



## Gute Zeiten für die Übernahme eines „Lebenswerkes“

Rund 2.200 Handwerksbetriebe suchen in den kommenden fünf Jahren einen neuen Chef. Die Sonderumfrage der Handwerkskammer Aachen gibt Aufschluss darüber, wie sich die Unternehmen auf die Übergabe vorbereiten und welche Probleme es gibt.

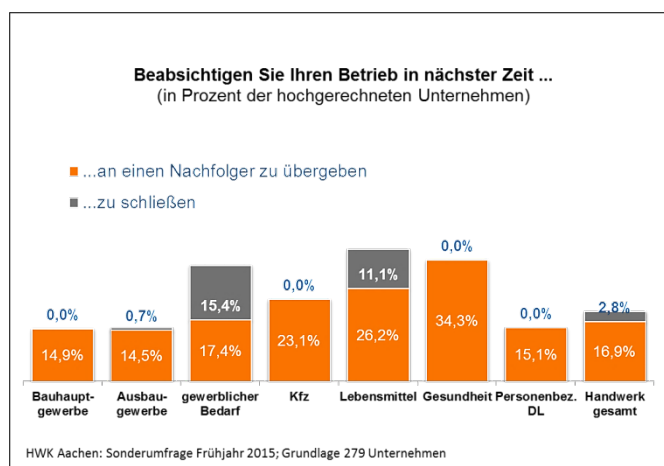
Die Übergabe eines Unternehmens in die Hände eines Nachfolgers ist ein sehr einschneidendes Ereignis. Hier geht es nicht nur um die ordnungsgemäße Weitergabe von Mannschaft und Maschinen an die nachfolgende Familiengeneration oder an einen Nachfolger aus der eigenen Belegschaft beziehungsweise an einen Fremden. 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 nimmt das Thema Erbschaftsteuer zudem einen größeren Raum ein.

Der Faktor „Mensch“ ist beim Stabwechsel nicht zu unterschätzen. Viele Handwerksbetriebe sind Einzelunternehmen (70,6 Prozent). 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. Für viele Unternehmer ist es nicht einfach, sich von ihrem Lebenswerk zu lösen und es in die Hände eines Nachfolgers zu legen.

Mit Urteil vom 17. Dezember letzten Jahres hat das Bundesverfassungsgericht dem Gesetzgeber die Neuregelung der Verschonungstatbestände für Betriebsvermögen im Erbschaftsteuerrecht (§§ 13a, 13b ErbStG) aufgetragen. Diese hatten bisher für viele Handwerksbetriebe eine deutliche Entlastung von der Erbschaftsteuer zur Folge. Innerhalb großer Familienbetriebe nimmt das Thema Erbschaftsteuer zudem einen größeren Raum ein. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass eine Erbschaftsbesteuerung den Fortbestand von Handwerksbetrieben nicht gefährdet.

Um aktuelle Daten zu ermitteln, hat sich die Handwerkskammer Aachen an der bundesweiten Umfrage des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks beteiligt. 279 Handwerksunternehmen (2,1 Prozent) aus dem Kammerbezirk Aachen haben Auskunft in Sachen Betriebsnachfolge gegeben. Sie haben auf diese Weise mitgeholfen, wichtige Informationen für die Interessenvertretung des Handwerks zu sammeln, die die amtliche Statistik nicht hinreichend zur Verfügung stellen kann. Die Ergebnisse wurden durch Hochrechnung und Gewichtung an die Gesamtstruktur im Kammerbezirk angepasst und lassen damit belastbare Aussagen zu.

## Chancen für junge Unternehmerpersönlichkeiten



Derzeit sind die Zeiten gut für junge Handwerkerinnen und Handwerker, für die die Übernahme eines Betriebs eine echte Alternative zur Gründung eines eigenen Unternehmens darstellt. Vielen Handwerksbetrieben geht es gut. Sie konnten in den vergangenen Jahren vielfach ihr Eigenkapital erhöhen. Die Zinsen für Investitionsvorhaben sind niedrig, die Auftragspolster zufriedenstellend bis komfortabel und die Konjunktur läuft gut. Daran scheint sich auf kurze bis mittlere Sicht nichts zu ändern.

Fast in jedem sechsten Handwerksunternehmen im Kammerbezirk Aachen (16,9 Prozent) steht in den kommenden fünf Jahren die Übergabe an. Das sind rund 2.200 Betriebe. Bei etwa 870 davon soll der Prozess der Weiter-

gabe sogar in den kommenden zwei Jahren erfolgen. „Wer derzeit als junge Unternehmerpersönlichkeit die Chance ergreifen will, die Nachfolge in einem etablierten Handwerksunternehmen anzutreten, hat viele gut aufgestellte Betriebe zur Auswahl“, ist Peter Deckers, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Aachen, überzeugt.

Ein geringer Anteil der Betriebsinhaber (2,8 Prozent) sieht keine Chance auf die Fortführung des Unternehmens und will es daher schließen. Davon betroffen sind fast 370 Handwerksbetriebe. In der Mehrheit handelt es sich dabei um Unternehmen von Soloselbstständigen. Dabei sind aber auch Betriebe, die zwischen fünf und 19 Mitarbeiter haben. Somit gehen also Arbeits- und Ausbildungsplätze in der Region verloren. Fast 78 Prozent der Unternehmen geben an, dass bei ihnen in den kommenden fünf Jahren keine Übergabe ansteht.

„Die Erfahrung unserer Unternehmensberater im ÜBERGABECENTER der Handwerkskammer zeigt, dass der Stabwechsel vielfach bei den Handwerksmeistern im ‚Übergabealter‘ keine ausreichend hohe Priorität genießt, obwohl es höchste Zeit dafür wäre“, weiß Friedrich-Wilhelm Weber, Leiter der Unternehmensberatung der Kammer. Mehr als ein Drittel der Inhaber sei 56 Jahre und älter. 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.

## Steuerberater und Kammerorganisation sind engste Ratgeber

17,5 Prozent der Chefs haben bereits Maßnahmen zur Betriebsübernahme in Angriff genommen. Der Steuerberater ist in drei Viertel der Fälle engster Ratgeber, da er das jeweilige Unternehmen oft seit langem kennt und in der Regel ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensleitung und Steuerberater besteht.

Welche Maßnahmen planen Sie zur Vorbereitung der Betriebsübergabe? Handwerk insgesamt in Prozent der hochgerechneten Unternehmen.	
keine Maßnahmen geplant	77,6%
Maßnahmen geplant	17,5%
davon (Mehrfachnennungen möglich):	
- Information/Beratung durch Steuerberater	75,4%
- Beratung durch Berater der Handwerksorganisation	43,8%
- Übergabeplan wird oder wurde bereits erstellt	23,8%
- Information/Beratung durch andere Institutionen	14,8%
- Besuch von Informationsveranstaltungen der Handwerksorganisation	11,5%
- Information in den Medien (Print oder Online) der Handwerksorganisation	9,8%
- Information in den Medien (Print oder Online) anderer Quellen	3,6%
- keine Angaben	2,4%
keine Antwort	4,9%

HWK Aachen: Sonderumfrage Frühjahr 2015; Grundlage 279 Unternehmen

An zweiter Stelle verlassen sich die Betriebe auf die neutrale Beratung der Handwerksorganisation (insgesamt 65,1 Prozent), also insbesondere der Handwerkskammer Aachen, aber auch der Kreishandwerkerschaften und Fachverbände. Sie nehmen deren Beratung wahr (43,8 Prozent), besuchen Informationsveranstaltungen der Kammer zur Übergabe (11,5 Prozent) oder informieren sich in deren Medien wie der Kammerzeitung „Handwerkswirtschaft“ oder der Website [www.hwk-aachen.de](http://www.hwk-aachen.de) (9,8 Prozent). 14,8 Prozent lassen sich auch durch andere Institutionen informieren oder beraten.

23,8 Prozent der Betriebsinhaber arbeiten an einem Übergabeplan beziehungsweise haben ihn bereits erstellt. Im Umkehrschluss sind demnach rund drei Viertel noch nicht

so weit, obwohl die Übergabe bei vielen in den kommenden zwei, maximal fünf Jahren über die Bühne gehen soll. „Daher schreiben wir alle Unternehmer im Alter von 55 Jahren und älter jedes Jahr persönlich an, damit sie sich von uns im Hinblick auf die Erstellung eines Übergabeplans, 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 Friedrich-Wilhelm Weber die Angebote der Handwerkskammer Aachen für ihre Mitgliedsbetriebe.

## Übergabeform steht drei bis sechs Monate vorher fest

Ob Schenkung, gemischte Schenkung, Verkauf, Verpachtung, Leibrente oder Beteiligung – fast 52 Prozent der Betriebe haben sich laut Umfrage noch nicht entschieden, wie die konkrete Vertragsgestaltung bei Übergabe ihres Betriebes aussehen wird. Rund 31 Prozent geben dazu keine Antwort, weil bei ihnen eine Übergabe noch nicht in Betracht kommt.

„Wenn die Zeit für die Übergabe gekommen ist, also das ‚Ob‘ geklärt ist, entscheidet sich das ‚Wie‘ bildlich gesprochen leider bei manchem Betrieb in letzter Sekunde. In der Regel fällt die Entscheidung jedoch wegen der Finanzierungsfragen schon drei bis sechs Monate vorher“, weiß Diplom-Kaufmann Kurt Krüger aus langjähriger Erfahrung als Übergabeberater der Kammer zu berichten. Bis es zur Unterzeichnung des Vertrags kommt, warten Übergeber und Übernehmer gegebenenfalls steuerliche Veränderungen, neue rechtliche Rahmenbedingungen oder andere Sachverhalte ab, so dass erst zum Zeitpunkt der konkreten Vertragsformulierung die Form der Übergabe festgelegt wird.

Die Zahlung einer Leibrente steht aus Gründen des Risikos für den abgebenden Betriebsinhaber nicht hoch im Kurs und bei großen Handwerksbetrieben gilt dies für eine komplette Schenkung des Betriebes an die Erben.

<b>In welcher Form planen Sie die Übergabe Ihres Betriebes?</b> Handwerk insgesamt in Prozent der hochgerechneten Betriebe	
<b>Übergabeform entschieden</b>	<b>17,2%</b>
davon:	
- Verkauf des Gesamtbetriebs	32,7%
- Beteiligung	17,3%
- Verkauf des Anlagevermögens und Vermietung der Räumlichkeiten	16,9%
- gemischte Schenkung	14,7%
- Verpachtung	10,2%
- Schenkung	5,2%
- Leibrente	2,9%
<b>noch nicht entschieden</b>	<b>51,7%</b>
<b>keine Antwort</b>	<b>31,2%</b>
HWK Aachen: Sonderumfrage Frühjahr 2015; Grundlage 279 Unternehmen	

17,2 Prozent der befragten Betriebe haben sich bereits für eine Übergabeform entschieden: Rund ein Drittel der übergebenden Unternehmer wollen den Gesamtbetrieb verkaufen. Das scheint die bevorzugte Übergabeform wegen der Minimierung des Risikos für die Seniorchefs zu sein, kann aber auch der Tatsache geschuldet sein, dass vielfach die Betriebe nicht mehr innerhalb der Familie weitergegeben werden. Berücksichtigt man außerdem die an zweiter und dritter Stelle genannten Formen Beteiligung (17,3 Prozent) und den Verkauf des Anlagevermögens inklusive der Vermietung der Räumlichkeiten (16,9 Prozent), so sind in Summe bei etwa zwei Drittel aller Nachfolgeregelungen Komplett- oder Teilverkäufe der bevorzugte Weg.

## Entscheidendes Problem: geeignete Nachfolger

Wenn 52 Prozent der Betriebe angeben, sich noch nicht für eine bestimmte Form der Übergabe entschieden zu haben, kann ein Grund dafür sein, dass sie den geeigneten Nachfolger noch nicht gefunden haben. 26 Prozent nennen dies als größtes Problem. Und damit fehlt vielen übergabereifen Unternehmen der entscheidende Faktor: eine fachlich und mental geeignete Persönlichkeit, die den Betrieb in Zukunft führen kann. Überdurchschnittlich häufig melden Unternehmen, die die klassischen Betriebsgrößen im Handwerk haben (zwischen fünf und 49 Beschäftigte) dieses gravierende Problem.

<b>Welche Probleme stehen aus Ihrer Sicht/Erfahrung einer erfolgreichen Betriebsübergabe im Weg?</b> Handwerk insgesamt in Prozent der hochgerechneten Unternehmen. <i>Mehrfachnennungen möglich</i>	
<b>Suche nach geeignetem Nachfolger</b>	<b>26,0%</b>
<b>Ermittlung des Unternehmenswertes</b>	<b>16,6%</b>
<b>Betrieb hat zu geringe Erträge</b>	<b>14,1%</b>
Finanzierung des Kaufpreises	9,4%
Altersversorgung nicht gesichert	9,3%
Ermittlung der Miet-/Pachthöhe	8,0%
Marktveränderungen	5,3%
Personalübernahme	5,1%
baurechtliche Auflagen	4,0%
Finanzierung notwendiger Investitionen	3,8%
steuerliche Aspekte	1,6%
Sonstiges	2,9%
<b>keine Antwort</b>	<b>45,0%</b>
HWK Aachen: Sonderumfrage Frühjahr 2015; Grundlage 279 Unternehmen	

Für viele (16,6 Prozent) stellt auch die Ermittlung des Unternehmenswertes einen Knackpunkt dar. Weitere 14,1 Prozent melden, dass ihr Betrieb zu geringe Erträge hat, um attraktiv für die Übernahme zu sein. Dies ist häufig bei Soloselbstständigen oder Betrieben mit maximal vier Beschäftigten der Fall. Weitere 9,4 Prozent sind der Meinung, dass die Finanzierung des Kaufpreises für den Nachfolger ein schwer zu lösendes Problem sein wird.

Besorgnis erregt die Nachricht, dass rund neun von 100 Chefs angeben, ihre Altersvorsorge sei nicht gesichert, sie dadurch zur Sicherung ihres Lebensunterhalts das Unternehmen weiter führen müssen. Eine erstaunliche Rückmeldung ist hingegen – wenn man die Diskussionen in den Medien und politischen Gremien berücksichtigt, dass lediglich 1,6 Prozent der Unternehmen steuerliche Aspekte als ein Problem bewerten, das einer erfolgreichen Übergabe im Weg steht.

## Wenige kennen den Wert ihres Unternehmens

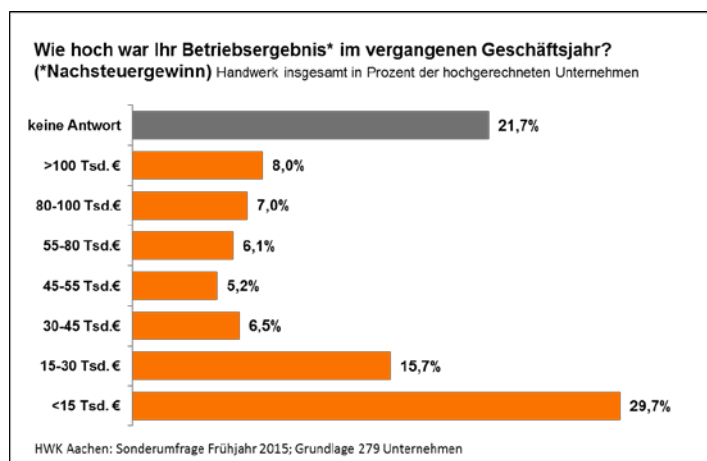
Den Wert des eigenen Unternehmens zu kennen ist bei der Übergabe nicht nur für die Preisfindung von Bedeutung, sondern auch bei Investitionsentscheidungen und bei Kreditverhandlungen mit der Hausbank. Trotzdem melden 39,1 Prozent aller Betriebsinhaber, dass sie keine Bewertung vorgenommen haben oder diese planen. Weitere 28,4 Prozent äußern sich zu der Frage gar nicht.

Wer sich für eine Unternehmensbewertung entscheidet, lässt diese zumeist durch den Steuerberater des Betriebs vornehmen, der die Eckdaten am besten kennt (15,3 Prozent). Rund jeder zehnte Chef hat eine eigene Bewertung oder Schätzung vorgenommen. Diese Variante birgt allerdings die Gefahr, dass aufgrund nicht standardisierter Vorgehensweisen und mangelnder Neutralität der Wert tendenziell zu hoch eingeschätzt wird. 3,8 Prozent haben bereits die seit drei Jahren angebotene kostenlose Unternehmensbewertung der Handwerkskammer Aachen in Anspruch genommen. Diese erfolgt nach dem AWH-Verfahren (Arbeitskreis der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk), das einen zitierfähigen Qualitätsstandard vor Gericht besitzt.

„Der Steuerberater eines Betriebes steht sicherlich an erster Stelle, wenn es um die Einschätzung des Wertes des eigenen Unternehmens geht. Sollte dieser, aus welchen Gründen auch immer, nicht in Frage kommen, können Betriebsinhaber guten Gewissens sowohl auf die kostenlose Unternehmens- als auch die Maschinenbewertung der Handwerkskammer zurückgreifen“, wirbt Hauptgeschäftsführer Peter Deckers für den Service seines Hauses.

## Große Unterschiede bei Betriebsergebnissen\* (\*Nachsteuergewinn)

Die Höhe des Betriebsergebnisses ist einerseits abhängig vom individuellen Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit. Andererseits spielen die Beschäftigtenzahl und die Branche ebenfalls eine Rolle. Der Jahresüberschuss ist der Gewinn, der sich als Saldo aller Erträge und Aufwendungen eines Unternehmens ergibt. Für Einzelunternehmen, die die große Mehrheit im Handwerk bilden, ist es letztlich der erwirtschaftete Wert für den Unternehmerlohn und für das unternehmerische Risiko. Hiervon sind Steuern, Sozialabgaben, Tilgung, Investitionen sowie die Lebenshaltungskosten zu bestreiten.



Knapp 30 Prozent der Betriebe geben an, ein Betriebsergebnis von weniger als 15.000 Euro im vergangenen Jahr erzielt zu haben. „Handelt es sich dabei um Einzelunternehmen, dann kann man von diesem erzielten Ergebnis nicht leben. Es müssen weitere Einkünfte wie das Gehalt des Partners oder der Partnerin, Mieteinnahmen oder gegebenenfalls auch unterstützende Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch zur Verfügung stehen, um den Lebensunterhalt zu bestreiten“, sagt Friedrich-Wilhelm Weber und weist auf die zum Teil schwierige Einkommenssituation insbesondere von Soloselbstständigen hin.

Weitere rund 16 Prozent erzielen ein Jahresergebnis zwischen 15.000 bis 30.000 Euro. Auch hier ist die finanzielle Decke für Einzelunternehmen sehr dünn

und zusätzliche Einkünfte müssen in der Regel vorhanden sein. Für Personengesellschaften, in denen sich mehrere Personen das Betriebsergebnis teilen, reichen diese Summen erst recht nicht aus, um alle Abgaben und Verpflichtungen davon zu bestreiten.

Ein etwas besseres Auskommen zeichnet sich für Unternehmer ab einer Größenordnung von mehr als 30.000 Euro Nachsteuergewinn ab. Grundsätzlich hängt jedoch die Frage, wie auskömmlich der erzielte Nachsteuergewinn ist, sehr stark von der Branche, den aktuellen finanziellen Rahmenbedingungen des Geschäftsbetriebs wie etwa große Tilgungsbelastungen durch Kredite und den persönlichen Voraussetzungen ab, unabhängig davon, ob es sich um ein Einzelunternehmen, eine Personen- oder eine Kapitalgesellschaft handelt.

Die Gruppe der nicht antwortenden Betriebe (21,7 Prozent) ist schwer einzuschätzen. Es dürfte eine Kombination aus Unternehmen sein, die ihre positiven Ergebnisse nicht preisgeben möchten und solchen, die im vergangenen Geschäftsjahr ein negatives Betriebsergebnis erzielten.

„Die Befragung untermauert unsere These, dass die Übernahme eines Betriebes – sicherlich immer nach eingehender Prüfung des Einzelfalls – eine interessante Alternative zur Gründung eines eigenen Unternehmens darstellt. Und wir haben derzeit ein sehr günstiges wirtschaftliches Umfeld für eine erfolgreiche Übernahme“, zieht Peter Deckers Bilanz und empfiehlt, dass sich sowohl übergabewillige Betriebsinhaber als auch Existenzgründer direkt an die betriebswirtschaftlichen Berater der Handwerkskammer wenden sollten.

### Impressum

Herausgeber: Handwerkskammer Aachen  
Verantwortlich für den Inhalt: Nicole Tomys M.A.,  
stellv. Hauptgeschäftsführerin  
Adresse: Sandkaulbach 21 | 52062 Aachen  
Telefon: 0241 471-125 | Fax: 0241 471-101  
E-Mail: nicole.tomys@hwk-aachen.de  
Download: [www.hwk-aachen.de/umfragen](http://www.hwk-aachen.de/umfragen)  
Erscheinungsdatum: Oktober 2015