



BETRIEBSNACHFOLGE im Handwerk



Rund 2.900 Betriebe planen in den kommenden fünf Jahren die Übergabe. Die Mehrheit der Entscheider ist zuversichtlich, dass sie gelingen wird.

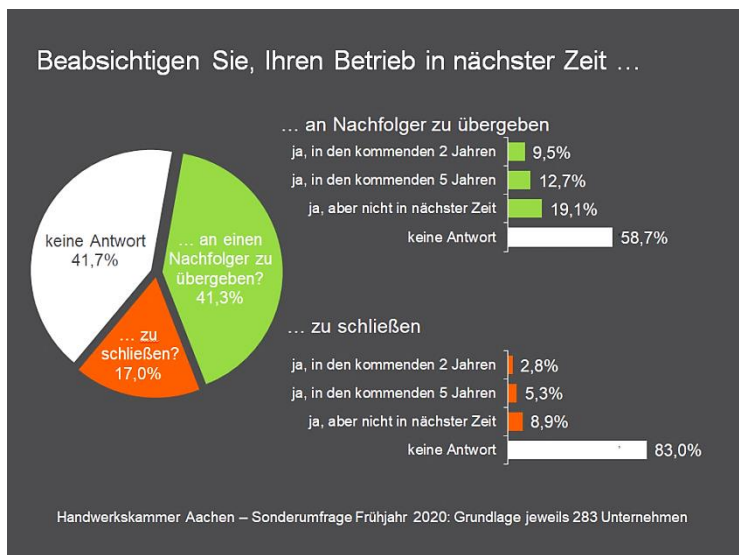
„Die Übergabe des eigenen Unternehmens ist ein sehr einschneidendes Ereignis. Hier geht es nicht nur darum, den ordnungsgemäßen Übergang von Mannschaft und Maschinen an den neuen Chef, die neue Chefin. Hier geht es ebenso um das beste Modell für die Alterssicherung des Übergebers und um das beste Modell mit Blick auf Haftungs- und Steuerfragen, Risikoabwägungen und vor allem auf die Finanzkraft bei familienfremden Übernehmern. Innerhalb großer Familienbetriebe ist außerdem die Erbschaftsteuer ein wichtiges Thema“, fasst Peter Deckers, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Aachen, die Thematik zusammen.

Auch der Faktor „Mensch“ spielt beim Stabwechsel eine nicht zu unterschätzen Rolle, denn rund 68 Prozent der Handwerksunternehmen sind Einzelunternehmen. Sie stellen vielfach das „Lebenswerk“ eines Einzelnen dar oder ein „Werk von Generationen“. Der Chef oder die Chefin haben sie geprägt, sind Hauptansprechpartner, Motor und Entscheider – für Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen. Bei Familienbetrieben potenzieren sich diese Effekte über mehrere Generationen. Psychologisch ist es für viele Unternehmer deshalb nicht einfach, sich von ihrem Lebenswerk zu lösen, es vertrauensvoll in andere Hände zu legen.

Um den aktuellen Sachstand zu ermitteln, hat sich die Handwerkskammer Aachen an der bundesweiten Umfrage des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks im Frühjahr 2020 beteiligt. Es wurden Betriebe aus den zulassungspflichtigen und -freien Handwerken sowie Kosmetikbetriebe (handwerksähnliches Gewerbe) befragt. 283 Unternehmen aus dem Kammerbezirk Aachen haben geantwortet (2,17 Prozent). Die Ergebnisse lassen damit belastbare Aussagen zu. Coronabedingt erfolgte die Berichterstattung erst in diesem Frühjahr.

Mit einem Durchschnittsalter von knapp 54 Jahren (53,9) liegen die Entscheider im Handwerk zwar über dem mit 50 Jahren angegebenen Durchschnittsalter für Unternehmer (Quelle: Destatis). Dies spiegelt jedoch die im Handwerk übliche Situation wider, dass gerade in Einzel- oder traditionellen Familienunternehmen mit 67 Jahren oft noch lange nicht Schluss ist, anders als bei angestellten Geschäftsführern oder Vorständen in Kapitalgesellschaften.

Die Mehrheit präferiert Übergabe oder ist noch unentschieden



„Trotz Pandemie sind die Zeiten durchaus chancenreich, sich mit der Alternative der Übernahme eines Betriebs zu befassen, statt ein eigenes, neues Unternehmen zu gründen“, ist Deckers überzeugt.

In den Gewerbegruppen der Bau- und Ausbauhandwerke läuft die Konjunktur recht gut. Den übrigen Gewerken macht die Pandemie viel stärker zu schaffen, ganz besonders den Friseur-, Kosmetik- und Tischlerbetrieben mit Schwerpunkt Messebau, die von den Unternehmensschließungen betroffen waren. „Jeder weitere Lockdown mit seinen Einschränkungen führt zur Existenzbedrohung dieser Betriebe“, warnt Kurt Krüger, Leiter der Unternehmensberatung der Handwerkskammer.

Unabhängig vom beabsichtigten Zeitpunkt planen 41,3 Prozent der Befragten, ihr Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben, 17 Prozent tendieren dazu ihr Unternehmen zu schließen, wenn die Zeit gekommen ist, und 41,7 Prozent beantworten die Frage nach Übergabe oder Schließung nicht, möglicherweise deshalb, weil sie noch unsicher sind, welchen Weg sie beschreiten wollen.

Konkreter wird die Übergabe bei 22,2 Prozent der Betriebe aus den zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerken. Das wären hochgerechnet auf den gesamten Kammerbezirk insgesamt rund 2.900 Unternehmen. Sie planen, in den kommenden fünf Jahren die Verantwortung in ihrem Betrieb in andere Hände zu legen. 9,5 Prozent (hochgerechnet rund 1.250 Betriebe) möchten die Übergabe bereits in den kommenden zwei Jahren umsetzen, weitere 12,7 Prozent (hochgerechnet rund 1.650 Betriebe) in den kommenden fünf Jahren.

8,1 Prozent (hochgerechnet rund 1.060) der Betriebsinhaber sehen in den kommenden fünf Jahren keine Chance zur Fortführung ihres Unternehmens und wollen es daher schließen. 2,8 Prozent beabsichtigen die Schließung bereits in den nächsten zwei Jahren und weitere 5,3 Prozent in den nächsten fünf Jahren. In der Mehrheit handelt es sich um Soloselbstständige und Betriebe mit maximal vier Mitarbeitern.

„Die Erfahrung unserer Unternehmensberater im ÜBERGABECENTER der Handwerkskammer zeigt, dass sich viele Übergeber zu spät mit dem Thema Übergabe auseinandersetzen. Wir empfehlen grundsätzlich, sich mit circa 55 Jahren die ersten Gedanken zur Übergabe zu machen“, empfiehlt Kurt Krüger. Man dürfe den Zeitaufwand für die Nachfolgeregelungen und die -suche sowie die daraus resultierenden Kaufpreisverhandlungen nicht unterschätzen. Denn häufig würde der Wert des Unternehmens und des aufgebauten Kundenkreises von den Übergebern überschätzt, was zu entsprechend schwierigen und langwierigen Übergabeverhandlungen führe.

Lieber Familie statt Fremde

Die Mehrheit der Befragten (42,9 Prozent), die eine Übergabe bereits konkret planen, möchte das eigene Unternehmen gerne in die Hände eines Familienmitgliedes legen. Dies ist das beliebteste und organisatorisch einfachere Übergabemodell.



„Allerdings ist es sehr wichtig für einen reibungslosen Übergang, dass die abgebende Generation der nachfolgenden Generation absoluten Freiraum bei den betrieblichen Entscheidungen lässt, also Vertrauen in deren Kompetenzen hat. Sonst kann der Betrieb in schweres Fahrwasser geraten, wenn nicht klar ist, wer im Unternehmen das Sagen hat. So etwas ist sowohl sehr ungünstig für das interne Betriebsklima als auch für die Kundenbetreuung“, so Krüger.

Obwohl sie bereits in den Vorplanungen für die Betriebsübergabe sind, sagen 31,8 Prozent, dass sie sich bisher noch nicht festgelegt oder entschieden haben, wer die Nachfolge im Unternehmen antreten soll. Die Erfahrung der Betriebsberatung der Kammer zeigt, dass voraussichtlich ein Großteil dieser Betriebe an einen

Externen übergeben wird. Es kann sich aber auch zum Beispiel um die strategisch und auch psychologisch sehr schwierige Entscheidung handeln, ob man an ein gegebenenfalls nicht optimal geeignetes Familienmitglied übergibt oder einen fachlich und von den Führungskompetenzen her besser geeigneten Mitarbeiter bevorzugen möchte.

15,7 Prozent planen die Übergabe an einen Nachfolger aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter. Das ist rund jedes siebte Unternehmen. Hierbei handelt es sich vielfach um langjährige, versierte Fachkräfte mit Führungsaufgaben, bei denen der Übergeber lange „prüfen“ konnte, ob der Nachfolger oder die Nachfolgerin für die anstehende Verantwortung vom fachlichen Know-how, von den betriebswirtschaftlichen und den Führungskompetenzen her geeignet ist.

Größte Herausforderungen: geeignete Nachfolger und Unternehmenswert

Gefragt nach den drei wichtigsten Herausforderungen bei der eigenen Nachfolgeregelung geben 58,7 Prozent die Suche nach einem fachlich und persönlich geeigneten Nachfolger an, denn damit steht und fällt der gesamte Prozess einer erfolgreichen Übergabe des eigenen Lebenswerkes.

Welches sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der Betriebsübergabe? Bitte benennen Sie die drei wichtigsten Punkte.

Suche nach geeignetem Nachfolger	58,7%
Ermittlung des Unternehmenswertes	36,5%
Durchsetzung der Kaufpreiserwartungen	20,6%
Steuerliche Aspekte	20,6%
Geringe Rentabilität des Betriebes	15,9%
Personalübernahme	14,3%
Ermittlung der zukünftigen Miete der Betriebsgebäude	7,9%
Ermittlung des Immobilienwertes	6,3%
Baurechtliche und sonstige Auflagen	6,3%
Keine Antwort	14,3%

Handwerkskammer Aachen – Sonderumfrage Frühjahr 2020: Grundlage 63 Unternehmen

Für viele (36,5 Prozent) stellt die Ermittlung des Unternehmenswertes einen Knackpunkt dar, der ihnen Kopfzerbrechen bereitet. In diesem Zusammenhang befürchten auch 20,6 Prozent, dass die Durchsetzung der eigenen Kaufpreiserwartungen Schwierigkeiten bereiten könnte.

Ein gleich großer Anteil (20,6 Prozent) der Inhaber, die sich bereits konkret mit der Übergabe befassen, nennt steuerliche Aspekte als eine größere Herausforderung. Hierbei kann es sich beispielsweise um Fragen des Aufdeckens stiller Reserven, der Schenkungssteuer oder die strategisch zu treffende Entscheidung der Übergabe durch Verkauf, Beteiligung – auch gleitend – oder Verpachtung handeln.

Steuerberater ist engster Berater bei der Übergabe

Übergabebereite Unternehmerinnen und Unternehmer beziehen an erster Stelle und in den meisten Fällen (60,3 Prozent) ihren Steuerberater in den Prozess mit ein, da er das Unternehmen oft seit langem kennt und in der Regel ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensleitung und Steuerberater besteht.

Wie bewerten Sie die Qualität folgender Angebote zur Vorbereitung auf eine (spätere) Betriebsübernahme? (Mehrfachnennungen möglich)

	Angaben in Prozent				
	gut	zufriedenstellend	schlecht	bisher nicht genutzt	Keine Antwort
Informationsveranstaltungen der Handwerksorganisation	11,1%	17,5%	4,8%	52,4%	14,3%
Beratung durch Berater der Handwerksorganisation	11,1%	11,1%	6,3%	58,7%	12,7%
Online-Information/-Veranstaltung der Handwerksorganisation	4,8%	4,8%	9,5%	60,3%	20,6%
Information/Beratung durch Steuerberater	39,7%	20,6%	0,0%	25,4%	14,3%
Information/Beratung durch Unternehmensberater	4,8%	7,9%	6,3%	63,5%	17,5%
Information/Beratung durch Kreditinstitute	9,5%	11,9%	4,8%	54,0%	20,6%

Handwerkskammer Aachen – Sonderumfrage Frühjahr 2020: Grundlage 63 Unternehmen

39,7 Prozent bewerten dessen Qualität der Beratung mit „gut“ und weitere 20,6 Prozent mit „befriedigend“. Rund ein Viertel (25,4 Prozent) hat ihn allerdings trotz der beabsichtigten Übergabe noch nicht genutzt und weitere 14,3 Prozent geben dazu keine Antwort.

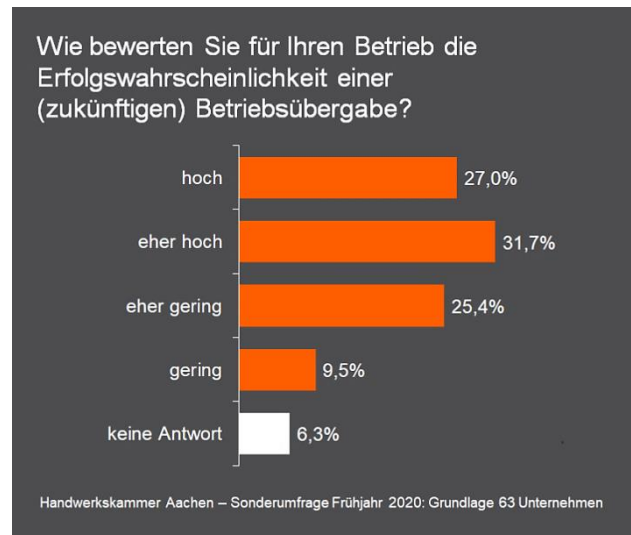
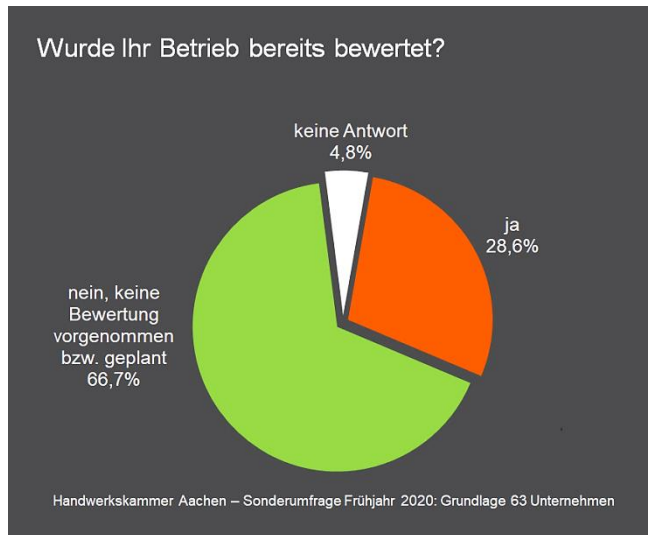
An zweiter Stelle verlassen sich die Betriebe auf die neutrale Beratung der Handwerksorganisation, also insbesondere der Handwerkskammer Aachen, aber auch der Kreis-handwerkerschaften und Fachverbände. 28,5 Prozent nehmen deren Beratung wahr, ein Drittel besucht die Informationsveranstaltungen der Handwerksorganisation zur Übergabe oder informiert sich online auf den Webseiten der Handwerksorganisation zum Thema

(19,1 Prozent). Die Mehrheit (zwischen 52,4 und 60,3 Prozent) haben die Angebote allerdings bisher nicht genutzt.

„Die Erstellung eines Übergabepfandes und die Schätzung des Unternehmenswertes sind von großer Bedeutung. Deshalb schreiben wir jedes Jahr alle Unternehmer im Alter von 55 Jahren und älter persönlich an, damit sie sich von uns im Hinblick auf die Erstellung eines Übergabepfandes, der Schätzung des Unternehmenswertes oder des Maschinenparks kostenlos und neutral beraten lassen können. Wir setzen damit bei ihnen einen ‚Merker‘, nun aktiv die Übergabevorbereitungen zu starten“, erläutert Kurt Krüger die Angebote der Handwerkskammer Aachen für ihre Mitgliedsbetriebe.

Viele Betriebe trotz Übergabeabsicht noch nicht bewertet

Trotz beabsichtigter Übergabe teilen zwei Drittel (66,7 Prozent) der Betroffenen mit, dass sie bisher noch keine Bewertung ihres Betriebes vorgenommen oder geplant haben; bei 28,6 Prozent ist dies hingegen bereits der Fall. Etwa ein Fünftel hat die Unternehmensbewertung selbst vorgenommen, etwas über ein Viertel hat diese Aufgabe dem Steuerberater überlassen und ein gleich hoher Anteil den Beratern der Handwerksorganisation.



Die Mehrheit der Entscheider ist zuversichtlich, dass ihnen die Betriebsübergabe gelingen wird: 27 Prozent bewerten die Erfolgswahrscheinlichkeit mit „hoch“, weitere 31,7 Prozent sehen sie als „eher hoch“. Ein Viertel beurteilt das Gelingen des Prozesses jedoch mit „eher gering“, und rund jeder zehnte Unternehmer ist sehr pessimistisch gestimmt und sieht nur eine geringe Chance.

„Wir empfehlen allen Betrieben, den Übergabeprozess sehr eng von ihren Steuerberatern und den Betriebsberatern unserer Kammer begleiten zu lassen, um alle strategischen, steuerlichen und wertbezogenen Aspekte von kompetenter Seite mit im Blick zu haben und den Ratschlägen der Fachleute Gehör zu schenken. Aus unserer Sicht kann dies die Erfolgsaussichten, das unternehmerische Lebenswerk zur Zufriedenheit aller Beteiligten in die Zukunft zu führen, deutlich erhöhen“, ist Peter Deckers überzeugt.

Impressum

Herausgeber: Handwerkskammer Aachen
Verantwortlich für den Inhalt: Nicole Tomys M.A. stellv. Hauptgeschäftsführerin
Adresse: Sandkaulbach 21, 52062 Aachen
Telefon: 0241 471-125
E-Mail: nicole.tomys@hwk-aachen.de
Website: www.hwk-aachen.de

Download: www.hwk-aachen.de/umfragen
Veröffentlichung: April 2021