Aktuelles - 13. August 2026

Betriebsübergabe im Handwerk

Nur jeder zweite Betrieb landet in Familienhand – was dann?

Laut einer aktuellen Creditreform-Studie wird derzeit nur die Hälfte aller Handwerksunternehmen innerfamiliär übergeben. Wer keinen Nachfolger in der Familie hat, steht vor einem mehrstufigen Suchprozess – mit klaren Fallstricken. Welche das sind, warum Zeitdruck den Verkaufspreis drückt und wie ein 7-Schritte-Plan den Übergang sichert.

Von Sabine Hildebrandt-Woeckel

Wer selbst eine Firma aufgebaut oder einen Familienbetrieb erfolgreich weitergeführt hat, der träumt fast immer davon, ihn innerfamiliär weiterzugeben. Die Realität sieht allerdings oft anders aus. Laut einer aktuellen Studie der Wirtschaftsauskunftei Creditreform wird derzeit **gerade einmal die Hälfte aller Handwerksunternehmen von einem Familienmitglied übernommen**, entweder weil es keine eigenen Kinder gibt. Oder weil diese es nicht wollen.



Oft entscheidet die Sympathie. Wichtig ist, dass der Verkäufer genug Zeit bei der Auswahl des Nachfolgers hat. - © peopleimages.com - stock.adobe.com

Für Inhaber heißt dies, nach anderen Optionen suchen. Kein einfacher Prozess, wie alle betonen, die sich mit dem Thema Nachfolge beschäftigen. Dennoch ein lösbarer, vorausgesetzt allerdings, dass man (oder frau) sich rechtzeitig damit befasst. Doch was heißt das: rechtzeitig?

"Den Stichtag X gibt es nicht", beantwortet Benjamin Hauber diese Frage, "schließlich sollten Unternehmer sich **Zeit ihres Berufslebens**, Gedanken dazu machen, wer im Fall der Fälle die Geschäfte (weiter)führen kann." Hauber arbeitet als Nachfolge-Berater beim Zentrum für Betriebsnachfolge (ZEN) der Handwerkskammer Ulm und erläutert. „Das bedeutet zunächst erst einmal nichts anderes, als **saubere Vertretungsregeln** zu schaffen“, also für jede Situation ein gutes Notfallmanagement aufzubauen.

Aufhören versus Verkauf

Und Hartmut Drexel, Mitglied der Geschäftsführung bei der Handwerkskammer München und Oberbayern, wird sogar noch deutlicher: "Am besten schon **mit der Gründung oder Übernahme eines Unternehmens**." Spätestens jedoch ab 55 plus, so Drexel

WEITERE BEITRÄGE ZU DIESEM ARTIKEL

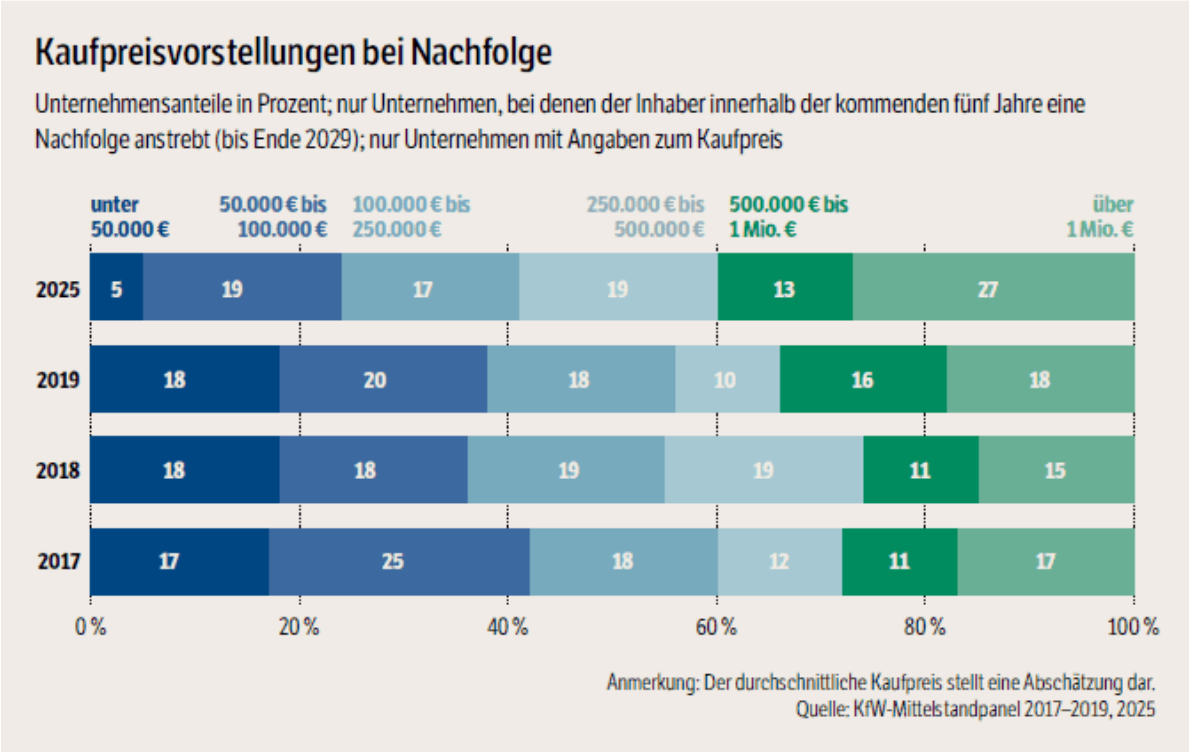
Schreinerei in vierter Generation: Was diese Nachfolge richtig macht

Das Handwerk loben – und den Kindern abraten?

Jahressteuergesetz 2026: Erleichterung oder neue Bürokratie?

weiter, sollte man damit beginnen, sich ernsthafte Gedanken darüber zu machen, wie es weitergehen soll, wenn man selbst nicht mehr weitermachen kann oder will. Denn was viele Unternehmer unterschätzen: Damit der Übergabeprozess gelingt, "braucht es erstens Zeit und zweitens eine klare Entscheidung".

Wobei sich viele Unternehmer gerade mit Letzterem schwertun. In der Praxis, so Drexel, erlebe man immer wieder, dass Inhaber hin- und herschwanken. Wer nicht weiß, ob er wirklich verkaufen oder doch den Betrieb einfach aufgeben will, investiert in der Regel in dieser Zeit auch nicht mehr in den Betrieb. Genau das macht es dann aber schwierig, einen Käufer zu finden. Denn: "Der Nachfolger sucht ein florierendes Geschäft." Sind EDV und Maschinen veraltet, wird es umso schwerer.



Zeitdruck senkt den Preis

Hinzu kommt: Je länger sich die Entscheidung zieht, umso eher entsteht **Zeitdruck bei der Käufersuche**. "Unter Zeitdruck aber sinkt der Preis", weiß auch der Bremer Berater Nils Koerber, der die Nachfolgethematik sowohl aus der Familie als auch aus eigener Erfahrung kennt. Und Gleiches gilt, je älter der Verkäufer ist. Heute ist Koerber Inhaber der bundesweit agierenden Unternehmensgruppe Kern, die Übergabeprozesse sowohl mit klassischer Beratung als auch mit Online-Angeboten unterstützt.

Ganz grundsätzlich, betonen alle Experten, erfolgt die Suche in der Regel als mehrstufiger und damit mitunter auch langwieriger Prozess von innen nach außen. Zuerst in der Familie, dann unter den Mitarbeitern und schließlich extern. Wobei schon für die **Mitarbeiterlösung** mitunter verschiedene Varianten geprüft werden müssen. Denn übernehmen kann sowohl ein Einzelner, den man idealerweise schon als Vertreter aufgebaut hat, als auch eine Gruppe oder die gesamte Belegschaft. Beispielsweise über ein **Genossenschaftsmodell oder eine Mitarbeiterbeteiligung**, wie Koerber erläutert. Klappt auch das nicht, geht es nach außen. Dann heißt es, einen fremden Käufer zu finden – oder vielleicht mit den Mitbewerbern zu sprechen.

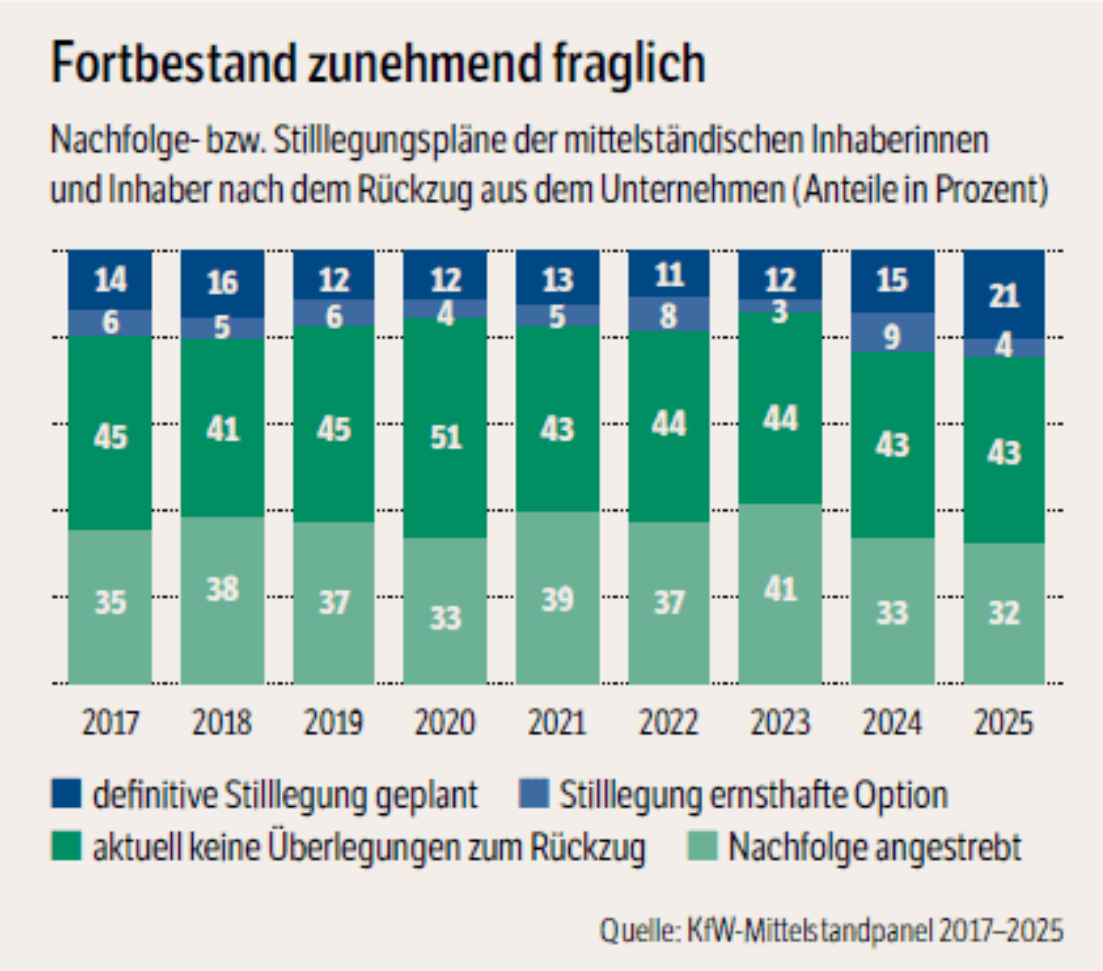
Konkurrenz als Retter

Denn, dass auch das eine gute Lösung sein kann, zeigt das Beispiel eines Kern-Kunden: Johannes Meiners war bis Mitte April Inhaber eines selbst gegründeten Sanitärbetriebes mit rund 20 Mitarbeitern in der niedersächsischen Gemeinde Barßel. Eigentlich lief alles rund, doch Meiners, heute 57, hatte seinen eigenen Vater vor Augen, der bis ins hohe Alter schuftete und dann zu kaputt für neue Abenteuer war. Er wollte es anders machen.

Zunächst präferierte er eine **Lösung mit einem ehemaligen Mitarbeiter**. Diese scheiterte jedoch, weil der sich am Ende doch nicht mit einem so hohen Kredit belasten wollte. Stattdessen verkaufte er an einen **Mitbewerber aus dem Nachbarort**, der das Unternehmen unter altem Namen weiterführt – und das mit genau diesem Mitarbeiter als Geschäftsführer. Eine optimale Lösung für alle Beteiligten, so Meiners. Das sei vor allem der Moderation des zuständigen Beraters zu verdanken. Dieser habe sich auch um die zwischenmenschlichen Aspekte gekümmert, die einen Verkauf begleiten.

Sympathie entscheidet

Denn tatsächlich ist das Zwischenmenschliche mitunter eines der größten Hindernisse beim Verkauf. Vor allem Käufer und Verkäufer müssen miteinander können – schließlich müssen sie dafür sorgen, dass alles ineinandergreift. **Stimmt die Chemie nicht, wird es schwierig**. Betriebsberater Hauber zählt drei Punkte auf, die dabei aus seiner Sicht entscheidend sind: gegenseitige Sympathie ("Schließlich muss man gemeinsam Höhen und Tiefen durchstehen"), Ehrlichkeit und wieder: genügend Zeit.



Zeit nicht nur für die Verhandlungen vorab, sondern auch danach. Denn je größer ein Unternehmen ist, umso wichtiger sei es, dass der Übergang fließend verläuft. Im Idealfall arbeitet der Käufer schon vor dem Tag X im Unternehmen mit und der Verkäufer steht nach der Übergabe weiter mit Rat und Tat zur Seite. Entweder als **Seniorberater** – oder sogar noch eine gewisse Zeit als Angestellter. Mit einem klaren Ende allerdings. "Irgendwann muss der alte Chef draußen sein", formuliert es Drexel. Zu einer gut vorbereiteten Übergabe gehört es daher auch, nicht nur klare Rahmenbedingungen zu setzen, sondern sich auch rechtzeitig damit zu befassen, was danach kommt.

Doch nicht nur zwischen Verkäufer und Käufer muss es stimmen. Auch die Belegschaft muss den Verkauf mittragen und sollte daher gleich nach der Unterzeichnung des Kaufvertrages eingebunden werden. Ebenso wie auch die Kunden. Denn was viele Betriebsinhaber unterschätzen: Auch das Umfeld macht sich Gedanken und schaut sich vielleicht nach Alternativen um. Das **Know-how der Mitarbeiter** ist aber wichtig für den Käufer, und ebenso ein sicherer Kundenstamm.

Gutachten auf Papier

Und auch das sind natürlich noch nicht alle Stolpersteine. Betriebsberater Hauber spricht hier lieber von Meilensteinen, die bei einem Verkauf genommen werden. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die **Preisvorstellung**. Wobei der Verkäufer hier zwar einerseits schon Klarheit haben sollte, bevor er überhaupt tätig wird. Andererseits, so Hauber, muss ihm aber auch bewusst sein, dass auch die beste Wertermittlung letztlich nur ein Gutachten auf Papier sei. "Schlussendlich sprechen wir über Angebot und Nachfrage."

Und noch ein Punkt, kann mitunter den Prozess zum Scheitern bringen: die Finanzierung. Koerber rät seinen Kunden dann mitunter auch, über ein Verkäuferdarlehen nachzudenken. Zudem stellt er klar: "Hier ist es eben auch ein **wichtiges Signal an die Bank**, wenn Käufer und Verkäufer einen geordneten Übergabeweg festgelegt haben."

Ex-Betriebsinhaber Meiners wird noch ein paar Monate in seinem alten Betrieb tätig sein, halbtags und festangestellt. „Mein ehemaliger Mitarbeiter ist jetzt mein Chef“, erzählt er mit einem Augenzwinkern. Ungewohnt sei das schon, Probleme hat er damit aber nicht. Stattdessen freut er sich, seine Zeit künftig in ganz andere, eher soziale Projekte investieren zu können. Konkrete Pläne dazu gibt es schon.

Die größten Fehler beim Firmenverkauf

- falsche strategische Ausrichtung des Unternehmens: Sorgen Sie frühzeitig dafür, dass nicht alles auf Sie als Inhaber zugeschnitten ist. Wenn Mitarbeiter und Kunden auf den Inhaber fixiert sind, schreckt dies potenzielle Käufer ab
- schlechte Vorbereitung: Prozess frühzeitig starten, erst um sauberes Zahlenwerk kümmern, dann auf die Suche gehen
- unrealistische Preisvorstellung: Bei der Ermittlung eines realistischen Verkaufswertes helfen die Handwerkskammern, die Kosten dafür sind in der Regel bereits durch den Mitgliedsbeitrag abgedeckt. Zudem gibt es zur groben Abschätzung auch kostenlose Online-Rechner, z.B. www.unternehmenswertrechner.com
- schlechte Kommunikation: Überlegen Sie, wann Sie welche Mitarbeiter informieren/einbinden. Zu frühe Infos führen zu Verunsicherung, zu späte aber auch

Der gelungene Verkauf in 7 Schritten

1. Klare Entscheidung treffen
2. Verkaufszeitpunkt bestimmen
3. Verkaufsunterlagen vorbereiten inklusive Unternehmensbewertung
4. Potenzielle Käufer ansprechen
5. Verhandlungen Zeit geben
6. Vertrag gestalten
7. Geordnet übergeben

Wichtige Adressen

www.nexxt-change.org
Internetplattform/Unternehmensnachfolgebörse, zu der sich verschiedene Partner zusammengeschlossen haben, u.a. Handwerkskammern, das Bundeswirtschaftsministerium, der ZDH und die KfW. Verkäufer und Käufer können hier anonym Inserate aufgeben.

www.dub.de
Die Deutsche Unternehmerbörse DUB.de ist seit 2011 die reichweitenstärkste Onlineplattform für Unternehmenstransaktionen in Europa, auch für große Handwerksbetriebe relevant. Anonyme Schaltungen sind möglich

www.kern-unternehmensnachfolge.com/firmenboerse/
Private bundesweite Börse, in der ebenfalls anonym gesucht werden kann

Betriebsbörsen der Handwerkskammern
Die meisten Handwerkskammern betreiben auch eigene Börsen, so die Handwerkskammer in Bayern. Die acht Handwerkskammern in Baden-Württemberg gehen seit Juli einen gemeinsamen Weg mit dem Online-Portal www.nachfolge-im-handwerk.de

© deutsche-handwerks-zeitung.de - Alle Rechte vorbehalten