

Betriebsübergabe ist immer eine Herausforderung

Nachfolge bedeutet für einen, Verantwortung zu übernehmen und für einen anderen, Verantwortung loszulassen. Wie das in der Praxis gelingt **VON JENS GIESELER**

Schon vor rund zehn Jahren hätte Ingolf Stuber als Inhaber und Geschäftsführer bei Gemeinhardt Service einsteigen können. Denn früh war wahrscheinlich, dass er die Geschäftsanteile von seinem Vater Walter Stuber übernehmen würde, der zusammen mit Dirk Eckart das Unternehmen für Sondergerüstbau auf die Beine gestellt hat. Doch war es dem damals 34-Jährigen und seiner Frau „zu viel“: Eine Tochter kurz vorher geboren, die andere im Kindergarten und der Hausbau stand auch an. Doch zum 31. Dezember 2025 wird der Generationswechsel nun wirklich vollzogen.

Bewusst setzte Ingolf Stuber nach der Schule eine Zäsur: Er absolvierte in München eine Ausbildung zum Spengler. Nach 15 Jahren in Bayern kehrte er nach Roßwein zurück und saß zunächst drei Monate am Empfang: „Da lernt man das Unternehmen kennen“. Danach besuchte Stuber jede Baustelle, um Erfahrungen im Gerüstbau zu sammeln. 2013 plante er zusammen mit seinem Vater seine erste große Brücke.

Laut Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) werden pro Jahr etwa 25.000 Handwerksbetriebe

übergeben. Thomas Schmitt schätzt, dass aktuell etwa in zwei von fünf Betrieben Sohn oder Tochter übernehmen. Tendenz allerdings sinkend. Der Moderator für Unternehmensnachfolge der Handwerkskammer Region Stuttgart und selbst Handwerksmeister begleitet 60 bis 80 Betriebe pro Jahr bei diesem Prozess. Gegenwärtig sähen viele „Junge“ eher die enorme Belastung bei Eltern als die großen Gestaltungsmöglichkeiten.

Übergabe an Mitarbeiter

Immerhin könne ein weiteres Fünftel der Inhaber den Betrieb an einen Meister innerhalb des Betriebes weitergeben. Dagegen müssen zwei Fünftel „woanders“ auf die Suche gehen. Ein schwieriges Unterfangen, so Schmitt, denn Interessenten könnten sich den Betrieb aussuchen. Um überhaupt eine Chance auf einen akzeptablen Preis zu haben, müssten die betriebswirtschaftliche Lage stabil sein, die Maschinenausstattung eine Perspektive bieten und die Mitarbeiterstruktur eine gute Mischung aus Erfahrung und Wissen besitzen. Wird der Betrieb innerhalb der Familie übergeben, sollten sich Eltern und

Kinder auf ein Zieldatum innerhalb der kommenden drei bis fünf Jahre einigen. „Das sorgt für Klarheit“, so Schmitt, „kann aus guten Gründen aber nochmals verschoben werden“. Es sei wichtig, diese Zeit zu strukturieren. Einerseits müssen aus den mitarbeitenden Kindern Unternehmer und Gestalter werden, die zunehmend die volle Verantwortung übernehmen – für Personalentscheidungen oder für die Unternehmensentwicklung, die immer mit Risiken verbunden ist. Je nach Ausbildung und bisherigem Werdegang sind

fachliche Qualifikationen nachzuholen oder müssen betriebswirtschaftliches und Managementwissen erworben werden. „Es kann sinnvoll sein, dass die Nachfolger für ein, zwei Jahre in einem anderen Betrieb arbeiten, um neue Blickwinkel zu gewinnen“, sagt Schmitt.

Aber auch den Inhabern steht eine Entwicklung bevor, so der Coach und Moderator: Entscheidungen aus der Hand zu geben, als Leitwolf in die zweite Reihe zurückzutreten, anderes Denken zu akzeptieren und moderne Impulse für die Entwick-

lung des Betriebes hinzunehmen, seien eine große Herausforderung für die ältere Generation. Schließlich steckt deren Herzblut in dem Betrieb. Es sei deshalb wichtig, eine Zukunftsperspektive jenseits der bisherigen Arbeit zu entwickeln, um weiterhin gestalten zu können, sich zu freuen und positive Rückmeldungen zu bekommen.

Erfahrungen weitergeben

Tatsächlich baut Walter Stuber eine „top Mastermind-Gruppe“ von Geschäftsführern unterschiedlicher Unternehmen auf. „Ich habe in meinen mehr als 48 Berufsjahren so viel Erfahrungen gesammelt und Modernisierungen initiiert, dass ich anderen Unternehmern Mut machen und sie miteinander in den Austausch bringen möchte.“ Zum Jahreswechsel scheidet er als Inhaber und Geschäftsführer nach 25 Jahren aus.

Für Dirk Eckart, zweiter Geschäftsführer bei Gemeinhardt Service, hat die Übergabe seiner Anteile noch sechs bis acht Jahre Lauf. Seine Tochter gehe in eine andere Richtung, so der 58-Jährige. Sein Sohn hat sein Studium zum Bauingenieur corona-bedingt abgebrochen und wurde

von dem Messungsbüro nach seiner Ausbildung übernommen. „Wir haben über das Thema gesprochen. Interesse gibt es auf seiner Seite, aber aktuell ist er mit seinen 24 Jahren noch zu jung“. Plan B wäre der Verkauf seiner Anteile innerhalb des Unternehmens an einen jüngeren Mitarbeiter. „Wir sind ein attraktives Unternehmen, das viel in neue Entwicklungen investiert“, deshalb mache er sich aktuell wenig Gedanken über eine Übergabe seiner Geschäftsanteile.

Lernen in der Praxis

Auch wenn aktuell das Unternehmen von den beiden Geschäftsführern formal verantwortet wird, ist Ingolf Stuber seit einigen Monaten bei allen entscheidenden Besprechungen dabei. 2018 hat er seinen Gerüstbaumeister gemacht und viele Schulungen zu Unternehmensmanagement und Personalführung absolviert. „Unsere Besprechungen in der Dreier-Runde sind Lernen in der Praxis“, sagt er. Wie gut die Übergabe funktioniert, wird auch daran liegen, wer ihn in seiner aktuellen Position im Vertrieb ersetzt. Denn: Er ist der beste Verkäufer in der Firma.

BfH-Urteil zur Unternehmensnachfolge

„Die schenkweise Übertragung von Geschäftsanteilen auf leitende Mitarbeiter zur Sicherung der Unternehmensnachfolge führt nicht ohne Weiteres zu Arbeitslohn“, so lautet der Leitsatz eines Urteils des Bundesfinanzhofs (BFH, Urteil v. 20.11.2024, Az. VI R 12/22). Im zugrunde liegenden Fall hatten fünf Arbeitnehmer unentgeltlich Geschäftsanteile einer GmbH erworben. Das Finanzamt wertete dies als geldwerten Vorteil, der als Arbeitslohn zu berücksichtigen sei. Nach dem Finanzgericht folgte auch der BFH dieser Sichtweise nicht. Denn: Der Vorteil, der in der schenkweisen Übertragung der Beteiligung an der GmbH liege, stelle keine Entlohnung der leitenden Mitarbeiter für ihre (weder in der Vergangenheit noch in der Zukunft) erbrachte Arbeit dar. Sachgrund sei in diesem Fall die Regelung der Nachfolge. **dan**

HALLENBAU · STAHLKONSTRUKTIONEN · PLANUNG + MONTAGE

RÖMISCH

INDUSTRIEBAU GMBH

Am Forst 2
92648 Vohenstraus
09651 91874-0

roemisch-industriebau.de
Ein JOSEF REGER BAU Unternehmen

www.dhz.net

REGALE

neu & gebraucht

Palettenregale
Fachbodenregale
Kragarmregale

WWW.LUCHT-REGALE.DE
Telefon 02237 9290-0
E-Mail info@licht-regale.de

DHZ Deutsche Handwerks Zeitung **www.DHZ.net**

Schwerpunkthemen in der nächsten Ausgabe:

- KI und Robotik im Handwerk
- Technik: Werkzeuge und Geräte

Ausgabe 21: 07.11.2025 **Anzeigenschluss: 28.10.2025**

E-Mail: disposition@holzmann-medien.de

Jetzt sichtbar werden!
Mit dem DHZ Anzeigenmarkt – das große Anzeigenportal für das Handwerk

www.dhz-anzeigenmarkt.de

GEWERBLICHE RUBRIKANZEIGEN

VERSCHIEDENES

ZURÜCK in die GKV
Das ORIGINAL – mit GARANTIE!
www.mit-55-wieder.gkv.de
☎ 0049-70072962644

AUFTRAGSGESUCHE

www.firmengeschmir-mit-logo.de

GESCHÄFTSVERBINDUNGEN

Für den Inhalt der Anzeigen übernehmen Handwerkskammer und Verlag keine Gewähr. Bitte prüfen Sie die Angebote sorgfältig!

Sachverständigenausbildung

www.modat.de - 021 53/4 09 84 - 0

Kaufe Ihre GmbH (auch Mantel)

Infos unter 01 52 53479 878 (Fo.)

KAUFGESUCHE

Kaufe Holzbearbeitungsmaschinen
Schreinerei – Zimmerei
Telefon: 01 71 -46 86 47 3
E-Mail: singler@t-online.de

KAUFE GERÜSTE
z. B. Layher, Plattas usw. – auch defekt.
Tel. 07306/305350, Fax 07306/30535-99
Mail: info@geruesthandel.de

Kaufe Baumaschinen, Baggergeräte, Putzmaschinen ☎ 01 70 / 2 45 22 64

Betriebsauflösungen sowie Ankauf von Maschinen der Metall- u. Blechbearbeitung
www.kaufesolo.de
Fab. Steiger, Tel. 0811-4281487, Fax 0811-421840

Alu-Gerüste, Syst. Layher 073, z.B. 200 m², ab 5.500,- €
☎ 0173 - 458 24 24

BETRIEBSBÖRSE

Vollausgestattete KFZ-Werkstatt m. Lackiererei in 95643 Tirschenreuth langfristig zu verpachten. Großes Gelände und Kundenstamm vorhanden.
Zuschriften an die DHZ, Chiffre-Nr. 5573

Bauschreinerei in RO / Mures zu verkaufen / verpachten.
11 MA, 800 m² Halle, 3000 m² Nebengeb. incl. Hof / Trockenkammer deutsche Geschäft. Export.
Info: 015 22 / 80 60 504

Unternehmen für Luftreinigung aus Altersgründen zu verkaufen. Mit 300 Kunden, spezialisiert auf Virenförderung für Schulen, Kitas, Krankenzimmer, Büros, Wohnräume etc. **IHRE CHANCE – nicht ortsbunden.** Filtereffizienz von 99,99%, mit höchster Retention. Deutsches Patent gültig bis 2036. Attraktives Nachfolgeangebot mit hohem Wachstumspotential. Ausführliche Information: info@acotec-walther.de, www.acotec-walther.com

LINKS FÜR WEB-WERKER

SACHVERSTÄNDIGENAUSBILDUNG
www.modat.de - 021 53 / 40984-0

AUS- & WEITERBILDUNG

Sachverständiger
Ausbildungs-Lehrlinge für die Bereiche Bau-, KFZ-, EDV-
Bewertungs-Sachverständiger
Sachverständiger für Haustechnik
Bundesweite Schulungen/Verbandsausbildung
modal Schulungszentrum Ausbildungscenter
Tel. 02153/40984-0 - Fax 02153/40984-9
www.modal.de

DATENSCHÜTZERKLÄRUNG FÜR ZUGESANDTE PUBLIKATIONEN
Wir, die Holzmann Medien GmbH & Co. KG (Gewerbestr. 2, 86825 Bad Wörthshofen, info@holzmann-medien.de) und unser Tochterunternehmen Freizeit-Verlag GmbH und Handwerker-Rach/GmbH, verarbeiten folgende personenbezogene Daten von Ihnen:
■ Name, Vorname, E-Mail-Adresse, Telefonnummer und Fax
■ Name des Unternehmens, für das Sie arbeiten
■ sofern bekannt: Ihre Position im Unternehmen, zum Zwecke der Zusendung unserer Publikationen. Rechtsgrundlage hierfür ist eine Interessensabwägung gemäß Art. 6 Abs. 1 lit. f) DSGVO, die in der Abwägung keine Beeinträchtigung der Rechte und Freiheiten des Betroffenen ergab. Ihre Daten werden zum Zwecke des Versandes an unsere Dienstleister (Press- & Druck-Ausgabe in Augsburg, Gull GmbH in Indau, JMX in Köln, Borex GmbH in Frankfurt, Deutsche Post in Bonn) übermittelt. Eine weitere Übermittlung an Dritte oder in Drittländer findet nicht statt. Wir speichern Ihre Daten, solange wir unsere Publikationen an Sie versenden. Sie haben das Recht auf Auskunft, auf Berichtigung, auf Löschung („Vergessenwerden“), auf Einschränkung der Verarbeitung, ein Widerspruchsrecht, ein Recht auf Datenübertragbarkeit sowie ein Recht auf Widerruf Ihrer Einwilligung. Im Falle eines Widerrufs erhalten Sie keine Publikation anymore von uns zugesandt. Bitte richten Sie Ihren Widerspruch schriftlich an leserservice@holzmann-medien.de oder die im Absender genannte Postadresse. Sie erhalten nach Eingang umgehend eine Rückmeldung. Ihnen steht, sofern Sie der Meinung sind, dass wir Ihre personenbezogenen Daten nicht ordnungsgemäß verarbeiten, ein Beschwerderecht bei einer Aufsichtsbehörde zu. Unseren Datenschutzbeauftragten erreichen Sie über datenschutz@holzmann-medien.de

UNTERKÜNFTE

Zf. f. Monteur Regensburg 09491/4403

STAPLER & ARBEITSBÜHNEN

Jetzt nur für 26.900 €

Mit kostenloser Zinkenverstellung

gabelstapler-centrum.de | 01 44 7423 274707

Gabelstapler
100 gebr. Gabelstapler für Industrie und Gelände aus Betriebsumstellungen günstig abzugeben.
www.gabelstapler-zieler.de
Fr. Zieler - 89257 Bellenberg
Tel. 07306/34458 - Fax -34681



Rubrikanzeigen-Bestellschein



Bitte ausfüllen, ausschneiden und absenden an:
Deutsche Handwerks Zeitung · Postfach 13 42, 86816 Bad Wörthshofen,
Fax 08247/354-4136 oder per E-Mail an: disposition@holzmann-medien.de

Bitte veröffentlichen Sie nachfolgenden Anzeigentext in der nächstmöglichen Ausgabe der Deutschen Handwerks Zeitung.

Anzeigentext: Bitte deutlich ausfüllen

Ihre gewünschte Rubrik: _____

Chiffre-Veröffentlichung: zzgl. 5,50 € Chiffre-Gebühr (Bei Chiffre-Anzeigen wird max. 1 Zeile mehr berechnet.)

Online-Veröffentlichung: Für **einmalig 36,20 €** zusätzlich zur Zeitungsanzeige platzieren wir Ihre Anzeige für 4 Wochen auf **www.dhz-anzeigenmarkt.de**.
Optional mit Verlinkung (www-Adresse und/oder E-Mail-Adresse):
www. _____
E-Mail _____

Asbender:

Firma, Vor- und Nachname: _____

Strasse, PLZ/Ort: _____

Telefon: _____ E-Mail: _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Dürfen wir Ihnen die Rechnung per E-Mail senden?
 Ja Nein

Rufen Sie uns an – wir beraten Sie gerne. Telefon: 08247/354-230

Es gelten die allgemeinen Geschäftsbedingungen siehe www.holzmann-medien.de/AGB. Bitte beachten Sie unter www.deutsche-handwerks-zeitung.de/datenschutz/158/3125 unsere Datenschutzerklärung. Wenn wir Ihre E-Mail-Adresse im Zusammenhang mit dem Verkauf einer Ware oder Dienstleistung erhalten und Sie dem nicht widersprochen haben, behalten wir uns vor, Ihnen regelmäßig Angebote zu ähnlichen Produkten, wie den bereits gekauften, aus unserem Sortiment per E-Mail zu versenden. Sie können diese Verwendung Ihrer E-Mail-Adresse jederzeit über einen dafür vorgesehenen Link in der Werbemaßnahme oder per E-Mail an disposition@holzmann-medien.de oder direkt an die oben genannte Adresse widersprechen. (Verantwortlicher für den Datenschutz: Holzmann Medien GmbH & Co. KG, Verarbeitungszweck: Kaufentwicklung, weitere Informationen: www.deutsche-handwerks-zeitung.de/datenschutz/158/3125)

Stand: 11/2024