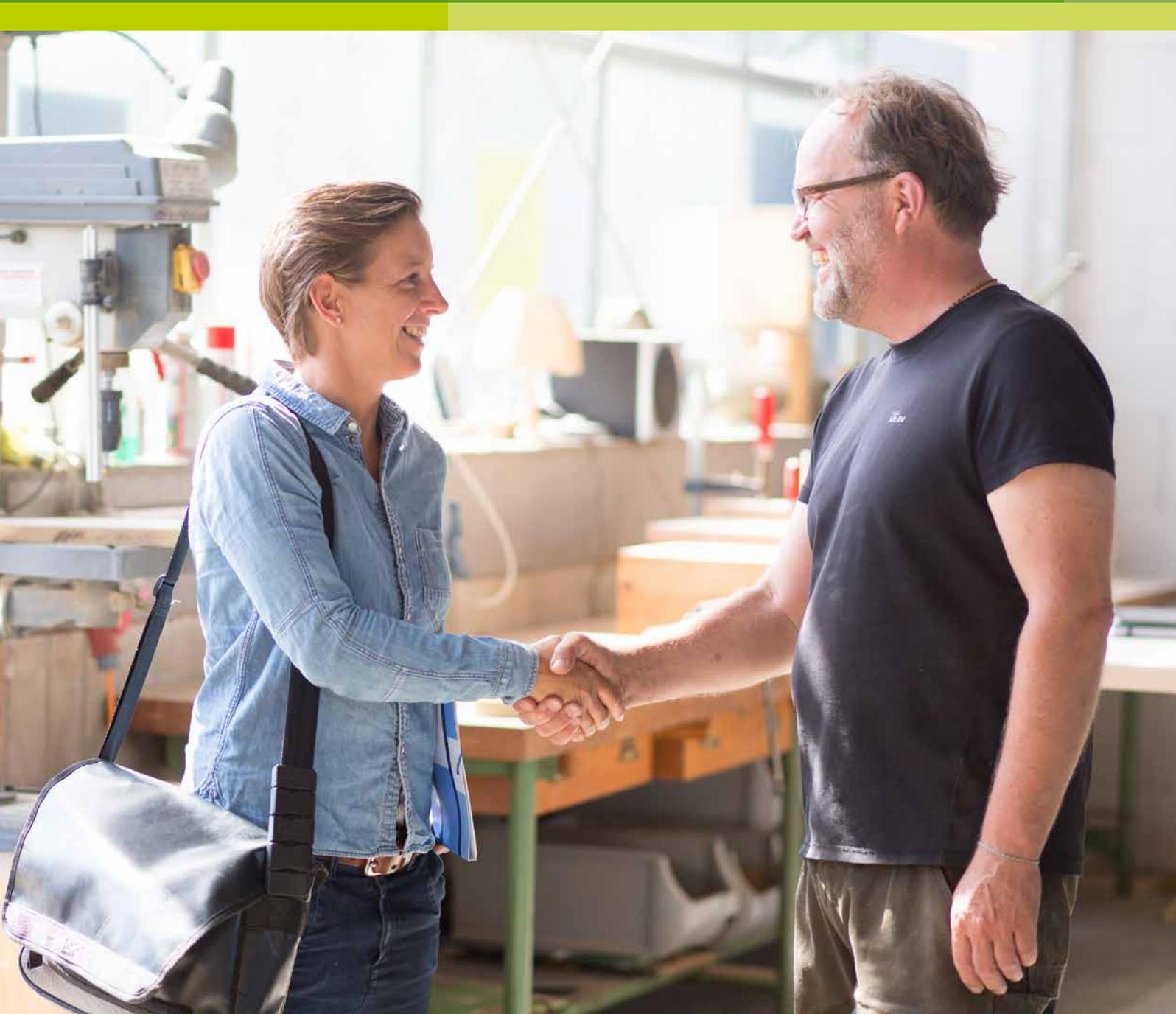
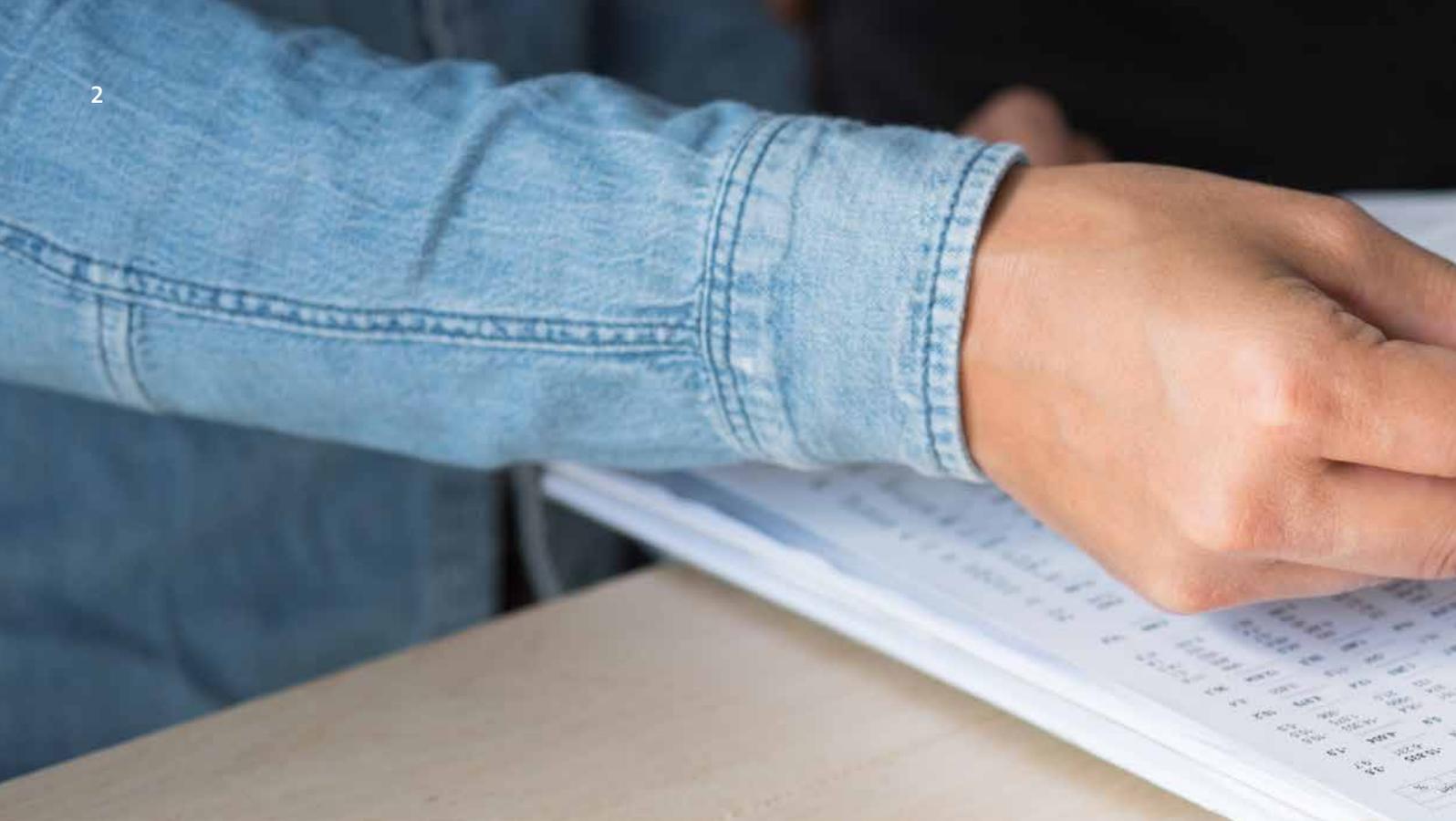




# Betriebsübergabe im Handwerk

Praxistipps für eine erfolgreiche Nachfolge





## Inhalt

### Herausforderung Betriebsnachfolge

- 5 Die Betriebsnachfolge aus Sicht der Betroffenen
- 6 Nachfolgesituation
- 7 Musterfahrplan für die Betriebsnachfolge

### Entscheidungsfindung und Zielsetzung

- 9 Das Lebenswerk loslassen lernen
- 10 Ziele einer Betriebsnachfolge
- 11 Was kommt danach?  
Ein neues Leben beginnt!

### Die Vorbereitung der Betriebsnachfolge

- 14 Nachfolgeplanung – je früher desto besser
- 15 Ungeplante und unerwartete Nachfolge – Exkurs Notfallvorsorge
- 16 Übergabefähigkeit und Wertsteigerung Ihres Betriebes
- 18 Ist die Altersversorgung ausreichend?
- 20 Nachfolge suchen
- 22 Nachfolge auswählen
- 22 Nachfolge aufbauen – Fahrplan entwickeln



## Unternehmenswert und Kaufpreisfindung

- 25 Unternehmenswert versus Kaufpreis
- 25 Bewertung nach AWH-Standardverfahren

## Formen der Betriebsübergabe

- 28 Beteiligung
- 30 Verkauf des Betriebes/ Verkauf von Gesellschaftsanteilen
- 32 Verpachtung des Betriebes im Ganzen
- 33 Mischform Verkauf und Verpachtung
- 34 Übergabe an Familienangehörige
- 34 Schenkung des Betriebes

## Rechtliche und steuerliche Aspekte

- 37 Vertragsgestaltung
- 39 Steuerliche Aspekte
- 42 Erbrecht
- 43 Gesetzliche Haftungsregeln
- 44 Arbeitsverhältnisse: Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang
- 45 Datenschutz beim Unternehmensverkauf

## Unterstützung bei der Betriebsnachfolge

- 47 Beratung und Begleitung – ein kostenloser Service Ihrer Handwerkskammer
- 48 Wichtige Ansprechpersonen
- 50 Checklisten

# Herausforderung Betriebsnachfolge

Wieso frühzeitige Planung so wichtig für Sie ist



# Die Betriebsnachfolge aus Sicht der Betroffenen

Eine der größten Herausforderungen im Leben von Handwerksunternehmerinnen und -unternehmern ist die Regelung der Betriebsnachfolge, denn ein Unternehmen ist nicht nur ein Betrieb, der Güter produziert oder Dienstleistungen erbringt, sondern es ist ein Lebenswerk, in dem viel Herzblut steckt. Dieses Lebenswerk soll nun in jüngere Hände übergeben werden – in der Hoffnung, dass der Betrieb mit dem vorhandenen Team im eigenen Sinne erfolgreich weitergeführt wird. Unternehmensnachfolge spielt sich im Herzen ab – es geht darum, Abschied vom beruflichen Lebenswerk zu nehmen.

Die Herausforderung für die nachfolgende Unternehmergeneration ist eine ganz andere. Sie muss für sich die Frage klären, ob es leichter ist einen bestehenden Betrieb zu übernehmen oder einen neuen zu gründen. Bei einer Neugründung kann sie sich ihren Betrieb von Anfang an nach ihren eigenen Vorstellungen aufbauen und schrittweise wachsen. Bei der Übernahme eines Betriebes, kann die nachfolgende Unternehmergeneration auf bestehende Strukturen aufbauen. Ein Kundenstamm sowie ein eingespieltes Team sind bereits vorhanden und bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Fortführung des Betriebes. Vom ersten Tag an muss die gründende Person

allerdings ihr kaufmännisches und technisches Können in dem bereits gewachsenen Betrieb unter Beweis stellen. Die Übernahme kann dadurch erschwert werden, dass Handwerksbetriebe in vielen Fällen stark durch die Persönlichkeit der Inhaberin oder des Inhabers geprägt sind. Langjährige Mitarbeitende, Kundschaft und Lieferanten haben sich auf diese Persönlichkeit eingestellt. Die neuen, oft jungen Chefinnen und Chefs müssen sich dieses Vertrauen erst erarbeiten.

**Unternehmensnachfolge spielt sich im Herzen ab – es geht darum, Abschied vom beruflichen Lebenswerk zu nehmen.**

Der handwerkliche Mittelstand ist typischerweise durch die Einheit von Eigentum und Leitung geprägt. Wenn Handwerksunternehmerinnen und -unternehmer in den Ruhestand treten möchten, ist die zentrale Aufgabe nicht leicht: Es muss nicht nur eine geeignete Nachfolge für das Unternehmen gefunden werden, sondern zugleich auch eine Person, die das Eigentum am Betrieb übernimmt und damit bereit ist, dauerhaft das damit verbundene finanzielle Risiko für sich und die eigene Familie zu tragen.



## Nachfolgesituation

Nach offiziellen Schätzungen stehen in Deutschland pro Jahr rund 30.000 Familienunternehmen zur Übergabe an. Tendenz steigend - bei gleichzeitiger Schrumpfung des Nachfolgepotenzials.

Durch das gleichzeitige Zusammentreffen verschiedener Einflussfaktoren gewinnt das Thema Unternehmensnachfolge weiter an Brisanz. Hier sind insbesondere die folgenden Aspekte hervorzuheben:

**Weniger und älter – Demografischer Wandel**  
Die meisten Handwerksbranchen sind durch eine gewisse Überalterung gekennzeichnet. In den nächsten 5-10 Jahren scheidet die gesamte Generation der sogenannten Babyboomer aus dem Unternehmerleben aus, für die eine Nachfolgeregelung gefunden werden muss.

### **Generationen X, Y und Z – Wertewandel**

Das Interesse an der Übernahme von Verantwortung und damit auch von unternehmerischer Verantwortung nimmt bei den jüngeren Generationen tendenziell ab. Somit führt der demografische Wandel zum einen zu einer Abnahme der absoluten Zahlen an potenziellen Nachfolgenden und zum anderen ergibt sich aus dem Wertewandel zusätzlich ein relativer Rückgang innerhalb der möglichen Nachfolgegeneration.

### **Fachkräftemangel – Arbeitsmarkt bietet attraktive Alternativen**

Durch die anhaltend gute konjunkturelle Lage hat sich der deutsche Arbeitsmarkt stabilisiert. Gut ausgebildete, erfahrene Fachkräfte sind gefragt wie nie. Der Fachkräftemangel bietet somit gute Alternativen zur Selbstständigkeit und verstärkt somit das Fehlen von Nachfolgenden.

# Musterfahrplan für die Betriebsnachfolge

Jede Chefin und jeder Chef, jede Belegschaft, jede Betriebs- und Kundenstruktur, jede Branche oder Region ist im Handwerk so unterschiedlich, dass es einen allgemeingültigen Musterfahrplan aufgrund der Individualität der Menschen, die diesen Betrieb täglich prägen, nicht geben kann.

Dennoch gibt es aus Expertensicht einen roten Faden. Dieser bezieht sich auf typische, nachfolgerelevante Themen, die aber unterschiedlich stark ausgeprägt zum Tragen kommen.

Viele Bereiche der Unternehmensnachfolge lassen sich nur mit Hilfe von Fachleuten richtig beurteilen. Daher sollte deren Unterstützung in jedem Fall in Anspruch genommen werden. Ein persönlicher Termin bei Ihrer Betriebsberatung der Handwerkskammer ist

daher immer sinnvoll und hilfreich; als Mitgliedsbetrieb werden Sie und auch Ihre Nachfolge als Existenzgründerin oder Existenzgründer im Handwerk kostenlos, neutral und umfassend informiert. In vielen Fällen können überdies ergänzende Steuerberatungen und juristische Beratungen (Rechtsanwaltschaft/Notariat) erforderlich sein.

Diese Broschüre soll Ihnen wertvolle Hinweise geben, wie Sie die Herausforderung Betriebsnachfolge meistern können. Wir geben Ihnen hiermit einen roten Faden für Ihren Generationswechsel an die Hand, der Sie dazu ermutigt, diesen spannenden neuen Lebensabschnitt anzupacken. Nutzen Sie die einzelnen Bausteine und gestalten Sie mit Ihrem beratenden Team Ihren eigenen individuellen und maßgeschneiderten Nachfolgefahrplan!



## Tip

Um die Chance auf Ihre nachfolgende Wunschperson zu erhöhen, sollten Sie sich so früh wie möglich mit der Nachfolge beschäftigen. Nur so bleibt genügend Zeit die betrieblichen Voraussetzungen zu schaffen, Rückschlüsse hinzunehmen oder die nachfolgende Generation auf die Übernahme vorzubereiten.





# Entscheidungsfindung und Zielsetzung

Der erste Schritt beginnt bei Ihnen persönlich

## Das Lebenswerk loslassen lernen

Für viele Unternehmerinnen und Unternehmer ist es nicht einfach, an den Rückzug aus dem mit viel Mühe und Leidenschaft aufgebauten Betrieb zu denken. Es kostet viel Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen. Auch wenn die Übergabe erst in einigen Jahren geplant ist, sollten Sie frühzeitig mit der Nachfolgeregelung beginnen. Und der erste Schritt hört sich einfach an, aber das ist er ganz und gar nicht: Sie müssen wissen, was genau Sie wollen.

Bevor Sie also anfangen konkrete Maßnahmen in die Wege zu leiten, ist es wichtig, den Weg zu seinem Ziel zu kennen. Machen Sie sich, über ein für Sie erstrebenswertes Ziel, Gedanken. Seien Sie sich selbst darüber im Klaren, aus welchen Gründen eine Betriebsnachfolge angestrebt wird und welche Zweifel bestehen. Denn für alle Beteiligten sind letztlich Ihr absoluter Wille und Ihre Motivation entscheidend, ob es zu einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge kommt oder nicht.

### Stellen Sie sich bitte folgende Fragen und notieren Sie sich die Antworten

- Was bewegt mich, was fühle ich, wenn ich an die Regelung meiner Nachfolge denke?
- Will ich meine Nachfolge wirklich regeln oder spricht vielleicht etwas oder jemand dagegen?
- Wie lange will ich meinen Betrieb noch führen?
- Wie stark hänge ich an betrieblichen Kontakten, Entscheidungskompetenz, Macht, Verantwortung, Autorität oder gesellschaftlichem Ansehen?
- Bin ich bereit und in der Lage, meine nachfolgende Person als eigenständige Persönlichkeit und Führungskraft zu akzeptieren und ihr entsprechend Freiraum zu lassen?
- Kann ich die Nachfolge mit meiner Familie und/oder meiner nachfolgenden Person auf Augenhöhe verhandeln?
- Kann ich wirklich loslassen und die neue Lebensphase mit neuen Plänen genießen?

Wenn Sie sich diese Fragen ehrlich beantwortet haben und feststellen, dass Sie für eine Nachfolge noch nicht bereit sind, dann sollten Sie mit Ihrer Familie, Fachleuten oder einer Person Ihres Vertrauens darüber sprechen. Sie finden dann heraus, welche Konflikte gelöst und welche Maßnahmen umgesetzt werden müssen, damit Sie Ihr Lebenswerk mit Freude an die nächste Generation übergeben können. Stellen Sie sich dieselben Fragen nach einer von Ihnen festgelegten Zeit noch einmal. Hat sich etwas geändert?

„Ja, aber wenn ich jetzt häufiger erst nachmittags ins Büro fahre, dann bekomme ich ja von der Tagesplanung nicht mehr so viel mit.“

„Das ist richtig!  
Genau so soll es auch sein“

# Ziele einer Betriebsnachfolge

Mit der Betriebsübergabe stellen Sie die Weichen für Ihre Zukunft – und für die nächste Generation. Die optimale Übergabelösung

berücksichtigt sowohl Ihre betrieblichen als auch Ihre persönlichen Ziele.

## Setzen Sie sich rechtzeitig mit Ihren persönlichen und betrieblichen Zielen auseinander:

### Betrieb sichern

- Den Betrieb/das Lebenswerk als Einheit sichern
- Finanzielle Machbarkeit für die Nachfolgenden erreichen
- Klare vertragliche Regelungen treffen (Eigentumsverhältnisse, Miet- oder Pachtverträge,...)

### Arbeitsplätze erhalten

- Qualifizierte nachfolgende Person für die Übernahme finden
- Belegschaft im Betrieb halten, persönlichen Kontakt zu Beschäftigten und deren Familien aufbauen
- Kundenstamm sichern

### Steuerbelastung optimieren

- Freibeträge nutzen
- Aktuelle Gesetzeslage berücksichtigen

### Altersversorgung absichern

- Familienangehörige und sich selbst finanziell absichern
- Die Höhe Ihrer Altersvorsorge und eventuelle Lücken ermitteln
- Von den laufenden Zahlungen der nachfolgenden Person unabhängig sein

### Erbangelegenheiten klären

- Betrieblichen und privaten Nachlass vertraglich regeln
- Familienangehörige mit Werten aus dem Privatvermögen abfinden
- Zersplitterung des Betriebes vermeiden
- klare Regeln treffen, aktuelle Gesetzeslage berücksichtigen

»» *Wer sein Ziel kennt, der findet auch den Weg dorthin.* ««

Laotse



## Was kommt danach? Ein neues Leben beginnt!

„Loslassen“ heißt das Motto. Mit der Betriebsübergabe startet ein neuer Lebensabschnitt mit einschneidenden Veränderungen auch im Tagesablauf. Haben Sie bereits darüber nachgedacht, was Sie alles mit der nun freiwerdenden Zeit anfangen können? Falls nicht, sollten Sie das schnellstmöglich nachholen. Und das

bitte nicht erst kurz vor der Übergabe. Ein ausgefüllter strukturierter Tagesablauf sichert nicht nur Ihr Familienleben, sondern auch Ihre Gesundheit. Reden Sie sich nicht ein, zum „alten Eisen“ zu gehören, denken Sie positiv. Es gibt so viele Möglichkeiten:



### Tipp

Wenn Sie bereits heute schon wissen, was Sie mit der freiwerdenden Zeit anfangen möchten, dann wird Ihnen die Zeit zum näher kommenden Tag „X“ um einiges leichter fallen. Sie werden sich auf die Zeit freuen, denn Sie haben eine tolle Perspektive.

### Beantworten Sie für sich bitte folgende Fragen

- Haben Sie evtl. Enkelkinder, mit denen Sie einiges unternehmen möchten?
- Gibt es ggf. schon Pläne für die Umgestaltung von Haus und Garten?
- Reisen Sie gerne? Möchten Sie noch mal neue Dinge entdecken?
- Oder möchten Sie noch einmal etwas ganz Neues erlernen?
- Interessieren Sie sich für Ehrenämter? Hier gibt es Angebote in den unterschiedlichsten Bereichen (politisch, kulturell, sozial, ...).
- Haben Sie Ideen für ein neues Hobby?
- Warum nicht sportlich aktiver werden (Radfahren, Walken, Schwimmen, Gymnastik,...)?
- Haben Sie ggf. Interesse daran, Neueinsteigende oder junge Unternehmerinnen und Unternehmer beratend mit Ihren Erfahrungen zu unterstützen?
- Welches Projekt macht Ihnen besonders Spaß und welches möchten Sie gerne in Angriff nehmen?



# Die Vorbereitung der Betriebsnachfolge

Entwickeln Sie die optimale Nachfolgestrategie für Ihren Betrieb



## Nachfolgeplanung – je früher desto besser

Nicht selten dauert der Zeitraum zwischen dem ersten Gedanken zur Nachfolge bis zur tatsächlichen Übergabe mehrere Jahre. Je nachdem, zu welchem Zeitpunkt Sie in den wohlverdienten Ruhestand gehen möchten, sollten Sie sich früher oder später – spätestens jedoch mit Ihrem 55. Geburtstag mit der Nach-

folgeplanung beschäftigen. Dann ist in der Regel noch genügend Zeit, sich umfassend zu informieren, die verschiedenen Alternativen zu prüfen, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und gegebenenfalls erforderliche Korrekturen vorzunehmen.

### Beschäftigen Sie sich für eine optimale Nachfolgeplanung mit den folgenden Punkten:

- Darauf hinarbeiten, dass der Betrieb für potenzielle Nachfolgende attraktiv ist und den Nachfolgenden die Möglichkeit bietet, ein ausreichendes Einkommen zu erwirtschaften.
- Ihre Altersversorgung prüfen und auf sichere Beine stellen (eine solide Basis schaffen).
- Sich über wichtige betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Aspekte informieren.
- Nachfolgende suchen, auswählen und aufbauen.
- Sich konkrete Gedanken zu Ihrer Ausstiegsstrategie und über die Zeit nach Ihrem Ausstieg machen.

»» *Wenn du siehst, dass dein Ziel noch fern ist, dann fang an, dich auf den Weg zu machen.* ««

Konfuzius

# Ungeplante und unerwartete Nachfolge – Exkurs Notfallvorsorge

Beschäftigen Sie sich frühzeitig mit Notfallsituationen. Denn auch junge Unternehmerinnen und Unternehmer können (schwer) erkranken, einen Unfall erleiden oder plötzlich versterben. Ehescheidungen oder Streitigkeiten in der Familie können ebenfalls den Fortbestand des Betriebes bedrohen. Bereiten Sie Ihren Betrieb darauf vor!

Überprüfen und aktualisieren Sie die getroffenen Regelungen und den Notfallordner regelmäßig, um so im Notfall den Ablauf des Tagesgeschäftes und die Existenz Ihres Betriebes sicherzustellen.

Ihre Betriebsberatung der Handwerkskammer informiert Sie gerne zum Thema Notfallvorsorge und hält einen Notfallordner oder ein Notfallhandbuch für Sie bereit.

Fangen Sie doch mit diesem Schritt an. Wenn Sie für sich und Ihren Betrieb einen Notfallplan aufgestellt haben, dann fällt es Ihnen anschließend leichter, sich mit dem Thema Nachfolge weiter zu beschäftigen.

**Fehlen im Notfall entsprechende Regelungen, ist ein Betrieb nach kurzer Zeit nicht mehr überlebensfähig!**

## Das sollten Sie tun

- Wählen Sie in vorheriger Absprache eine Vertretung oder Bevollmächtigten aus. Das könnte sein: Ihre nachfolgende Person, Familienmitglieder und/oder kaufmännisch oder fachlich geeignete Beschäftigte (z. B. Meisterin oder Meister).
- Schaffen Sie Vertretungsregelungen z. B. Prokura, Handlungs- und Bankvollmachten.
- Weißen Sie Ihre Vertretung in die Geschäftsabläufe und Interna ein.
- Erstellen Sie einen Notfallordner mit allen wichtig erscheinenden Informationen und hinterlegen diesen an einem für die Betroffenen zugänglichen Ort.
- Vermeiden Sie den oft nachteiligen Eintritt gesetzlicher Folgen, indem Sie frühzeitig vermögens- und erbrechtliche Regelungen gemeinsam mit der Familie treffen.
- Haben Sie sich bereits für eine Nachfolge innerhalb der Familie entschieden, dann halten Sie diese Nachfolgelösung in Ihrem Testament fest.
- Haben Sie mehrere Kinder und nur eins übernimmt den Betrieb, dann sorgen Sie für eine einvernehmliche finanzielle Lösung zwischen allen Beteiligten z. B. in einem Erbvertrag.

# Übergabefähigkeit und Wertsteigerung Ihres Betriebes

Die Übergabefähigkeit Ihres Betriebes hängt von dessen Attraktivität für potenzielle Übernehmende ab. Betrachten Sie Ihr Unternehmen einmal mit den Augen einer nachfolgenden Person: Ist der Betrieb zukunftsfähig aufgestellt und ausreichend unabhängig von Ihrem Wissen und Ihren persönlichen Beziehungen? Vielleicht ist die eine oder andere Einschätzung etwas subjektiv und sollte überdacht werden. Analysieren Sie genau, was Ihr Unternehmen auszeichnet. Diese Vorgehensweise erleichtert Ihnen die weitere Nachfolgeplanung und später auch die Kommunikation mit möglichen Nachfolgenden. Je besser Sie vorbereitet sind, desto besser können Sie argumentieren oder jetzt noch Verbesserungsmöglichkeiten umsetzen, die Ihren Unternehmenswert steigern.

## Bei der Analyse der betrieblichen Verhältnisse empfiehlt sich besonderes Augenmerk auf folgende Punkte

- Inhaber- und Personenabhängigkeit
- Umsatz- und Ertragssituation
- Produkte und Dienstleistungen
- Markt- und Kundenstruktur
- Branchenkonjunktur
- Betriebsausstattung
- Personalstruktur und Qualifikation Ihrer Beschäftigten
- Unternehmenskultur
- Betriebsorganisation
- Sonstige betriebliche Risiken

Wichtig ist, dass hierbei nicht nur die in der Vergangenheit erzielten Zahlen und Daten, sondern gerade auch die zukünftig zu erwarteten Umsatz-, Kosten-, und Wettbewerbspotenziale von Bedeutung sind. Denn genau auf diesen Werten baut sich der Businessplan Ihrer potenziellen Nachfolgenden auf. Planen Sie für die Bestandsaufnahme der betrieblichen Gegebenheiten und für die

Unternehmensbewertung genügend Zeit ein. Sollten Anpassungen aus wirtschaftlicher, rechtlicher oder steuerlicher Sicht notwendig werden, benötigen diese eine entsprechende Vorlaufzeit. Indem Sie frühzeitig auf die Wert- und Nachhaltigkeit der o.g. Faktoren achten, können Sie den Erfolg Ihrer späteren Übergabe maßgeblich beeinflussen. Stellen Sie also rechtzeitig die Weichen und nehmen Sie ggf. Anpassungen an Ihrem strategischen Geschäftskonzept vor.

## Inhaber- und Personenabhängigkeit

Bauen Sie rechtzeitig in Ihrem Unternehmen eine Stellvertretung oder eine zweite Führungsebene auf und delegieren Sie so viele Aufgaben wie möglich. Versuchen Sie, eine allzu starke Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen wenigen Personen zu vermeiden.

## Umsatz- und Ertragssituation

Besonders wichtig für die Einschätzung der Übergabefähigkeit ist die Ertragssituation der letzten Jahre. Welche Umsätze wurden generiert? Welche Betriebsergebnisse wurden erzielt? Wie hoch war die betriebliche Umsatzrendite, die Pro-Kopf-Leistung etc.? Sind Umsatzrends erkennbar oder muss gar mit Umsatzeinbrüchen gerechnet werden?

## Produkte und Dienstleistungen

Werden Ihre Produkte und Dienstleistungen den Ansprüchen und Anforderungen des Marktes gerecht? Bietet das bestehende Produkt- und Leistungsangebot Spielräume für zukünftige technologische und trendmäßige Entwicklungen? Lassen sich hierdurch eventuell zusätzliche Kundengruppen erschließen, ergibt sich für Ihre Nachfolge eine gute Startposition.

**Markt- und Kundenstruktur**

Welche Kundengruppen werden primär angesprochen und wie hoch ist deren Kaufkraft? Wie ist die Altersstruktur Ihrer Kundschaft? Bestehen Abhängigkeiten von einen oder wenigen Personen? Wie sieht Ihre Kundschaft von morgen aus und wie lassen sich neue Kundengruppen erschließen? Wie stark ist der Wettbewerb – gegenwärtig und in der Zukunft? Ist Ihr Betrieb in einer Marktführungsposition? Wenn ja, in welchen Bereichen? Wo liegen die Stärken Ihres Unternehmens?

**Branchenkonjunktur**

Wie sind die Aussichten in Ihrer Branche? Versuchen Sie durch geeignete Marketing- und Organisationsmaßnahmen die Stellung Ihres Betriebes gegenüber einer möglicherweise negativ eingestuften Branchenkonjunktur zu verbessern.

**Betriebsausstattung**

Auf welchem technologischen Stand sind Ihre Maschinen? Gibt es evtl. einen Investitionsstau? Technisch veraltete Ausstattungen oder Nutzungseinschränkungen bedingen irgendwann Reparaturen, Ersatzinvestitionen und/oder Modernisierungsmaßnahmen. So etwas fließt in die Entscheidung Ihrer potenziellen Nachfolgenden mit ein. Holen Sie Informationen darüber ein, ob im Falle einer Betriebsübergabe neue gewerberechtliche und/oder ökologische Auflagen zu beachten sind.

**Personalstruktur und Qualifikationen Ihrer Beschäftigten**

Ist Ihre Belegschaft marktgerecht qualifiziert? Laufen Lehr- oder Zeitverträge aus? Welches Know-how verbleibt nach Ihrem Ausscheiden im Unternehmen? Wie alt sind Ihre Beschäftigten, wie lange bleiben sie dem Betrieb voraussichtlich noch erhalten? Analysieren Sie die Personalstruktur Ihres Betriebes gründlich und erstellen Sie Übersichten, aus denen wesentliche Sachverhalte wie Alter der Beschäftigten, Qualifikation, Eintrittsdatum, Entlohnung, Urlaubsanspruch, Vertragsbefristungen sowie betriebliche Sonder-

vereinbarungen hervorgehen. Beugen Sie einem drohenden Wissensverlust rechtzeitig durch Schulungsmaßnahmen oder internen Wissenstransfer vor. Durch den derzeitigen Fachkräftemangel ist Ihre Belegschaft das größte Kapital Ihres Betriebes – pflegen Sie dieses!

**Unternehmenskultur**

Für Nachfolgende ist eine gelebte und positive Unternehmenskultur zunehmend ein entscheidender Punkt für die Auswahl des Betriebes. Eine positive Unternehmenskultur schafft Freiräume für kreatives Denken, persönliche Entwicklung der Beschäftigten und innovatives Handeln. Identifiziert sich Ihre Belegschaft mit Ihrem Unternehmen? Wie krisenfest ist Ihr Betrieb? Haben Sie bereits ein Leitbild entworfen und leben Sie und Ihr Personal danach? Schaffen und pflegen Sie ein gutes Betriebsklima.

**Betriebsorganisation**

Unter diesem Oberbegriff fallen eine Vielzahl von Fragen, die Sie sich stellen sollten. Das wären beispielsweise: Läuft die Auftragsabwicklung schnell und reibungslos? Sind die Arbeitsgebiete und Aufgabenbereiche klar strukturiert? Wird die betriebliche Leistungserstellung und Abrechnung umfassend digital unterstützt? Existiert ein betriebliches Controlling? Wie stark ist Ihr Betrieb bereits digitalisiert? Wie aktuell ist Ihre Finanzbuchhaltung? Funktionieren das Zusammenspiel und der Informationsaustausch mit der Steuerberatung, Kreditinstituten etc.? Gibt es ein Vertretungssystem für Ihr Personal?

**Sonstige betriebliche Risiken**

Überprüfen Sie kritisch, ob und welche betrieblichen Risiken bestehen. Gewährleistungsansprüche gegen Ihren Betrieb, Umweltrisiken usw. müssen bis zur geplanten Betriebsübergabe geklärt bzw. abgestellt sein, da sich diese Faktoren negativ auf den Wert Ihres Betriebes auswirken können. Auch Pensionszusagen, z. B. durch eine GmbH, ohne entsprechende Rückdeckung können den Unternehmenswert mindern.

**Tip**

Im Gegensatz zu den vorgenannten Punkten lässt sich in diesem Bereich die Übergabefähigkeit des eigenen Betriebes mit vergleichsweise einfachen Mitteln kurzfristig verbessern. Die betriebliche Organisation ist das Kernstück Ihres Unternehmens und gerade hier sehen Nachfolgende einen klaren Vorteil gegenüber einer Neugründung.

## Ist die Altersversorgung ausreichend?

Eine mangelnde Altersversorgung kann weitreichende Folgen haben: Entweder sind Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber gezwungen, bis ins hohe Alter weiterzuarbeiten, oder müssen von der nachfolgenden Generation einen so hohen Kaufpreis bzw. Rente oder Pacht verlangen, dass eine Übernahme wirtschaftlich unrentabel werden kann. Prüfen Sie frühzeitig, ob Sie künftig für Ihren Lebensunterhalt ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung haben werden. Lassen Sie sich von der Rentenberatung der deutschen Rentenversicherung z. B. zur vorzeitigen Rente, Rentenhöhe, Erwerbsminderungs-

rente oder zum Hinzuverdienst während des Rentenbezugs beraten. Zusätzlich sollten Sie Ihre private Vorsorge daraufhin überprüfen, ob diese noch auf Ihre aktuelle Lebenssituation abgestimmt ist.

Sehen Sie Zahlungen im Zusammenhang mit der Betriebsübergabe (z. B. Pacht-, Rentenzahlungen) nur als zusätzliches Standbein Ihrer Altersversorgung und verlassen Sie sich nicht ausschließlich oder zu wesentlichen Teilen auf diese Zahlungen. Denken Sie in diesem Zusammenhang auch an verbleibende Verbindlichkeiten und deren Rückzahlung.



## Möglichkeiten zur Verbesserung der Altersversorgung

Nicht nur für den Fall, dass Sie mit der Übertragung des Betriebes Ihren Ruhestand finanzieren möchten, sollten Sie Ihre zukünftigen Einnahmen und Ausgaben einmal aufstellen und prüfen, ob hier eine Versorgungslücke entsteht. In diesem Fall ist es notwendig, frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen. Nutzen Sie hierzu die Checkliste „Versorgungsübersicht“, die Sie kostenfrei von der Betriebsberatung Ihrer Handwerkskammer erhalten.

Bedenken Sie, dass die vereinbarten Pachten, Leib- und Versorgungsrenten oder Beraterhonorare für Übernehmende finanzierbar sein müssen. Vereinbaren Sie eine Absicherung der Gegenleistung, um im Falle eines Scheiterns der nachfolgenden Person die Ansprüche nicht zu verlieren.

### Spielen Sie einmal diese Möglichkeiten gedanklich durch, um die Versorgungslücke zu schließen:

- Erhöhung der gesetzlichen, privaten und betrieblichen Altersversorgung. Die Renten sind so angelegt, dass sie über einen längeren Zeitraum mit Beiträgen und Verzinsung erwirtschaftet werden. Zu Bedenken gilt, dass bei einer Betriebsübergabe wegen Krankheit oder Erreichen der Altersgrenze eine Aufstockung bzw. Nachzahlung in der Regel nicht den gewünschten Erfolg bringt.
- Einkünfte aus Hinzuverdienst.
- Einkünfte aus der Übergabe des Betriebes. Sollte eine Versorgungslücke bestehen und ist diese nicht durch Hinzuverdienste bzw. sonstige Einkünfte zu schließen, so müssen Sie dies bei Planung und Gestaltung der Übergabe Ihres Betriebes mitberücksichtigen.
- Einkünfte aus Berater- oder Aushilfstätigkeiten im übergebenden Betrieb.



# Nachfolge suchen

Suchen und wählen Sie Ihre nachfolgende Person frühzeitig aus und unterstützen Sie diese bei der großen Herausforderung der Betriebsübernahme. Dreh- und Angelpunkt bei der Entscheidung für ein Nachfolgemodell ist die Wahl des Übernehmenden. Die Suche und vor allem die Vorbereitung auf die Übernahme erfordern Zeit. Grundsätzlich bestehen drei Möglichkeiten.

## Nachfolge durch Familienangehörige

Viele Übergebende wünschen sich eine Nachfolgelösung innerhalb der Familie. Die familieninterne Nachfolge bringt eine Menge Vorteile mit sich, doch ist sie oft die schwierigste Form der Nachfolge. Die emotionale Komponente ist dabei nicht zu unterschätzen und erschwert eine weitgehend objektive Betrachtung der Dinge. Häufig weichen die jeweiligen Erwartungen zu weit voneinander ab oder die Kinder verfolgen eigentlich andere berufliche Interessen und fühlen sich aber aus familiären Gründen zur Nachfolge verpflichtet.

Ist die Ausgangslage geklärt und die Nachfolge vom Familienmitglied ausdrücklich gewollt, liegt der Schwerpunkt der Nachfolgeplanung in der rechtzeitigen Vorbereitung der nachfolgenden Person. Sie muss schrittweise in die Führung des Unternehmens mit einbezogen werden, Verantwortung übernehmen, Erfahrungen sammeln und damit nach und nach unternehmerische Handlungskompetenz erwerben. Parallel hierzu muss die übergebende Person lernen loszulassen.

## Nachfolge durch Mitarbeitende

Als unternehmensinterne Nachfolge kommen üblicherweise Fachkräfte mit leitenden Tätigkeiten in Frage. Denkbar ist aber auch eine Nachfolge durch einzelne Beschäftigte ohne Leitungsfunktion, die frühzeitig ausgewählt und für die zukünftige Funktion aufgebaut werden. Eine Nachfolge aus dem Unternehmen hat meist den Vorteil, dass die Person, wie die Familiennachfolgenden, die Besonderheiten des Unternehmens bereits kennt, mit den Abläufen vertraut ist und zu Kundschaft und Lieferanten einen persönlichen Kontakt aufgebaut hat. Möglicherweise konnte die Führungsqualität bereits unter Beweis gestellt werden. Darüber hinaus bleibt die Kontinuität im Unternehmen gewahrt. Sprechen Sie frühzeitig mit potenziellen Beschäftigten. So können Sie gemeinsam Perspektiven sowie einen Übernahmefahrplan entwickeln. Denken Sie dabei nicht nur an Ihre aktuelle Belegschaft, sondern auch an ehemalige Beschäftigte oder ehemalige Auszubildende. Hier können sich auch tolle Möglichkeiten entwickeln.



### Tipp

Suchen Sie die Nachfolge nicht nur bei den eigenen Kindern, sondern innerhalb der Familie im weitesten Sinne z. B. Nichten und Neffen oder auch Freunde und Bekannte Ihrer Familienangehörigen.

» Es war der richtige Weg offen über meine Nachfolgesuche zu sprechen. Meine Mitarbeiterin hat mir einen Kontakt zu einem bekannten Meister vermittelt. Die Chemie passt! Dieser Meister wird nun in drei Jahren mein Nachfolger. «

Betriebsinhaber

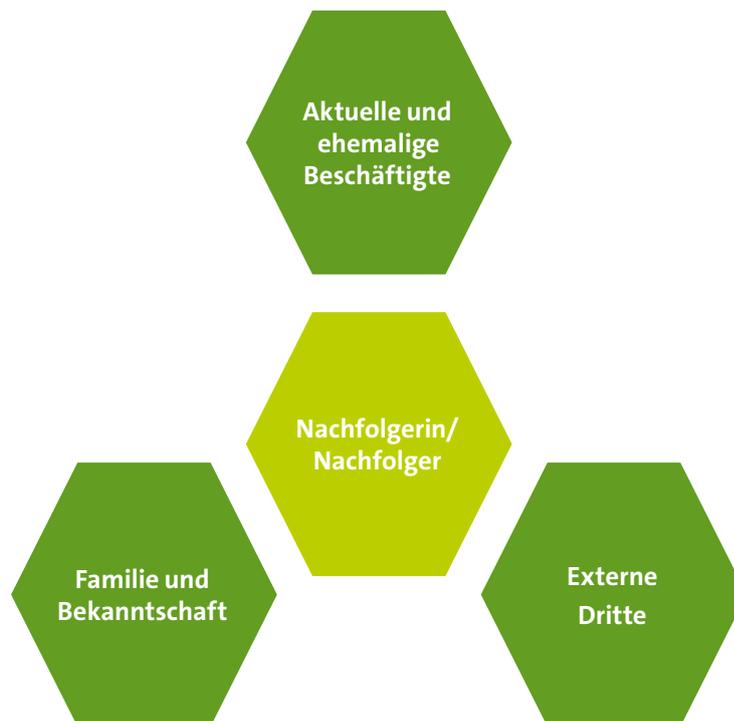
## Nachfolge durch externe Dritte

Ist die Nachfolge aus der Familie oder der Belegschaft keine Option, müssen Sie dennoch nichts dem Zufall überlassen. Ergreifen Sie die Initiative und bieten Sie Ihr Unternehmen zur Übernahme an. Externe Dritte sind beispielsweise:

- Existenzgründerinnen oder Existenzgründer mit den notwendigen handwerksrechtlichen Voraussetzungen.
- Junge Mitbewerbende, die sich vergrößern möchten.
- Unternehmen der gleichen Branche, die ihr Geschäft erweitern möchten, ein zusätzliches Standbein schaffen oder in der Region eine Präsenz schaffen wollen.
- Unternehmen aus anderen Branchen, Kundschaft oder Lieferanten, die ihr Sortiment ergänzen möchten.

### Möglichkeiten der externen Suche

- Nehmen Sie Kontakt zur Betriebsberatung Ihrer Handwerkskammer auf.
- Sprechen Sie geeignete Unternehmen, Kundschaft und Lieferanten persönlich an.
- Sprechen Sie über Ihre Nachfolgeplanung in geeigneten Kreisen wie z. B. Innungsver-sammlungen, Wirtschaftsvereinigungen oder mit Vertretern des Großhandels.
- Informieren Sie Ihre Belegschaft frühzeitig über Ihre Pläne.
- Nutzen Sie die bundesweite Unternehmensnachfolgebörse unter [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org).
- Inserieren Sie in Fachzeitschriften oder ggf. in der Tageszeitung.
- Platzieren Sie Aushänge in Meister- und Technikerschulen oder bei den geeigneten Fachbereichen der Hochschulen und Universitäten.
- Beauftragen Sie ein Firmenmaklerbüro oder suchen Sie mithilfe einer Unternehmens- oder Personalberatung.



## Nachfolge auswählen

Welche Person ist die Richtige? Wer heute einen Betrieb selbstständig führen will, der braucht nicht nur überdurchschnittliches Fachwissen, sondern auch kaufmännisches Geschick und Erfahrung in der Unternehmensführung. Verlassen Sie sich bei Ihrer Aus-

wahl nicht nur auf Ihren unternehmerischen Instinkt – ganz gleich, ob Ihre potenzielle Nachfolge ein Familienmitglied, ein Teammitglied Ihrer Firma oder eine externe Person ist. Erstellen Sie ein Anforderungsprofil.



### Tipp

Ihr Anforderungsprofil ist Ihre Idealvorstellung! Schrauben Sie Ihre hohen Anforderungen bei möglichen Interessenten runter. Denn fehlende Kenntnisse und Qualifikationen können ggf. noch aufgebaut werden.

### Hierbei sollten Sie folgende Fragen bei Ihrer Beurteilung berücksichtigen

- Warum interessiert sich die Person für den Betrieb?
- Erhält die Person Unterstützung durch ihre Partnerschaft und Familie für das Vorhaben?
- Stimmt die persönliche Einsatzbereitschaft und gibt es ein plausibles Nachfolgekonzept?
- Kann die Person die Finanzierung sicherstellen? Verfügt sie über ausreichend Eigenmittel?
- Über welche fachliche bzw. kaufmännische Qualifikation verfügt die Person? Besitzt sie die notwendigen handwerksrechtlichen Voraussetzungen?
- Wie war der bisherige berufliche Werdegang? Hat die Person bereits Führungserfahrung gesammelt und soziale Kompetenzen wie z. B. Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit entwickelt?

## Nachfolge aufbauen – Fahrplan entwickeln

Ist die Wahl Ihrer nachfolgenden Person auf ein Familienmitglied oder ein Teammitglied gefallen, sollte sie frühzeitig auf die neue Position vorbereitet werden. Dies gilt auch, wenn Sie mit einer externen Person eine gemeinsame Übergabephase vereinbart haben. Je langfristiger die Übergabe geplant wird, desto fließender lässt sich der Generationswechsel gestalten. Dies ist gerade bei Handwerksbetrieben wichtig, denn bei ihnen ist das Vertrauen der Geschäftspartnerschaften und der Belegschaft oft stark an die übergebende Person gebunden. Dieses Vertrauen müssen sich Nachfolgende erst erarbeiten – und das erfordert Zeit. Helfen Sie dabei!

Voraussetzung für die erfolgreiche Fortführung eines Handwerksbetriebes ist, in der Regel, eine gründliche Vorbereitung und die umfassende Einarbeitung des Nachfolgenden. Im Handwerk wird im Rahmen der Nachfolge oft eine von vornherein befristete überleitende Mitarbeit der Übergebenden angeboten und genauso oft von externen Übernehmenden angenommen. Diese gemeinsame Phase soll dazu beitragen, dass der Kundenstamm auf die Nachfolge übergeht, Vertrauen zur Belegschaft aufgebaut wird, aber auch spezielles kaufmännisches und fachliches Wissen im Betrieb erhalten bleibt.

### Stichtag der Übergabe

Planen Sie eine feierliche Übergabe. Sie haben es geschafft und Ihren Betrieb erfolgreich in die nächste Generation geführt. Darauf können Sie gemeinsam mit Ihrer Nachfolge stolz sein.

### Einarbeitungs- und Übergabephase

Im nächsten Schritt soll Ihre Nachfolge alle wichtigen Positionen im Betrieb durchlaufen und möglichst viel von Ihnen und über das Unternehmen lernen. Ihre Nachfolge muss bereits erste Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen. So lernt sie das Team und die Geschäftspartnerschaft kennen und macht sich mit den betrieblichen Abläufen vertraut. Die nachfolgende Person hat bereits jetzt die Möglichkeit den Betrieb weiterzuentwickeln oder auch umzugestalten. Sie sollten dies und auch Fehler Ihrer Nachfolge bewusst zulassen, solange sie finanziell zumutbar sind. Für Übergebende beginnt nun die Zeit sich unterzuordnen und in die zweite Reihe zu treten.

### Kommunikationsphase

So früh wie möglich aber spätestens jetzt sollte auch die Belegschaft aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden und daran beteiligt werden. Sie sollte darüber informiert werden, welche Konsequenzen die Nachfolge für sie hat. Hierzu gehört es z. B. Ihre Kompetenzen während der Übergangsphase oder Ihre Position im Betrieb nach der Übergabe zu definieren. Da im Rahmen der Nachfolge vieles in Frage gestellt und geändert wird, ist es wichtig, die Ziele und Werte der nachfolgenden Person eindeutig zu formulieren und zu kommunizieren, um der Belegschaft eine Orientierung zu bieten.

### Lern- und Aufbauphase

Hat sich der Übergabe- und Nachfolgewille verfestigt, wird geprüft, welche Qualifikationen oder welche Erfahrungen die nachfolgende Person noch braucht, um den Betrieb erfolgreich führen zu können. Je nach Karrierestand der Übernehmenden, Betriebsgröße und Branche können verschiedene Schritte nötig sein, die unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nehmen.

### Schnupperphase

In der ersten Phase des Miteinander-Arbeitens sollte geprüft werden, ob die Chemie zwischen Ihnen und Ihrer potenziellen Nachfolge stimmt. Die Vorstellungen hinsichtlich der Betriebsführung und -entwicklung sollten im Wesentlichen nicht zu stark voneinander abweichen.



# Unternehmenswert und Kaufpreisfindung

Bewerten Sie Ihr Unternehmen, unter anderem um eine faire Kaufpreisverhandlung zu führen

# Unternehmenswert versus Kaufpreis

„Wie viel ist mein Unternehmen eigentlich wert?“ Diese oder eine ähnliche Frage wird sich jeder Selbstständige irgendwann stellen. Die Ermittlung des Unternehmenswertes ist dabei nicht einfach, da es „den“ objektiven Firmenwert nicht gibt – alleine aufgrund der verschiedenen möglichen Berechnungsmethoden.

Der Kaufpreis wird aus dem Unternehmenswert abgeleitet und ergibt sich grundsätzlich aus Angebot und Nachfrage. Aber vor allem auch aus der Zielsetzung, dem Übergabeanlass und Verhandlungsgeschick.

Differenzen bei der Kaufpreisfindung liegen in der Natur der Sache. Nachfolgende sind daran interessiert, einen möglichst geringen

Kaufpreis zu zahlen. Die Vorstellungen der Übergebenden sind dagegen oft subjektiv und der Wert des Unternehmens wird regelmäßig überschätzt. Das ist nachvollziehbar und verständlich, da das Unternehmen häufig ein Lebenswerk darstellt. Ein überhöhter Kaufpreis, eine hohe Pacht oder hohe Auszahlungen an andere Erben, ergeben allerdings auch Nachteile aus Sicht der Übergebenden:

- Es kann schwierig werden, jemanden für die Nachfolge zu finden, der oder die bereit und in der Lage ist, diese Beträge zu bezahlen.
- Mit den damit verbundenen Finanzierungskosten kann die nachfolgende Person ggf. den Betrieb nicht mehr wirtschaftlich führen und der Bestand des Unternehmens wird gefährdet.



**Merke:**  
Unternehmenswert  
≠ (Markt-)Preis ≠  
Buchwert

## Bewertung nach AWH-Standardverfahren

Oft existiert auf beiden Seiten lediglich eine ungenaue Vorstellung über den Wert des Unternehmens. Aus diesem Grund ist es wichtig, den Unternehmenswert objektiv zu ermitteln, um eine faire Basis für beide Parteien in den Verhandlungen zu schaffen.

Die Handwerksorganisationen haben ein einheitliches Verfahren zur Bewertung entwickelt, den so genannten AWH-Standard. Grundlage des AWH-Standardverfahrens ist die Ertragswertberechnung, die auf die Verhältnisse handwerklicher Unternehmen angepasst ist. Das heißt, der ermittelte Wert basiert im Wesentlichen auf den Erträgen des Unternehmens. Dieser Wert berücksichtigt somit, neben den vorhandenen Vermögensgegenständen (Substanzwert), auch die Gewinn-

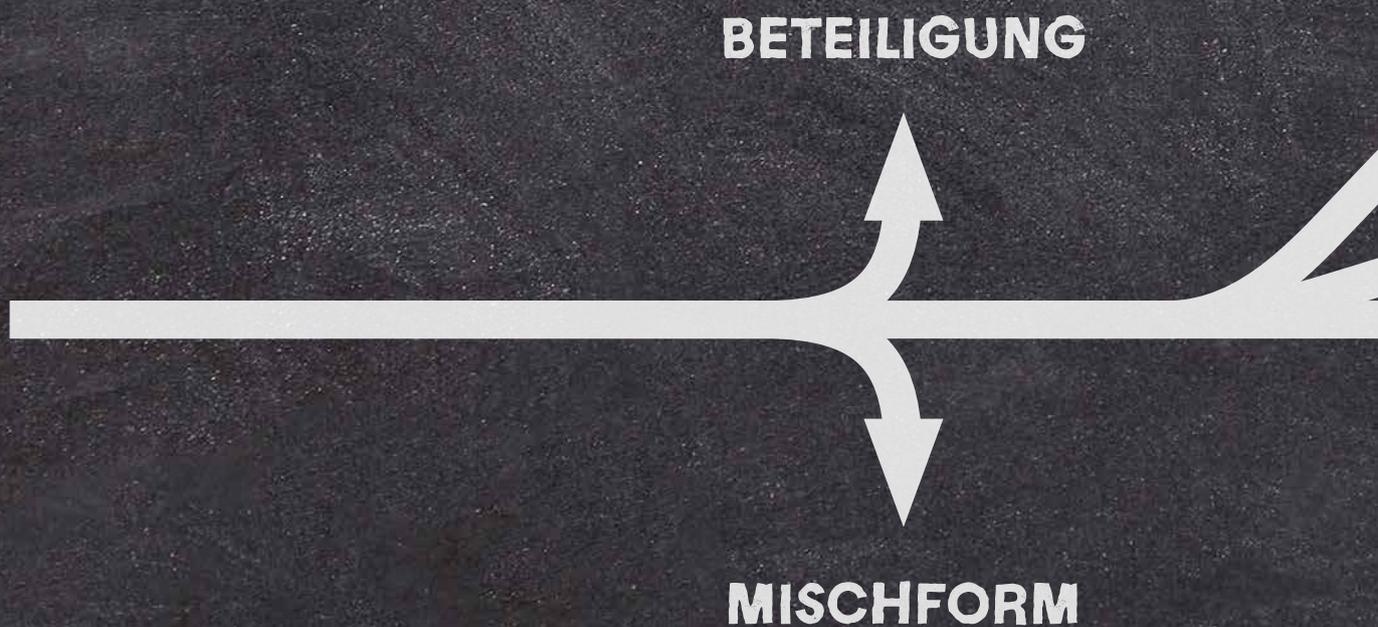
situation des Unternehmens (als Ausdruck für gute Kundenkontakte, Image, Marktstellung etc.).

Werden keine oder geringe Erträge erwirtschaftet, so stellt der vorhandene Substanzwert den Mindestwert für die Kaufpreisverhandlungen dar.

Das Ergebnis der AWH-Unternehmensbewertung ist eine solide und neutrale Basis für die Verhandlung über den Kaufpreis. Eine solche Unternehmensbewertung liefert wichtige Argumente für die Begründung und Durchsetzung eines bestimmten Preises. Sie ist somit in vielen Fällen eine unverzichtbare Verhandlungsgrundlage für einen von beiden Seiten akzeptierten Kaufpreis.

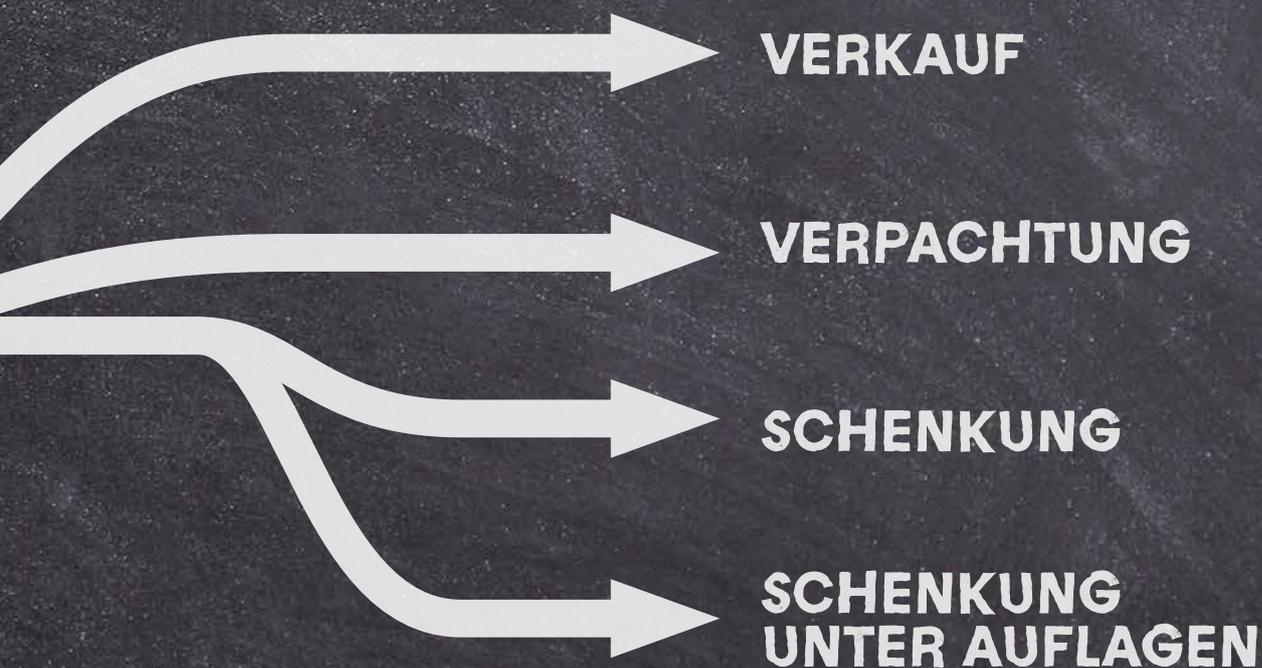


**Tipp**  
Informieren Sie sich bei der Betriebsberatung Ihrer Handwerkskammer, ob eine Bewertung nach dem AWH-Standard möglich ist und lassen Sie sich individuell zu den Möglichkeiten der Kaufpreisfindung beraten.



# Formen der Betriebsübergabe

Wählen Sie aus den Übergabemöglichkeiten die optimale Lösung für Sie, Ihre Nachfolge und letztlich für Ihren Betrieb



Für eine Betriebsübergabe gibt es verschiedene Wege, wobei jeder dieser Wege Vor- und Nachteile mit sich bringt. Um eine bestmögliche Lösung zu finden, wird Ihnen die Betriebsberatung Ihrer Handwerkskammer gerne behilflich sein.

Die Wahl der optimalen Übergabeform hängt von betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen, familiären und zahlreichen sonstigen Gesichtspunkten ab.

### Prüfen Sie diese Punkte sorgfältig vor Ihrer Entscheidung

- Persönliche und betriebliche Zielsetzungen
- Private Lebensumstände und Familienverhältnisse
- Finanzielle betriebliche und private Situation
- Eigene Altersversorgung
- Voraussichtliche Steuerbelastung
- Qualifikation und Finanzierungsmöglichkeiten Ihrer Nachfolge

## Beteiligung

Einige Unternehmerinnen und Unternehmer bevorzugen eine Übergabe in Etappen und nicht als einmaligen Vorgang. Diese Möglichkeit ist gut geeignet, wenn Ihre nachfolgende Person sich zum Beispiel noch weiterqualifizieren oder einarbeiten muss.

Welche Art der Beteiligung die richtige ist, hängt immer von den Zielen und Möglichkeiten der Parteien ab. Zu berücksichtigen sind hier unter anderem die Einlagenhöhe, Beteiligungserträge sowie Haftungsfragen.

Legen Sie zusammen mit Ihrer nachfolgenden Person in einem genauen zeitlichen „Fahrplan“ fest, wie die Einarbeitung und die Beteiligung ablaufen und sich entwickeln soll. Bedenken Sie, dass trotz aller Planungen und guten Absichten, eine Beteiligung auch scheitern kann. Eine entsprechende Vertragsgestaltung sollte vorhanden sein, damit eine Trennung ohne große rechtliche und finanzielle Probleme möglich ist.



## So kann die Beteiligung Ihrer Nachfolge aussehen

### Beschäftigungsverhältnis mit Erfolgsbeteiligung

Damit fördern Sie das Interesse an der Wirtschaftlichkeit des Betriebes. Je höher der Gewinn, desto höher die Tantieme. Legen Sie einen Mindestgewinn fest, ab dem die Tantieme berechnet wird.

### Beteiligung an einer Personengesellschaft

Bei Eintritt in ein Einzelunternehmen entsteht eine Personengesellschaft. In den Rechtsformen Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder offene Handelsgesellschaft (OHG) kommt es zu einer gleichberechtigten Partnerschaft. Nachfolgende haften mit dem gesamten Vermögen (privat und betrieblich) für alle Schulden der Gesellschaft. Als Kommanditistin oder Kommanditist einer Kommanditgesellschaft haften Nachfolgende

nur mit dem Kapitalanteil und erhalten einen festgelegten Anteil am Gewinn. Komplementärinnen und Komplementäre treffen die endgültigen Entscheidungen und haften auch in voller Höhe mit Betriebs- und Privatvermögen, daher müsste ein Mitspracherecht der Nachfolgenden vertraglich eingeräumt werden.

### Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft

Da bei einer GmbH oder Unternehmergesellschaft (UG haftungsbeschränkt) die Kapitalbeteiligung von der Geschäftsführung getrennt ist, bestehen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Sie können die Kapitalanteile in mehreren Schritten übertragen und Ihre Nachfolge gleich oder erst später in die Geschäftsführung aufnehmen. Die Haftung ist auf die Einlage beschränkt.



### Vorteile

- Frühes Erkennen von Fähigkeiten, Kompetenzen und Arbeitsweisen der nachfolgenden Person.
- Motivation durch eine gewinnabhängige Tantieme.
- Erleichterung des späteren Wechsels durch frühzeitige Verantwortungsübertragung und Einbezug Ihrer Nachfolge.
- Übertragung eines Teils der Verantwortung und des betrieblichen Risikos auf Ihre Nachfolge.
- Neue Ideen und Impulse sowie engagierte Mitarbeit durch Ihre Nachfolge.
- Zusätzlicher finanzieller Spielraum durch die Beteiligung für Ihre Nachfolge.



### Nachteile

- Einschränkung des Entscheidungsspielraumes und der Kompetenzen der Übergebenden.
- Gefahr der Wertminderung des Betriebes und damit eines niedrigeren Übernahmepreises bei Fehlentscheidungen der Übernehmenden.
- Parallele Entwicklung einer alternativen Strategie, falls es nicht zu einer Übernahme durch Beteiligung kommt.



## Verkauf des Betriebes/ Verkauf von Gesellschaftsanteilen

Haben Sie sich für den Verkauf Ihres Betriebes entschieden, ist zu klären, was Ihren Betrieb ausmacht und was konkret verkauft werden soll.

Vorsicht ist geboten, wenn eine GmbH mit Betriebsaufspaltung vorliegt (die Aufteilung in eine Betriebs- und in eine Besitzgesellschaft). Wenn durch die Übertragung von Anteilen an der Betriebsgesellschaft die personelle Verflechtung zwischen Betriebs-

und Besitzgesellschaft nicht mehr gegeben ist, endet die Betriebsaufspaltung. Dies allein kann erhebliche steuerliche Folgen auslösen.

Beachten Sie, dass manche Kaufende auch nur an der Übernahme der Belegschaft, an bestehenden Aufträgen oder Kundenbeziehungen interessiert sind. Gehen Sie dieses Szenario durch und prüfen Sie, welche Möglichkeiten sich für die verbleibenden Werte ergeben (z. B. separater Verkauf, Vermietung).

### Beantworten Sie dazu folgende Fragen

- Soll der Betrieb komplett übergeben werden oder nur Betriebsteile?
- Wieviel Anteile an Ihrer GmbH wollen Sie verkaufen bzw. wie hoch soll die Beteiligung der nachfolgenden Person an Ihrer GbR, OHG oder KG sein?
- Stehen Grundstück und Betriebsgebäude mit zum Verkauf oder nur der Geschäftsbetrieb und die beweglichen Wirtschaftsgüter wie Maschinen, Fahrzeuge und Warenlager?
- Wollen Sie sich auch von der integrierten privaten Wohnung oder der Betriebsleiterwohnung trennen?
- Soll auch der Firmenname veräußert werden? Voraussetzung dafür ist, dass Ihr Betrieb im Handelsregister eingetragen ist.

## Einmalzahlung, Ratenbasis oder Rente? – Die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Beteiligten bestimmen die Art der Kaufpreiszahlung.

Die Vereinbarung den Kaufpreis für das Unternehmen per Raten- oder Rentenzahlung zu begleichen birgt automatisch die Gefahr, dass die nachfolgende Person die Zahlungen aus wirtschaftlichen, persönlichen oder gesundheitlichen Gründen einstellen könnte. Versuchen Sie in diesem Fall Ihr Finanzierungsrisiko durch Vereinbarung von Grundschulden, Eigentumsvorbehalten, Sicherungsübereignungen usw. möglichst gering zu halten.

### Verkauf gegen Einmalzahlung

Für Übergabende ist dies die wohl sicherste Variante der Betriebsübergabe, da sie dadurch unabhängig vom unternehmerischen Erfolg Ihrer Nachfolge sind. Voraussetzungen für dieses Konzept sind ein angemessener Kaufpreis, ein stimmiges und tragfähiges Übernahmekonzept sowie eine solide Gründungsfinanzierung im besten Falle mit Inanspruchnahme öffentlicher Förderprogramme und Bürgschaften.

### Verkauf mit späterer Zahlung

Ist eine sofortige Einmalzahlung nicht möglich, können Verkaufende den Kaufpreis für das Unternehmen stunden, und somit der nachfolgenden Person Ratenzahlung oder ein Verkäuferdarlehen gewähren.

### Verkauf gegen Zahlung einer Rente

Man unterscheidet im Wesentlichen zwischen betrieblichen Veräußerungsleib- und Zeitrenten sowie betrieblichen Versorgungsrenten. Steuerliche Auswirkungen hat die Frage, ob sich die Summe der Raten an der Kaufpreishöhe oder an einem Versorgungsgedanken orientiert.



### Vorteile

- Es werden klare Besitzverhältnisse geschaffen.
- Der Verkaufserlös kann für die Tilgung von Verbindlichkeiten oder für die Altersversorgung verwendet werden.
- Steuerliche Vergünstigungen bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen.



### Nachteile

- Besteuerung des Veräußerungsgewinns.
- Finanzierungsrisiko bei Verkauf auf Raten- oder Rentenbasis.
- Hoher Kapitalbedarf bei Nachfolgenden.



## Verpachtung des Betriebes im Ganzen

Wenn Sie sich für eine Verpachtung Ihres Betriebes im Ganzen entscheiden, dann bleiben Sie als verpachtende Person Eigentümerin oder Eigentümer der wesentlichen Wirtschaftsgüter und Betriebsgrundlagen. Sie überlassen Ihrer Nachfolge als pachtende Person den Betrieb zeitlich begrenzt zur Nutzung. Kleinmaschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge und das Warenlager werden meist nicht mitverpachtet, sondern an die pachtende Person verkauft.

Die Pachthöhe beinhaltet üblicherweise die ortsübliche Miete für die Betriebsräume sowie die kalkulatorischen Abschreibungen für die verpachteten Wirtschaftsgüter und die Verzinsung des darin gebundenen Kapitals. Nach Ablauf des Pachtvertrages oder beim Scheitern der pachtenden Person können Sie den Betrieb wieder selbst aktivieren, anderweitig verpachten oder übergeben.

Bei einer Betriebsverpachtung im Ganzen bleiben Sie gewerbetreibend (ruhender Gewerbebetrieb) und beziehen weiterhin gewerbliche Einkünfte, da das Gewerbe nicht abgemeldet wird.

Eine Verpachtung des Betriebes im Ganzen kann sinnvoll sein, wenn Sie sich noch nicht endgültig von Ihrem Betriebsvermögen trennen wollen, einer eventuellen nachfolgenden Person oder später Ihren Kindern aber trotzdem die Möglichkeit einräumen wollen, den Betrieb weiterzuführen. Auch wenn Ihre Nachfolge nicht in der Lage oder willens ist den Betrieb sofort zu kaufen, kann die Betriebsverpachtung eine Möglichkeit der Nachfolgeregelung darstellen.



## Vorteile

- Die verpachtende Person bleibt Eigentümerin oder Eigentümer der wesentlichen Vermögenswerte.
- Die sogenannten stillen Reserven werden vorerst nicht versteuert.
- Der Betrieb kann später endgültig (z. B. an die Kinder) übergeben werden.
- Die Pachteinnahmen dienen der Altersversorgung.
- Geringer Kapitalbedarf bei Nachfolgenden.



## Nachteile

- Die Eigentumsverhältnisse sind problematisch. Verpachtende Personen tragen weiterhin das unternehmerische Risiko für Unterhalt, Reparatur und Ersatzbeschaffung.
- Es ist ein detaillierter, umfangreicher Pachtvertrag notwendig.
- Die steuerlichen Folgen der Betriebsaufgabe werden auf einen späteren Zeitpunkt verlagert.
- Die regelmäßigen Pachtzahlungen sind vom Unternehmenserfolg der pachtenden Person abhängig.
- Im Zusammenhang mit einem vorgezogenen Renteneintritt kann es zu rentenrechtlichen Nachteilen (Rentenkürzungen) kommen.
- Es besteht die Gefahr, dass gerade bei räumlicher Nähe zwischen pachtender und verpachtender Person Konflikte auftreten.

## Mischform Verkauf und Verpachtung

Eine sehr häufige Form der Betriebsübergabe ist der Verkauf des kompletten Inventars und des Warenbestandes, verbunden mit der Verpachtung der in Ihrem Eigentum stehenden Immobilie. So bleibt der Kapitalbedarf der Nachfolgenden geringer und womöglich leichter finanzierbar. Hat sich Ihre Nachfolge wirtschaftlich etabliert, kann diese in einem zweiten Schritt die Betriebsimmobilie erwerben und den Standort sichern.

Sie – als übergebende Person – geben in diesem Fall Ihr Gewerbe auf. Bedenken Sie, dass der Verkauf der Wirtschaftsgüter und die Übernahme der Immobilie ins Privatvermögen, wie bei einem Verkauf im Ganzen, zu einer Steuerbelastung führen können. Weiterhin besteht das unternehmerische Verwertungsrisiko der Immobilie, falls Ihre Nachfolge später kein Interesse mehr an einem Kauf hat.

## Übergabe an Familienangehörige

Die Betriebsnachfolge durch das eigene Kind oder andere Familienangehörige wird vom Unternehmertum im Handwerk als Idealfall empfunden. Auch bei dieser Form ist objektiv zu überprüfen, ob die gewünschte Nachfolge aus der Familie die notwendigen Eigenschaften mit sich bringt ein Unternehmen zu führen.

Wenn Sie diese Variante wählen, übertragen Sie der nachfolgenden Generation frühzeitig Aufgabenbereiche und Kompetenzen innerhalb Ihres Unternehmens. Unterstützen Sie die fachliche und betriebswirtschaftliche Weiterbildung Ihrer Nachfolge in der Zeit vor der Betriebsübernahme. Gerade bei der Familiennachfolge spielen psychologische und emotionale Aspekte eine besondere Rolle. Die Schwierigkeit des „Loslassens“ bei Über-

gebenden, überzogene Erwartungen an die nächste Generation, die „gerechte Behandlung“ weiterer Kinder und Miterben, dies alles sind Herausforderungen, welche im Rahmen der Familiennachfolge gelöst werden müssen.

Im Rahmen der familieninternen Nachfolge können Sie aus allen Formen der Übergabe wählen: Vom Verkauf - wie unter fremden Dritten -, über die teilentgeltliche Überlassung, bis hin zur reinen Schenkung des Betriebes. Welche Art für Sie und Ihre Nachfolge sinnvoll ist, hängt vor allem auch von den erbrechtlichen und steuerlichen Auswirkungen ab und muss im Einzelfall geklärt werden. Besprechen Sie daher die sich bietenden Möglichkeiten unbedingt mit Ihrer Rechts- und Steuerberatung.

## Schenkung des Betriebes

Bei der Nachfolge innerhalb der Familie wird ein Betrieb häufig im Wege der sogenannten vorweggenommenen Erbfolge übertragen. Darunter versteht man Vermögensübertragungen unter Lebenden mit Rücksicht auf die künftige Erbfolge. Stellt Ihr Handwerksbetrieb das überwiegende Vermögen dar und erhält nur ein Erbe den Betrieb, muss Ihre nachfolgende Person eventuell mit Ausgleichszahlungen an die weichen Erben rechnen.

Müssen diese Zahlungen aus dem Betriebsvermögen entnommen werden, kann dies die Existenz des Betriebes gefährden. Suchen Sie gemeinsam mit Ihren Familienangehörigen nach Lösungen. Beispielsweise kann mit den Nichtbeschenkten im Rahmen eines Erbvertrages vereinbart werden, auf ihre Pflichtteilsansprüche aus dem Betriebsvermögen zu verzichten und im Gegenzug von Ihnen andere Vermögenswerte zu erhalten.

## Schenkung des Betriebes unter Auflagen

Eine Schenkung kann auch mit einer Gegenleistung (Auflage) verbunden werden. Solche Auflagen können der Vorbehalt eines Nießbrauchs, die Zahlung einer Rente bzw. dauernden Last oder die Einräumung eines Wohnrechts sein. Ist z. B. Ihre Altersversorgung noch nicht sichergestellt, kann die Schenkung an die Zahlung von Versorgungsleistungen gebunden werden. In diesem Fall kann eine monatliche Zahlung als Rente oder als sogenannte dauernde Last vereinbart werden.

Bei der Rente wird zwischen Zeit- oder Leibrente unterschieden. Während bei der

Leibrente die wiederkehrenden Zahlungen bis zum Tod der Übergebenden oder dessen Erben (z. B. Ehepartnerin oder Ehepartner) erfolgen, ist für die Laufzeit einer Zeitrente eine bestimmte Dauer festgelegt.

Bei der Vereinbarung einer dauernden Last werden auch regelmäßig wiederkehrende Zahlungen geleistet. Die Höhe der Zahlungen fällt im Vergleich zur Rente jedoch nicht immer gleich aus. Sie kann an die Versorgungsbedürfnisse der Übergebenden oder an die wirtschaftlichen Verhältnisse des Betriebes nach oben oder unten angepasst werden.

### Vorteile

- Die Schenkung erleichtert Nachfolgenden den Start.
- Durch die Vereinbarung einer Schenkung unter Auflage kann die Altersversorgung der Übergebenden gesichert werden.
- Die Besteuerung von stillen Reserven kann vermieden werden.
- Durch die Nutzung von Gestaltungsmöglichkeiten kann eine „gerechte Erbfolge“ erreicht werden.
- Schenkungsweise Übertragungen von Betriebsvermögen sind grundsätzlich steuerbegünstigt.

### Nachteile

- Gefahr der wirtschaftlichen Überforderung der nachfolgenden Person durch zu zahlende Versorgungsleistungen.
- Versorgungsleistungen über den Wert der Schenkung hinaus werden steuerlich nicht berücksichtigt.
- Das vom Schenkenden zu tragende Finanzierungsrisiko der Versorgungsleistungen kann nur schwer abgesichert werden.
- Es drohen spätere familiäre Streitigkeiten, wenn mit der Schenkung nicht alle erbrechtlichen Ansprüche schriftlich geregelt wurden.



#### Tip

Im Handwerk haf-ten Unternehmende häufig mit privaten Sicherheiten für betriebliche Kredite (z. B. Grundpfandrechte zulasten privater Immobilien). Sie sollten zusammen mit Ihrer Nachfolge frühzeitig vor der Übertragung des Betriebes mit den Kreditinstituten klären, wie diese Sicherheiten ersetzt werden, bzw. mit welchem Betrag Sie noch in der Haftung bleiben möchten.



# Rechtliche und steuerliche Aspekte

Sichern Sie Ihr Übernahmekonzept ab

# Vertragsgestaltung

Der Vertragsgestaltung kommt im Rahmen der Betriebsübergabe eine herausragende Rolle zu. Hier werden die wichtigsten Fragestellungen verbindlich geregelt und vereinbart. Vor Gestaltung und Abschluss eines Vertrages müssen Ihre Interessen als übergebende Person und die Interessen Ihrer nachfolgenden Person sowie die rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse sorgfältig geprüft werden. Nur durch offene Gespräche und die Inanspruchnahme qualifizierter Beratung finden Sie zu Regelungen, die für beide Seiten optimal sind.

Generell bedarf es bei Verträgen keiner Schriftform. Auch mündlich geschlossene Verträge sind wirksam. Eine Betriebsübergabe hat für beide Seiten eine große Tragweite. Deshalb ist ein schriftlicher Vertrag dringend zu empfehlen. Mündliche Verträge bergen zudem die große Gefahr, dass unterschiedliche Vorstellungen vom Vertragsinhalt bestehen und dass bei Streitigkeiten Beweisprobleme entstehen können. Gehört zum Unternehmen auch ein Grundstück, muss der Kaufvertrag grundsätzlich notariell abgeschlossen werden. Dies gilt auch bei der Übertragung von Anteilen an einer GmbH.

## Übergabe- und Schenkungsvertrag

Beim Verkauf eines Einzelunternehmens erfolgt die komplette oder teilweise Übertragung der Wirtschaftsgüter (Grundstücke und Gebäude, Maschinen, Vorräte, etc.) und selten auch von unfertigen Leistungen und Forderungen im Rahmen einer Einzelrechtsnachfolge an die Erwerbenden (Asset Deal), die diese in ein neu zu gründendes Unternehmen einbringen müssen.

Darlehen und Verbindlichkeiten verbleiben in der Regel bei den Übergebenden. Bei einer Gesellschaft (z. B. GmbH oder KG) wird nicht das Unternehmen verkauft, sondern es werden die Geschäftsanteile daran veräußert (Share Deal) und Kaufende werden Gesellschafterinnen und Gesellschafter. Der Betrieb als Rechtsträger, beispielsweise die GmbH, bleibt weiterhin unverändert bestehen.

### Wichtige mögliche Vertragsinhalte

- die genaue Bezeichnung des Kaufgegenstandes
- die Festlegung des Kaufpreises und Art und Weise der Zahlung
- die Vereinbarung von Sicherheiten, wie Eigentumsvorbehalt
- die Festlegung von Übergabestichtag und Eigentumsübergang
- der Eintritt in betriebliche Verträge (z. B. Arbeitsverträge, Versicherungsverträge, Verträge mit Lieferanten und Kundschaft, Kreditverträge)
- die Regelung von Forderungen, Verbindlichkeiten, Material- und Warenbestand sowie halbfertigen Arbeiten
- die Regelungen zu Gewährleistungen bzw. Gewährleistungsrisiken
- die Vereinbarung eines Wettbewerbsverbots (Verkaufende werden keine Konkurrenten)

## Unternehmenskaufvertrag

Mit einem Übergabevertrag können Sie im Sinne einer vorweggenommenen Erbfolge Vermögenswerte, wie z. B. Ihren Betrieb zu Lebzeiten an ein Familienmitglied übertragen. Im Gegensatz zum Schenkungsvertrag wird beim Übergabevertrag eine Gegenleistung der übernehmenden Person vereinbart, z. B. die Zahlung einer Rente. Der Übergabevertrag bietet Ihnen die Möglichkeit weitere Vermögensteile selektiv zu übergeben und damit eine Aufteilung in eine Erbengemeinschaft zu vermeiden.

Bei einem Schenkungsvertrag sind die beschenkten Personen nicht zu einer Gegen-

leistung verpflichtet. Die Schenkung kann aber mit einer Auflage in Form einer bestimmten Leistungspflicht versehen werden. Auflagen können als Versorgungsleistung, Ausgleichszahlung oder Nutzungsrechte ausgestaltet werden.

Im Rahmen von Übergabe- und Schenkungsverträgen ist es empfehlenswert die Betriebsübergabe innerhalb der Familie erbrechtlich abzusichern. Durch klare und faire Regelungen kann die Fortführung des Unternehmens durch die nächste Generation gesichert werden und spätere Erbstreitigkeiten lassen sich so meist vermeiden.

### Folgende Punkte sollten Sie regeln

- Welche Teile des Vermögens sollen übergeben werden?
- Soll die Zuwendung auf den Pflichtteil angerechnet werden?
- Was soll mit dem sonstigen Vermögen geschehen bzw. was sollen die anderen Erben erhalten und zu welchem Zeitpunkt?
- Haben die weichenden Erben einem Pflichtteilsverzicht zugestimmt?
- Soll eine Rückübertragungsverpflichtung vereinbart werden, z. B. für den Fall des Versterbens der beschenkten Person ohne des Hinterlassens eigener Kinder?
- Ist das Testament im Rahmen der Übergabe anzupassen?
- Wie soll verfahren werden, wenn die beschenkte Person den Betrieb kurz nach Erhalt verkauft?

# Steuerliche Aspekte

Von der Form der Betriebsübergabe hängen auch die steuerlichen Konsequenzen ab. Sowohl die übergebende Person als auch dessen nachfolgende Person haben das Interesse, die steuerlich optimale Form zu finden. Dennoch sollten die Ziele der Beteiligten und das menschlich und organisatorisch Machbare im Vordergrund stehen, um die erfolgreiche Fortführung des Betriebes zu gewährleisten.

## Verkauf eines Einzelunternehmens/Verkauf von Anteilen an einer Personengesellschaft

Beim Verkauf eines Einzelunternehmens oder einem Anteil an einer Personengesellschaft unterliegt der Veräußerungsgewinn der Einkommensteuer.

### Der Veräußerungsgewinn wird folgendermaßen berechnet:

$$\begin{array}{l}
 \text{Verkaufspreis des Unternehmens/} \\
 \text{des Anteils} \\
 + \text{ Wert der nicht mitverkauften} \\
 \text{Wirtschaftsgüter} \\
 - \text{ Veräußerungskosten} \\
 - \text{ Buchwert des Betriebsvermögens/} \\
 \text{Anteil am Buchwert} \\
 \hline
 = \text{ Veräußerungsgewinn}
 \end{array}$$

Zu den Veräußerungskosten zählen beispielsweise Beratungskosten, Anwalts- und Notarkosten oder Maklerprovisionen. Versteuert wird also nicht der Verkaufspreis, sondern immer nur der Veräußerungsgewinn. Damit werden die stillen Reserven versteuert, die sich durch Wertsteigerungen, z. B. bei Betriebsimmobilien, ergeben haben oder der Firmenwert, der Berücksichtigung im Verkaufspreis gefunden hat. Auch die nicht mitverkauften Gegenstände, die z. B. ins Privatvermögen übernommen wurden, werden im Veräußerungsgewinn berücksichtigt.

## Steuervergünstigungen beim Verkauf der wesentlichen Betriebsgrundlagen

- Haben Sie das 55. Lebensjahr vollendet oder sind Sie im sozialversicherungsrechtlichen Sinne dauernd berufsunfähig, können Sie einen Freibetrag in Höhe von 45.000 Euro beanspruchen. Er verringert sich um den Betrag, um den der Veräußerungsgewinn den Betrag von 136.000 Euro übersteigt, d. h., ab einem Veräußerungsgewinn von 181.000 Euro wird kein Freibetrag mehr gewährt.
- Zusätzlich gewährt der Fiskus auf den Veräußerungsgewinn eine Tarifiermäßigung. Sie haben unter den oben genannten Voraussetzungen ein Wahlrecht, ob Sie den ermäßigten Steuersatz in Anspruch nehmen oder die sogenannte Fünftel-Regelung, bei der der Veräußerungsgewinn rechnerisch auf fünf Jahre verteilt wird.
- In jedem Fall kann der Verkäufer die Fünftel-Regelung in Anspruch nehmen, welche ein starkes Ansteigen des Steuersatzes verhindert.
- Keine Hinzurechnung der Gewerbesteuer.
- Keine Umsatzsteuerpflicht.
- Die steuerlichen Entlastungen können Verkaufende einmal im Leben in Anspruch nehmen.

Stand Dezember 2021, bitte beachten  
 Sie die aktuell geltende Rechtslage

## Verkauf mit aufgeschobener Zahlung

Wird der Kaufpreis für das Unternehmen gestundet, durch Ratenzahlung beglichen oder haben Sie ein Verkäufendarlehen gewährt, dann gilt der Kaufpreis bereits im Zeitpunkt der Veräußerung als zugeflossen und ist sofort und nicht erst bei Erhalt der Zahlung steuerpflichtig.

## Verkauf gegen wiederkehrende Bezüge

Wählen Sie als gleichwertige Gegenleistung für Ihren Betriebsverkauf nicht eine einmalige Kaufpreiszahlung, sondern vereinbaren die Zahlung einer festen wiederkehrenden Leistung wie z. B. eine betriebliche Veräußerungs- bzw. Erwerbsrente, besteht für Sie ein Wahlrecht:

### Sofortbesteuerung

Hierbei wird die Differenz zwischen dem abgezinsten Wert (Barwert) der Rente – nach Abzug der von der veräußernden Person getragenen Veräußerungskosten – und dem Buchwert des Betriebsvermögens im Zeitpunkt der Veräußerung als Veräußerungsgewinn versteuert. Die zufließenden Rentenzahlungen unterliegen nur noch mit ihrem rechnerisch enthaltenen Zinsanteil (Ertragsanteil) als sonstige Einkünfte der Besteuerung. Vorteil: Der Freibetrag und die Tarifiermäßigung können in Anspruch genommen werden.

### Zuflussbesteuerung

Die Rentenzahlungen können auf ausdrücklichen Antrag als nachträgliche Einkünfte im Zeitpunkt ihres Zuflusses versteuert werden. Die Leistungen werden dazu in einen Kapital- und Zinsanteil aufgeteilt. Der Zinsanteil ist im Zeitpunkt des Zuflusses als nachträgliche Betriebseinnahme zu versteuern. Die Leistungen aus dem Kapitalanteil sind hingegen erst steuerpflichtig, wenn sie den Buchwert des Betriebsvermögens übersteigen. Nachteil: Der Freibetrag und die Tarifiermäßigung können nicht in Anspruch genommen werden.

## Übergabe gegen Versorgungsleistungen

Übertragen Sie Ihren Kindern im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge Ihren Betrieb oder Ihre Beteiligung an einer Personengesellschaft gegen Zahlung einer Rente, so ist im Regelfall anzunehmen, dass Leistung und Gegenleistung nicht wie unter fremden Personen nach kaufmännischen Gesichtspunkten gegeneinander abgewogen wurden. Vielmehr wird widerlegbar vermutet, dass die Rente unabhängig vom Wert des übertragenen Vermögens nach dem Versorgungsbedürfnis der übergebenden Person und/oder nach der Ertragskraft des übertragenen Vermögens bemessen worden ist und insoweit familiären Charakter hat. In diesem Fall handelt es sich um eine private Versorgungsrente, die im Zeitpunkt des Zuflusses versteuert wird.

## Verkauf von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft

Die Besteuerung des Verkaufs von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft (z. B. einer GmbH) hängt von mehreren Faktoren ab. Beispielsweise ob die Anteile im Privat- oder Betriebsvermögen gehalten werden, wie hoch die Beteiligungsquote ist oder ob es sich um eine steuerliche Betriebsaufspaltung handelt. Lassen Sie sich daher unbedingt von Ihrer Steuerkanzlei ausführlich beraten.

Im Handwerk werden häufig alle Gesellschaftsanteile von einer Person gehalten, die diese im Privatvermögen hält. Werden diese Anteile verkauft, wird der Veräußerungsgewinn (Verkaufspreis der Anteile abzüglich des „gezeichneten Kapitals“ als Anschaffungskosten) besteuert. Die verkaufende Person (Gesellschafterin oder Gesellschafter) muss nur 60 Prozent des Veräußerungsgewinns (Teileinkünfteverfahren) mit dem individuellen Steuersatz versteuern. Zusätzlich wird ein Freibetrag in Höhe von maximal 9.060 Euro gewährt. Dieser ist abhängig von der Beteiligungshöhe und von der Höhe des Veräußerungsgewinns. Dieser Freibetrag ermäßigt

sich allerdings um den Betrag, den der Veräußerungsgewinn 36.100 Euro übersteigt, d.h. er ist bei einem Veräußerungsgewinn von 45.160 Euro aufgebraucht.

In der Vergangenheit wurden Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer aus steuerlichen Gründen im Rahmen der Altersversorgung häufig eine Pensionszusage erteilt. Insbesondere externe Übernehmende wollen diese Verpflichtung nicht mit übernehmen. Klären Sie mit Ihrer Steuerberatung vorab, welche Möglichkeiten bestehen, die Pensionsverpflichtung möglichst steuerneutral aus der Gesellschaft herauszulösen.

## Mischform Verkauf und Verpachtung

Im Gegensatz zum Verkauf des gesamten Betriebes können Sie auch einzelne Wirtschaftsgüter, zum Beispiel Grundstücke und Gebäude, zurückbehalten, ins Privatvermögen überführen und diese im Anschluss an Ihre Nachfolge verpachten.

Zur Berechnung des Veräußerungsgewinns wird dann nicht nur der Verkaufserlös herangezogen, sondern auch der Verkehrswert der in das Privatvermögen übernommenen Wirtschaftsgüter.

Die Besteuerung erfolgt analog zum Verkauf des gesamten Betriebes (siehe Darstellung oben), sofern die notwendigen Voraussetzungen erfüllt sind. Steuerlich liegt dann eine Betriebsaufgabe vor. Der Aufgabegewinn wird ebenso versteuert wie der Veräußerungsgewinn. Die Betriebsaufgabe muss gegenüber der Finanzverwaltung unwiderruflich erklärt werden.

## Erbschafts- und Schenkungssteuer

Schenkungen unter Lebenden und der Erwerb von Todes wegen unterliegen der Schenkungs- bzw. Erbschaftssteuer. Die Höhe der Steuer-

belastung ist von der Höhe der persönlichen Freibeträge und der Zuordnung zu einer Steuerklasse abhängig. Darüber hinaus wird unterschieden, ob es sich um Privatvermögen oder Betriebsvermögen handelt.

Für die Übergabe von Betriebsvermögen sieht das Gesetz zwei umfangreiche Verschonungsmöglichkeiten vor:

- Im Rahmen der Regelverschonungen bleiben 85 % des begünstigten Vermögens außer Ansatz, wenn bestimmte Vorgaben hinsichtlich des Erhalts von Arbeitsplätzen (Lohnsumme) und einer Fortführungsfrist des Betriebes von fünf Jahren eingehalten werden.
- Im Vergleich zur Regelverschonung kann eine vollständige Steuerfreiheit über die Optionsverschonung erlangt werden, jedoch sind daran strengere Kriterien gestellt.
- Eine wesentliche Erleichterung ergibt sich für kleine Betriebe, die nicht mehr als fünf Beschäftigte zählen; sie brauchen die Vorgaben zur Lohnsumme nicht anwenden.
- Die Verschonung gilt nicht für das gesamte betriebliche Vermögen, sondern nur für das sogenannte begünstigte Betriebsvermögen. Das sogenannte Verwaltungsvermögen, zum Beispiel an Dritte vermietete Grundstücke oder Wertpapiere, wird steuerlich nur in geringem Maße begünstigt. Das Verwaltungsvermögen unterliegt grundsätzlich der Besteuerung – ausgenommen ist nur ein Anteil von maximal zehn Prozent, der als Betriebsvermögen gewertet wird.
- Fällt im Erbfolge auf das begünstigte Vermögen eine Steuer an, so kann diese auf Antrag bis zu sieben Jahre gestundet werden.

Diese Regelungen führen dazu, dass bei der Übertragung kleiner und mittlerer Handwerksbetriebe in der Regel keine Erbschafts- bzw. Schenkungssteuer anfällt.

## Erbrecht

Wer als Unternehmerin oder Unternehmer auf die Regelung seines Erbes verzichtet, überlässt sein privates und betriebliches Vermögen nach der „gesetzlichen Erbfolge“ den nächsten noch lebenden Verwandten und – sofern vorhanden – seiner Ehepartnerin oder ihrem Ehepartner. Dadurch können im Einzelfall nicht gewollte Vermögensübertragungen, langwierige und belastende Auseinandersetzungen in Erbengemeinschaften und erhebliche finanzielle Probleme für Ehe- oder Lebenspartnerschaften entstehen. Außerdem können Sie nicht sicherstellen, dass der Betrieb in Ihrem Sinne weitergeführt und nicht zersplittert wird – mit fatalen Folgen! Sie sollten daher mit einem eigenen Testament, Erbvertrag oder Vermächtnis die gesetzliche Erbfolge außer Kraft setzen und selbst regeln, wer welche Vermögenswerte erben soll.

Im Rahmen der Betriebsnachfolge sollten bei der Gestaltung einer erbrechtlichen Regelung bereits im Vorfeld alle Familienmitglieder mit einbezogen werden. Wichtig ist, sich frühzeitig über die tatsächlich vorhandenen privaten und betrieblichen Vermögenswerte und die Chancen und Risiken einer Betriebsübernahme zu verständigen.

### Testament

Mit einem Testament können Sie die Erbfolge unter gewissen Einschränkungen nach Ihren eigenen Vorstellungen und Wünschen regeln. Eine solche letztwillige Verfügung hat zur Folge, dass die gesetzliche Erbfolge nicht eintritt. Ein privatschriftliches Testament muss von der erblassenden Person handschriftlich verfasst und unterschrieben sein. Die bloße Unterzeichnung eines maschinengeschriebenen Testaments reicht nicht aus! Ein notarielles Testament, auch öffentliches Testament genannt, wird von einer notariell arbeitenden Person beurkundet. Ein Testament ist eine einseitige Erklärung, die jederzeit widerrufen oder abgeändert werden kann. Ausnahme: gemeinschaftliche Testamente, beispielsweise von Eheleuten.

### Erbvertrag

Ein Erbvertrag ist eine in Vertragsform errichtete Verfügung von Todes wegen, welcher ebenfalls Vorrang vor der gesetzlichen Erbfolge hat. In diesem Vertrag können Sie dieselben Regelungen treffen wie in einem Testament. Im Gegensatz zum Testament ist der Erbvertrag keine einseitige, sondern eine gegenseitige Willenserklärung. Er kann somit nur nach Zustimmung der beiden Vertragsparteien geändert oder aufgelöst werden. Ein Erbvertrag muss von einer notariell arbeitenden Person beurkundet werden.

Lassen Sie sich zu den Gestaltungsmöglichkeiten und ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen ausführlich juristisch beraten (z. B. Rechtsberatung oder Notariat).



# Gesetzliche Haftungsregeln

Bei Betriebsübernahmen im Handwerk wird oft der Name des Betriebs mit übernommen und fortgeführt. Dieser namensgleiche Marktauftritt ist unter Marketinggesichtspunkten eine einfache Möglichkeit den Betrieb mit einer bekannten Marke und mit vertrauten Kontaktdaten weiterzuführen. Die Namensfortführung kann jedoch zu einem erhöhten Haftungsrisiko für die nachfolgende Person führen. Das Thema Haftungsrisiken sollten Sie nicht unbeachtet lassen, denn oft schrecken gerade aus diesem Grund Nachfolgende vor einer Übernahme zurück. Dies lässt sich durch sorgfältige Planung und Regelung vermeiden.

## Haftung für Gewährleistungsverpflichtungen und Verbindlichkeiten

Grundsätzlich haftet Ihre nachfolgende Person nur, wenn der Betrieb im Wesentlichen unverändert fortgeführt wird. Ausschlaggebend ist, wie der Handwerksbetrieb im Geschäftsverkehr auftritt und von Dritten wahrgenommen wird. Eine sogenannte Rechtscheinhaftung tritt dann ein, wenn Ihre Nachfolge gegenüber gutgläubigen Vertragspartnern den Anschein erweckt, dass der Betrieb unverändert fortgeführt wird und damit identisch ist. Führt also z. B. die erwerbende Person eines Einzelunternehmens den Namen des Betriebes nicht fort, so haftet diese grundsätzlich nicht für Gewährleistungsverpflichtungen und Verbindlichkeiten.

## Haftung bei Fortführung der bisherigen Firma

Wenn Ihr Betrieb im Handelsregister eingetragen ist oder eingetragen sein müsste, weil ein kaufmännischer Geschäftsbetrieb vorliegt, greift eine zusätzliche Haftungsregel des HGB. Allerdings nur, wenn die nachfolgende Person den Betrieb unter dem bisherigen Firmennamen, der auch im Handelsregister eingetragen ist, weiterführt. Sie haftet dann für alle betrieblichen Verbindlichkeiten der früheren Unternehmerinnen und Unternehmer (einschließlich Gewährleistungen und vertraglich vereinbarter Verpflichtungen wie Pacht- und Lieferantenverbindlichkeiten). Diese Regelung gilt bei allen Formen des Erwerbs (Kauf, Schenkung, Erbe). Die Haftung kann jedoch ausgeschlossen werden, indem Nachfolgende den Ausschluss im Handelsregister oder den einzelnen Gläubigern gegenüber bekanntmachen.

## Haftung für betriebliche Steuern

Wird ein Betrieb im Ganzen übereignet, so haftet die erwerbende Person für bestehende betriebliche Steuerschulden (Umsatz-, Lohn- und Gewerbesteuer). Die Haftung kann nicht ausgeschlossen werden. Der Haftungszeitraum ist aber auf höchstens zwei Jahre beschränkt.

### Informieren Sie sich

- Welche Haftungsrisiken bestehen?
- Welche Haftungsrisiken gehen nach dem Gesetz auf Ihre Nachfolge über und welche verbleiben bei Ihnen, wenn Sie keine gesonderten Vereinbarungen getroffen haben?
- Können Sie abweichend von den gesetzlichen Vorgaben individuelle Vereinbarungen treffen?
- Lassen sich Risiken für die übernehmende Person durch den Abschluss einer Versicherung minimieren?

## Arbeitsverhältnisse: Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang

Werden Betriebe an Nachfolgende übergeben, so treten diese in die Rechte und Pflichten aus den bestehenden Arbeitsverhältnissen ein, ohne dass das Arbeitsverhältnis zu den bisherigen Arbeitgebenden endet. Die bisherigen Arbeitgebenden haften neben den Nachfolgenden für Verpflichtungen aus den Arbeitsverhältnissen gesamtschuldnerisch.

Die Nachfolgenden müssen die, ggf. auch übertarifliche, Vergütung genauso weiterzahlen wie die Übergebenden. Das Gleiche gilt für Urlaub, Urlaubsgeld, Sonderzahlungen oder sonstige bisher gewährte Leistungen. Die Kündigung von Arbeitsverhältnissen der Beschäftigten durch die bisherigen Arbeitgebenden oder durch die Nachfolgenden wegen des Übergangs eines Betriebs oder eines Betriebsteils ist unwirksam.

Die bisherigen Übergebenden und die Übernehmenden sind verpflichtet, die von einem Betriebsübergang betroffenen Beschäftigten über folgende Punkte zu unterrichten:

- Zeitpunkt oder geplanter Zeitpunkt des Übergangs
- Grund des Betriebsübergangs
- Rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen des Übergangs für die Beschäftigten
- Hinsichtlich der Beschäftigten in Aussicht gestellte Maßnahmen

Die Unterrichtung muss in Textform erfolgen. Das Unterrichtungsschreiben muss den Beschäftigten zugehen. Die Beschäftigten haben das Recht, dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses innerhalb eines Monats zu widersprechen. In diesem Fall bleibt das Arbeitsverhältnis mit den alten Arbeitgebenden bestehen. Diese können den widersprechenden Beschäftigten betriebsbedingt und unter Einhaltung der ordentlichen Kündigungsfrist kündigen, wenn diese nach dem Betriebsübergang nicht mehr weiterbeschäftigt werden können.



# Datenschutz beim Unternehmensverkauf

Die Übernahme eines Handwerksbetriebs ist aufgrund des eingespielten Teams und des vorhandenen Kundenstammes häufig erst attraktiv. Kundendaten unterstehen jedoch dem Schutz der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die bei einem Unternehmensverkauf zu beachten ist. Dies gilt auch für die Daten der Beschäftigten. Grundsätzlich dürfen Kundendaten ohne Einwilligung der Kundschaft auf Nachfolgende übertragen werden, Übergebende müssen die Kundschaft vor der Übergabe über die beabsichtigte Datenübertragung informieren und Ihnen die Möglichkeit zum Widerspruch einräumen.

Wird eine Kapitalgesellschaft (z. B. eine GmbH) übertragen, so bleibt die Kapitalgesellschaft als eigenständige Rechtsträgerin unverändert bestehen. Somit verbleiben auch die Kundendaten bei der Gesellschaft. Deshalb sind hier in der Regel keine gesonderten Datenschutzvorschriften zu beachten. Das Gleiche gilt bei einer Gesamtrechtsnachfolge im Rahmen der Erbfolge.

Eine Besonderheit besteht für Betriebe der Gesundheitshandwerke. Da es sich bei den gespeicherten Gesundheitsdaten der Kundschaft um besonders schutzwürdige Daten handelt, ist die Einwilligung der Kundschaft zwingend erforderlich.



**Tip**  
Musterschreiben zur Einholung der Kundeneinwilligung erhalten Sie bei Ihrer Handwerkskammer



# Unterstützung bei der Betriebsnachfolge

Gestalten Sie nun Ihren eigenen Fahrplan.  
Wir helfen Ihnen gerne dabei!



# Beratung und Begleitung – ein kostenloser Service Ihrer Handwerkskammer

Diese Broschüre darf eine individuelle Beratung nicht ersetzen. Schließlich handelt es sich bei einer Betriebsübergabe um einen komplexen Vorgang, bei dem viele Aspekte bedacht werden müssen.

Zu einer erfolgreichen Betriebsnachfolge gehören intensive und detaillierte Planungen sowie einige emotionale Höhen und Tiefen. Jede Betriebsnachfolge ist individuell und einzigartig, so dass eine persönliche Beratung und Begleitung für Betriebe und potenzielle Nachfolgende von großem Nutzen ist. Wir helfen Ihnen mit unserem praxisnahen und vielfältigen Beratungsangebot rund um die Themen „Betriebsübergabe“ und „Betriebsübernahme“ und begleiten Sie auf

Wunsch von Anfang an über den kompletten Übergabeprozess oder beantworten Ihnen Ihre individuellen Fragen. Nutzen Sie unsere Beratung und sparen Sie dadurch Zeit und Nerven.

Gemeinsam erstellen wir Ihren „Nachfolgefahrplan“ und behalten so alle wichtigen Stationen im Überblick. Zur Vorbereitung auf ein Gespräch mit uns, können Sie anhand der Checkliste „Bestandsaufnahme zur Betriebsnachfolge“ feststellen, zu welchen Fragen Sie derzeit noch keine Antworten haben. Die Checkliste können Sie kostenfrei bei der Betriebsberatung Ihrer Handwerkskammer anfordern.



#### Tipp

Sensibilisieren Sie sich und Ihre Nachfolgerin oder Ihren Nachfolger für alle Fragen rund um die Betriebsnachfolge auf Seminaren, Workshops und Veranstaltungen in der Region!

## Lassen Sie sich durch die Betriebsberatung der Handwerkskammer beraten und begleiten

- In allgemeinen Fragen der Unternehmensnachfolge,
- bei der Vermittlung von Betrieben mittels der gängigen Betriebsbörsen,
- bei der Entwicklung von betrieblichen Übergabe- und Übernahmekonzepten,
- über die Möglichkeiten der Kaufpreisfindung und Unternehmensbewertungen,
- bei der Ausarbeitung von Businessplänen, einschließlich einer detaillierten Umsatz-, Kosten- und Liquiditätsplanung,
- beim Thema Kapitalbedarf und bei Fragen zu Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten,
- bei Gesprächen zwischen Ihnen und Ihrer Nachfolge, Banken und Steuerberatungen und
- bei ergänzenden Themenfeldern wie Vorsorgevollmachten, Patientenverfügung und betrieblicher Notfallordner.

# Wichtige Ansprechpersonen

## Stellen Sie sich nun Ihr Beratungsteam zusammen und führen Sie Ihren Betrieb in die Zukunft

Die Nachfolgeregelung ist komplex und berührt viele Themenbereiche. Deshalb ist eine individuelle und professionelle Beratung notwendig. Beginnen Sie bereits frühzeitig mit der Planung, nur so können Sie die Weichen für eine erfolgreiche und für alle Beteiligten gute Lösung stellen. In Gesprächen mit den jeweiligen Fachleuten können Fehler

vermieden, mögliche steuerliche Belastungen reduziert und rechtliche Konsequenzen ausgewogen formuliert werden. Ein erstes Gespräch sollten Sie mit der Betriebsberatung Ihrer Handwerkskammer führen. Diese beraten, begleiten und lotsen Sie durch die Themen und Fragestellungen, die sich bei Ihrer Betriebsnachfolge ergeben.

Beratungsfeld	Ansprechperson/Beratung
<b>Steuern</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkommensteuer</li> <li>■ Erbschaft- und Schenkungssteuer</li> <li>■ Besondere Fallstricke (z. B. Aufdeckung stiller Reserven)</li> </ul>	Steuerberatung
<b>Wertermittlung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmensbewertung</li> </ul>	ggf. Handwerkskammer, Steuerberatung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Immobilienbewertung</li> </ul>	Maklerbüros, Sachverständige, Gutachterausschüsse, Banken
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maschinen- und Technikbewertung/Zeitwertermittlung/Substanzwert</li> </ul>	Ggf. Handwerkskammer, Händler, Gutachterbüros
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grundstücksbewertung/Bodengutachter</li> </ul>	Sachverständige, Bodengutachterbüros, Städte und Gemeinde (Baubehörde)
<b>Verträge</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übergabevertrag</li> <li>■ Kaufvertrag</li> <li>■ Pachtvertrag</li> <li>■ Mietvertrag</li> <li>■ Gewährleistung und Haftung</li> </ul>	Rechtsanwaltschaft, Notariat, Rechtsberatung der Handwerkskammer und der Innung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arbeitsvertrag</li> </ul>	Innung, Rechtsberatung der Handwerkskammer, Rechtsanwaltschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Darlehensvertrag</li> <li>■ Bürgschaftsvertrag</li> </ul>	Firmenkundenberatung der Hausbank
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Testament</li> <li>■ Erbvertrag</li> <li>■ Nutzungsrecht</li> <li>■ Nießbrauch</li> </ul>	Rechtsanwaltschaft, Notariat, Erstinformationen Handwerkskammer (z. B. Notfallordner)



Beratungsfeld	Ansprechperson/Beratung
<b>Versicherungen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sachversicherungen</li> <li>■ Personenversicherungen</li> </ul>	Versicherungsberatung, Versicherungsmaklerbüro oder -vertretung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Krankenversicherung</li> </ul>	Beratung der gesetzlichen und privaten Krankenkassen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unfallversicherung (gesetzlich)</li> </ul>	Beratung der Berufsgenossenschaft
<b>Altersversorgung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesetzliche Rente</li> </ul>	Beratung der Deutschen Rentenversicherung, Rentenberatung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Private Rentenvorsorge</li> </ul>	Verbraucherzentrale, Honorarberatung, Beratung der Handwerkskammer und Innung
<b>Nachfolgesuche</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beratung zur Nachfolgesuche</li> </ul>	Betriebsberatung der Handwerkskammer
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenfreie Unternehmensnachfolgebörse</li> </ul>	<a href="http://www.nexxt-change.org">www.nexxt-change.org</a> , Handwerkskammern
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenpflichtige Nachfolgebörsen</li> </ul>	z. B. concess, DUB, biz-trade, etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktive Suche bzw. Bewerbung</li> </ul>	Vertretung der Großhändler, Firmen- maklerbüros, Verlage; Fachzeitschriften, örtliche Tageszeitung

## Checklisten

Bei der Vorbereitung Ihrer Betriebsübergabe müssen Sie viele Punkte berücksichtigen und Fragen beantworten. Hilfreiche Checklisten zur Vorbereitung der Unternehmensnachfolge erhalten Sie bei der Betriebsberatung Ihrer Handwerkskammer.

Zusätzliche Informationen, Links, Veranstaltungen und Tipps finden Sie auf den Internetseiten Ihrer Handwerkskammer in Niedersachsen.

### Internetseiten der Handwerkskammern in Niedersachsen

**Handwerkskammer  
Braunschweig-Lüneburg-Stade**  
[www.hwk-bls.de/nachfolge](http://www.hwk-bls.de/nachfolge)

**Handwerkskammer für Ostfriesland**  
[www.hwk-aurich.de](http://www.hwk-aurich.de)

**Handwerkskammer Hannover**  
[www.hwk-hannover.de](http://www.hwk-hannover.de)

**Handwerkskammer  
Hildesheim-Südniedersachsen**  
[www.hwk-hildesheim.de](http://www.hwk-hildesheim.de)

**Handwerkskammer Oldenburg**  
[www.hwk-oldenburg.de](http://www.hwk-oldenburg.de)

**Handwerkskammer Osnabrück-  
Emsland-Grafschaft Bentheim**  
[www.hwk-osnabrueck.de/nachfolge](http://www.hwk-osnabrueck.de/nachfolge)

**Bei uns zählt  
nicht, wo man  
herkommt.  
Sondern wo  
man hinwill.**

**DAS HANDWERK**  
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.

HANDWERK.DE

#### **Herausgeberin**

Handwerkskammer Hannover  
Abteilung Wirtschaftspolitik und Unternehmensberatung  
Berliner Allee 17  
30175 Hannover

Telefon 0511 34859-479 / -463

Fax 0511 34859-32

[unternehmensberatung@hwk-hannover.de](mailto:unternehmensberatung@hwk-hannover.de)

[www.hwk-hannover.de](http://www.hwk-hannover.de)

Wir danken unseren Partnerorganisationen, insbesondere der Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz und der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade, für den engen Austausch und die freundliche Genehmigung und Freigabe einzelner verwendeter Inhalte und Bilder.

#### **Bildquellen**

argum/Falk Heller (Seite 32)

[hannesharnack.de](http://hannesharnack.de) (S. 1, 2, 4, 6, 8, 12, 18, 24, 28, 30, 42, 46, 49)

Pixabay.com - Thanks for your Like • donations welcome (S. 26)

Stefan Müller Fotografie (Seite 36, 44)

Torsten Bolhuis (S. 11)

#### **Text**

Annika Hörnschemeyer,

Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim

Helge Valentien,

Handwerkskammer für Ostfriesland

#### **Gestaltung/Layout**

Torsten Bolhuis, Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade

#### **Stand**

01.09.2022