



Sönke Ruß, Geschäftsführer Scheel Haustechnik; Thomas Rebel, CEO HomeServe Deutschland Holding GmbH & Co. KG; und Joachim Scheel, ehem. Eigentümer und Geschäftsführer Scheel Haustechnik (v. l.).

Si INTERVIEW | Teil 1 von 2: Eine klare Win-Win-Win-Situation!

» SO GELINGT DIE NACHFOLGE «

Früher oder später stellt sich für Eigentümer von SHK-Betrieben die Frage nach der Nachfolge. Wenn es dann noch keinen Nachfolger aus der Familie gibt oder die nächste Generation beruflich andere Pläne hat, kann die Unternehmensweiterführung schon zu einer großen Herausforderung werden. Eine interessante Zukunftsperspektive bietet hingegen das HomeServe-Konzept.

HomeServe möchte nicht nur ein Bestehen der Betriebe und der dazugehörigen Tradition, Identität, Jobs und Kunden sichern. Zusätzlich möchte man in einem Gruppenverbund dafür sorgen, dass die Betriebe sich auch weiterentwickeln und wachsen können. Die Firma Scheel Haustechnik aus Itzehoe ist dafür ein sehr gutes Beispiel, wie bei der Unternehmensnachfolge für alle Beteiligten eine Win-Win-Win-Situation geschaffen werden konnte: für den ehemaligen Eigentümer und Geschäftsführer Joachim Scheel, der seinem Familienbetrieb eine positive Zukunft gesichert hat und dem Betrieb weiterhin als Berater z. B. im Projektgeschäft zur Seite steht. Für Sönke Ruß, der durch die Übernahme in die HomeServe-Gruppe als langjähriger Mitarbeiter die Geschäftsführung übernommen hat, ohne den Betrieb kaufen zu müssen. Und für HomeServe in Deutschland, die einen erfolgreichen Betrieb integrieren konnten und dessen Know-how den Austausch innerhalb der Gruppe bereichert.

Diese neue Art von Nachfolge im Handwerk hat sich die Si-Redaktion näher angesehen und hierfür die Herren Thomas Rebel, CEO HomeServe Deutschland Holding GmbH & Co. KG; Joachim Scheel, ehem. Eigentümer und Geschäftsführer Scheel Haustechnik; und Sönke Ruß, Geschäftsführer Scheel Haustechnik, zum Gespräch gebeten.

Si: Wie stellt sich aus Ihrer Sicht aktuell die Situation für SHK-Betriebe beim Thema Nachfolge dar?

Thomas Rebel: Das Handwerk in Deutschland ist im internationalen Vergleich unglaublich regional orientiert und beschäftigt im Durchschnitt unter zehn Mitarbeiter. Das heißt, es gibt sehr viele kleine Betriebe, was grundsätzlich nichts Schlechtes ist und über viele Jahrzehnte sehr gut funktioniert hat. Kunden

werden regional betreut und auf ihre Bedürfnisse vor Ort wird eingegangen. Auch die Mitarbeiter finden regional eine gute Beschäftigung. Regionalität ist also eine besondere Qualität, die sowohl Kunden als auch Mitarbeiter zu schätzen wissen. In den letzten rund 15 Jahren gab es aber ganz viele Entwicklungen, die diesen kleinen Betrieben das Leben oder auch Überleben unglaublich schwer machen. Hier meine ich zum Beispiel Themen wie Regulierung, Bürokratie, Steuern, Förderungen, Dokumentationsfragen, Aufzeichnungspflichten oder rein die größer werdende Verantwortung der Geschäftsführer. Das alles wird immer schwieriger und aufwendiger zu handeln.

Dazu kommt, neben den technischen Thematiken in den unterschiedlichen Gewerken, natürlich die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung, nicht nur im Unternehmen selbst. Zu 50 Prozent läuft auch die Mitarbeitersuche mittlerweile digital ab, und ohne guten Onlineauftritt ist es nicht leicht, Fachkräfte zu bekommen. Und natürlich haben sich die Kundenansprüche verändert. Diese erwarten einen immer höheren Service- und Qualitätslevel.

Es wird also immer schwerer, einen Betrieb zu führen, und bei jenen Handwerksunternehmen, die von der Mitarbeiterzahl größer sind, stellt sich zunehmend die Frage der Nachfolgeregelung. Entweder sind keine Kinder da oder wenn, dann wollen sie vielleicht etwas anderes machen beziehungsweise sich diesen vielen Herausforderungen und Belastungen nicht als Selbstständige annehmen. Somit stellt sich die Frage: Was passiert weiter? Ich habe schon öfter gesehen, dass man sich nicht oder zu spät dem Thema der Nachfolge oder auch eines Verkaufs angenommen hat und dann das Unternehmen einfach schließen musste. Ein Umstand, der weder für die Kun-

den noch für die Mitarbeiter und den Eigentümer selbst schön ist. Und genau hier setzen wir jetzt von der HomeServe-Gruppe an und möchten einerseits bei der Unternehmensnachfolge oder Unternehmensweiterführung sowie andererseits bei den vielen Anforderungen an mittelständische Geschäftsführer für Perspektive sorgen.

» In den letzten vier Jahren haben wir in Deutschland eine SHK-Gruppe aufgebaut, zu der aktuell 24 Betriebe gehören mit insgesamt 1.300 Beschäftigten. «

Jeder Betrieb behält seinen Standort und natürlich seine „Marke und DNA“. Wir fokussieren uns von der deutschen HomeServe-Zentrale in Frankfurt am Main aus auf die Hilfestellung der Geschäftsführer vor Ort bei Themen wie Recruiting, Buchhaltung, Prozess- und Einkaufsoptimierung oder Marketing. Dazu unterstützen wir die Betriebe für die Kundenansprache mit eigenen Schutzbriefangeboten, Mietkaufmöglichkeiten, Service- und Wartungsoptionen. Das alles ist weiter im Auf- und Ausbau und soll ganz klar den jeweiligen Geschäftsführern vor Ort zunehmend mehr Zeit für ihr Kerngeschäft ermöglichen. Zusätzlich fördern wir den regelmäßigen Austausch der Unternehmen untereinander und sorgen damit für den Effekt, dass man sich nicht mehr als reiner Einzelkämpfer fühlt, sondern sich jederzeit zu einem Problem mit jemandem in der Zentrale in Frankfurt oder mit einem Kollegen aus der HomeServe-Gruppe austauschen kann.

Si: Jetzt ist ein Verkauf oder die Übernahme eines Betriebs bei vielen Beteiligten auch mit Ängsten vor der Veränderung verbunden. Wie sind hier Ihre Erfahrungen und wie verläuft bei HomeServe die Herangehensweise für eine Integration in die Gruppe?

Rebel: Es ist schon ein sehr emotionales Thema und verständlicherweise ist es einfach so bei einer mittelständischen und teilweise durchaus noch konservativen Branche, wenn Familienbetriebe, die oft über mehrere Generationen geführt wurden, verkauft beziehungsweise übernommen werden. Wir sprechen dann mit allen Beteiligten und vor allem mit den Mitarbeitern. Dabei gilt es immer, einen wesentlichen Punkt anzusprechen. Nämlich: Veränderung ist unvermeidlich. Und bei der Firma Scheel hätte Joachim Scheel sicherlich das Unternehmen noch zehn Jahre selbst weiterführen können. Aber irgendwann kommt der Punkt, wo die Kräfte nachlassen. Da ist es gut, sich schon rechtzeitig Gedanken zu machen und zu reagieren, solange es noch aus eigener Kraft geht.

Bei einem anderen Unternehmen aus unserer HomeServe-Gruppe kamen die Mitarbeiter nach der Übernahme auf mich zu und bestätigten mir, dass dieser Schritt für alle Beteiligten der richtige war. Denn trotz unwahrscheinlichem Respekt und auch unglaublicher Loyalität dem alten Firmenchef gegenüber gab es keine Weiterentwicklung mehr. Viele der Mitarbeiter hätten sich sonst nach etwas Neuem umgesehen, weil irgendwann die Perspektive gefehlt hat. Die Mitarbeiter haben auch



Die Firma Scheel Haustechnik in Itzehoe im Südwesten Schleswig-Holsteins hat sich 2023 HomeServe angeschlossen.

ihre Sorgen sowie Zukunftsängste und wollen sich ja weiterentwickeln.

Daher ist es aus meiner Sicht immer das Beste, Veränderung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern diese aktiv selbst mitzugestalten. Wir bieten uns hierfür als Partner an. Wir schauen ganz genau, welche Betriebe zu HomeServe passen. Unser Anspruch ist es, zu einer neuen Heimat für die Betriebe zu werden, wo sie sich wiederfinden können. Die Veränderung passiert aus einem guten Grund. Nämlich, weil der Eigentümer sich Gedanken gemacht hat, wie es nach ihm weitergeht. Er will es aus meiner Erfahrung aktiv steuern und dabei das Beste gar nicht für sich, sondern viel mehr für den Betrieb, seine Mitarbeiter und letztendlich für die Kunden. Mit diesem Gedanken wird es automatisch zu einer guten Veränderung für alle Beteiligten.

Das kann man auch am Beispiel der Firma Scheel sehr schön sehen. Wir versuchen, sehr langsame und behutsame Übergänge zu schaffen. Wenn es geht, dann kommt der neue Geschäftsführer immer aus dem jeweiligen Betrieb. Das sorgt weiter für Stabilität und Vertrauen, weil der neue Chef das Unternehmen kennt und die Mitarbeiter natürlich schon den neuen Chef. Dazu investieren wir immer in die Betriebe und helfen unter anderem bei der Digitalisierung und nötigen Anschaffungen bei Fuhrpark und Ausrüstung, was wiederum für weiteres Wachstum sorgt. Somit entsteht mit der Übernahme eine Chance und sie gibt weitere Sicherheit.

Und last but not least, wenn wir an die Kunden der von uns übernommenen Betriebe denken, ist unsere Prämisse, dass diese so wenig wie möglich von der Veränderung mitbekommen sollen. Denn der Fortbestand des Betriebs ist gesichert, er wird weiter gestärkt, Ansprechpartner, Qualität sowie Service bleiben bestehen – und nur darauf kommt es für die Kunden an. Wir unterstützen die Betriebe so gut wie möglich im Hintergrund und das sorgt für Weiterentwicklung und Stabilität.

Si: Dann wenden wir uns jetzt doch gleich der Firma Scheel Haustechnik zu. Wie ist hier der Prozess des Verkaufs beziehungsweise der Übernahme konkret gelaufen?

Sönke Ruß: Ich bin bei der Firma Scheel vor 19 Jahren schon unter der Prämisse gestartet, eine Abteilung für Kältetechnik eigenständig aufbauen zu dürfen. Ich wollte schon immer Ver-

antwortung übernehmen und konnte später auch als Prokurist im Betrieb bereits mitgestalten und Weiterentwicklungen voranbringen. Als dann die HomeServe-Gruppe auf mich zugekommen ist, ob ich nicht die Geschäftsführung der Firma Scheel mit rund 40 Angestellten übernehmen möchte, war das eigentlich der nächste Schritt. Einer meiner Hauptgründe, mich dafür zu entscheiden, war die langjährige Verbundenheit zu den Mitarbeitern. Natürlich gab es bei vielen eine gewisse Unsicherheit am Anfang: Was passiert da jetzt? Meine Entscheidung, die Geschäftsführung zu übernehmen, ist letztendlich bei den Mitarbeitern durchweg gut angekommen. Die Mannschaft steht hinter mir, ich erfahre eine großartige Unterstützung und genieße ein großes Vertrauen. Das wäre bei einem von extern kommenden Geschäftsführer eventuell nicht der Fall gewesen. Und der Erfolg bestätigt es uns auch. Zudem gibt es für die Mitarbeiter jetzt noch mehr Vorteile, weil wir in der HomeServe-Gruppe anders und besser agieren können. Wir können ihnen Weiterbildungsmaßnahmen, eine schnelle Weiterentwicklung und mehr Aufstiegschancen bieten. Des Weiteren können wir unseren Mitarbeitern auch Benefits anbieten, was sonst nur Industriebetrieben möglich ist. Für mich als Geschäftsführer sind natürlich einige zusätzliche Aufgaben hinzugekommen, da wir im HomeServe-Verbund schon anders agieren, z. B. was Bilanzen, Forecast, Ausblick oder Entwicklungsmöglichkeiten betrifft. Diese neue Herausforderung habe ich gerne angenommen, zumal es auch eine gute Unterstützung durch die HomeServe-Zentrale in Frankfurt gibt. Und hier sind wir wieder beim Punkt, den Thomas angesprochen hat: Wenn es diese zusätzlichen Aufgaben zum Tagesgeschäft als Unternehmensnachfolger allein zu stemmen gilt, dann ist das für viele schon eher abschreckend. Und die Aufgaben werden ja nicht weniger. Im Gegenteil, wenn man sich die bürokratischen Auflagen mal ansieht. Selbst hoffe ich, den Job noch lange zu machen und für mich auch mal einen passenden Nachfolger aus den eigenen Reihen zu finden, um ihm den Betrieb zu übergeben. Damit Scheel auch weiter als Scheel bestehen bleibt, als Unternehmen der HomeServe-Gruppe.

Si: Und wie ging es dem ehemaligen Eigentümer und Geschäftsführer der Scheel Haustechnik mit seiner Entscheidung, das Unternehmen zu verkaufen, weil die Nachfolge aus der eigenen Familie nicht gesichert werden konnte?

Joachim Scheel: Wenn man sich mit dem Thema Nachfolgeregelung beschäftigt, dann ist das eine absolute Vertrauenssache. Es gibt nur sehr wenige Leute, mit denen man sich dazu austauschen kann. Denn wenn solche Informationen an die falschen Personen geraten oder es die Mitarbeiter mitbekommen, kann es ganz schnell auch das Ende eines Betriebs bedeuten.

Ich wusste anfangs auch nicht, mit wem ich darüber sprechen soll. Aber ein guter alter Schulfreund von mir ist Unternehmensberater und der hat mich an jemanden vermittelt, der wiederum die HomeServe-Gruppe kannte. Mit ihm konnte ich dann so drei Jahre, bevor ich endgültig verkauft habe, ein erstes richtiges und vertrauensvolles Gespräch führen. Bei einem



HomeServe möchte nicht nur ein Bestehen der Betriebe und der dazugehörigen Tradition, Identität, Jobs und Kunden sichern. Zusätzlich möchte man in einem Gruppenverbund dafür sorgen, dass die Betriebe sich auch weiterentwickeln und wachsen können (homeservegruppe.de).

Unternehmensverkauf gibt es zusätzlich sehr viele emotionale Themen und eigene Prioritäten, die man berücksichtigt haben möchte. Aus heutiger Sicht hat alles hundertprozentig in diesem Prozess gepasst. Ich fühle mich dabei absolut bestätigt, die richtige Entscheidung getroffen zu haben, und weiß mein früheres Unternehmen in absolut guten Händen.

Die große Erkenntnis kommt erst, wenn man aus dem Geschäft wirklich raus ist. Vor zweieinhalb Jahren habe ich das Unternehmen verkauft und ein halbes Jahr bin ich jetzt schon nicht mehr mit dabei. Im Alter von 54 Jahren habe ich das Glück, nochmal etwas Neues anfangen zu können. Viele Kollegen mit 60, 70 oder 80 haben diese Möglichkeit nicht mehr. Der Tagesdruck oder der wirtschaftliche Druck können einem schon zusetzen und die Kräfte lassen von Jahr zu Jahr mehr nach. Das spüren auch die Mitarbeiter. Hinzugekommen ist noch, dass bei einem Mitbewerber mit knapp 80 Mitarbeitern in unmittelbarer Nähe beide Kinder erfolgreich eingestiegen sind. Dadurch konnte er viele neue Mitarbeiter gewinnen, da diese Firma zukunftssicherer wirkte.

Eine neue Perspektive gab uns dann HomeServe als starker Partner, und der Erfolg gibt uns recht. Auch sind viele Mitarbeiter, die wir bereits verloren hatten, wieder zu Scheel zurückgekommen. Ein weiterer sehr positiver Effekt. HomeServe hat allen bisher angeschlossenen Unternehmen ein Dach gegeben, unter dem wir viel entspannter arbeiten dürfen und uns bestmöglich weiterentwickeln können.

Rebel: Jeder einzelne Betrieb in unserer Gruppe, und dabei wieder jeder einzelne Geschäftsführer, ist schon was Besonderes. Sie sind nicht alle gleich, haben dann aber schon viel mehr Gemeinsamkeiten, als sie selbst glauben. Die meisten tragen die gleichen Probleme mit sich und haben häufig die selbe Motivation oder die gleichen Sorgen. Im gegenseitigen Austausch werden die vielen Gemeinsamkeiten deutlich sichtbar und daraus kann wieder unheimlich viel Positives für die einzelnen Betriebe unter dem Dach der HomeServe-Gruppe entstehen.

In Teil 2 des Si-Interviews, es erscheint in der Si-Ausgabe 04/2026, wird darauf eingegangen, wie nun genau der Übergabeprozess bei Scheel Haustechnik gelaufen ist, was HomeServe am deutschen Markt weiter vorhat sowie welche Vision man für und mit dem SHK-Fachhandwerk verfolgt. (md) ■



PREISVERLEIHUNG 2026 LIVE ERLEBEN!

19. März 2026
16:00–17:00 Uhr

SHK+E in Essen
Buderus-Stand:
Halle 3 | Stand D29

Wir freuen
uns auf Sie!



Si

Exklusiv-Sponsor

Buderus