



»Wir Unternehmer haben uns recht schnell geeinigt, doch die Bank hat bei der Finanzierung gemauert.«

**Harald Hofherr (re.)**, Chef der Ausbauxperten Stuttgart, hat den Betrieb von Andreas Steiner (li.) übernommen.

# FAIR mit der KONKURRENZ wachsen

Die einen suchen verzweifelt einen Nachfolger, die anderen bremst der Fachkräftemangel bei ihren Wachstumsplänen: Von einer Betriebsübernahme können beide Seiten profitieren. Vorausgesetzt, die Chemie stimmt und die aktuell besonders vorsichtigen Banken spielen mit. Zwei Käufer erzählen, wie eine harmonische Übergabe gelingen kann.

Autorin **Jennifer Garic** FotografIn **Annette Cardinale**



# H

Harald Hofherr hat keine Probleme damit, die Führung zu übernehmen. Sechs Jahre lang ist der Schreiner und Trockenbaumeister angestellter Geschäftsführer und Gesellschafter in einem Unternehmen für Komplettlösungen, danach wechselt er in gleicher Position für fünf Jahre zu einer Schreinerei mit Einrichtungshaus. 2017 verwirklicht er dann seinen Traum vom eigenen Unternehmen und gründet die „Ausbauexperten Stuttgart GmbH“. Zunächst startet Hofherr als Einzelkämpfer, schnell kommen Mitarbeiter dazu. Aber um sich wirklich „Ausbauexperte“ nennen zu können, braucht der Stuttgarter eigentlich mehr Mitarbeiter aus verschiedenen Gewerken und eine große Werkstatt. Beides ist schwierig zu finden im dicht besiedelten Stuttgart – doch da ergibt sich plötzlich eine Chance.

Zwei Brüder aus Stuttgart wollen ihren Schreinereibetrieb verkaufen und endlich in Rente gehen. Für Hofherr ist das die Chance, sich auf einen Schlag 15 Mitarbeiter, sieben Auszubildende und einen laufenden Betrieb mit eigener Werkstatt zu sichern. Dass die Übernahme später zum zähen Akt wird, ahnt der Trockenbaumeister noch nicht, als ihn ein anderer Handwerker bei den Brüdern ins Gespräch und damit den Übernahmeprozess ins Rollen bringt. Den Brüdern fällt der Verkauf ihres Lebenswerkes schwer, Hofherrs Hausbank will zunächst nicht mit einem Kredit aushelfen, und die Mitarbeiter müssen auch überzeugt werden. „Das war alles viel schwieriger als gedacht“, sagt der Chef der Ausbauexperten.

Zu solchen Problemen kommt es regelmäßig bei Betriebsübernahmen. Selten läuft alles reibungslos, weiß Franz Falk. Der ehemalige Geschäftsführer der Handwerkskammer Region Stuttgart hat über 40 Jahre lang Handwerker zur Betriebsnachfolge beraten und „schon vieles gesehen“: Von verbohrten Seniorchefs, die nicht loslassen können, über Käufer, die keine Ahnung von Finanzen haben und sich mit der Übernahme selbst ruinieren, bis hin zu Unternehmern, die durch Übernahmen expandieren. „Dass es bei einer Übernahme zu Meinungsverschiedenheiten und harten Verhandlungen

kommt, ist ganz normal“, sagt Falk. „Häufig sind die Verkäufer schließlich auch ehemalige Gründer, haben ihren Betrieb von null aufgebaut und hätten ihn sicher am liebsten den Kindern oder Enkeln übergeben. Aber in der Realität klappt das eben oft nicht.“ Ein Verkauf an Fremde ist für viele Unternehmen nur eine ungeliebte Notlösung. Der Frust ist dann häufig groß, der Entschluss zum Verkauf spät, die Vorbereitung mangelhaft. „Ich erlebe immer wieder die gleichen Situationen“, erzählt Falk, der seit 2018 auch freiberuflich Berater ist.

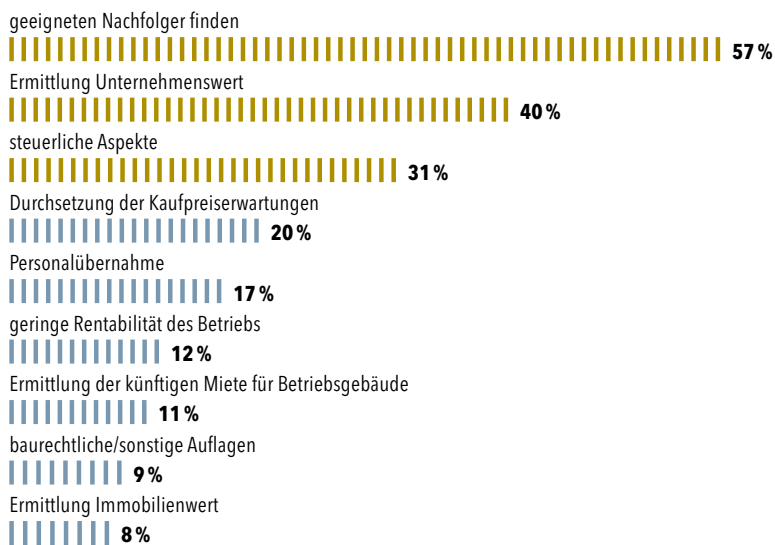
## # FALLSTRICK 1: DIE BANK GEWÄHRT KEIN DARLEHEN

Eigentlich sollte man meinen, dass Banken aktuell sehr gerne Kredite gewähren, um nicht selbst Strafzinsen für zu viel eingelagertes Geld zahlen zu müssen.

Doch das Gegenteil ist der Fall: „Bereits vor der Corona-Krise hat sich abgezeichnet, dass Banken höhere Anforderungen bei der Kreditgewährung stellen“, hat Falk erlebt. „Seit der Pandemie hat sich das verstärkt. Viele erfahrene Banker sind in Rente gegangen, junge haben übernommen. Die sind nun noch vorsichtiger bei der Kreditvergabe.“ Und nicht nur das: Junge Nachwuchsberater kennen ihre Kunden noch nicht, haben kein Vertrauen zu ihnen aufgebaut oder den Werdegang des Unternehmens begleitet. Das wurde auch Ausbauer Hofherr zum Verhängnis: „Kurz vor der Übernahme habe ich eine neue, junge Kundenberaterin bei meiner Hausbank zugeteilt bekommen. Wir kannten uns nicht und schon im ersten Gespräch merkte ich: Das wird wohl nichts mit dem Darlehen.“ Statt interessierter Nachfragen hörte er nur Aussagen wie: „Die Baubranche ist

## Hürden Was Betriebsnachfolgen so schwierig macht

**Nach der Bestimmung eines geeigneten Nachfolgers gaben die vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) in Berlin befragten Betriebe die Ermittlung des Unternehmenswerts als größte Herausforderung bei der Betriebsübergabe an. Nur jeder fünfte Betrieb, der in den nächsten fünf Jahren übergeben will, hat sich laut Umfrage bereits mit der Bewertung beschäftigt oder gar einen Wert ermitteln lassen.**



Quelle: ZDH-Umfrage zur Betriebsnachfolge im Handwerk, März 2021 (Mehrfachnennungen möglich)



## »Ein Darlehen des Verkäufers ist für Förderbanken wie die KfW haftendes Eigenkapital.«

**Franz Falk**, ehemaliger Geschäftsführer der Handwerkskammer Region Stuttgart, berät Betriebe bei der Nachfolgeregelung.

immer schwierig“, „Ich mache Ihnen da keine Hoffnung“, „Erst mal müssen mir alle Informationen vorliegen“. Hofherr lieferte alles, was die Bank sehen und wissen wollte, wurde über Wochen vertröstet und merkte: Das wird nichts mit seiner jahrelangen Hausbank.

„Die Gespräche von Harald Hofherr mit seiner Bank sind typisch bei aktuellen Übernahmen und Neugründungen“, sagt Falk. Seit Ausbruch der COVID-19-Pandemie sind Banken mehr denn je darauf aus, möglichst wenig Risiko einzugehen – und da sind sie bei Betriebsübernahmen und Neugründungen zurückhaltend, weiß Falk. „Beides ist aus Sicht der Banken risikoreich. Neugründungen sind riskanter, aber mit wenig Kapital umzusetzen. Betriebsübernahmen sind sicherer, aber der Kapitalbedarf ist wesentlich höher.“ Die Sondersituation Corona hat zudem einigen Handwerkern Flaute, an-

deren einen unheimlichen Boom verschafft. „Die Bilanzen vieler Unternehmen aus dem Jahr 2019 sind Schnee von gestern, die von 2020 häufig noch nicht fertig. Das macht nicht nur die Preisfindung, sondern auch Risikobewertung schwieriger“, sagt der Betriebsberater.

Doch Hofherr hat sich nicht von seinen Plänen abbringen lassen. Er ist weiter zur nächsten Bank – und da hat es auf Anhieb geklappt. „Obwohl mich die andere Bank überhaupt nicht kannte, haben sie mir und meinem Übernahmeplan vertraut.“ Der Gang zu einer anderen Bank kann sich also durchaus lohnen. „Ich hätte auch bei der Bank der Schreiner-Brüder anfragen können“, sagt Hofherr. „Aber die Bank war sehr klein und ausschließlich regional organisiert. Das hat mir nicht zugesagt.“

Wichtig: Wer sich bei mehreren Banken meldet, sollte klarstellen, dass es le-

diglich um eine Konditionenanfrage und nicht direkt um einen Kreditantrag geht. Denn Kreditanträge werden bei der Schufa gemeldet und verbleiben einige Zeit im System. Wer mehrere Kreditanträge gleichzeitig stellt, senkt seinen Schufa-Score, also die Kreditwürdigkeit.

## # FALLSTRICK 2: UNVORBEREITETE VERKÄUFER

„Der Verkauf des eigenen Betriebs an Fremde ist oft der letzte Ausweg, dementsprechend lang schieben ihn Inhaber häufig vor sich her. Sie hoffen oft noch auf andere Lösungen“, sagt Falk. Die kommen dann aber nicht, der Verkauf wird unausweichlich und muss plötzlich schnell vonstattengehen. „Viele Inhaber gehen sehr unvorbereitet in den Verkauf. Die meisten haben keinerlei Vorerfahrung, auf die sie aufbauen könnten. Sie unterschätzen die Komplexität des Themas.“ Das erlebt Falk immer wieder – und auch bei Ausbauer Hofherr war das ein Thema. „Obwohl die Brüder seit jeher gemeinsam die Schreinerei geführt haben, waren sie sich in vielen Dingen uneinig“, erzählt der Stuttgar- >

## Optionen So können Käufer die Übernahme absichern

**Schlanke Übergabe mit etwas mehr Risiko oder doch lieber ein aufwendiger Deal mit üppigem Vertragswerk? Welche Art der Übernahme für beide Seiten am sinnvollsten ist, hängt jeweils vom Einzelfall ab. Die Vor- und Nachteile der im Fachjargon Share- und Asset-Deal genannten Varianten im Überblick.**

### DER SHARE-DEAL

Bei einem Share-Deal kaufen Handwerker alle oder fast alle Anteile einer Personen- oder Kapitalgesellschaft. In der Praxis heißt das: Die Firma bleibt bestehen, mit allen Aktiva und Passiva und allen Verpflichtungen, die nicht in der Bilanz stehen, wie Gewährleistungsverpflichtungen. Außerdem bleiben alle Verträge mit Dritten beim Share-Deal bestehen. Mit Haftungsregelungen können Käufer aber festlegen, dass der ehemalige Inhaber für Altverbindlichkeiten haftet.

- + Der Vertrag ist schlank und schnell aufgesetzt und wird darum gerne bei Betriebsübernahmen eingesetzt, der Vertrag muss bei Kapitalgesellschaften aber notariell beurkundet werden
- In Zeiten einer Krise wie aktuell etwa der Coronapandemie birgt ein Share-Deal ein zusätzliches Risiko für den Käufer

### DER ASSET-DEAL

Wie der Name bereits verrät, übernimmt der Käufer bei einem Asset-Deal nur die Vermögensgegenstände eines Unternehmens. Er kann sich also rauspicken, was er kaufen will, und haftet nicht für Verbindlichkeiten wie Gewährleistungen und Betriebsrenten. Dafür müssen Käufer und Verkäufer jedes einzelne Wirtschaftsgut unter die Lupe nehmen und mit ihrem Kaufpreis im Vertrag abbilden. Verträge mit Dritten werden hinfällig, wenn nicht der jeweilige Vertragspartner dem Wechsel zustimmt.

- + Mehr Sicherheit für den Käufer, keine Haftungsrisiken
- Sehr umfangreicher Vertrag, den Handwerker nicht allein aufsetzen können und sollten
- Immaterielles Vermögen wie Patente und Firmen- oder Markenname sind schwer zu übertragen
- Verträge mit Kunden, Vermieter, Leasinggeber und Co. können nur übernommen werden, wenn die Vertragspartner zustimmen

# Der SERIENTÄTER

Thomas Rodens ist Profi in Sachen Unternehmens-Übernahme. Der Maler- und Lackierermeister hat 2008 seinen eigenen Betrieb gegründet und steckt aktuell schon in der dritten Übernahme. Geplant hatte der Obermeister der Maler- und Lackiererinnung Stuttgart nichts davon, doch inzwischen fragen Seniorchefs anderer Malerbetriebe bei ihm an, ob er nicht ihr Unternehmen kaufen wolle.

**handwerk magazin:** Sie sind gerade dabei, schon den dritten Betrieb zu übernehmen. Wie kam es dazu?

**Thomas Rodens:** Die erste Übernahme kam kurz nach Gründung meines eigenen Unternehmens über Freunde zustande. Sie stellten mir Günter Ortlieb vor, der einen kleinen Esslinger Malerbetrieb mit einem Angestellten leitete und in Rente gehen wollte. Da Esslinger und Stuttgarter ein paar „Uralt-Fehden“ miteinander haben, habe ich mich dort als Stuttgarter Unternehmer schwergetan, zusätzliche Kunden zu gewinnen. Mit dem Einstieg in den alteingesessenen Betrieb konnte ich mir mit der Übernahme ein neues Kundengebiet erschließen. Die zweite kam durch meine Tätigkeit als Obermeister zustande, bei der Unterstützung eines Innungsbetriebes auf der Suche eines Nachfolgers. Ziemlich schnell wurde klar, dass wir sowohl im Persönlichen als auch Betrieblichen sehr gut zusammenpassen. Und vor zwei Jahren kam ein weiterer Innungskollege auf mich zu mit der Bitte, seine Kunden weiterzubetreuen, was mich natürlich besonders stolz macht. Aktuell sind wir gerade in der Übergabe und Eingliederung seines Betriebs und freuen uns, hier auch einen erfahrenen „Senior“ und Berater für die nächsten Jahre an Bord zu haben.

**Wie haben Sie die drei übernommenen Betriebe und Ihren eigenen zusammengeführt?**

Es war von Anfang an klar, alle Betriebe unter ihrem alten Namen fortzuführen. Zum einen zur Ehrung der Lebenswerke als auch zur Bindung der Kundschaft.



**»Wir profitieren von den Synergie-Effekten, doch alle Betriebe behalten ihre Namen.«**

**Thomas Rodens**, Malermeister in Stuttgart, hat sich eher per Zufall zum Übernahmeprofi entwickelt.

Operativ arbeiten die Betriebe gemeinsam unter einem Dach und profitieren so intern von Synergien. Ich muss zum Beispiel nicht vier Experten für ein spezielles Thema einstellen, sondern kann meine Mitarbeiter immer da einsetzen, wo sie gerade gebraucht werden – unabhängig davon, welchen Betrieb der Kunde beauftragt hat. Der Kunde wird aber weiter-

hin von „seinem“ Maler betreut – zum einen in der Kommunikation, zum anderen fahren die Mitarbeiter mit dem entsprechenden Fahrzeug vor. Ich selbst habe darum vier Jacken im Auto liegen, für jeden Betrieb eine.

**Hat diese Organisation intern schon mal für Streit gesorgt?**

Natürlich gab es vor allem zu Beginn ein paar Reibereien, da die Mitarbeiter andere Strukturen gewohnt waren. Diese waren aber immer gut zu lösen, da die Grundphilosophie der Unternehmer sehr ähnlich war und somit die DNA der Betriebe und ihrer Mitarbeiter sehr gut harmonieren. Die meisten Mitarbeiter sind sehr froh, weiterhin hauptsächlich unter der Flagge ihres alten Betriebs zu arbeiten. Gleichzeitig freuen sie sich über die Abwechslung, die die unterschiedlichen Tätigkeitsgebiete der Betriebe mit sich bringen.

**Was sind für Sie die größten Herausforderungen?**

Das Schwierigste für meine Kollegen und mich ist es, dass ich als Chef von vier Betrieben eben nicht so oft auf der Baustelle sein kann. Wir haben hier viel in Schulungen und Weiterbildung investiert, die Gesamtstruktur entsprechend aufzubauen. Meine Kollegen tragen nun wesentlich mehr Verantwortung und treffen viele Entscheidungen selber. Auch das hat sich mittlerweile gut eingespielt, und es gibt mit meinem Meister in zweiter Führungsebene (übrigens mein erster Azubi bei Gründung des Unternehmens) einen Ansprechpartner, den die Kollegen auf der Baustelle immer erreichen. **hm**

ter. Er wollte zum Beispiel von den Gründern wissen, welche Handwerksarbeiten ihnen am wichtigsten oder ein Alleinstellungsmerkmal sind und darum unbedingt weitergeführt werden sollten. „Für den jüngeren Bruder waren Handläufe für Treppen ein sehr wichtiges Thema. Der Ältere hingegen hat sich seit 20 Jahren nicht mehr damit beschäftigt, weil es dafür mittlerweile konfektionierte Lösungen gibt.“ Solche Unstimmigkeiten und völlig unterschiedliche Vorstellungen erschweren die Übernahme für beide Seiten. „Käufer und Verkäufer sollten klare Vorstellungen davon haben, was sie wollen“, sagt Berater Falk. „Nur so kann eine ebenbürtige und zielführende Diskussion stattfinden, ohne dass der Vorbereitete den anderen überumpelt oder gar in die Enge treibt.“

### # FALLSTRICK 3: # UNREALISTISCHE PREISVORSTELLUNGEN

Wer seinen eigenen Betrieb gegründet und über Jahrzehnte aufgebaut und gepflegt hat, der hängt am Team, den Kunden, der Werkstatt und Projekten – selbstverständlich. „Inhaber rufen darum oft horrend Preise für ihre Handwerksbetriebe auf“, sagt Falk. „Ist der Käufer ebenso unbedarft und holt sich keine externe Hilfe, zahlt er schnell viel zu viel für seinen Traum.“ Schließlich hat man nur selten Vergleichswerte oder gar die Auswahl aus mehreren Betrieben.

Wer schon andere Betriebe übernommen oder einen BWL-Hintergrund hat, bekommt in solchen Verhandlungen die Oberhand. „Sitzen die Verkäufer erst mal mit einem ‚professionellen‘ Käufer am Tisch, rechnet der den Inhabern schnell vor, wie viel ihr Betrieb nüchtern betrach-

tet wirklich wert ist“, erklärt Falk. Das mag im ersten Moment vielleicht ein Schock sein, bringt die Verhandlung aber auf eine professionelle Ebene. Hofherr hatte da etwas Glück mit den Schreiner-Brüdern.

„Ich war nicht der erste potenzielle Käufer, der am Tisch saß“, weiß der Trockenbaumeister. „Vor mir hatten schon große Ausbauunternehmen bei der Schreinerei angeklopft und den Preis sicherlich schon etwas nach unten gedrückt. Verhandeln musste ich natürlich trotzdem.“ Am schwierigsten fiel Hofherr und den Brüdern die Bewertung der Maschinen. „Da hatten wir beide keine Ahnung von und auch keinen Kontakt zu Experten. Herr Falk konnte uns dann weiterhelfen.“ Auch wenn ein Gutachten oder ein weiterer Experte zusätzliches Geld kostet, bringt die Beratung einen Mehrwert: Hat ein neutraler Dritter einen Wert berechnet, fühlt sich am Ende keiner über den Tisch gezogen und beide kennen den realen Marktwert.

### # FALLSTRICK 4: # AMBITIONIERTER MEISTER IM BETRIEB

Für Unternehmer klingt das erst mal nach der einfachsten Verkaufsart. Der Meister kennt den Betrieb, die Kunden kennen ihn, im Bestfall hat er bereits eine Führungsposition inne. Und träumt insgeheim schon längst davon, den Laden zu übernehmen. „Bei aller Vorfreude sollten alle Beteiligten in so einer Situation Vorsicht walten lassen“, warnt Falk. „Da Meister und Inhaber am Betrieb hängen, zahlen Meister oft viel zu viel für den Betrieb, die Emotionen trüben den realistischen Blick.“

Kauft ein Externer den Betrieb, sind solch potenzielle interne Nachfolge-Kan-

didaten dennoch wichtige Schlüsselpersonen. Potenzielle Käufer sollten mit diesen Schlüsselpersonen sprechen – und zwar bevor der Kaufvertrag unterschrieben ist. Denn wenn ein solcher wichtiger Mitarbeiter nach dem Verkauf das Unternehmen verlassen sollte, kann das den Wert des Betriebs mindern und die Übernahme erschweren.

So hat das auch Hofherr gemacht: „In der Schreinerei gab es einen Werkstattleiter, den ich unbedingt halten wollte.“ Denn der Stuttgarter sieht seine Stärken in der Bauleitung und Kundenberatung – nicht in der Werkstatt. „Ich habe darum früh Vier-Augen-Gespräche mit dem Werkstattleiter geführt und ihn gefragt, wie er den Betrieb sieht, was ihm wichtig ist“, erzählt Hofherr. Wäre der Angestellte nach der Übernahme nicht mehr an Bord gewesen oder nicht von dem Trockenbaumeister als neuem Chef überzeugt, hätte Hofherr den Kauf nicht durchgezogen. „Ohne seine Unterstützung wäre das nicht gegangen.“

### # FALLSTRICK 5: # SENIOR-CHEFS, DIE NICHT LOSLASSEN WOLLEN

Stehen Kaufpreis und Übernahmedatum fest, bleibt noch eine Frage: Was passiert mit den Seniorchefs? „Beim Verkauf sollten die Beteiligten unbedingt klären, wie genau die Übergabe abläuft“, rät Falk. Alter und neuer Chef können sich zum Beispiel auf ein Stichtatum einigen, die Einarbeitung klären, eine Übergangsfrist einräumen oder den Seniorchef weiter als Berater beschäftigen. Alles ist möglich – es muss nur klar sein, wer von wem was erwarten kann und wer welche Rolle übernimmt. Bei Ausbauer Hofherr lief die Übergabe sehr geordnet ab: „Am Tag der offiziellen Übernahme haben die Chefs ihre Schreibtische geräumt und von da an noch für eine Übergangszeit aus dem Homeoffice weiter mit mir zusammengearbeitet“, erzählt der Stuttgarter. „So war direkt klar: Ich bin jetzt der Ansprechpartner und die Chefs helfen mir nur noch in der Übergangszeit im Sinne einer sauberen Betriebsübergabe.“ **hm**

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

## Finanzierung So peppen Sie die Eigenkapitalquote auf

**Eine Übernahme ist teuer, das kann kaum ein Unternehmer aus eigener Kasse stemmen. Wer ein Darlehen von der Bank möchte, muss aber auch Eigenkapital vorweisen können. In Zeiten der Corona-Krise fällt das einigen Handwerkern noch schwerer als zuvor. Übernahme-Experte Franz Falk hat zwei Tipps, wie es trotzdem mit der Eigenkapitalquote klappt:**

#### WIRTSCHAFTSGÜTER VOM EX-INHABER PACHTEN

Die Verpachtung senkt direkt den Kaufpreis, kann für den Verpächter aber zur Steuerfalle werden. Außerdem muss geregelt werden, wer für etwaige Schäden der Wirtschaftsgüter aufkommt und was bei Neuanschaffungen passiert.

#### VERKÄUFERDARLEHEN

Dabei bezahlt der Käufer an den ehemaligen Inhaber beispielsweise direkt 400.000 Euro, weitere 100.000 Euro gewährt der Verkäufer als verzinstes Blanko-Darlehen über etwa fünf Jahre. „Solche Verkäuferdarlehen werten Förderbanken wie die KfW als Eigenkapital“, erklärt Falk.



#### Themenseite Nachfolge

Noch mehr Tipps zu Nachfolge, Erbrecht, Unternehmenswert, Kaufpreis und Steuergestaltung gibt es unter: [handwerk-magazin.de/nachfolge](http://handwerk-magazin.de/nachfolge)