

Personal + Management - 28. Juli 2025

Nachfolge im Handwerksbetrieb

## Betriebsübergabe: Diese 7 Fehler sollten Sie vermeiden

**Ob eine Betriebsübergabe im Handwerk gelingt, hängt vor allem vom Inhaber ab: Viele befassen sich zu spät mit einer Nachfolgeregelung, handeln unflexibel – und stehen sich damit selbst im Weg. Diese sieben Fehler sollten Unternehmer vermeiden, um die Übergabe des Betriebs erfolgreich zu gestalten.**

*Von Harald Czycholl-Hoch*

Die Unternehmensnachfolge ist und bleibt eine der größten Herausforderungen für den Mittelstand in Deutschland. Laut einer Studie von KfW Research planen bis Ende 2028 jährlich rund 106.000 Inhaberinnen und Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) den Rückzug aus ihrem Unternehmen – und wollen das Unternehmen in die Hände eines Nachfolgenden legen. Doch das ist leichter gesagt als getan, denn es stehen – auch aufgrund des demografischen Wandels – längst **nicht genügend potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger** zur Verfügung.

Und selbst wenn einer gefunden ist, kann das Projekt scheitern – an schlechter Planung, mangelnder Kommunikation, Unstimmigkeiten in finanziellen Fragen oder unterschiedlichen Auffassungen in unternehmerischer Hinsicht. Denn viele Altinhaber stehen sich beim Finden einer Nachfolgeregelung für ihr Lebenswerk selbst im Weg.

"Eine **fehlende oder verspätete Nachfolgeplanung** kann das Unternehmen gefährden und zu irreparablen Schäden führen", warnt Alexander Schoeppe, Rechtsanwalt und Partner in der



Wer seinen Betrieb an einen Nachfolger übergibt, kann viel falsch machen. Diese sieben Fehler, sollten Sie vermeiden, wenn

Regensburger Wirtschaftskanzlei Schoeppe & Kollegen. "Unternehmer sollten deshalb nicht warten, bis es zu spät ist, sondern frühzeitig eine strukturierte Nachfolgeregelung entwickeln." Nur so können sie den Wert ihres Unternehmens sichern, zukünftige Risiken minimieren und einen **reibungslosen Übergang** gewährleisten. "Die rechtzeitige und fundierte Nachfolgeplanung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Unternehmensübergabe und langfristigen Werterhaltung", so Schoeppe. **Sieben typische Fehler** bei der Betriebsübergabe – und wie man sie vermeidet.

## 1. Nicht loslassen können bei der Betriebsübergabe

Eine häufige Hürde ist die emotionale Bindung des bisherigen Inhabers an das Unternehmen, die den Übergabeprozess erheblich erschweren kann. "Wenn der Übergeber nicht loslassen kann, hat dies nicht nur Auswirkungen auf die Nachfolgeplanung, sondern auch auf den zukünftigen Erfolg des Unternehmens", warnt Rechtsanwalt Schoeppe. "Die emotionale Bindung an das Unternehmen kann zu einer Blockade führen, die den **Übergabeprozess verzögert oder sogar verhindert.**"

Der Übergeber müsse sich bewusst machen, dass er durch den Übergang nicht nur das Unternehmen weitergibt, sondern auch die Verantwortung und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Hilfreich sein kann hier eine **schrittweise Übergabe** von Verantwortlichkeiten und Aufgaben. "Das ermöglicht es dem Übergeber, sich langsam von der Führung zu lösen, während der Nachfolger sich zunehmend in seine Rolle einarbeitet", so Schoeppe.

## 2. Zu späte Vorbereitung der Betriebsübergabe

Fünf, besser sogar zehn Jahre, bevor sie die Verantwortung abgeben möchten, sollten Unternehmer in die Planung einsteigen, rät Maren Ulbrich, Inhaberin der Unternehmens- und Nachfolgeberatung Handwerksmensch. Wer sich mit Mitte 60 zurückziehen will, sollte demnach im Alter von 55 oder allerspätestens 60 Jahren mit der Suche nach einem geeigneten Nachfolger beziehungsweise mit der Nachfolgeplanung beginnen. "Dann gibt es auch noch **genügend Zeit für die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers**, die Regelung rechtlicher und steuerlicher Fragen sowie die Einbindung der Mitarbeiter", so Ulbrich.

Das Schlimmste, was einem Betrieb passieren kann, ist eine ungeplante Übertragung – also eine solche, die aufgrund des Todes des Alteigentümers geschehen muss, ohne dass dieser entsprechende Vorkehrungen getroffen hat. Denn dann droht Streit zwischen den Erben, der die Familie erheblich belasten und das Unternehmen zerstören kann.

## 3. Mangelnde Kommunikation

### WEITERE BEITRÄGE ZU DIESEM ARTIKEL

[Wie sich junge Chefs Respekt verschaffen](#)

[Nachfolge: So finden Betriebsinhaber einen externen Käufer](#)

[Das Unternehmertestament: Darum ist es wichtig](#)

Eine mangelnde Kommunikation kann an vielen Stellen der Nachfolgeregelung zu Konflikten führen. Denn schließlich ist die Unternehmensnachfolge auch mit Emotionen und Erwartungen verknüpft – schlechte Kommunikation kann da das gesamte Projekt zum Scheitern bringen. Ist ein potenzieller Nachfolger gefunden, sollte frühzeitig ein offener Dialog über Wünsche, Ziele, Werte sowie Erwartungen erfolgen, rät Tim Richter, Unternehmensberater aus Meppen mit Fokus auf Unternehmensnachfolge und **Generationswechsel im Mittelstand**. "Es sollte eine Regelung vereinbart werden, wie in Zukunft die Kommunikation zwischen Altinhaber und Nachfolger erfolgt, besonders für die Fälle, in denen es zu Unstimmigkeiten kommt."

Für die Umsetzung der Nachfolge sei es wichtig, dass beide Generationen in der Lage sind, die **Perspektive des Gegenübers einzunehmen** – und dass die Kommunikation immer wertschätzend erfolgt. "Dadurch erhalten sie ein besseres Verständnis über Ansichten und Standpunkte der jeweils anderen Generation", so Richter.

## 4. Kampf ums Geld bei der Betriebsübergabe

Für den einen geht es um sein Lebenswerk und die Altersvorsorge – für den anderen um seine Zukunft, die finanziell die Luft zum Atmen und Investieren lässt. In so einem Interessenkonflikt kann einiges schiefgehen: Man wird sich nicht einig – oder man kann eine allzu einseitige Vereinbarung nicht lange durchhalten. Wichtig ist es daher, die Gedanken, **Wünsche und Ziele** von Altinhaber und Übernehmer klar zu kommunizieren – und diese auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

Soll das **Unternehmen verkauft** werden, "hilft eine objektive und fundierte Unternehmensbewertung dabei, den Wert des Unternehmens korrekt zu ermitteln", erklärt Rechtsexperte Schoeppe. Übliche Regelungen für die finanzielle Absicherung des Alteigentümers sind etwa eine Minderheitsbeteiligung, der Vorbehalt eines Nießbrauchs oder die Vereinbarung von Versorgungsleistungen. Beim Finden einer passenden Regelung kann ein externer und neutraler Berater helfen – etwa ein Rechtsanwalt oder Steuerberater.

## 5. Hoher Erfolgsdruck für den Nachfolger

Eine erfolgreiche Übergabe setzt Vertrauen voraus. "Der Übergeber muss dem Nachfolger zutrauen, dass er die Unternehmensführung übernehmen kann", bringt es Wirtschaftsanwalt Schoeppe auf den Punkt. "Wenn der Unternehmer weiterhin in das tägliche Geschäft eingreift, kann der Nachfolger seine Autorität nicht vollständig ausspielen, was zu einem Mangel an Vertrauen und Unsicherheit führen kann."

**Wichtig sei daher Raum für Eigenverantwortung:** "Der Nachfolger benötigt Freiraum, um sich in seiner neuen Rolle zu entfalten", so Schoeppe. "Wenn der Übergeber ständig kontrolliert oder Entscheidungen infrage stellt, wird es dem Nachfolger schwerfallen, Verantwortung zu übernehmen und eigene Entscheidungen zu treffen."

## 6. Vernachlässigung des operativen Geschäfts

Viele Altinhaber neigen dazu, in den Jahren **vor der Übergabe keine größeren Investitionen** mehr zu tätigen und Veränderungen auf die lange Bank zu schieben. Die Gründe dafür sind durchaus nachvollziehbar: "Die abgebende Generation schätzt oft die bekannten Prozesse und sieht keine Notwendigkeit

für Veränderungen", erklärt Unternehmensberater Tim Richter. "Zudem möchte sie der Nachfolgeneration die Möglichkeit geben, das Unternehmen so auszurichten, wie diese es für richtig hält."

Doch wenn vor der Übergabe des Unternehmens keine Veränderungen mehr angegangen werden, leiden darunter mitunter erforderliche Investitionsentscheidungen – und das kann dafür sorgen, dass der Unternehmenswert sinkt, weil **Wettbewerbsvorteile verloren gehen**. "Das Hinauszögern von Veränderungsprojekten oder Investitionen setzt die Nachfolgeneration unter übermäßigen Handlungsdruck", warnt Richter. Sein Ratschlag: die notwendigen Entscheidungen dann treffen, wenn sie anziehen – und die Nachfolgeneration möglichst früh mit einbeziehen und mitreden lassen.

## 7. Kein gemeinsamer Übergabe-Übernahme-Fahrplan bei der Betriebsübergabe

Selbst wenn sonst alles passt, kann die Betriebsnachfolge noch scheitern: Weil die **Vorstellungen nicht konkret genug vereinbart** werden und sich jeder auf den anderen verlässt, wann was zu tun ist. So bleiben wichtige Aufgaben zu lange liegen, bis echte Krisen entstehen. "Es geht nicht nur um die formale Übergabe, sondern um die Sicherstellung der Kontinuität und die Zukunftsfähigkeit des Betriebs", so Nachfolgeberaterin Ulbrich.

Die Herausforderungen – wie der potenzielle Wissensverlust und der notwendige kulturelle Wandel – sollten daher frühzeitig erkannt und angegangen werden. Sinnvoll ist daher ein **Übernahmefahrplan**, der schriftlich fixiert und von beiden Seiten in einer Absichtserklärung unterschrieben wird. Teil dieser Vereinbarung sollte auch die Kommunikation der Unternehmensnachfolge sein: Wann sollen Bankpartner, das erweiterte privates Umfeld, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Partnerunternehmen davon erfahren – und von wem?

---

## Steuerrecht und Betriebsübergabe: Keine Nachfolgeplanung ohne Steuerberater

Bei der Unternehmensnachfolge spielen auch steuerliche Aspekte eine wichtige Rolle. Aufgrund der komplexen Regelungen empfiehlt es sich, rechtzeitig seinen Steuerberater in die Nachfolgeplanungen mit einzubeziehen. Welche Abgaben konkret anfallen, kommt auf den Einzelfall und die Art der Übergabe an, erklärt Christoph Juhn, Professor für Steuerrecht an der FOM Hochschule und geschäftsführender Partner der auf Unternehmenssteuerrecht spezialisierten Kanzlei Juhn Partner. Verkauften Unternehmer ihren Betrieb, erhebt der Staat Ertragsteuern – Einkommensteuer oder Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer. "Besonders bei Personengesellschaften gibt es einiges zu beachten", so der Experte. "Die optimale Steuergestaltung hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab, wie den Zielen der Personen, die ihr Unternehmen übertragen wollen, und der Rechtsform ihres Unternehmens."

Soll ein Betrieb unentgeltlich innerhalb der Familie an die nächste Generation gehen, gewinnt die Erbschaftsteuer an Relevanz. Sie wird beim Tod einer Person erhoben und fällt für die Erben auf den Vermögensübertrag an. Abhängig vom Verwandtschaftsverhältnis zwischen Erbenden und Erblassenden gibt es Freibeträge, die genutzt werden können. "Bei Kindern beträgt er aktuell 400.000 Euro, bei Eheleuten 500.000 Euro und bei Enkelkindern 200.000 Euro. Für andere Verwandte und Nichtverwandte gilt ein Freibetrag von 20.000 Euro", so Juhn. Werden Unternehmen bereits

zu Lebzeiten familienintern übertragen, kann die Schenkungsteuer relevant werden. Analog zur Erbschaftsteuer existieren auch hier Freibeträge. Diese setzen sich alle zehn Jahre zurück.

---

---