



Die Zukunft des Kieler Traditionsunternehmens Glasbau Schwarz ist gesichert: Willi Schwarz (unten) hat den Staffelstab jetzt an seine leitenden Mitarbeiter Hendrik Neumann und Martin Müller (v.l.) übergeben.

FOTOS: FRANK PETER

Nachfolgersuche mit Happy End

Willi Schwarz suchte händeringend Käufer für sein Unternehmen – bis der Verein „Mentoren für Unternehmen SH“ half

VON JAN V. SCHMIDT-PHISELDECK

KIEL. Es gab viele Optionen, es wurde über Monate gerechnet, debattiert und verhandelt – mit dem Ergebnis: Gestern hat Willi Schwarz (70) den Staffelstab des 1871 gegründeten Kieler Familienunternehmens Glasbau Schwarz an zwei langjährige leitende Mitarbeiter übergeben. „Ich freue mich sehr darüber, dass alles geklappt hat“, sagt er. „Es ist gut für das Unternehmen, dass es jetzt so weitergeht.“

2016 nämlich stand eine Fortführung des 22 Mitarbeiter starken Betriebes, der seit 1972 seinen Sitz im Gewerbegebiet Kiel-Wittland hat, unvermutet in den Sternen: Eine der beiden Töchter von Schwarz, seit einigen Jahren bereits Geschäftsführerin des Handwerksbetriebes, wollte die Cheffrolle vom Vater aufgrund familiärer Gründe nicht mehr ausfüllen. „Ich stand kurz vor dem Nichts“, sagt Schwarz, der in vierter Generation das Geschäftsmodell des Unternehmens deutlich erweitert hatte. Glaskonstruktionen, Fenster und Türen, Notdienst – sollte die Geschichte des am Markt etablierten Familienunternehmens aufgrund eines fehlenden Nachfolgers jetzt scheitern?



„Unternehmer sind manchmal ganz schön einsam, da hilft ein Dialog auf Augenhöhe.“

Jens Brendel, Mentor und Unternehmer

Doch kurz darauf bekommt Schwarz einen Tipp – und er findet einen erfahrenen Berater. Plötzlich entwirrt sich das Netz der Optionen und Gedankenspiele, die bis hin zum Komplettverkauf des Unternehmens reichten. Jens Brendel (74), langjähriger Geschäftsführender Gesellschafter einer großen Consultingfirma und Experte für Unternehmensnachfolgen, versteht sich auf Anheiß mit Schwarz: „Unternehmer sind manchmal ganz

schön einsam, da hilft ein Dialog auf Augenhöhe.“ Als Mitglied des Vereins „Mentoren für Unternehmen in Schleswig-Holstein“, ein Zusammenschluss erfolgreicher Unternehmer und Manager aus verschiedenen Branchen, hat er schon einige Male geholfen, Firmen ehrenamtlich aus kniffligen Situationen herauszubugisieren. Der nicht unerhebliche Nebeneffekt: Ein Unternehmer spart hohe Beratungskosten.

Mit Hilfe der Handwerkskammer und der IHK gelingt es 2017, zunächst das Firmengrundstück an Nachbar Ferring zu verkaufen. Grund: Der Übernahmeaufpreis sinkt, Willi Schwarz sichert seine Altersvorsorge ab. Dann steht das Thema Management-Buy-out im Fokus, also eine Unternehmensübernahme durch Mitgeschäftsführer Martin Müller. Der 52-jährige Glasermeister zögert zunächst. Nach einem langen Wannenbad im späten November und bestärkt durch die Gründertätigkeit seiner Tochter sagt er dann aber zu und holt mit Hendrik Neumann (35) einen weiteren führenden Mitarbeiter des Unternehmens gleichberechtigt an seine Seite: „Dann ging alles relativ zügig, mir fast zu zügig“, sagt Müller. Zügig wird es für die beiden

neuen Geschäftsführer weitergehen: Noch in diesem Jahr steht der Umzug des Unternehmens (Jahresumsatz: 2,5 Millionen Euro) nach dem gegliederten Grundstücksverkauf an:

Kieler Firma will noch in diesem Jahr umziehen

„Wir wollen in Kiel bleiben, das Personal aufstocken, unsere Arbeitsbereiche zusammenführen und die Themen Digitalisierung sowie Facebook & Co. verstärkt angehen“, sagt Neumann. Geplant sei zudem, die künftige Ausstellungsfläche für Glas, Fenster, Türen und Markisen barrierefrei und deutlich größer als bisher aufzubauen. Auch bei der Kundenakquise sehen die neuen Firmenchefs Potenzial: „Wir wollen verstärkt mit Architekten ins Gespräch kommen und bauen deshalb auf ein Wachstum von bis zu 20 Prozent.“

Heute will sich Willi Schwarz mit einem kleinen Fest von allen Mitarbeitern verabschieden – allerdings nicht ganz: Als Berater werde er auch „bei Bedarf und vertraglich geregelt“ den neuen Geschäftsführern helfen. „Ich werde mich aber nicht ungefragt einmischen und freue mich auf den Ruhestand.“

Nachfolgedatenbank

Nach Zahlen der IHK Schleswig-Holstein steht das Thema Unternehmensnachfolge bis 2024 bei etwa **7000 Betrieben** (Umsatz mehr als eine Million Euro) ganz oben auf der Agenda. Etwa 4200 dieser Betriebe würden eine Nachfolgeplanung nicht „interfamiliär“ lösen können, sagt Nils Thoralf Jarck, stellvertretender IHK-Hauptgeschäftsführer. Mit niederschweligen **Stabwechselgesprächen** soll deshalb frühzeitig mit Firmenchefs über das Thema diskutiert werden, „sonst wird ein geregelter Wechsel immer schwieriger, alleine schon aufgrund des demografischen Wandels“, betont Jarck. Ziel der IHK sei es, noch 2018 eine gemeinsame Nachfolgedatenbank – auch für **Handwerker, Freiberufler und Nicht-IHK-Mitglieder** – aufzusetzen. „Wir brauchen eine größtmögliche Transparenz im Markt und keine halbherzigen Lösungen, dafür ist das Thema viel zu wichtig.“