zu müssen, bleibt oft zu wenig Zeit, den passenden Nachfolger zu finden.



Das Team hinter dem Projekt: Dr. Norbert Wett, Geschäftsführer Kreishandwerkerschaft Kassel; Dietmar Manns, Handwerkskammer Kassel; Jana Todici, Kreishandwerkerschaft Kassel; Angelika Rörig, Marketing Neo; und Wladimir Taschner, Projektleitung Neo (v. l.).

Si: *Wie groß ist überhaupt das Interesse im Handwerker-Nachwuchs, irgendwann einen eigenen Betrieb zu leiten?*

Taschner: Tatsächlich lassen sich an den Berufsschulen grob zwei Lager feststellen. Das hängt auch mit der Vorbildung zusammen. Es gibt beispielsweise die Abiturienten, die sagen: Ich möchte jetzt eine Handwerks-Ausbildung machen und danach mache ich die Meisterschule. Dieses Lager will final in die Selbstständigkeit gehen, weil sie auch verstehen, dass es im Handwerk oftmals körperlich zu anstrengend ist, bis 65 oder 70 auf einer Baustelle zu arbeiten. Auf der anderen Seite gibt es die Schüler, die zwar um die Möglichkeit der Selbstständigkeit wissen, aber den Weg der externen Nachfolge überhaupt nicht kennen. Das man Teil eines Unternehmens ist und der Chef eventuell irgendwann einmal mit dem Angebot einer Nachfolge an einen heran tritt, das ist ihnen ein Begriff. Ansonsten scheint aber die Neugründung eines eigenen kleinen Ladens der klassischere oder bekanntere Weg zu sein. Für uns ist aber gerade die externe Nachfolge natürlich das Hauptthema.

Si: *Die Übernahme eines bestehenden Betriebs bringt gegenüber der Neugründung durchaus auch einige Vorteile mit sich ...*

Taschner: Das sehe ich auch so, es kommt aber natürlich auf den Betrieb im Einzelnen an. Bei einem Thema wie dem bereits vorhandenen Kundenstamm eines bestehenden Betriebs beispielsweise gilt es zu prüfen, wie alt dieser Kundenstamm überhaupt ist. Wenn diese Kunden alle weit über 60 sind, sind sie in einigen Jahren vielleicht gar nicht mehr da. Beziehungen zu Lieferanten oder Banken wäre ein anderer Vorteil oder natürlich auch die vorhandenen Mitarbeiter. Wenn ich in der aktuellen Zeit einen Betrieb neu gründen möchte, tue ich mir ggf. durchaus schwer, überhaupt Mitarbeiter zu finden – von bereits eingearbeiteten Mitarbeitern ganz zu schweigen. Je nach Gewerk kann man natürlich auch erstmal alleine anfangen, aber wenn ich Mitarbeiter brauche, ist das schonmal unheimlich schwierig. Dann muss man auch sehen, dass – wieder je nach Gewerk – eine Neugründung einfach viel zu teuer sein kann.



In Workshops werden die potenziellen Nachfolger auf ihre Aufgaben vorbereitet.

Der wichtigste Punkt einer Übernahme ist aber eigentlich der, dass diese natürlich nicht wie beispielsweise ein Autokauf abläuft, bei dem ich eine Probefahrt mache, das Geld auf den Tisch lege und schon habe ich ein neues Auto. Bei einer Übernahme sprechen beide Parteien zunächst einmal über die Rahmenbedingungen, in der Folge kann der potenzielle Nachfolgende hospitieren und sich dabei auch die Mitarbeiter anschauen, um herauszufinden, ob diese zu einem passen und das mitmachen möchten, was einem selbst für den Betrieb vorschwebt. Denn man muss einen übernommenen Betrieb ja nicht so weiterführen, wie er all die Jahre zuvor geführt wurde. Vielleicht hat man eine Geschäftsidee, die man dort integrieren möchte. Das gilt es natürlich im Vorhinein zu prüfen. Wenn alles passt, ist es oft so, dass die derzeitige Geschäftsführung gar nicht sofort aufhören möchte. Stattdessen ist diese sogar bereit, ihre eigene Arbeitszeit zu reduzieren, aber in einer beratenden Funktion im Betrieb zu bleiben. Diese Konstellation kann gerade für den Nachfolger von unschätzbarem Wert sein. Denn wenn ich eine Geschäftsführung mit 30 oder 40 Jahren Erfahrung als Berater an meiner Seite habe, mache ich natürlich viel weniger Fehler als in einer alleinigen Selbstständigkeit.

Si: In wie weit ist Ihr Projekt konkret in den Übernahme-Prozess involviert, wenn sich einmal beide Parteien gefunden haben?

Taschner: Wir übernehmen dabei eine informierende sowie begleitende Rolle. Treten also Unternehmer mit Expansionswünschen an uns heran, informieren wir in der Folge die Betriebe über das Interesse. Die Betriebe müssen dann entscheiden, ob sie dem entsprechenden Interessenten ihren Betrieb überhaupt verkaufen möchten und nehmen über uns ggf. den Erstkontakt auf.

Wenn soweit alles passt, gehen die beiden Parteien ins Gespräch und klären die Rahmenbedingungen wie: Wann soll abgegeben werden? Wie viel möchte der Betriebsinhaber haben? etc. Der Punkt der Betriebsbewertung ist dabei natürlich sehr wichtig, denn viele derer, die abgeben wollen, wissen gar nicht, was ihr Betrieb überhaupt wert ist. Dabei kooperieren wir eng mit der Handwerkskammer, die die Dienstleistung der Unternehmensbewertung kostenfrei anbietet. Wir stehen währenddessen mit beiden Parteien in Kontakt, hören

uns deren Feedback und Fragen an, stehen unterstützend zur Seite und begleiten letztlich den ganzen Prozess.

Bei einer jüngeren Zielgruppe, wie einem Jung-Meister beispielsweise, der erstmal einen Business-Plan schreiben muss, weil er ja Geld von der Bank braucht, um einen Betrieb kaufen zu können, können wir auch da helfen und beraten.

Si: Sie hatten eingangs angesprochen, dass die finanzielle Seite die ist, auf der sie oft am meisten zu unterstützen haben. Liegt das auch daran, dass das ein Bereich ist, mit dem sich gerade jüngere Meister oft noch nicht so intensiv beschäftigen mussten.

Taschner: Tatsächlich ist das sehr unterschiedlich. Themen wie der Business-Plan sind Dinge, die zwar in den Meisterkursen behandelt werden, die man aber vielleicht nicht so gerne macht, einfach weil das sehr umfangreich ausfallen kann. Jemand der noch nie einen derartigen Finanzierungsprozess durchlaufen hat, hat da also oft Nachholbedarf. Das liegt auch daran, dass oftmals zu sehr „Pi mal Daumen“ gerechnet wird. Dinge wie Sozialabgaben für Mitarbeiter oder die Kosten von Ausfällen aufgrund von Krankheit haben viele oft nicht auf dem Schirm. Hier können wir unterstützen. Auch stellen wir beispielsweise für Interessenten den Erstkontakt zu einer Bank – hier in Kassel sind es die Sparkassen – her, die Nachfolge-Suchende zum Beispiel mit kostenlosen Beratungsgesprächen unterstützen.

Si: Ihr Projekt arbeitet zunächst Mal gewerkeübergreifend. Wie sieht es denn im SHK-Bereich beim Thema Betriebsübernahmen aus?

Taschner: Die Herausforderung für unser Projekt im SHK-Bereich ist eigentlich, die richtigen Nachfolger mit den richtigen Betrieben zusammenzubringen. Wir haben von beiden Seiten Interessenten vorliegen, allerdings ist es so, dass die Nachfolgenden aktuell hauptsächlich Betriebe im Bereich von drei bis vier Mitarbeitern suchen. Bei den Abgebenden handelt es sich allerdings eher um Betriebe in der Größenordnung von 12 bis 15 Mitarbeitern. Das ist vielen Leuten eine Nummer zu groß. Zum einen ist der Kaufpreis dabei höher, und es ist auch nicht jeder in der Lage, einen Betrieb mit 15 Mitarbeitern zu führen.

» Denn je größer ein Betrieb ist, desto mehr Aufgaben drehen sich für einen selbst um die Leitung des Unternehmens und nicht mehr darum, selber handwerklich tätig zu sein. «

Die Herausforderung, überhaupt an die kleineren Betriebe heranzukommen, hat sicherlich auch damit zu tun, dass die Auftragslage aktuell so gut ist, dass niemand abgeben möchte. Das Geschäft ist einfach zu lukrativ. Im Vergleich haben wir in der Kfz-Branche sehr viele Betriebe, die abgeben möchten. Man merkt ja, wie sich diese Branche hin zur E-Mobilität verändert, und viele möchten diese Veränderung gar nicht mehr mitgehen und sind daher bereit abzugeben.

Si: In einem Handwerks-Betrieb steckt oftmals viel Herzblut, gerade wenn die derzeitige Geschäftsführung auch selbst gegründet hat. Wie wichtig ist da der Faktor Persönlichkeit bei den potenziellen Nachfolgern?

Taschner: Ich kann mich an einen Fall erinnern, bei dem ein SHK-Betriebsinhaber mit seiner Tochter eine unserer Veranstaltungen besuchte. Die Tochter war in die Geschäftsführung des Betriebs eingestiegen, aber dennoch wurde noch ein Nachfolger gesucht, da sie sich hauptsächlich um das kaufmännische kümmern sollte. Der Vater war bereits weit über 60, arbeitete aber weiterhin im Betrieb. Die Tochter sprach dabei sehr offen mit uns und meinte, ihrem Vater wäre letztlich einfach niemand recht. Es ist also durchaus eine sehr emotionale Sache. Und dann war es in diesem Fall auch so, dass sowohl Tochter als auch Vater sowie eine weitere Person die Geschäftsführung bildeten. Da müssen sich natürlich erstmal alle einig sein, an wen man den Betrieb übergeben möchte. Wenn ein Betriebsinhaber, zum Beispiel aufgrund von hohem Alter, einfach nicht mehr arbeiten kann, wird er letztlich auch versuchen, seinen Betrieb abzugeben.

» Die Problematik ist nur, dass in diesem Fall oft die Zeit knapp wird, weil ein Nachfolger nicht schnell genug gefunden werden kann und der Betrieb im schlimmsten Fall komplett schließen muss. «

Si: Wie sie eingangs bereits erwähnt haben, befinden Sie sich nun im dritten Jahr dieses dreijährigen Projekts. Wie ist die Bilanz nach dieser Zeit?

Taschner: Unser erstes und oberstes Projektziel waren und sind immer die Hospitationen. Hier haben wir sehr viele teilnehmende Betriebe gewonnen. Der Prozess einer Betriebsübernahme ist natürlich ein langwieriger. Wir haben beispielsweise eine erfolgreiche Übernahme im Kfz-Bereich, bei der der Prozess letztes Jahr begonnen hat und seit Anfang dieses Jahres fix ist.

Wir haben aktuell sehr viele Hospitationen, die parallel laufen. Ganz zu Beginn unseres Projekts hatten wir bereits eine fast-erfolgreiche Übernahme, wo ein Jung-Meister Tiny-Houses bauen wollte und auch einen Betrieb gefunden hat, der in Sachen Kaufpreis, Werkstatt etc. gepasst hat. Aber er wollte nicht sofort übernehmen, sondern lieber vorher mehr Berufserfahrung sammeln. Also hat er als Angestellter bei dem Betrieb angefangen. Der Vertrag war dabei so ausgelegt, dass er nach einem Jahr übernehmen würde. Innerhalb dieses Jahres hat der Betriebsinhaber das Unternehmen allerdings an einen anderen Interessenten verkauft. Solche Fälle gibt es also auch. Und man darf nicht vergessen, dass unser Projekt mitten in der Corona-Hochzeit gestartet ist. Wir konnten also viele Veranstaltungen gar nicht stattfinden lassen. Meisterfeiern, bei denen wir an Jung-Meister hätten herantreten können, haben gar nicht stattgefunden. Wir hatten sehr viel mit diesen Herausforderungen zu kämpfen.



Mit seinem Angebot geht das Projekt „Neo – Nachfolge im Handwerk“ unter anderem auch an die Meisterschulen.

Die Förderung des Projekts ist zwar auf drei Jahre befristet, aber wir sind bereits an einer Verlängerung dran. Da gilt es abzuwarten, ob das bewilligt wird. Das Netzwerk, das wir in den letzten Jahren aufgebaut haben, ist nun vorhanden. Wir haben ein hervorragendes Fundament gelegt und unser Appell an die Regierung ist ganz klar, dass hier weiter Geld in die Hand genommen werden muss, um das weiterzuführen. Es ist ja bei einer Förderung dieser Art so, dass nie komplett alle Kosten gedeckt werden. Das heißt wir als Unternehmen zahlen im Endeffekt drauf, damit wir das überhaupt machen können. Aber der Sinn eines solchen Projekts ist schließlich auch, daraus perspektivisch etwas größeres aufzubauen, indem man eben ein Netzwerk schafft und so weiter. Und wir haben es geschafft, hier sehr effektiv zu arbeiten, indem wir viele Kanäle genutzt haben, die für uns kostenfrei sind, wie beispielsweise auf ebay-Kleinanzeigen zu inserieren anstatt einen Radio-Werbespot zu schalten.

Si: Herr Taschner, vielen Dank für dieses sehr interessante Gespräch. ■ (ap)

**TECHNIK KOMBINIERT
MIT DESIGN**

Neues JOMO Vorwandelement

- › Noch einfacher und schneller zu montieren
- › Kombiniert mit den neuen SWITCH-Trendfarben

JOMO

ISH
13. - 17. März 2023
Halle 4.0 - Stand C70