



## „Ich würde alles wieder so machen!“

2018 hat Arne Bosse gemeinsam mit der Realkapital Mittelstand die Karosserie- und Fahrzeugbau Pachel GmbH in Goslar übernommen. Seither führt er als Geschäftsführer die heute über 140 Jahre währende Erfolgsgeschichte fort. Ohne ein Zusammenfinden in dieser Konstellation, dafür braucht es nicht allzu viel Fantasie, wäre es schwer geworden, in der Langen Wanne 4 einen Nachfolger zu finden.

Arne Bosse ist  
seit Januar 2018  
Geschäftsführer  
der Karosserie- und  
Fahrzeugbau Pachel  
GmbH in Goslar.  
Foto: André Pause

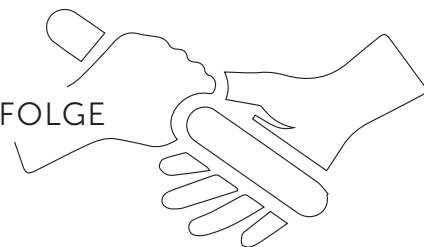
**G**erd Pachel, der das Unternehmen seit 1987 in vierter Generation führte, wollte sein Lebenswerk damals zeitnah übergeben, hatte allerdings keinen innerfamiliären Interessenten in Sicht. Somit habe es keine Konkurrenzsituation bei der Nachfolgeregelung gegeben. „Zwei Kandidaten gab es wohl, mit denen dann aber keine Übereinkunft zustande kam“, berichtet Bosse. Den Kontakt zu seinem Vorgänger habe Wirtschaftsförderer Thomas Kausch von der Allianz für die Region hergestellt. „Er hat die Treffen gewissermaßen moderiert und brachte, als das Geld Thema wurde, die Realkapital Mittelstand ins Spiel. In der gegebenen Größenordnung ist es einfach besser, wenn ein Geschäftspartner an Bord ist, über den auch die Finanzierung laufen kann.“

### Die besondere Regelung

Eine Besonderheit der hier vollzogenen Übergabe ist, dass Pachel als Vorgänger, obwohl nicht mehr geschäftsführend tätig, auch nach seinem offiziellen Ausscheiden den Vertrieb für die Lkw-Neubauten aus dem Homeoffice weiterbetreut. „In dieser Rolle ist er für uns unheimlich wertvoll. Das geht sicherlich nicht die nächsten zehn Jahre so, aber solange es möglich ist und allen Beteiligten die Zusammenarbeit Spaß macht, koste ich das bis zum letzten Tag aus“, widerspricht Arne Bosse ohne Umschweife der geläufigen Meinung, dass es bei Nachfolgeregelungen immer den harten Schnitt geben müsse. Er skizziert eine Win-win-Situation: Da man sich menschlich hervorragend verstehe und der Ex-Chef nicht nur wertvolles Branchenwissen habe, sondern auch noch mit Vorliebe Kundentermine wahrnehme, bleibe die Situation wie sie ist.

Die Um-, Auf- und Spezialbauten für Lkw sind das älteste Standbein des Unternehmens, das 1880 als Stellmacherei

## UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN DER PRAXIS



in Baddeckenstedt gegründet wurde. In den 1960er-Jahren kamen herstellerunabhängige Reparaturen an Pkws, Lkws und Bussen hinzu. Dieses Portfolio besteht im Grunde bis heute. Seit dem letzten Wechsel in der Geschäftsführung hat allerdings die Arbeit für Autohäuser zugenommen. „Wir machen professionelle Instandsetzung, computergestützte Achsvermessung, Instandsetzung von Klimaanlage, Fehlerspeicherauslese. Kurz: das ganze Programm, aber nur Karosserie, keine Mechanik. Dafür kooperieren wir mit anderen Betrieben“, erzählt Bosse beim Gang durch die Werkstatt nicht ohne Stolz.

### Strukturen verändern – mit Finger-spitzengefühl

Jeweils zehn Mann arbeiten im Bereich Pkw und im Bereich Lkw. Beides sei grundsätzlich schon voneinander getrennt. Aktuell sind insgesamt 38 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Pachel beschäftigt (der Jahresumsatz pendelt zwischen 3 und 4 Millionen Euro). Zwischen acht und zehn von ihnen sind in der Regel Auszubildende in verschiedenen Berufen.

Anpacken möchte Arne Bosse nun vor allem den administrativen Bereich. Gleich im Eingang hängen schwere Akten in den Schränken. „Das Thema Digitalisierung ist hier ganz sicher zu stiefmütterlich behandelt worden. Wir sind dem Thema auf jeden Fall stärker zugewandt und müssen das künftig weiter forcieren“, sagt der neue Geschäftsführer bestimmt. Seit dem Jahreswechsel der Übergabe vor fast vier Jahren habe man schon riesige Schritte gemacht. Dabei nehme er sich durchaus selbst in die Pflicht: „Wenn sich fünf Leute im Büro an ein Programm gewöhnen sollen, dass ich vorher genutzt habe, mache ich einen schlechten Schnitt. Dann gewöhne ich mich doch lieber um, das ist einfacher. Rechnungen verschicken wir in

der Regel komplett digital. An dieser Stelle senden wir bereits einen positiven und modernen Auftritt nach draußen“, erzählt Bosse und fügt augenzwinkernd hinzu: „Und das Geld kommt schneller.“

Aktuell hat der Betrieb gut zu tun, berichtet Bosse, der die zuvor etablierte „One-Man-Show-Struktur“ im laufenden Betrieb aufgebrochen hat. Zum Zwecke der Neuorientierung einfach ein paar Wochen zu schließen, sei schließlich nicht drin. Die Coronapandemie habe so gut wie keine Auswirkungen gehabt. Das Pkw-Geschäft sei schon deshalb relativ konstant weitergelaufen, weil überall dort, wo Autos fahren, diese auch mal kaputtgehen. Bei den Lkws habe es weniger Neubauten gegeben, dafür aber mehr Reparaturaufträge. Die Auftragslage mache Bosse deshalb auch keine großen Sorgen, die Teileversorgung dagegen umso mehr. „Einiges bekommen wir derzeit gar nicht oder aber mit starker Verspätung. Wenn es blöd läuft, bestellen Sie sich das Aufbauteil, aber der Lkw kommt nicht an Land“, seufzt er. „Vorteile im Einkauf bei geringerem Zahlungsziel werden obsolet. Wenn der Lkw erst nach drei Monaten kommt, macht das den hier rumliegenden Kran nicht schöner und das Konto auch nicht.“

### Jahrelange Suche

Bei allem Stress, den die Selbstständigkeit mit sich bringt: Bereut hat Arne Bosse, der Kfz-Technikermeister ist, zuvor 16 Jahre lang Serviceleiter in einem VW-Autohaus war und drei weitere Jahre im Außendienst Autoteile verkaufte, den Sprung ins kalte Wasser nicht, im Gegenteil. „Ich würde alles wieder so machen. Manchmal ärgere ich mich sogar, dass es nicht eher geklappt hat, dann wären wir hier schon weiter.“ Acht Jahre hat er gesucht, die Ausrufezeichen hinter der Zahl spricht er mit.

Dass es nicht früher sein sollte, lag auch daran, dass er sich in seinen bisherigen Jobs sehr wohl fühlte. „Ich war sicher ein wenig verwöhnt, weil ich immer Spaß an

**„WAS DIE BETRIEBS-  
ÜBERNAHME  
ANBELANGT, HATTE  
ICH SEHR KLARE  
VORSTELLUNGEN.“**

meiner Arbeit hatte. Außerdem hatte ich sehr klare Vorstellungen und habe die Angebote entsprechend streng gefiltert: ich wollte nicht auf die grüne Wiese, nicht komplett bei Null anfangen, nichts, was finanziell komplett den Rahmen sprengt und ich wollte nicht aus meiner Heimatregion weg. Ich wohne in Salzgitter-Thiede, lebe dort mit meiner Familie. Da meine Frau ebenfalls einen tollen Job hat, reißt man das ja nicht alles auseinander“, skizziert Bosse.

### Betrieb kennenlernen

Mit der Karosserie- und Fahrzeugbau Pachel GmbH habe dann alles gepasst. Geprüft habe er gründlich, sagt der neue Geschäftsführer. Das gibt er auch allen mit, die mit dem Gedanken spielen, ein Unternehmen zu übernehmen. Man müsse den Betrieb kennenlernen, und wenn der Übergabende ausscheiden will, am besten vorher dort arbeiten. „Aus meiner Sicht gibt es keinen explizit zu langen Zeitraum dafür“, findet Bosse. „Sie sollten ein Gefühl bekommen, wie der bisherige Chef sein Unternehmen geführt hat, wie er auf Mitarbeiter und Kunden eingegangen ist. Da ist jeder Tag Gold wert.“  
pau