

handwerk. magazin

07 / 2024

für unternehmerischen Erfolg

**Richtiger
Matchplan**
Vorbildlich agieren
oder reagieren -
nutzwertige Checklisten
für Kläger und
Beklagte!

Regeln wie beim **FUSSBALLSPIEL**

Gerichtsprozesse bedeuten Stress.

Gut, wenn Sie als Chefcoach das Reglement,
die Taktiken und die Fouls kennen.

Neue Mitarbeiter
Mit Humor bei
Bewerbern punkten

Transporter
Newcomer im
Performance-Modus

Warenkreditversicherung
Warum sie wirklich
wichtig ist

»Wir wollen
den jungen
Meistern einen
Plan fürs Leben
bieten.«

Dachdeckermeister Henning Hanebutt
möchte an seinem Institut gezielt Nachfolger
für das Handwerk ausbilden.



Nachfolge lernen mit **ZERTIFIKAT**

Den Spaß am Unternehmerjob im Handwerk will Dachdeckermeister Henning Hanebutt an seinem neuen Institut vermitteln. Was das Besondere an der Weiterbildung ist und wie sich Nachfolger ansonsten auf ihre neue Rolle vorbereiten können.

Autorin **Kerstin Meier**

D

Den Meisterbrief in der Tasche – und was dann? Henning Hanebutt, Dachdeckermeister in vierter Generation, führt seit 1995 die auf knapp 600 Mitarbeiter angewachsene Hanebutt Gruppe am Firmensitz in Neustadt am Rübenberge (nahe Hannover), seit 2022 ist auch sein Sohn Heiner in der Geschäftsführung. Als Henning Hanebutt vor knapp 30 Jahren in den Familienbetrieb eintrat, genügte der Meisterbrief für die fachliche Qualifikation, die unternehmerischen Kompetenzen eignete er sich Stück für Stück im Alltag an: „Ich hatte viel Zeit, Fehler zu machen und daraus zu lernen, das haben die Nachfolger von heute nicht mehr“, bringt Henning Hanebutt den Unterschied zwischen damals und heute auf den Punkt. Doch was tun, um potenzielle Führungskräfte und Nachfolger für das Unternehmertum zu begeistern, wenn das klassische „learning by doing“ nicht mehr funktioniert?

Henning Hanebutt und sein Führungsteam haben darauf eine eigene Antwort gefunden: Sie gründeten am Standort in Neustadt ein Institut, an dem sie ab Oktober 2024 im Master-Empowerment-Programm Fach- und Führungs-

kräfte zu potenziellen Nachfolgern im Handwerk ausbilden wollen. Ziel ist es, mit einer fundierten Fach- und Persönlichkeitsentwicklung die unternehmerischen Kompetenzen und das Selbstvertrauen der Meister aufzubauen und sie darin zu bestärken, die Reise zum Unternehmertum anzutreten.

DIE PERSÖNLICHKEIT ENTWICKELN

Das Institut ist dabei laut Hanebutt keine Konkurrenz zum Meisterbrief, sondern eine Antwort auf die Herausforderungen als Unternehmer: „Die Weiterbildungen der Handwerkskammer zeigen, wie man laufen lernt – wir wollen einen Schritt weitergehen und gezielt potenzielle Nachfolger aufbauen und begleiten.“ So liegt der Schwerpunkt des Instituts zwar einerseits bei der Vermittlung klassischer unternehmerischer Themen wie Kalkulation, Marketing und Mitarbeiterführung, andererseits aber sollen die Teilnehmer vor allem individuell in ihrer Persönlichkeit gestärkt und durch Mentoren unterstützt werden. „Aus Erfahrung“, so Henning Hanebutt, „weiß ich, dass viele Übergaben an der menschlichen Kompetenz scheitern, das wollen wir ändern.“



»Das richtige Mindset als Unternehmer lässt sich nicht lernen.«

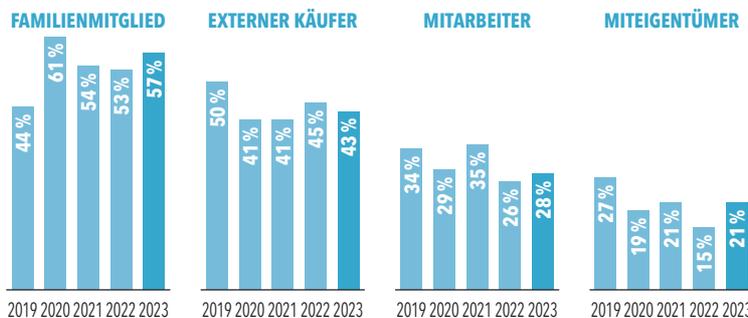
Birgit Felden, Professorin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin.

Die hybrid angelegte Weiterbildung mit digitaler Wissensvermittlung und Präsenztage soll jeweils über vier Monate laufen, in denen es drei Unterrichtstermine zu je zweieinhalb Tagen gibt. Zur Vertiefung der Inhalte ist eine Videoakademie geplant. Während sich die Mitarbeiter der Hanebutt Gruppe als ein wichtiges Instrument der Fachkräftestrategie kostenfrei weiterbilden und -entwickeln können, soll das Angebot nach Auskunft von Instituts-Geschäftsführer Heiner Hanebutt auch für externe Interessenten mit Meisterbrief offen sein: „Wir wollen junge Menschen und ihr Umfeld für das Handwerk begeistern und ihnen eine klare Perspektive bieten, wie es nach der Meisterschule weitergehen kann.“

Wie notwendig dabei vor allem der Begeisterungsfaktor ist, zeigt ein Blick auf den aktuellen „Nachfolgemonitor Mittelstand“, den die Research-Experten der KfW-Mittelstandsbank Ende Februar 2024 veröffentlicht haben. Danach lässt der hauptsächlich demografiebedingte Rückgang an Fachkräften nicht nur die Zahl potenzieller Nachfolger sinken, auch das Interesse an bestehenden Unternehmensstrukturen geht kontinuierlich zurück. Leider gilt das im Mittelstand auch für die potenziellen Nachfolger >

Nachfolge im Mittelstand: Am liebsten aus der Familie

Nach einem pandemiebedingten Hoch 2020 war der Trend zur Übergabe des Betriebs an einen Nachfolger in der Familie in den beiden Folgejahren deutlich rückläufig. Im letzten Jahr legte die Familiennachfolge zwar wieder zu, blieb aber unter dem Niveau von 2020.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017-2023, Mehrfachnennung möglich

aus der Familie, die für die Mehrheit der Übergeber noch immer die bevorzugte Nachfolgevariante darstellen (siehe Seite 37). Bei den Gründen für das deutlich nachlassende Interesse der Kinder am Familienbetrieb können die KfW-Experten mangels belastbarer Daten nur mutmaßen, halten es aber für plausibel, dass es potenzielle Übernehmer aus der Familie abschrecken kann, wenn sie schon in jungen Jahren mitbekommen, mit welchen Hürden und Entbehrungen eine Unternehmensführung verbunden sein kann.

SPANNENDE GESPRÄCHE AM ESSTISCH

Julia Terdenge, Prokuristin und Nachfolgerin der Wienker & Terdenge GmbH in Münster, fand die Gespräche ihrer Eltern am Esstisch immer spannend. Schon kurz vor dem Fachabitur entschied sie sich deshalb, nach ihrer Ausbildung in das Familienunternehmen einzusteigen. Doch eine Handwerkskarriere mit Ausbildung und Meisterschule in der Kälte-, Klima- und Lüftungstechnik war nicht ihr Ding: „Ich wollte ein Studium, das besser zum Betrieb passt als die klassische BWL, die sich vor allem an den Themen der Großunternehmen orientiert.“

Fündig wurde sie schließlich an der Hochschule Koblenz, die mit dem Bachelorstudiengang und den Schwerpunktthemen Mittelstandsmanagement sowie Gründung/Nachfolge eine an den Bedürfnissen von Familienbetrieben ausgerichtete, praxisorientierte Wissensvermittlung bietet (mehr Infos siehe Tabelle Seite 39). „Das klassische BWL-Wissen für die Belange des Mittelstands zu vermitteln hat gut funktioniert, es war auch spannend, etwa bei den Gruppenarbeiten die Perspektiven der Gründer kennenzulernen.“ Seit Februar 2024 ist sie nun im 50 Mitarbeiter zählenden Familienbetrieb für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zuständig, Schritt für Schritt will sie dann mehr Verantwortung übernehmen. Bernd Terdenge war seiner Tochter bei ihrer Suche nach dem passenden Ausbildungsweg immer ein wichtiger Ansprechpartner: „Vater fand das gut mit dem Studium und wir haben festgestellt, dass unsere Pläne und Vorstellungen prima zusammenpassen.“

Birgit Felden, Direktorin des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin, verantwortet seit mehr als 30 Jahren den deutschlandweit einzigen Bachelor-Studiengang für Gründer und Nachfolger. Aus ihrer Erfahrung weiß sie, dass es keine Musterlösung für die Ausbildung als Neu- oder Übernahmegründer gibt, sondern jeder müsse abhängig von den jeweiligen Zielen und Stärken seinen individuellen Weg finden: „Unternehmertum und das

dazu erforderliche Mindset lassen sich nicht lernen, wohl aber das klassische Rüstzeug und die Tools, die zur Führung eines Unternehmens erforderlich sind.“

ZIELE KLAR FORMULIEREN

Wer einen der 35 Studienplätze pro Jahrgang an der HWR belegen möchte, muss deshalb ein Motivationsschreiben und seine mit dem Studium verbundenen Ziele formulieren. Das klingt nach einer kleiner Hürde, führt aber nach Auskunft der Professorin dazu, dass ein bis zwei

»Der Bezug
zum Betrieb
war in meinem
Studium
immer da.«

Julia Terdenge, Prokuristin und Nachfolgerin der Wienker & Terdenge GmbH in Münster.



Nachfolge lernen: Wo sich Übernehmer im Handwerk auf ihren Job vorbereiten können

Vom klassischen Betriebswirt des Handwerks bis zum Uni-Studium: Je nach Vorqualifikation, individuellen Stärken sowie Zeit- und Finanzbudget können sich potenzielle Nachfolger auf verschiedenen Wegen für ihre Rolle als

Unternehmer qualifizieren. Wem das zu aufwendig ist, der kann auch die von den Handwerkskammern und anderen Institutionen angebotenen Weiterbildungen und Seminare zur Vorbereitung nutzen.

ANBIETER ABSCHLUSS	ART DES ANGEBOTS	ZUGANGSVORAUSS- SETZUNGEN	STUDIENDAUER KOSTEN	INFO + KONTAKT
BILDUNGSZENTREN DER ÖRTLICHEN HANDWERKSKAMMERN GEPRÜFTER BETRIEBSWIRT HAND- WERKSORDNUNG (Master Professional)	Voll- oder Teilzeitlehrgang zu den Themen Unternehmensstrategie, Unternehmensführung, Personal- und Innovationsmanagement (inklusive Projektarbeit)	Meister, Fachwirt, staatlich geprüfter Techniker oder anderer Abschluss mit dreijähriger Berufspraxis	Teilzeit: circa 2 bis 2,5 Jahre Vollzeit: circa 9 Monate 5.000 bis 6.000 € (je nach Bildungsträger)	Regional über die Handwerkskammer
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND RECHT, BERLIN BACHELOR OF ARTS (B.A.) UNTERNEHMENSGRÜNDUNG UND NACHFOLGE	Bachelorstudiengang in Voll- oder Teilzeit mit praxisnaher Ausrichtung der Lerninhalte auf kleine und mittlere Unternehmen, im ersten Modul wird das BWL-Wissen vermittelt, im zweiten Modul erfolgt die Spezialisierung auf Gründung oder Nachfolge	Allgemeine Hochschulreife oder Fachhochschulreife, Bewerbung mit Abinote und Motivationsschreiben, 35 Studenten pro Jahrgang	8 Semester Keine (außer den üblichen Semestergebühren)	Professur für Mittelstand und Unternehmensnachfolge, Prof. Dr. Birgit Felden hwr-berlin.de
HOCHSCHULE KOBLENZ BACHELOR OF SCIENCE	Bachelorstudiengang mit den Schwerpunktthemen Mittelstandsmanagement und Gründung/Nachfolge, dazu gibt es das Zertifikatsprogramm Successor, das eine gezielte Nachfolgequalifizierung bietet, die auch neben dem Berufsalltag wahrgenommen werden kann	Allgemeine Hochschulreife oder Fachhochschulreife für Bachelorstudium, Zertifikatsprogramm ist für alle offen	6 Semester (Bachelor) Kosten Bachelor: keine (außer Semestergebühren) Kosten Zertifikatsprogramm: keine (außer Semestergebühren)	hs-koblenz.de Zertifikatsprogramm: successor.academy
TECHNISCHE HOCHSCHULE BRANDENBURG BACHELOR BWL	Berufsbegleitendes Bachelorstudium mit dem möglichen Schwerpunkt Management in KMU, dazu werden zwei Wahlpflichtmodule zur Unternehmensnachfolge angeboten, die auch einzeln (ohne Studium) belegt werden können	Allgemeine Hochschulreife, Fachhochschulreife, Meister, Berufsausbildung mit zweijähriger Erfahrung	7 Semester bei Vollzeit, Teilzeit entsprechend länger Bachelor: 3.500 € plus Verwaltungsgebühren Module: abhängig von den Präsenzstunden, dazu 141 € Verwaltungsgebühr pro Semester	th-brandenburg.de
TECHNISCHE HOCHSCHULE DEGGENDORF MBA UNTERNEHMENSNACHFOLGE	Der berufsbegleitende MBA richtet sich speziell an potenzielle Nachfolger in Familien- und mittelständischen Betrieben, nach einem Studium generale in den ersten beiden Semestern geht es in den folgenden Semestern 3 und 4 speziell um Nachfolgethemen	Abgeschlossenes Studium, 1 Jahr Berufserfahrung, Motivationsschreiben und Orientierungsgespräch	5 Semester 3.600 € pro Semester + 72 € Studentenwerksbeitrag + 1.150 € einmaliger Verwaltungsbeitrag	th-deg.de

Quelle: chance-unternehmensnachfolge.de, eigene Recherchen

Kandidaten pro Jahrgang abgelehnt werden. Die meist aus Familienbetrieben in Handel und Handwerk stammenden Studenten erwartet eine praxisorientierte Mischung aus BWL-Wissen und Entrepreneurship, dabei ist der BWL-Anteil laut Felden auf das reduziert, was es zur Betriebsführung braucht. Im Rahmen des Studiums sollen die Studenten ein Konzept für ihre geplante Gründung oder Nachfolge entwickeln, die Ideen werden in Workshops mit den Dozenten und Kommilitonen diskutiert und verfeinert.

Doch braucht es tatsächlich ein Studium, um einen Familienbetrieb im Handwerk zu übernehmen? Genau wie Dachdeckermeister Henning Hanebutt ist auch Birgit Felden der Meinung, dass die Anforderungen an die Unternehmensführung deutlich komplexer geworden sind. Insofern mache eine fundierte Vorbereitung auf jeden Fall Sinn, so individuell der Weg im Einzelfall auch aussehen mag. Mit dem „Betriebswirt Handwerksordnung (HwO)“ hat das Handwerk seit langem sogar eine anerkannte Weiter-

bildung mit rund 1.000 Absolventen jährlich, deren Abschluss mittlerweile als „Master Professional“ mit einem Studium gleichgesetzt wird. Laut Zentralverband des Deutschen Handwerks in Berlin bezieht sich auch etwa rund ein Drittel der von den Handwerkskammern durchgeführten 100.000 Beratungen jährlich auf eine Gründung oder Übernahme.

Chancen und Möglichkeiten für Nachfolger, sich auf die Rolle als Unternehmer vorzubereiten, gibt es also reichlich. „Doch es braucht schon eine >



»Jeder Abschluss hat mich ein wichtiges Stück vorangebracht.«

Eric Dresler, Nachfolger der Sönke Nissen GmbH im norddeutschen Fleckeby, hat nach dem Studium noch den Gesellen- und Meisterbrief erworben.

hohe intrinsische Motivation, sich die Ausbildungsstationen zusammenzustellen“, weiß Eric Dresler, Nachfolger der Sönke Nissen GmbH & Co. KG im norddeutschen Fleckeby. Da sein Vater nicht erwartete, dass er in den Dach- und Fassadenbaubetrieb einsteigt, hat er sich nach dem Abitur „aus Neugier“ für ein Studium der Volkswirtschaft an der Uni Kiel entschieden. Als Werkstudent im Hochbau sammelte er erste Erfahrungen in der Projektleitung – und entdeckte beim Reinschnuppern quasi ganz nebenbei

seine Leidenschaft für die Baubranche. Plötzlich schien auch eine Zukunft im Familienbetrieb denkbar. Um das Handwerk von der Pike auf zu lernen, absolvierte Dresler nach dem Studium eine Ausbildung zum Dachdecker bei der Gernot Berner GmbH in Frankfurt/Main: „Auf der Baustelle musste ich mich klar unterordnen, weil mir ja damals auch die praktische Erfahrung fehlte.“ Doch Dresler lernte schnell und schloss die verkürzte Ausbildung mit Auszeichnung ab.

Als Bau- und Projektleiter bei Berner führte er etwa ein Arbeitsschutzmanagement-System (AMS Bau) ein: „Projekte zu leiten ist mein Ding, deshalb habe ich an der Bauhaus Universität in Weimar neben dem Job noch den MBA ‚Projektmanagement Bau‘ begonnen.“ Parallel dazu besuchte Dresler nach seinem Ausscheiden bei Berner die Meisterschule in Lübeck. Mit dem Meisterbrief in der Tasche

stieg er als Bau- und Projektleiter in den Familienbetrieb ein und beendete danach sein MBA-Studium. Ein respektabler Bildungsweg, aber hätten alle Stationen sein müssen? „Ich habe keinen Abschluss nur wegen des Zertifikats gemacht, sondern mich dort weitergebildet, wo ich mir weitere Qualifikationen für die Geschäftsführung im Handwerk aneignen konnte“, ist Eric Dresler von seinem Weg überzeugt. **hm**

kerstin.meier@handwerk-magazin.de



Themenseite Nachfolge

Noch mehr Infos und Checklisten zu Betriebsübergabe, Firmenwert, Nachfolgebörsen und Einarbeitung unter: handwerk-magazin.de/nachfolge