



Nur wenige Meister beschäftigen sich gern mit der Übergabe ihres Handwerksbetriebes an einen Nachfolger. In alten Zeiten war es vielleicht nicht einfacher, aber meistens klar: Der älteste Sohn übernahm den Betrieb. Heutzutage werden die meisten Nachfolgen außerhalb der Familie geregelt. Dabei gibt es viel zu planen und zu verhandeln – eine Beratung von außen kann eine große Hilfe sein.

## Transparenz bei der Betriebsübergabe: die Unternehmensanalyse

Die „perfakta.SH e.V.“ wurde vor über 50 Jahren gegründet, damals hieß sie „Rationalisierungsgemeinschaft Handwerk Schleswig-Holstein e. V.“. Der Verein bietet Handwerksbetrieben betriebswirtschaftliche Unterstützung an. Hinter ihm stehen das Handwerk Schleswig-Holsteins und das schleswig-holsteinische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie. ehn direkt sprach mit Geschäftsführer Christof Tatka.

**ehn direkt:** Was ist aus Ihrer Sicht bei einer Betriebsübergabe besonders wichtig?

**Christof Tatka:** Besonders wichtig ist die frühzeitige Einbindung von Fachleuten, wie z. B. den Betriebsberatern der Handwerkskammern. Darüber hinaus haben wir die Erfahrung gemacht, dass Transparenz für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe sehr wichtig ist: Der Übergebende muss seine Zahlen offenlegen, um dem Übernehmenden eine Chance zu geben, Einblick in die betriebswirtschaftliche Situation des Betriebes zu erhalten. Der Käufer muss wissen, worauf er sich einlässt, sonst muss man ihm vom Kauf abraten. Leider kommt es noch vor, dass Inhaber etwa ihre Jahresabschlüsse nicht vorzeigen. Das wirkt häufig abschreckend, daran sind leider auch schon Übernahmen gescheitert. Dass eine Übergabe an unterschiedlichen Auffassungen über den Kaufpreis scheitert, ist ganz normal, das wird es auch immer geben. Aber dass jemand seine Zahlen nicht offenlegen will: Das sollte es nicht geben!

**ehn direkt:** In wieweit kann perfakta die Parteien bei der Unternehmensbewertung unterstützen?

**Christof Tatka:** perfakta erstellt seit über 50 Jahren Unternehmensanalysen und Betriebsvergleiche. Wir kennen uns daher in der Betriebswirtschaft des Handwerks bestens aus. Unsere Unternehmensanalysen können beiden Seiten – dem Übergebenden ebenso wie dem Übernehmenden – bei der Nachfolgefindung einen sehr großen Dienst erweisen. Auf der Grundlage von Jahresabschlüssen und Arbeitszeitangaben zeigen wir, wie ein Unternehmen aufgestellt ist.

Dies hat Vorteile für beide Seiten:

Der Verkäufer kann mit der Unternehmensanalyse nachweisen, dass ein unabhängiger Dritter sein Unternehmen durchleuchtet und die Zahlen bestätigt hat. Er zeigt: Hier herrscht Transparenz.

Der Interessent weiß, worauf er sich einlässt. Überdies kann man so eine Unternehmensanalyse sehr leicht in eine Planungsrechnung für den Käufer umwandeln. Damit weiß er vor der Öffnung seines Betriebes, welche Preise er nehmen muss, wo er Entwicklungspotentiale oder auch Probleme hat. Und damit entscheidet er von Anfang an richtig.

**ehn direkt:** Wann ist der richtige Zeitpunkt, die Betriebsübergabe zu planen?

**Christof Tatka:** Es dauert in der Regel mehrere Jahre, bis man einen geeigneten Nachfolger gefunden hat. Darum sollte man rechtzeitig mit der Planung anfangen. Wir empfehlen vor allem eine frühzeitige Analyse des zu übergebenden Betriebes. Dann kann der Übergebende zeigen, dass er diese Analyse hat machen und seine Zahlen hat überprüfen lassen. Damit kann er seinen Betrieb dann vorstellen, etwa in Nachfolgebörsen.

**ehn direkt:** Und wenn ein Interessent für die Nachfolge gefunden ist, wie geht es dann weiter?

**Christof Tatka:** Wenn der Inhaber einen Nachfolger gefunden hat, was mehrere Jahre später sein kann, würden wir unsere Analyse aktualisieren. Wir können dann auch mit dem Nachfolger sprechen und gegebenenfalls eine Planungsrechnung erstellen. Aber der Verkäufer entscheidet allein, ob er seine Unternehmensanalyse an den Erwerber weitergibt. Wir empfehlen es zwar, aber wir geben von uns aus keine Informationen an den Käufer weiter. perfakta bleibt neutral. Wir schaffen nur die Voraussetzungen für eine empfohlene Transparenz.

**ehn direkt:** Sie sagten, dass es normal ist, wenn eine Übergabe an unterschiedlichen Auffassungen über den Kaufpreis scheitert. Das ist verständlich, denn der Übergeber hat grundsätzlich ein Interesse an einem hohen Verkaufserlös, um seine Altersvorsorge zu gewährleisten. Der Nachfolger dagegen möchte möglichst wenig bezahlen. Irgendwie sollte man sich nun aber einigen und den Betrieb bewerten, um einen Preis zu finden. Welches Bewertungsverfahren empfehlen Sie?

**Christof Tatka:** In die Preisfindung mischen wir uns nicht ein. Da gibt es Experten im Handwerk: Vor allem die Handwerkskammern haben geschulte Berater. Diese führen Bewertungen nach dem AWH-Standard durch, der sich im Handwerk bewährt hat.