

NACHFOLGE: den besten Weg finden

Wird es im Handwerk bald Massenschließungen geben, weil die Nachfolger fehlen? Die Recherche von handwerk magazin zeigt: Wer sich rechtzeitig kümmert und teure Finanzierungsfallen vermeidet, hat gute Chancen auf eine erfolgreiche Übergabe.

Autorin **Gudrun Bergdolt** Fotograf **Wolfgang Armbruster/Blendwerk Freiburg**

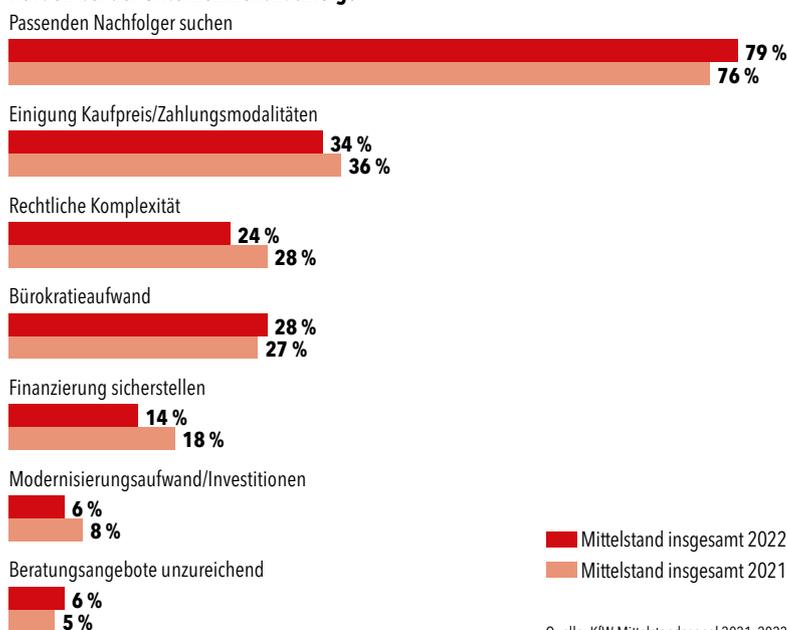
K

Karin und Elmar Jäger sind erleichtert: Ihnen ist die Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie geglückt. Pünktlich zum 100-jährigen Jubiläum hat Tochter Miriam Jäger am 1. April 2023 die familieneigene Jäger GmbH Heizung-Bäder-Service in Ettenheim übernommen. Jetzt führt sie das Unternehmen mit insgesamt 13 Mitarbeitern. Unterstützt wird sie dabei noch von Mutter Karin, die sich um die Buchführung kümmert, sowie von Vater Elmar. Aktuell sind Tochter und Vater vor allem damit beschäftigt, sich um die Sorgen der Kunden zu kümmern, die sich aus dem angekündigten Ausstieg aus Gas- und Ölheizungen ergeben. Die Nachfrage nach Wärmepumpen ist nach Aussage von Miriam Jäger schon während Corona riesig gewesen. Doch mit den neuesten Plänen der Regierung war der Betrieb schon im Mai komplett bis zum Ende des Jahres ausgelastet: „Wir ha- >

Nachfolgermangel ist größtes Hindernis

Ein generell geringes Gründungsinteresse sowie der auf die Baby-Boomer-Generation folgende Geburtenrückgang sind laut KfW-Gründungsmonitor für den Mangel an potenziellen Nachfolgern verantwortlich. Inzwischen ist das Suchen (und Finden) mit einem Anteil von fast 80 Prozent das größte Hindernis bei der Firmenübergabe.

Hürden bei der Unternehmensnachfolge



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021-2022

»Ich bin happy
mit unserer
Nachfolgelösung,
doch es war schon
ein Prozess.«

Miriam Jäger hat die Jäger GmbH in Ettenheim von
ihren Eltern Karin und Elmar im April 2023 gegen
Pensionszahlungen an beide übernommen.

GmbH
Jäger
Heizung
Bäder
service



Unternehmenswert: Mit dem AWH-Standard zu realistischen Verkaufspreisen

Beim Bewertungsverfahren der „Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk“ (AWH) werden die bereinigten Betriebsergebnisse aus der Vergangenheit in die Zukunft projiziert. Die Kapitalisierung der

künftigen Überschüsse ergibt den Ertragswert. Der Kapitalisierungszins ergibt sich aus dem Basiszins, dem Immobilitätszuschlag sowie Risikozuschlägen wie etwa für die Inhaberabhängigkeit.

JAHR	2019	2020	2021	2022		MITTELWERT/ PLANUNG 2023
UMSATZ	1.000.000 €	1.100.000 €	1.200.000 €	1.300.000 €		1.150.000 €
./. KOSTEN	900.000 €	950.000 €	1.000.000 €	1.050.000 €		975.000 €
= BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER GEWINN	100.000 €	150.000 €	200.000 €	250.000 €		175.000 €
					minus kalkulatorischer Unternehmerlohn	60.000 €
					minus sonst. kalkulatorische Kosten	20.000 €
					minus außerordentliche Erträge	10.000 €
					plus außerordentliche Aufwendungen	15.000 €
					bereinigter Gewinn	70.000 €
					Kapitalisierungszins (Basiszins* plus Risikozuschläge**)	20 %
					Unternehmenswert***	350.000 €

*Basiszins in Anlehnung an die Umlaufrendite; AWH-Experten nutzen derzeit: 2,39 %

** Risikozuschläge: Je höher beispielsweise die Inhaberabhängigkeit, desto höher der Risikozuschlag

*** Unternehmenswert = prognostizierter Gewinn/Kapitalisierungssatz

Quelle: eigene Recherche, Handbuch AWH-Standard, berndjuhl.de

ben zwar schon einen neuen Meister eingestellt, aber ich bin froh, dass mein Vater uns noch unterstützt.“

Unternehmerin sowie die Sanitär-Heizung-Klima-Branche (SHK) waren nicht von Anfang an Miriam Jägers Berufswunsch. „Während eines Praktikums musste ich eine Fußbodenheizung verlegen. Danach wollte ich erst einmal Abitur machen.“ Doch dann stand die Frage an: Was studieren? Während des Schulprojekts „Klassenzimmer unter Segeln“, bei dem es Unterricht auf einem Segelboot gab, lernte sie die Vorzüge praxisbezogenen Lernens kennen. „Man sieht einfach, was man geschafft hat.“ Also machte sie nach dem Abi eine Ausbildung zur Anlagenmechanikerin SHK. Ihre Gesellenzeit verbrachte sie in Konstanz, den Meistertitel hatte sie im Dezember 2019 mit 24 Jahren in der Tasche.

Das unternehmerische „Mindset“, wie sie es nennt, habe sie als Unternehmerkind beim Sonntagsfrühstück mitbekommen. Denn da besprachen ihre El-

tern, was in der vergangenen Woche im Betrieb gut gelaufen war und was nicht. „Mir wurde immer alles erklärt. Als Kind war das für mich eine schnelle Entwicklungsmöglichkeit“, erinnert sich die heute 27-Jährige. Sie hat die Probleme im Betrieb kennengelernt und die Analyse. „Dabei war immer klar, dass die Verantwortung für eine Lösung bei meinen Eltern lag. Sowohl für die Kunden als auch für die Mitarbeiter braucht man eine Lösung. Also heißt es zügig eine Entscheidung treffen“, sagt sie.

ZU WENIG POTENZIELLE NACHFOLGER

Der Blick auf die Gründungsstatistik für Deutschland verdeutlicht, warum sich die Jägers so glücklich schätzen können: rückläufige Neugründungen und noch weniger Nachfolgen. Bis Ende 2023 wollen 190.000 mittelständische Unternehmen ihre Betriebe übergeben. Rund 120.000 dieser kurzfristigen Nachfolgen sind laut Nachfolgemonitor der KfW-Mittelstandsbank in Frankfurt bereits in tro-

ckenen Tüchern. Doch die Förderbank schätzt, dass die Kurzfristnachfolge bei etwa 46.000 Unternehmen nicht klappt und die Unternehmer ihr Lebenswerk dann ungewollt stilllegen müssen.

Eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie wie bei Heizung Jäger in Ettenheim, das wünschen sich über die Hälfte der Betriebe in Deutschland (53 Prozent). Als zweitbeste Nachfolgelösung betrachten die Unternehmen den externen Verkauf – das antworteten 45 Prozent der von der KfW für den Nachfolgemonitor befragten Firmenchefs. Wenig beliebt ist dagegen der Verkauf an Mitarbeiter, den nur 26 Prozent der Befragten in Betracht ziehen. So ist bei externen Nachfolgen nicht nur die Einarbeitung aufwändiger, sondern auch der Zeitbedarf für eine erfolgreiche Nachfolgelösung inklusive Suche, Planung, Kaufpreisermittlung und Verhandlung ist höher. Noch weniger beliebt ist es mit einem Anteil von 15 Prozent, einen Miteigentümer ins Unternehmen zu holen.

Ist ein geeigneter Nachfolger gefunden, droht die nächste Hürde: das liebe Geld! Denn klar ist: Ein abgebender Unternehmer möchte einen möglichst hohen Preis für sein Lebenswerk erzielen, der nachfolgende einen möglichst niedrigen bezahlen. Um die Besonderheiten der Handwerksbetriebe zu berücksichtigen, entwickelte die Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk (AWH) ein eigenes Bewertungsverfahren für die Branche. „Die Unternehmenswerte, die mithilfe des üblichen Standard- oder vereinfachten Ertragswertverfahrens ermittelt wurden, waren viel zu hoch“, sagt Rolf Papenfuß, Referatsleiter Unternehmensführung beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) in Berlin.

FAIRE BEWERTUNG FÜR DAS HANDWERK

Der AWH-Standard fußt auf dem Ertragswertverfahren und damit auf dem künftigen Potenzial eines Unternehmens. Zugleich berücksichtigt er die Besonderheiten des Handwerks: Dazu gehören die Einheit von Eigentum und Leitung, kaum zugängliche externe Informationsquellen oder fehlende Planungsrechnungen. Und: Handwerksbetriebe sind in der Regel lediglich regional tätig und können aufgrund rechtlicher Vorgaben ihr Leistungsspektrum nicht beliebig über das betriebene Gewerk hinaus ausdehnen (siehe Musterrechnung Unternehmenswert Seite 38). Inzwischen, so Experte Papenfuß, ist der AWH-Standard auch vielen Steuerberatern vertraut und von Finanzbehörden anerkannt, bei den Handwerkskammern nutzt ihn jede Gründungs- und Nachfolgestelle.

Thomas Rieger, Betriebsberater bei der Handwerkskammer Konstanz, hält den AWH-Standard für etabliert und handfest, „weil die Bewertung nachvollziehbar und transparent ist.“ Die Nachfolgersuche sowie die Bestimmung des richtigen Unternehmenswerts, auf den sich Abgeber wie Nachfolger einigen, sind für ihn die entscheidenden Erfolgsfaktoren (siehe Info rechts). Ebenfalls nicht ganz einfach ist aus seiner Sicht die Tatsache, dass er als Kammerberater ja zwei Kunden am Tisch hat – den Abgeber und den Übernehmer. „Unsere Bewertung ist kostenlos und als Kammerberater sind wir immer neutral“, sagt er. Normalerweise beauftragen ihn die Abgeber mit der Bewertung, die er dann den Übernehmern erläutert.

Häufige Fragen gibt es in der Praxis zum Kapitalisierungszins. Rolf Papenfuß vom ZDH nennt ihn sogar den entscheidenden Knackpunkt im Bewertungsprozess.

TEURE ABHÄNGIGKEIT VOM CHEF

„Je nach Inhaberabhängigkeit kann dieser zwischen 20 und 30 Prozent liegen“, sagt Papenfuß. Warum, das zeigt der Blick auf die Beispielrechnung: Denn je größer der Kapitalisierungszins, desto niedriger fällt der Unternehmenswert aus. Liegt der Kapitalisierungszins unter 20 Prozent, dann ist ein Betrieb laut Thomas Rieger gut auf die Übergabe vorbereitet. „Die Bewertung ist der Richtwert. Der tatsächliche Preis ergibt sich aus Angebot und Nachfrage.“

Was er aktuell wahrnimmt? „Auf der Betriebsbörse nexxt-change ist richtig was los“, stellt er fest. Wie das kommt? „Je mehr Kanäle man nutzt, um einen Betrieb zu inserieren oder zu suchen, desto besser“, sagt er. Dazu gehören auch Inserate in Fachzeitschriften, den Regional- und Handwerkszeitungen – auch bei Kleinanzeigen hatten Abgeber schon Erfolg. Dabei sollten beide Seiten auch unterschiedliche Optionen prüfen und sie möglichst intelligent mit Finanzierungslösungen verknüpfen (siehe Seite 40). Der Traffic auf den Betriebsbörsen ergibt sich nach Meinung des Handwerksexperten auch aus der Expansionsstrategie größerer Unternehmen, die derzeit komplette Betriebe kaufen. ➤

Erfolgsfaktoren: Damit die Übergabe sicher klappt

Thomas Rieger ist Betriebsberater bei der Handwerkskammer Konstanz. Neben dem realistischen Unternehmenswert, der sich aus der Bewertung nach dem AWH-Standard ergibt, nennt er folgende kritische Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Nachfolgen.

1 Kommunikation und Transparenz: Im Prozess einer Unternehmensnachfolge müssen alle Karten auf den Tisch. Wenn es Gesprächsbedarf gibt, dann sollten Übergeber und Nachfolger unbedingt auch das Gespräch suchen. Mit Kennenlernen und die Zahlen durchgehen ist es meist nicht getan.

2 Auswahl des passenden Nachfolgers: Außerhalb der Familiennachfolge lernen sich Abgeber und Übernehmer meist erst im Nachfolgeprozess besser kennen. Wichtig ist, dass die Chemie passt und die Qualifikation des Interessenten stimmt. Wenn eine Bank das Vorhaben finanzieren würde, ist das ebenfalls ein positiver Hinweis für beide Seiten.

3 Attraktivität des Unternehmens: Wie lukrativ ein Betrieb für einen potenziellen Übernehmer ist, hängt vom Standort, dem „guten“ Kundenstamm, motivierten Mitarbeitern, der Ertragslage, dem aktuellen Leistungsangebot sowie der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ab.

4 Genügend Zeit einplanen: Die Suche nach einem Nachfolger dauert meist länger, deshalb sollten Unternehmer mindestens fünf Jahre vor der geplanten Übergabe damit starten. Bei externen Nachfolgen sollte auch eine umfassende Begleitung des Neulings mit einkalkuliert werden.



Thomas Rieger, Experte für die Unternehmensbewertung.

5 Steuerfreibeträge nutzen: Bei Nachfolgelösungen in der Familie kann ein Elternteil alle zehn Jahre einem Kind 400.000 Euro steuerfrei schenken. Bei Betriebsaufgaben geht das Betriebsvermögen ins Privatvermögen über. Für den Aufgabegewinn lässt sich ebenfalls ein Freibetrag nutzen.

6 In Nachfolgebörsen inserieren: Handwerkskammern veröffentlichen anonymisierte Gesuche in der bundesweiten Nachfolgebörse (nexxt-change.org), in der kammereigenen Betriebsbörse sowie bei den Meisterschulen.

7 Plan B überlegen: Sofern die Branche passt, sind auch Industriebetriebe oder Energieversorger am Ankauf kompletter Unternehmen für Reparatur- und Wartungsarbeiten interessiert. Aktuell kaufen auch größere Handwerksbetriebe im Rahmen von Expansionsstrategien Unternehmen auf.

M&A-Berater Patrick Seip, der auch Mitgeschäftsführer und Gesellschafter der Nachfolgekantor GmbH in Wetzlar ist, bestätigt den Trend: „Gesuchte Branchen sind derzeit diejenigen, die die Energiewende vor Ort bei den privaten Eigenheimbesitzern umsetzen. Dazu gehören Elektroinstallation, Photovoltaik sowie ausgewählte Gewerke mit Fokus auf die energetische Sanierung von Gebäuden oder Infrastruktur“, sagt der 37-Jährige.

KAUFRAUSCH IM ENERGIESEKTOR

Käufer seien beispielsweise von Investoren aufgebaute Handwerksgruppen, aber auch Großunternehmen aus der Branche sowie Energieversorger, die auf die Zentralisierung der Energieversorgung reagieren. Auch vermögende Privatpersonen suchen im Rahmen eines Management-Buy-In den Einstieg ins Unternehmertum. Seine Nachfolgekantor GmbH

realisiert pro Jahr etwa 25 Transaktionen, etwa sieben davon aus dem Handwerk.

ALTERNATIVE BEWERTUNGSVERFAHREN

Zur Ermittlung des Unternehmenswerts nutzen Seip und seine Kollegen ebenfalls das Ertragswertverfahren sowie die Discounted-Cashflow-Methode nach dem Standard S1 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW). „In der Praxis sehen wir überwiegend das Multiplikatorverfahren“, erklärt der Experte (mehr Info dazu unten auf der Seite). Dass man hier auf deutlich höhere Werte kommt als mit dem AWH-Standard, zeigt folgende sehr vereinfachte Rechnung: Der bereinigte Gewinn (EBITDA) einer Schreinerei mit einem Jahresumsatz von 3,6 Millionen Euro und 13 Mitarbeitern liegt bei 570.000 Euro. Multipliziert mit fünf, ergibt das einen möglichen Unternehmenswert von 2,85 Millionen Euro.



»Käufer suchen Betriebe, die die Energiewende vor Ort beim Kunden managen.«

Patrick Seip, Mitgeschäftsführer der Nachfolgekantor GmbH in Wetzlar.

Entscheidungshilfe: Ihre Optionen als Unternehmer

bleibt der Betrieb in der Familie, braucht es einen externen Nachfolger oder ist eine Stilllegung die beste Alternative? Wer rechtzeitig und realistisch seine Optionen prüft, reduziert den Übergabestress und vergrößert seinen Handlungsspielraum im Übergabeprozess. Die folgenden Wege und Finanzierungslösungen sind prinzipiell möglich.

Weg 1: Nachfolge in der Familie

Bei der Übergabe an Sohn/Tochter oder Geschwisterpaar gibt es mehrere Varianten:

- # **Schenkung:** Funktioniert mit Nutzung der steuerlichen Freibeträge, wenn die Altersvorsorge des Abgebers geregelt ist.
- # **Schenkung mit Auflage:** Sofern es beim Abgeber eine Versorgungslücke gibt, zahlt der Übernehmer eine personenbezogene Leibrente auf Lebenszeit.
- # **Verkauf nach Bewertung:** Auch diese Variante ist innerhalb von Familien möglich. Meist fällt hier der Verkaufspreis niedriger aus und/oder er wird auf fünf oder zehn Jahre gestreckt.

Weg 2: Externe Nachfolgelösung

Bei der Übernahme durch einen Mitarbeiter oder externen Dritten steht die Bewertung des Unternehmens genauso im Vordergrund wie die Frage, wie der Nachfolger den ermittelten Unternehmenswert aufbringen kann.

- # **Tätige Beteiligung oder „scheibchenweise Nachfolge“:** Ein neuer Mitgesellschafter beteiligt sich anfangs beispielsweise mit 20 Prozent und kauft das Unternehmen nach und nach, indem er seine Beteiligung erhöht. Ist der Interessent ein Mitarbeiter, lassen

sich über eine Erfolgsbeteiligung die notwendigen Eigenmittel für die Finanzierung aufbauen.

- # **Stille Beteiligung:** Um einen guten Interessenten/Mitarbeiter zu halten, kann der Abgebende den Mitarbeiter über eine stille Beteiligung an das Unternehmen binden und ihm dafür eine angemessene Verzinsung bieten.
- # **Verkauf an Investor oder expansive Betriebe:** Diese Transaktionen laufen zum Teil über M&A-Berater (Merger und Acquisitions), die den Unternehmenswert nach dem Multiplikatorverfahren bestimmen. Dabei wird der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen sowie immaterielle Vermögensgegenstände mit einem Faktor (meist zwischen fünf und acht) multipliziert, der Größe und Branche genauso berücksichtigt wie Chancen und Risiken.

Weg 3: Stilllegung oder Betriebsaufgabe

Diese aus Sicht der meisten Abgeber nicht gewünschte Variante droht vor allem wenig rentablen Kleinbetrieben. Dabei geht das Betriebsvermögen ins Privatvermögen über, für die Versteuerung des Aufgabegewinns lässt sich ein Freibetrag nutzen.

Wie genau das die Jägers in Ettenheim gelöst haben? Vor fünf Jahren ließen sie den Unternehmenswert von der Handwerkskammer ermitteln. Darauf folgte ein intensiver Austausch mit dem Steuerberater. Das Ergebnis: Sowohl Vater Elmar und später auch Mutter Karin werden Pensionszahlungen von ihrer Tochter bekommen. Dafür muss Miriam Jäger den Betrieb nicht kaufen.

„Ich bin happy mit der Lösung – aber es war schon ein Prozess“, gibt sie zu. Denn schließlich muss sie das Geld ja dann auch erst einmal Monat für Monat erwirtschaften. Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre hat sie da jedoch keine Bedenken. Ganz im Gegenteil: Miriam Jäger plant bereits neue Angebote und Services. **hm**

kerstin.meier@handwerk-magazin.de



Themenseite Nachfolge

Noch mehr Tipps, Infos, Beispiele und Checklisten zur Nachfolge im Handwerk gibt es unter: handwerk-magazin.de/nachfolge