



Vom Loslassen und Anpacken

Betriebsnachfolge mit Herz, Hand und Verstand





Betriebsnachfolge mit Herz, Hand und Verstand

Eine gute Vorbereitung ist alles. Dies gilt vor allem für einen so weitreichenden Schritt wie eine Betriebsübergabe oder -übernahme. Doch was ist eine gute Vorbereitung? Und welche Erwartungen, Unsicherheiten und Ängste sind damit verbunden?

Die meisten Handwerker übergeben oder übernehmen nur einmal in ihrem Leben einen Betrieb. Die wenigsten haben daher Erfahrungen mit den Anforderungen und den oft widersprüchlichen Gefühlen, die damit einher-

gehen. In dieser Broschüre erzählen Übergeber, Übernehmer und deren Partner von ihren ganz persönlichen Erlebnissen.

Bei einer Betriebsübergabe oder -übernahme spielen emotionale Aspekte eine große Rolle. Sowohl der Übergeber als auch der Nachfolger betreten Neuland. Der Übergeber muss sich von einer Aufgabe verabschieden, die sein Leben bestimmt hat und gleichzeitig seinen Alltag neu und sinnvoll gestalten.

Der Übernehmer steht vor großen Herausforderungen. Es geht um seine Zukunft und die Zukunft seiner Familie. Denn mit einer Betriebsübernahme sind auch erhebliche finanzielle Risiken verbunden. Die Haftung für die Verbindlichkeiten trägt der Nachfolger persönlich – unabhängig von der Rechtsform. Umso wichtiger ist es, dass er sein Vorhaben gründlich prüft, mit spitzem Bleistift rechnet und die eigenen Qualifikationen kritisch hinterfragt.

Doch bei allen Widrigkeiten überwiegen meistens die positiven Aspekte – für beide Seiten: Das Lebenswerk des Übergebers wird fortgeführt, die Mitarbeiter haben einen Arbeitsplatz und der Verkauf sichert den Lebensabend. Der Nachfolger kann einen gesunden, florierenden Betrieb weiterführen.

Emotionen sind das eine, Fakten das andere. Was ist der Betrieb wert? Welche rechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkte müssen bei einer Betriebsnachfolge berücksichtigt werden? Wie sollten die Weichen gestellt werden, damit die Betriebsnachfolge für beide Seiten zu einem Erfolg wird?

Die Fachleute der Handwerkskammer Region Stuttgart haben langjährige Erfahrungen mit Betriebsnachfolgen im Handwerk. Die Moderatoren Unternehmensnachfolge, die betriebswirtschaftlichen und technischen Berater sowie die Rechtsberater stehen Übergebern und Übernehmern mit ihrem Rat zur Seite. Sie kennen sich im Handwerk aus und verfügen über ein enges Netzwerk aus Fachleuten und Förderinstituten. Ihre Beratung ist kostenlos und sie kommen vor Ort in die Betriebe. Und: Die Experten sind neutral. Sie gehen mit den Themen rational um und behalten die (emotionale) Situation beider Parteien im Blick.

Die Beraterinnen und Berater der Kammer sind Ansprechpartner, Ratgeber und Lotsen zugleich. Ihre Betriebsbewertung wird von den Kredit- und Förderinstituten anerkannt. Sie helfen beim Erstellen des Geschäftsplans mit den Planzahlen für die Finanzierung der Betriebsübernahme. Darüber hinaus vermitteln sie Betriebe über die Betriebsbörse und sie begleiten den gesamten Prozess der Nachfolge.

Die rechtliche Situation bei der Betriebsnachfolge ist äußerst vielschichtig. Sie umfasst Fragestellungen aus dem Arbeitsrecht, dem Kauf-, Pacht- und Mietrecht, dem Handels- sowie dem Wettbewerbsrecht. Bei einer fami-

lieninternen Nachfolge sind zudem erb- und familienrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Unsere Rechtsberater unterstützen Übergeber und Übernehmer bei allen rechtlichen Fragen und geben Tipps für die Wahl der Rechtsform.

Gezielt an Betriebsnachfolger richtet sich der Service des Starter-Centers der Handwerkskammer. Dessen Experten begleiten die Übernehmer und Existenzgründer von der Planung bis zur Übernahme und erledigen gemeinsam mit ihnen die Gründungsformalitäten.

Eine Betriebsnachfolge braucht Zeit – und professionellen Rat. Die Berater der Handwerkskammer Region Stuttgart helfen mit Fachkenntnis und Weitblick. Mit ihren vielfältigen Leistungen bieten sie eine fundierte Grundlage für einen erfolgreichen Prozess. Und sorgen so für ein gutes Gefühl.

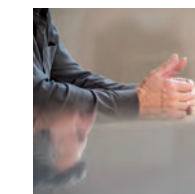
Expertentipp:

Eine so wichtige Entscheidung wie eine Betriebsübergabe oder -übernahme sollte sorgfältig und mit großem Vorlauf geplant werden. Schließlich geht es um wesentlich mehr als nur um Steuern und Finanzierung.

Sehr viele Aspekte müssen berücksichtigt werden. Und das braucht Zeit.



„Unterstützen kann nur, wer
sich nicht einmischt.“ Hans Martin Fischer



Eine Übergabe kann Kräfte rauben. Oder motivieren.
Hans Martin Fischer hat beides erlebt.

Im Herbst 1978 erreichen die Auseinandersetzungen zwischen Gustav Fischer und seinem Sohn ihren Höhepunkt. Der Senior stellt den Junior vor die Wahl: „Entweder du verlässt die Schreinerei oder du übernimmst sie Anfang nächsten Jahres.“ Hans Martin Fischer wählt Letzteres. Jahre voller Konflikte gehen dieser Entscheidung voraus. Die Nachkriegszeit hat Gustav Fischer geprägt. Für ihn zählen Materialien und Rohstoffe, nicht Menschen. Seinem Sohn schenkt er wenig Vertrauen. Nach der Übergabe mischt er sich weiter in die Schreinerei ein und untergräbt damit die Autorität des neuen Chefs. Irgendwann erteilt ihm dieser Hausverbot. „Sollten wir einen Sohn bekommen, wird er nicht Schreiner!“, sagt Hans Martin Fischer in dieser Zeit zu seiner Frau, erschöpft von den vielen Auseinandersetzungen. Sie bekommen mehrere Söhne. Einer davon wird Schreiner.

Hans Martin Fischer hat die Chance, es besser zu machen als sein Vater. Und er nutzt sie. Seine Söhne Urs und Kai Fischer begeistern sich schon früh für die Schreinerei. Bereits als Jugendliche bezieht Hans Martin Fischer sie in Betriebsbelange und -abläufe mit ein. Er erläutert den Brüdern zum Beispiel die Jahresabschlüsse und überträgt ihnen nach einiger Zeit auch Führungsaufgaben, wie die Organisation und Kalkulation. Auf diese Weise wachsen sie schon früh in ihre spätere Rolle hinein. Denn beide sind sich sicher: Sie wollen die Schreinerei irgendwann übernehmen.

Die Brüder ergänzen sich ideal: Während Urs Fischer handwerklich begabt ist, besitzt Kai Fischer kaufmännisches Talent. Nach dem Schulabschluss macht ersterer eine Lehre zum Schreiner, während letzterer ein Studium der Betriebswirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg absolviert und dann in die Schreinerei einsteigt. Schrittweise führt Hans Martin Fischer beide an die Betriebsleitung heran. Urs und Kai Fischer erarbeiten gemeinsam eine Strategie, sie regeln Aufgaben und Verantwortlichkeiten und investieren viel Zeit in ihren Geschäftsplan.

Doch wann genau ist der richtige Zeitpunkt für die Übergabe? Der Senior macht diesen weniger an seinem Alter fest als vielmehr an den Unternehmenszahlen. Er will seinen Söhnen einen erfolgreichen Betrieb übergeben. 2011 ist das Jahr mit dem höchsten Gewinn seit Firmengründung. Der Steuerberater übernimmt die Bewertung der Schreinerei. Im Januar 2012 erfolgt schließlich die Übergabe. Die Berater der Handwerkskammer Region Stuttgart unterstützen Vater und Söhne während des gesamten Prozesses.

Die Gründung der Wohngestaltung GmbH kommuniziert die Betriebsübergabe nach außen. Das Unternehmen hat drei Gesellschafter: Urs, Kai und Hans Martin Fischer. Der Vater arbeitet in Teilzeit im Betrieb weiter. Er unterstützt seine Söhne mit Rat und Tat. Aber nur, wenn sie dies auch wollen.

Tipp: Lassen Sie Ihre Kinder
immer spüren, dass Sie
Vertrauen in sie haben und
an ihren Erfolg glauben. Auch
wenn sie manches anders
machen würden als sie.

Fischer Wohngestaltung GmbH
70734 Fellbach
www.fischer-fellbach.de

Geschäftsführer: Kai Fischer, Urs Fischer
und Hans Martin Fischer
Betriebsübergabe: 2012
Anzahl der Mitarbeiter 2013: 8



„Ein ehrlicher, offener Umgang mit den Mitarbeitern ist für mich besonders wichtig.“

Jochen Baier



Ein Familienbetrieb ist Fluch und Segen zugleich, sagt Jochen Baier. Fluch, weil der Inhaber den vorangegangenen Generationen verpflichtet ist. Segen, weil er deren Betrieb fortführen darf. Jochen Baier hat dem Lebenswerk seiner Familie eine Zukunft gegeben.

Er schließt seine Ausbildungen zum Bäcker und Konditor als bester Auszubildender Deutschlands ab, wird 1992 Deutscher Meister der Konditoren und 1993 Deutscher Meister der Bäcker. Jochen Baier brennt für seinen Beruf. Und er will immer noch mehr lernen. Auf seine Lehrjahre folgen Wanderjahre: Zehn Jahre lang sammelt er als Bäcker und Konditor Erfahrungen und Ideen in den besten Betrieben der Welt. Seine Heimat jedoch bleibt das schwäbische Herrenberg und die Bäckerei Baier, die sein Vater in fünfter Generation führt.

Jochen Baier will das Familienunternehmen einmal übernehmen. Doch dafür muss er es neu ausrichten. Denn die Zeiten und damit die Anforderungen an den Betrieb haben sich geändert. Baier besteht die Meisterprüfung im Bäckerhandwerk und absolviert den Studiengang Betriebswirt des Handwerks. Dann kehrt er nach Hause zurück, voller Ideen und Pläne. Er will den Betrieb seiner Vorfahren sanieren und die besten Brote der Stadt backen, so rein und natürlich wie nur irgend möglich.

Doch der Vater zeigt sich von den Veränderungsvorschlägen des Sohnes verunsichert. Auch wird die fachliche Kompetenz des Heimkehrers nicht von allen Mitarbeitern anerkannt. Baier fühlt sich ausgebremst; die Übergabe wird zu einer Zerreißprobe. Dankbar für alles, was seine Eltern ihm ermöglicht haben, will er ihren Vorstellungen gerecht werden. Seinen eigenen aber auch. Zwei Schritte vor und einer zurück, so beschreibt er diese Zeit. Die kontinuierliche Anspannung fordert schließlich ihren Tribut. Baier wird krank. Schwere Neurodermitis-Schübe führen fast zu einem medizinisch bedingten Berufsverbot. Ein Präventionsprogramm bringt schließlich die Lösung. Baier beginnt, neu über Lebensmittel und ihre Inhaltsstoffe nachzudenken. Guter Geschmack und gutes Aussehen genügen ihm nicht mehr; er will ganzheitlich gute Produkte herstellen. Der Bäcker durchforstet uralte Rezepte, testet und experimentiert. Er

sucht nach hochwertigsten Rohstoffen und findet diese schließlich im biologisch-dynamischen Landbau. Bäcker Baier ist heute eine Demeter-Bäckerei.

Darüber hinaus sucht sich Baier Unterstützung bei einem Mediator. Der neutrale Blick des Experten hilft ihm, die Haltung seines Vater besser zu verstehen und neu zu bewerten. Heute ist das Verhältnis zwischen Vater und Sohn liebevoll und von Vertrauen geprägt. Und im Betrieb stellt die Autorität des Chefs sowieso schon lange niemand mehr in Frage.

Mit zehn Mitarbeitern hat Baier den Betrieb übernommen. Heute sind es siebzig. Besprechungen und Telefonate, Personal- und Organisationsfragen bestimmen den Tagesablauf des Übernehmers; zwölf Stunden am Tag und sieben Tage die Woche. Baier überprüft, analysiert und optimiert regelmäßig Abläufe und Strukturen. Er genießt die Gestaltungsfreiheit, die er als Unternehmer heute hat. Und lässt sich, falls erforderlich, gern von externen Profis unterstützen. Baier führt die Bäckerei nunmehr in der sechsten Generation. Möglicherweise folgt eine siebte.

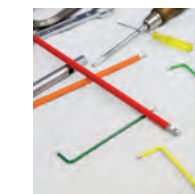
Tipp: Mit der Übernahme des Betriebs verändert sich auch das Aufgabengebiet des Nachfolgers. Er sollte daher gut auf die neuen Führungsaufgaben vorbereitet werden.

Bäcker Baier
71083 Herrenberg
www.baecker-baier.de

Inhaber: Jochen Baier
Betriebsübergabe: 2001
Anzahl der Mitarbeiter 2013: 70



„Unternehmerfrauen haben eine wichtigere Rolle bei der Betriebsübergabe als ihnen oft bewusst ist.“ Brigitte Kreisinger



Seit mittlerweile dreißig Jahren führt Brigitte Kreisinger gemeinsam mit ihrem Mann einen Werkzeugbaubetrieb. Während Karl-Dieter Kreisinger das operative Geschäft verantwortet, ist sie für die Kundenbetreuung, Belieferung und Buchhaltung zuständig. Doch sie engagiert sich für wesentlich mehr.

Brigitte Kreisinger ist nicht nur Unternehmerin, sondern als Stadt- und Kreisrätin auch Politikerin. Außerdem bekleidet sie mehrere Ehrenämter. Bis 2011 war sie Vorsitzende des Arbeitskreises Unternehmerfrauen im Handwerk Landkreis Göppingen, den sie auch heute noch in vielen Bereichen unterstützt.

Ein besonders wichtiges Thema für Brigitte Kreisinger ist die Altersvorsorge. Viele Unternehmerfrauen im Handwerk, erzählt sie, geben mit der Selbstständigkeit ihres Mannes ihren Beruf auf, um im Betrieb mitzuarbeiten. Doch nicht alle sind auch sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Entsprechend groß ist die Gefahr einer späteren Altersarmut. Und: Auch wer auf 450-Euro-Basis im Betrieb mitarbeitet, kann aus finanzrechtlichen Gründen keine betriebliche Altersvorsorge einrichten lassen. Diese muss daher privat erfolgen. Während die Betriebsinhaber nach Brigitte Kreisingers Erfahrungen häufig "überversichert" sind, ist die Altersabsicherung der mitarbeitenden Partnerin oft unzureichend. Der Betrieb allein jedoch, so betont die Unternehmerin, ist keine echte Altersabsicherung.

Gleichberechtigung gehört zu ihren wichtigen Anliegen. Brigitte Kreisinger appelliert an die Unternehmerfrauen, nicht nur im Hintergrund zu wirken, sondern als gleichberechtigte Partnerin den Betrieb und damit auch ihre Zukunft mitzugestalten. Aus ihrer persönlichen und beruflichen Erfahrung weiß sie: Frauen spielen im Handwerksbetrieb eine wichtige Rolle – wichtiger vielleicht, als ihnen selbst bewusst ist. Auch bei der Betriebsnachfolge können sie ihre Partner gezielt unterstützen. Frauen sind oft weitsichtiger als Männer.

Brigitte Kreisinger wünscht sich, dass selbstständige Handwerkerinnen und Unternehmerfrauen ihren Einfluss auch politisch stärker geltend machen. Denn wer sich vor Ort einmischt und engagiert, wahrt die Interessen des Betriebs und kann Rahmenbedingungen beeinflussen. Gerade Frauen hält sie für derartige Aufgaben für besonders gut geeignet.

Als Unternehmerfrau kennt sie die Herausforderungen einer Übergabe. Wie werden sie und ihr Mann selbst die Suche nach einem Nachfolger gestalten? Karl-Dieter Kreisinger hat sich mit der Selbstständigkeit einen Lebensraum erfüllt. Er will weitermachen, solange es geht. Dem Thema Übergabe nähern sich Brigitte und Karl-Dieter Kreisinger daher in kleinen Schritten.

Tipp: Unbedingt an den Notfallplan denken! Eine Generalvollmacht stellt sicher, dass der Partner auch im Falle eines Notfalls handlungsfähig ist. Ebenfalls wichtig: die Vorsorgevollmacht.

Kreisinger GmbH
Werkzeugbau, Vorrichtungsbau, Sonderanfertigungen
73061 Ebersbach-Roßwälden
www.kreisinger.de

Geschäftsführer: Brigitte und Karl-Dieter Kreisinger
Betriebsgründung: 1980
Anzahl der Mitarbeiter 2013: 3



„Unsere Kinder heißen Paul, Ida und Buchbinderei Meike Lehmann.“ Peter Gorges



Es ist der Start in ein neues Leben: Am 1. Mai 2005 übernimmt Peter Gorges' Frau, Meike Lehmann, in Stuttgart die Buchbinderei ihres bisherigen Chefs mit acht Mitarbeitern. Die Existenzgründung wird für beide zu einer großen Herausforderung.

Was verändert sich, wenn der Partner einen Betrieb übernimmt? Peter Gorges ist hauptberuflich Sprechkünstler und Kabarettist. Mit der Existenzgründung seiner Frau kommen weitere Aufgaben hinzu. So unterstützt er sie bei der Formulierung ihres Businessplans und hilft ihr nach erfolgter Übernahme im Betrieb. Der Anfang gestaltet sich schwierig. Meike Lehmann trifft mit dem Übergeber eine Vereinbarung: Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, soll dieser eine begrenzte Zeit lang in dem Betrieb weiterarbeiten. Doch was in der Theorie sinnvoll und hilfreich erscheint, funktioniert in der Praxis nicht. Der ehemalige Chef hat Schwierigkeiten, die neue Chefin zu akzeptieren und kündigt nach nur wenigen Monaten. Widerstände gibt es zudem von einzelnen Mitarbeitern. Doch Konsequenzen ziehen kann Meike Lehmann zu diesem Zeitpunkt nur bedingt. Denn Kündigungen wegen eines Betriebsübergangs sind unwirksam.

Auch als Paar stehen Meike Lehmann und Peter Gorges vor großen Herausforderungen. 80-Stunden-Wochen sind für die Buchbinderin keine Seltenheit. Gorges ist ebenfalls oft im Betrieb. Doch eine Beziehung braucht auch Freiräume und Rückzugsmöglichkeiten. Heute ist Gorges auf 450-Euro-Basis im Betrieb angestellt. Das neue Arrangement tut beiden gut. Wird der Lebensraum von Meike Lehmann auch zu ihrem Lebenswerk? Theoretisch ist das Buchbinderhandwerk ein aussterbender Beruf. Praktisch jedoch ist der Betrieb nach einer überstandenen Krise im Jahr 2009 lebendiger denn je. Meike Lehmann und Peter Gorges haben zwei Kinder. Bei der Überlegung jedoch, ob sie ihre Familie vergrößern wollen, kommen beide zu dem Schluss: „Die Buchbinderei, das ist unser drittes Kind.“

Tipp: Existenzgründer werden von vielen Verbänden und Organisationen unterstützt. Als besonders hilfreich erwies sich für uns das Existenzgründungsseminar der Handwerkskammer, die Erfahrungsaustauschgruppe der Buchbinder, sowie der Verein „Alt hilft Jung“.

Buchbinderei Meike Lehmann e.K.
70174 Stuttgart
www.buchbinderei-lehmann.de

Inhaberin: Meike Lehmann
Betriebsübernahme: Mai 2005
Anzahl der Mitarbeiter: 5

Im Interview: Peter Gorges
Sprechkünstler, Kabarettist, Moderator
www.herr-gorges.de



„Eine erfolgreiche Übergabe verlangt Offenheit und Respekt.
Und die Fähigkeit, Kritik anzunehmen.“ Thilo Kraus



Wer wird meinen Betrieb einmal weiterführen? Wolfgang Schaal, Inhaber der Firma Wolfgang Schaal, ist keine fünfzig, als er sich diese Frage zum ersten Mal stellt. Doch denkt er dabei weniger an eine Übergabe, als vielmehr an einen Übergang. Und der braucht Zeit.

Er führt einen Sanitär- und Heizungsbetrieb in dritter Generation: Mit seinem Qualitätsverständnis und Serviceangebot hat sich Wolfgang Schaal über die Jahre eine sehr gute Marktposition erarbeitet. Um diese zu bewahren und für Kunden und Mitarbeiter weiterhin attraktiv zu bleiben, plant er in den 1990er-Jahren ein neues Firmengebäude mit einem großen Ausstellungsraum und einer modernen Werkstatt. Doch will er diese Investition nur tätigen, wenn er sich sicher sein kann, dass der Betrieb auch irgendwann weitergeführt wird. Er sucht nach einem Nachfolger. Und findet ihn im eigenen Unternehmen.

Seit 1989 gehört Tilo Kraus zum Team. Der Installateur- und Heizungsbauermeister und Klempnermeister übernimmt Verantwortung für Projekte und Mitarbeiter. Gern würde er auch für den Betrieb selbst Verantwortung übernehmen. Wolfgang Schaal und er tauschen sich oft über geschäftliche Belange aus. Auch bei den jährlichen Bilanzbesprechungen ist Kraus dabei. Schließlich werden Chef und Mitarbeiter zu Geschäftspartnern und Freunden.

Beide wollen eine Lösung, die sich dauerhaft bewährt. Sie vereinbaren eine Übergabe über einen Zeitraum von zehn Jahren. Am 1. April 1999 wird aus dem Einzelunternehmen Wolfgang Schaal eine GmbH. Kraus erwirbt 33 Prozent der Anteile. Der zweite Schritt folgt sechs Jahre später: Ab Januar 2005 ist der Nachfolger zu 50 Prozent an der GmbH beteiligt. Zum 2. Januar 2011 erwirbt er schließlich 100 Prozent der Anteile. Für die Gründung der GmbH nehmen Senior- und Juniorpartner einen Kredit auf. Ihre Rentabilitätsvorschau und weitsichtige Planung überzeugen die Banken.

Wie wirkt sich die Übergabe auf das Verhältnis von Übergeber und Übernehmer aus? Das Wort "Verantwortung" fällt oft im Gespräch mit Kraus. Er und Schaal überneh-

men Verantwortung für den Betrieb, aber auch für ihre Freundschaft. Das erfordert Respekt und die Fähigkeit, Kritik anzunehmen.

Verantwortung gegenüber einem Betrieb offenbart sich auch in der Bereitschaft, Verantwortung zu teilen. Tilo Kraus will seinen vielfältigen Aufgaben gerecht werden. Doch das kann er nur, wenn er sich Freiräume einräumt. Die Lösung heißt Stephan Schraitle. Seit dem 1. September 2010 gehört der Installateur- und Heizungsbauermeister zum Team. Am 1. Juli 2011 übernimmt er 25 Prozent der Anteile an der GmbH.

Und heute? Schaal ist da, wenn Not am Mann ist. Er und Kraus sind nach wie vor Kollegen. Vor allem aber sind sie nach wie vor Freunde.

Tipp: Eine Übergabe betrifft nicht nur Übergeber und Übernehmer, sondern auch die Mitarbeiter. Sie sollten daher in den Prozess mit einbezogen werden.

Schaal Bad + Design GmbH
71229 Leonberg
www.schaalbad.de

Geschäftsführer: Tilo Kraus, Stephan Schraitle
Betriebsübergabe zwischen 1999 und 2011
Anzahl der Mitarbeiter 2013: 31



„Der Betrieb spielte immer eine zentrale Rolle in unserem Leben. Umso strenger haben wir darauf geachtet, dass er nicht zum einzigen Lebensinhalt wurde.“ Renate und Roland Wöhr



Aus der Schlosserei Wöhr wird die VSM-Metallbau: Am 1. Juni 2012 übergeben Roland und Renate Wöhr ihr Lebenswerk an Viktor Steinhauer. Dieser Tag markiert das glückliche Ende einer jahrelangen Suche nach dem passenden Betriebsnachfolger.

Am 1. Januar 1979 übernimmt Roland Wöhr in Schorndorf eine Schlosserei. Über dreißig Jahre lang führt er den Betrieb zusammen mit seiner Frau Renate. Von Anfang an herrscht eine klare Arbeitsteilung: Der Schlossermeister ist für Metallarbeiten zuständig, die Industriekauffrau für Administration und Finanzen. Als Familienbetrieb legen sie großen Wert auf soziales Engagement. Roland und Renate Wöhr arbeiten mit dem Berufsbildungswerk Waiblingen zusammen, das sich für die berufliche Integration benachteiligter und lernbehinderter Menschen einsetzt. Als Ausbildungsbetrieb bieten sie viele Jahre lang Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine neue Perspektive.

Das Ehepaar beginnt mit Anfang sechzig, sich mit dem Thema Übergabe zu beschäftigen. In ihrem beruflichen und privaten Umfeld gibt es niemanden, der als Nachfolger in Frage kommt. Daher nutzen sie für ihre Suche die Betriebsbörse der Handwerkskammer Region Stuttgart und, damit verbunden, die bundesweite Unternehmensbörse next-change. Vier Jahre verstreichen, ohne dass sie jemand Geeigneten finden. Dann ergibt sich über die Börse ein viel versprechender Kontakt: Der Metallbaumeister Viktor Steinhauer zeigt Interesse an dem Betrieb. Er ist bereit, eine Zeitlang in der Werkstatt mitzuarbeiten und gewinnt so das Vertrauen von Roland und Renate Wöhr. Bald sind sie sich sicher: Viktor Steinhauer ist der Richtige. Der Betrieb wird geschätzt, der Kaufpreis verhandelt. Der Nachfolger übernimmt alle vier Mitarbeiter.

Ein wichtiger Aspekt bei der Betriebsübergabe: die Altersversorgung. Roland und Renate Wöhr erhalten Bezüge aus der gesetzlichen Rentenversicherung und haben darüber hinaus privat vorgesorgt. Erträge aus der Verpachtung ihres Firmengebäudes bilden einen weiteren Bestandteil ihrer Altersversorgung.

Jetzt liegt die Übergabe hinter ihnen. Roland und Renate Wöhr wirken erleichtert und dankbar für die neu gewonnene Freizeit. Mit ihrem Nachfolger und dessen Betriebsführung sind sie zufrieden. Von Trauer keine Spur – von einem beschaulichen Ruhestand aber auch nicht. Roland Wöhr hat eine Ein-Personen-Firma gegründet. Er nimmt kleinere Aufträge an und hilft seinem Nachfolger bei Bedarf im Betrieb. Außerdem leitet er die Bauhütte der Schorndorfer Stadtkirche. Sowohl er als auch seine Frau sind darüber hinaus ehrenamtlich tätig. Vielleicht liegt genau hier das Geheimnis eines glücklichen Ruhestands: Er sollte nicht zu ruhig sein.

Tipp: Eine Betriebsübergabe ist kein Vorgang, sondern ein Prozess. Und der braucht Zeit. Fünf Jahre sollte man mindestens für die Suche nach einem Nachfolger und die Übergabe einplanen.

Schlosserei Wöhr, heute VSM-Metallbau
73615 Schorndorf
www.vsm-metallbau.de

Inhaber: Roland und Renate Wöhr, heute: Viktor Steinhauer
Betriebsübergabe: Juni 2012
Anzahl der Mitarbeiter bei Übergabe: 4



Tipp: Eine Betriebsnachfolge verlangt Kenntnisse in einem fremden Wissensgebiet. Internetrecherchen können Fachleute nicht ersetzen.

Die Betriebsnachfolge stellt sowohl für den Vorgänger als auch für den Nachfolger einen außergewöhnlichen Prozess dar – im wörtlichsten Sinn. Aus steuerlicher Sicht sind dabei viele Vergünstigungen, aber auch Fallstricke, zu bedenken. Zwei Steuerarten stehen dabei im Vordergrund: die Einkommensteuer sowie die Erbschaft- und Schenkungsteuer.

Kein Betrieb gleicht dem anderen. So haben kleine Unterschiede, wie zum Beispiel die Rechtsform und die individuelle Steuersituation, oft große Auswirkungen. Doch steuerliche Aspekte sind das eine. Genauso wichtig: die Liquiditätsplanung sowie der emotionale Umgang mit der Unternehmensnachfolge. Steuern sind gestaltbar. Dies setzt jedoch voraus, dass sich die Betroffenen frühzeitig damit befassen, so dass sie den Gestaltungsspielraum auch nutzen können.

Peter Bürkle, Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e.V.), Esslingen, www.steuerberater-buerkle.de



Tipp: Als kreditgebendes Geldinstitut kommt sowohl die Hausbank des Vorgängers als auch die des Nachfolgers in Frage: Die eine kennt das Unternehmen, die andere den Übernehmer.

Darüber hinaus sollten die Beteiligten auch ein Verkäuferdarlehen in Erwägung ziehen.

Übernahmen sind leichter zu finanzieren als Neugründungen. Denn im Fall eines bestehenden Betriebs können sich Käufer und Banken vorab über Kunden und Lieferanten informieren sowie die Unternehmenszahlen einsehen. Die Rentabilitätsvorschau lässt sich so besser planen und überprüfen.

Ein ordentlich und ausführlich aufbereiteter Businessplan bildet die Grundlage für die Entscheidung über eine



Tipp: Im Konfliktfall hilft ein neutraler Blick von außen. Warten Sie nicht zu lange, bis Sie sich externe professionelle Unterstützung suchen!

Kreditvergabe. Genauso wichtig: der persönliche Eindruck. Der Berater achtet zum Beispiel darauf, aus welchem Bereich der Nachfolger kommt und welche persönlichen Erfahrungen er mitbringt. Interessant ist auch, inwieweit sich Übergeber und Übernehmer über das Unternehmenskonzept bereits ausgetauscht haben und ob die „Chemie“ zwischen ihnen stimmt. Unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf den Kaufpreis führen oft zu heftigen Diskussionen. Auch bei familieninternen Übernahmen kommt es manchmal zu Konflikten, gerade wenn Senior und Junior charakterlich sehr unterschiedlich sind.

Der Übergeber kann die Übertragung mit einem Verkäuferdarlehen unterstützen. Diese „moralische“ Bindung des Verkäufers an sein bisheriges Unternehmen erleichtert die Finanzierung.

Annette Hecht, Finanzberatung, Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen, www.ksk-es.de

Bei einer Betriebsübergabe kommt es immer wieder zu Konflikten. Die Ursachen dafür sind vielfältig; so haben Übergeber und Übernehmer oft unterschiedliche Vorstellungen vom Wert des Betriebs und seiner Fortführung. Schwierig wird es, wenn beide voraussetzen, dass der jeweils andere ihre Wünsche kennt und akzeptiert – ohne dass je im Detail darüber gesprochen wurde.

Verharren beide Seiten stur auf ihrer Position, ohne ihre Interessen, Motive und Werte zu hinterfragen und so eine Lösung zu erarbeiten, können Konflikte eskalieren. Letztendlich sind aber nicht die Konflikte das Problem, sondern die Art und Weise, wie diese angegangen und geklärt werden. Vielen Menschen fällt es schwer, in emotional angespannten Situationen Lösungen für kritische Themen zu erkennen. Um Auswege zu finden, sollten daher zuerst die unterschiedlichen Erwartungen, Befürchtungen und unausgesprochenen Vorwürfe geklärt werden. Dies ist allerdings nur möglich, wenn alle Beteiligten Gelegenheit haben, ihren Standpunkt und ihre Wahrnehmung der Situation darzustellen. Ein Coaching, eine Mediation oder Moderation kann dabei sehr hilfreich sein.

Ulrich Strohmaier, Diplom-Psychologe, Strohmaier Personalentwicklung GmbH Esslingen, www.strohmaier-gmbh.de

Profitieren Sie von der individuellen Beratung unserer Experten

Jeder Betrieb ist anders. Auch bei der Nachfolge gleicht kein Fall dem anderen. Eine gute Lösung ist daher immer eine individuelle Lösung.

Grundsätzlich gilt: Je früher die Betriebsnachfolge geplant wird, desto besser können Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden und desto größer sind die Chancen, die Nachfolge für alle Beteiligten optimal zu realisieren. Ein großer Zeitdruck hingegen birgt das Risiko, dass die Beteiligten wichtige Punkte übersehen oder Fehler machen.

Bei einer Betriebsnachfolge müssen unterschiedliche Aspekte aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Meistens ist es notwendig, dass mehrere Berater zusammenarbeiten, um ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Die Berater der Handwerkskammer haben langjährige Erfahrungen mit Betriebsnachfolgen, und sie verfügen über ein enges Netzwerk von kompetenten Partnern. Ein weiterer Pluspunkt: Die Beratung ist kostenlos.

Nutzen Sie die Erfahrung und die Kompetenz der Berater und setzen Sie sich mit dem für Sie zuständigen Berater in Verbindung!

Telefon: +49 711 1657-265

E-Mail: betriebsberatung@hwk-stuttgart.de

Internet: www.hwk-stuttgart.de/beratung.html

Wichtige Ansprechpartner:	
Planung des Nachfolgeprozesses, Form der Übergabe, Gestaltungsmöglichkeiten bei der Nachfolge	Betriebswirtschaftliche Berater der Handwerkskammer
Geschäftsplan bei einer Betriebsübernahme, Kapitalbedarf und Finanzierung bei einer Betriebsübernahme	Betriebswirtschaftliche Berater der Handwerkskammer, Berater der Bank
Handwerksrechtliche Aspekte	Berater der Handwerksrolle
Suche nach einem geeigneten Nachfolger	Moderatoren Unternehmensnachfolge, Betriebsberater der Handwerkskammern und der Fachverbände, Betriebsbörse www.nexxt-change.org , Firmenvertreter der Branche, Firmenmakler, Verlage, Fachzeitschriften, Deutsche Handwerks Zeitung

Wert des Betriebes	
Substanzwert der Maschinen, Geräte, Einrichtung, Wert der Immobilie	Technische Berater der Handwerkskammer, Vereidigte Sachverständige, Gutachterausschüsse der Städte und Gemeinden, Immobilienabteilungen der Banken und Sparkassen, Technische Berater der Handwerkskammer
Firmenwert, Wert von GmbH-Anteilen	Betriebswirtschaftliche Berater der Handwerkskammer, Steuerberater

Steuern	
Einkommensteuer, Erbschaft- und Schenkungsteuer, Umsatzsteuer	Steuerberater

Verträge	
Kauf-/Pacht-/Mietvertrag, Leasingvertrag, Werkvertrag, Lizenzvertrag	Rechtsanwalt, Einstiegsberatung durch die Rechtsberater der Handwerkskammern, ggf. Notar
Arbeitsvertrag	Rechtsberater der Handwerkskammern, Fachverbände und Innungen (nur für Mitglieder)
Darlehens- und Bürgschaftsvertrag	Berater der Bank, Rechtsanwalt
Nutzungsrecht, Nießbrauch	Rechtsanwalt, Notar, Steuerberater
Erbvertrag, Testament	Notar, Rechtsanwalt

Versicherungen	
Sachversicherungen	Versicherungsberater, Versorgungswerk für Innungen
Krankenversicherung	Berater der gesetzlichen und privaten Kranken- bzw. Ersatzkassen, Innungskassen
Rentenversicherung, Altersvorsorge	Deutsche Rentenversicherung, Versorgungswerk für Innungen, Versicherungsberater
Unfallversicherung gesetzlich	Berufsgenossenschaft
Unfallversicherung privat, Berufsunfähigkeitsversicherung	Versicherungsberater, Versorgungswerk für Innungen

Formalitäten	
Gewerbeanmeldung und -abmeldung	Gemeinde, Stadtverwaltung
Handwerksrolle: Löschung	Handwerkskammer
Handwerksrolle: Eintragung	Starter-Center der Handwerkskammer

Die Beratung wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.



Die Moderatoren für Unternehmensnachfolge werden unterstützt durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.



Handwerkskammer Region Stuttgart
Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart

Telefon 0711 1657-0
Telefax 0711 1657-222
info@hwk-stuttgart.de
www.hwk-stuttgart.de

Bildungsakademie
Handwerkskammer Region Stuttgart
Holderäckerstraße 37
70499 Stuttgart

Telefon 0711 1657-600
Telefax 0711 1657-670
weiterbildung@hwk-stuttgart.de
www.bia-stuttgart.de

DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.