Policy Paper Beirat Unternehmensführung des ZDH

Zukunft gestalten: Betriebsnachfolge im Handwerk sichern

Die Nachfolgelücke

Die Betriebsnachfolge ist eine der zentralen Zukunftsherausforderungen des deutschen Handwerks. Perspektivisch können mehr als 125.000 Betriebe übernommen werden. Davon profitiert Deutschland: Erfolgreiche Betriebsnachfolge sichert Arbeitsplätze und fördert Investitionen, stärkt somit die Daseinsvorsorge.

Das Handwerk ist ein stabilisierender Faktor für Wirtschaft, Regionen und Gesellschaft, deshalb kommt es darauf an, möglichst viele der übergabefähigen Betriebe fortzuführen. Die Nachfolgefrage ist eine Chance für Modernisierung, Innovation, Wachstum und regionale Resilienz – und damit für Übernehmerinnen und Übernehmer.

Strukturelle Herausforderungen:

- Der Stillstand, das Prozess-Problem: Übergaben scheitern an Finanzierung, Bewertung oder fehlender Entscheidungsbereitschaft.
- Die Lücke, das Knappheits-Problem: zu wenig Übernehmende aufgrund des demografischen Wandels.
- Die Distanz, das Matching-Problem: Übergebende und Übernehmende finden schwer zueinander.

Der Stillstand kann aufgehoben, Lücken können geschlossen und Distanzen verringert werden. Mit klugen politischen Rahmenbedingungen, engagierten Handwerksorganisationen und mutigen Menschen bleibt das Handwerk eine tragende Säule als wirtschaftliche, soziale und regionale Stütze – auch in Krisenzeiten. Aktive Nachfolgepolitik ist deshalb gelebte Standortpolitik – und eine Investition in die Zukunft Deutschlands.

Unternehmertum braucht Rückenwind

Beispiele aus Handwerkskammern, Fachverbänden, Bürgschaftsbanken und Landesinitiativen machen deutlich, dass auch neue Wege beschritten werden müssen, um den Herausforderungen zu begegnen: Neben dem Aufbau von Finanzierungsinstrumenten wie Nachfolgebürgschaften samt Haftungsreduzierung sind vor allem auch persönliche Aktivierung und Begleitung sowie gezieltes Matching zielführend: Sei es auf digitalen Plattformen oder in Boot-Camps. Diese Ansätze gilt es bundesweit auszubauen – Unternehmertum im Handwerk braucht Rückenwind.

Die Meisterschülerbefragung 2026 durch den ZDH unterstreicht das Potenzial: Mehr als die Hälfte der angehenden Meisterinnen und Meister plant eine Selbstständigkeit, entweder direkt oder zu einem späteren Zeitpunkt. Die größten Hemmnisse sind Bürokratie, Finanzierungsanforderungen und die Angst vor unternehmerischem Risiko, insbesondere dem finanziellen Risiko des Scheiterns. Gleichzeitig wünschen sich die Befragten vor allem vereinfachte Verfahren, gezieltere Vorbereitung auf die Selbständigkeit und bessere Finanzierungsmöglichkeiten.

Die Handwerksorganisationen verfügen bereits über eine starke Expertise in der Beratung: Von den gut 900 Beraterinnen und Beratern der Handwerksorganisationen berät der überwiegende Teil vor allem auch zum Thema Nachfolge. Zudem sind Nachfolgelotsinnen und -lotsen in regionalen Handwerkskammern tätig, meist im Verbund mit regionalen Kooperationspartnern. Unter dem Stichwort „Next Generation Handwerk" setzt sich beispielsweise das Land Baden-Württemberg mit einer entsprechenden Initiative dafür ein, dass es ausreichend Nachfolger für die vielen vakanten Betriebe gibt, und unterstützt die Handwerksorganisationen bei der Nachfolgersuche.

Auch die Fachverbände engagieren sich, etwa mit Branchen-Matching-Plattformen für Unternehmensnachfolge.

All das muss verstärkt und ergänzt werden: Der demografische Wandel erfasst mit dem Ausscheiden der Baby-Boomer-Generation nun auch die Inhaberstrukturen.

Politische Hebel, um Prozesse zu beschleunigen

Bundesweite Einführung der Nachfolgebürgschaft mit Haftungsreduzierung

- Große Unternehmen können Eigenkapital über Investoren, Private Equity oder den Kapitalmarkt beschaffen. Kleinere Handwerks- oder Gewerbeübernehmer sind dagegen fast ausschließlich auf Bankkredite angewiesen. Viele Übernahmeinteressierte scheuen jedoch das finanzielle Risiko. In Nordrhein-Westfalen wurde deshalb das Modell „Nachfolgebürgschaft“ aufgelegt und erfolgreich erprobt: Dabei wird die Haftung für Übernahmeinteressierte von 100 auf 20 Prozent reduziert und damit die Angst vor dem Risiko des Scheiterns für den Übernehmer massiv gesenkt. Die Hausbank erhält dabei eine erstrangige Absicherung. Der Kreditausfall wird vom Bundesland getragen. Dieser war im ersten Jahr mit einer halben Mio. Euro sehr niedrig – bei rund 50 Mio. Euro Bürgschaftsvolumen. Für die Landesregierung ist dies ein sehr erfolgreiches Standortsicherungsprogramm zu sehr niedrigen Kosten. Dieses Erfolgsmodel gilt es bundesweit zu übertragen. Nachfolgebürgschaft

Nachfolgezentralen bundesweit aufstellen

- Mecklenburg-Vorpommern, Berlin und Brandenburg haben sie schon: Die Nachfolgezentralen der Bürgschaftsbanken in Zusammenarbeit mit Handwerkskammern und IHKn. Kern ist ein Online-Nachfolgeportal, das eine vertrauensvolle Kontaktanbahnung und Zusammenführung der Personen zum Ziel hat und ein gezieltes und vertrauliches Matching zwischen übergabewilligen Betrieben und Nachfolgeinteressierten ermöglicht. Dabei ist die persönliche Begleitung das Erfolgsrezept: Jede interessierte Person durchläuft zunächst ein Qualifizierungsgespräch, in dem Motivation, Vorbereitung und Unterlagen geprüft sowie Matching-Kriterien validiert werden. Anschließend wird ein anonymisiertes Kurzprofil erstellt; nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung beginnt die begleitete Kennenlernphase. Die Nachfolgebörse versteht sich dabei als „wohlwollender Schatten" im Prozess. Nachfolgezentrale Berlin, Nachfolgezentrale MV, Nachfolgezentrale Brandenburg

Handwerk weitergeben – nicht wegbesteuern

- Vorfahrt für Denken in Generationen: Das aktuelle Erbschaftsteuerrecht unterscheidet richtigerweise zwischen Betriebsvermögen und Privatvermögen. Auch in Zukunft muss es einen Unterschied geben, ob unternehmerische Verantwortung mit Arbeitsplätzen übertragen wird oder lediglich ein privat genutztes Wirtschaftsgut. Die Verschonung von Betriebsvermögen ist kein Geschenk, sondern ein Deal: Wer den Betrieb weiterführt und Arbeitsplätze erhält, wird entlastet. Wer das nicht tut, zahlt nach. Fair, klar, leistungsorientiert. Wer steuerliche Entlastung bei der Übernahme erhält, kann mehr Kapital direkt in den Betrieb stecken: Für neue Maschinen, digitale Prozesse, Energieeffizienz oder die Ausbildung der nächsten Generation. Das geltende Recht sorgt dafür, dass Nachfolgerinnen und Nachfolger nicht mit einem finanziellen Klotz am Bein starten, sondern mit Rückenwind. Das stärkt Betriebe, Regionen und die Menschen, die jeden Tag mit ihren Händen Zukunft bauen.

Ausbau von Zuschüssen und Förderprogrammen

- Nicht rückzahlbare Zuschüsse senken die Schuldenlast in der kritischen Anlaufphase und geben Nachfolgerinnen und Nachfolgern den finanziellen Puffer, den sie brauchen, um den Betrieb zu stabilisieren, bevor er Erträge erwirtschaftet. Analog zu den in einigen Bundesländern existierenden Meistergründungsprämien muss ein bundesweit einheitlicher, nicht rückzahlbarer Zuschuss für Betriebsübernahmen im Handwerk geschaffen werden, der insbesondere die Eigenkapitallücke in der Startphase schließt und den Kaufpreis teilweise kompensiert.
- Strukturwandel schafft neue Übernehmerpotentiale: Um sie zu erschließen und Chancen für beide Seiten zu nutzen, muss der Gründungszuschuss der Bundesagentur für Arbeit rechtssicher und ohne Ermessensspielraum auch für Betriebsübernehmende aus abhängiger Beschäftigung zugänglich gemacht werden, um den Wechsel in die Selbständigkeit durch Übernahme finanziell abzusichern.
- Die Konditionen der KfW-Gründerkredite (ERP-Gründerkredit – StartGeld und ERP-Kapital für Gründung) müssen für Übernahmen im Handwerk verbessert werden, durch höhere Haftungsfreistellungen (mindestens 90 %), längere

tilgungsfreie Anlaufzeiten und die Möglichkeit, Betriebsmittel für die erste Geschäftsphase nach der Übernahme mitzufinanzieren.

- Wer am Beginn seiner Karriere steht, hat zwangsläufig wenig Eigenkapital und Sicherheiten. Es bedarf eines spezifischen Eigenkapitalhilfeprogramms, das Übernehmenden im Handwerk, insbesondere jungen Meisterinnen und Meistern, eigenkapitalähnliche Nachrangdarlehen zu vergünstigten Konditionen bereitstellt, um die regelmäßig unzureichende Eigenkapitalausstattung von Nachfolgern zu kompensieren.

Reduzierung der bürokratischen Anforderungen bei Übernahmen

Gewerbeaufsicht, Berufsgenossenschaften und Finanzamt werden als besonders belastende Instanzen wahrgenommen. Mancher junge Handwerksnachwuchs fühlt sich durch Kontrollen und Behörden persönlich überfordert. Mögliche Lösungsansätze: der Einsatz von KI für Arbeitssicherheitsdokumentation, ein „Behörden-Coach" für Gründerinnen und Gründer, klarere Kommunikation durch die Handwerkskammern über den tatsächlichen bürokratischen Aufwand.

- Konkret muss die datenschutzrechtliche Ungleichbehandlung zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften bei der Übernahme von Kundendaten beseitigt werden. Es ist sachlich nicht zu rechtfertigen, dass bei einem Share-Deal (GmbH) die Kundendatei automatisch übergeht, während Personengesellschaften jeden einzelnen Kunden um Einwilligung bitten müssen.
- Die derzeitige Praxis der Berufsgenossenschaften, bei Asset-Deals den Übergeber formell abzumelden und den Übernehmer als vollständig neues Unternehmen mit neuer Mitgliedsnummer, erneuter Gefahrtarifeinschätzung und neuer Veranlagung zu behandeln, ist durch ein vereinfachtes Fortführungsverfahren zu ersetzen, bei dem die bestehende Veranlagung, die Gefahrtarifklasse und die bisherige Beitragshistorie nahtlos auf den Nachfolger übergehen, sofern Art, Umfang und Gefährdungsprofil des Betriebs unverändert bleiben.
- Die behördlichen Genehmigungs- und Eintragungsverfahren (Steuernummer, Handelsregistereintrag, Betriebsnummernvergabe) sind durch verbindliche Bearbeitungsfristen, digitale Antragsverfahren und einen „One-Stop-Shop" auf maximal vier Wochen zu verkürzen, da Wartezeiten von derzeit bis zu einem halben

Jahr Übernahmen wirtschaftlich gefährden. Hierbei müssen die An-, Um- und Abmeldeverfahren der Berufsgenossenschaften vollständig in den geplanten „One-Stop-Shop" für Betriebsübernahmen integriert werden.

- Bestehende Betriebsnutzungsgenehmigungen, insbesondere in Wohngebieten, müssen bei einem Inhaberwechsel uneingeschränkt und ohne erneutes Genehmigungsverfahren fortgelten, sofern Art und Umfang der betrieblichen Nutzung unverändert bleiben.
- Eine Betriebsübernahme darf von Seiten der Berufsgenossenschaften nicht zum Anlass genommen werden, den Betrieb einem umfassenden Präventionsaudit zu unterziehen und Nachrüstungspflichten auszulösen, die über den Bestandsschutz hinausgehen. Die Arbeitsschutz- und Präventionsauflagen bei Betriebsübernahmen sind auf das tatsächlich sicherheitsrelevante Maß zu beschränken.
- Dokumentations- und Nachweispflichten, die mittlerweile rund ein Drittel der unternehmerischen Arbeitszeit binden, sind durch eine konsequente Anwendung des „Once-Only"-Prinzips, durch Streichung redundanter Meldepflichten und durch Bündelung von Berichtspflichten in einem einheitlichen digitalen Unternehmenskonto drastisch zu reduzieren.
- Die starre Anwendung des § 613a BGB (automatischer Übergang aller Arbeitsverhältnisse) für Kleinst- und Kleinbetriebe ist durch flexible Übergangsregelungen zu ergänzen, die eine einvernehmliche Personalanpassung im Rahmen eines Übergabeplans ermöglichen.
- Technische Auflagen bei Um- und Ausbauten im Zuge einer Betriebsübernahme müssen auf das sicherheitsrelevant Notwendige beschränkt werden, anstatt Übernehmern eine vollständige Nachrüstung auf den neuesten Normenstand abzuverlangen, die wirtschaftlich nicht tragbar ist.

Nur durch ein solches Gesamtpaket kann verhindert werden, dass bürokratische Belastungen als Abschreckungsfaktor wirken und jährlich Tausende übergabefähiger Handwerksbetriebe mangels Nachfolge vom Markt verschwinden.

Initiativen des Handwerks, um die Lücke zu schließen

Die Handwerksorganisationen arbeiten bereits heute mit einer großen Vielzahl von Instrumenten daran, Übergaben zu ermöglichen und zu initiieren. Vor allem das bundesweite Beratungsnetzwerk des Handwerks mit rund 900 Beraterinnen und Beratern hilft dabei. Zahlreiche Betriebsbörsen, viele Informationsveranstaltungen und Workshops sensibilisieren und geben Transparenz für Übergebende und Übernahmeinteressierte. Angesichts der hohen Zahl übergabefähiger Betriebe muss aber auch dieses schon hohe Engagement noch ausgebaut werden. Innovative Ansätze verdeutlichen das Ausbaupotential und sollen zur Nachahmung anregen.

Frühe Impulse setzen: Chancen der Selbständigkeit in der Ausbildung bewerben

- Bereits in der Meistervorbereitung muss regelmäßig thematisiert werden, welche Gestaltungsspielräume Chefinnen und Chefs haben, auch sollte die regelmäßige Ansprache und Einladung der Meisterschulabsolventinnen und -absolventen zu Übernahmeveranstaltungen nach der Prüfung etabliert werden.
- Beispiel: Das Coaching-Programm der Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim nimmt junge Handwerkeinnen und Handwerker in einem ca. zwölfmonatigen Individualprogramm in Gruppen- und Einzelcoachings an die Hand. Das Programm wird modulartig mit Themenbausteinen aufgebaut und mit passgenauen Einzelberatungen durch die Betriebsberater der Handwerkskammer als fachliche Sparringpartner ergänzt. Jede/r der max. 10 Teilnehmer/innen am Coachingprogramm wird mit 2.000 EUR durch den Förderpreis „Betriebsnachfolge im regionalen Handwerk“ der Handwerkskammer unterstützt.

Proaktive und sichtbare Kommunikation der Beratungsangebote

- Viele potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger scheitern nicht am Willen, sondern an fehlendem Wissen über vorhandene Unterstützung. Wer seine Beratungsangebote aktiv und sichtbar bewirbt, holt diejenigen ab, die sonst still aufgeben würden.

Gezielte Ansprache neuer Zielgruppen

- Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, Akademikerinnen und Akademiker, Menschen mit Migrationshintergrund, freigesetzte Ingenieurinnen und Ingenieure

sowie Studienaussteiger erweitern den Kreis Interessierter und aktivieren bislang ungenutzte Ressourcen.

Etablierung neuer, ergänzender Fortbildungsangebote

- Die Meisterprüfung vermittelt fachliche Exzellenz, der Betriebswirt des Handwerks betriebswirtschaftliche Tiefe. Genau dazwischen fehlt jedoch noch ein praxisnahes Angebot, das angehende Nachfolgerinnen und Nachfolger gezielt auf die konkreten Herausforderungen einer Betriebsübernahme vorbereitet – betriebs- und personalwirtschaftlich, rechtlich und steuerlich.
- Beispiel: Im Rahmen der Initiative „Next Generation Handwerk“ bieten die Handwerkskammern in Baden-Württemberg ein vierteiliges Qualifizierungsprogramm an vier Standorten an (Freiburg, Karlsruhe, Stuttgart, Ulm). Die hybride Lernformate behandeln folgende Module:
  - Modul 1: Handwerksbetrieb kaufen & Übernahme vorbereiten
  - Modul 2: Handwerksbetrieb kaufen & Übernahme umsetzen
  - Modul 3: Mitarbeiterführung – Erfolgreich führen nach der Betriebsübernahme
  - Modul 4: Potenzialanalyse & persönliche Standortbestimmung

  Die Module sind einzeln buchbar oder als komplettes Programm durchlaufbar. Ziel ist es, Wissenslücken zu schließen, die häufig bei Nachfolgen auftreten.

- Nachfolgeakademie: Die Handwerkskammer Düsseldorf hat ein kostenloses Gruppencoaching-Format Betriebsübernahme entwickelt, das an 4–5 Präsenzterminen vertiefende Einblicke zur Finanzierung, Unternehmensorganisation, Digitalisierung und zum Marketing vermittelt. Begleitende Einzelcoaching-Einheiten zur Entwicklung eines persönlichen „Nachfolge-Fahrplans" ergänzen die Gruppenphasen. Zudem unterstützen Karrierescouts bei der Ermittlung von individuellem Qualifizierungsbedarf und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Das Matching erleichtern

Ausbau digitaler und persönlicher Matching-Formate

- Übergabewillige Inhaberinnen und Inhaber sowie übernahmebereite Nachfolgerinnen und Nachfolger benötigen strukturierte Vermittlung. Digitale Plattformen und persönliche Begegnungsformate können einen Marktplatz schaffen.
- Beispiel: Im Trainings-Camp Selbständigkeit der Handwerkskammer Dresden werden Gründungs- oder Übernahmewillige mit Experten aus den Bereichen Finanzierung, Förderung und Marketing zusammengebracht, und in Workshops mit anderen Gleichgesinnten darauf vorbereitet, aus einer Idee einen tragfähigen Plan zu schmieden.
- Beispiel: meistersuche24.de, aus dem Handwerk für das Handwerk. Meistersuche24 hilft Handwerksbetrieben, vertraulich und sicher, qualifizierte Meister zu finden, und bietet Meistern die Chance, in den richtigen Betrieb einzusteigen. Ziel ist es, Menschen zusammenzubringen, die die Leidenschaft für das Handwerk teilen. Persönliche Prüfung der Ernsthaftigkeit, der „Chemie“ und Begleitung der Meister und Inhaber stehen im Vordergrund, kostenfrei für Meister und günstig für Übergeber.
- Matching-Abende: Die Handwerkskammer Magdeburg bringen gememeinsam mit der IHK und der Landeshauptstadt Magdeburg Übergabe- und Übernahmeinteressierte zusammen. In kurzen Pitches stellen Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber ihre Unternehmen vor. Gleichzeitig präsentieren sich Übernahmeinteressierte mit ihren Ideen, Qualifikationen und Zukunftsplänen.
- Be your Boss: In Abendveranstaltungen der Handwerkskammer für Schwaben teilen junge Übernehmer ihre Erfahrungen während und nach der Übernahme mit Übernahmeinteressierten und können sich mit Gleichgesinnten austauschen und vernetzen. Neben persönlichen Tipps werden die Interessierten auch auf die begleitende Beratung der Handwerkskammer aufmerksam gemacht.

Entwicklung neuer Modelle wie Tandems oder Gruppenübernahmen

- Wer einen Betrieb nicht allein stemmen kann oder will, findet in Tandem- oder Gruppenmodellen eine tragfähige Alternative. Sie verteilen Risiko, Verantwortung und Kapitalbedarf auf mehrere Schultern und machen Übernahmen möglich, die sonst an der Einzelperson scheitern würden. Immer häufiger finden Übernahmen auf diesem Wege statt: Beispiele finden Sie hier.

Schrittfolge zur Übergabe transparent machen

- Die Next-Generation-Handwerk-Börse der Handwerkskammern Baden-Württemberg ist in ein ganzheitliches Angebot eingebunden. Von Leitfäden zum Ablauf einer Betriebsübernahme aus Sicht des Übernehmers und Übergebers, über Veranstaltungshinweise, Verweise auf die Beratungsmöglichkeiten bis hin zur eigentlichen Betriebsbörse fasst sie alle Leistungen zusammen.
- Die digitale Nachfolgewerkstatt der Handwerkskammer Koblenz hat einen digitalen Fahrplan für Übergeberund einen digitalen Werkzeugkasten für Übernehmer entwickelt, die schrittweise durch den Übergabe- und Übernahmeprozess leiten und einen individuellen Fahrplan erstellen.

Fazit

Die Nachfolgelücke im Handwerk lässt sich schließen, wenn Politik, Handwerksorganisationen und Unternehmerinnen und Unternehmer gemeinsam handeln. Erfolgreiche Modelle wie die Nachfolgebürgschaft zeigen, dass innovative Förderansätze wirken und skalierbar sind. Engagierte Handwerksorganisationen, erprobte Beratungsnetzwerke und ein breites Reservoir an qualifizierten Meisterinnen und Meistern bilden eine starke Grundlage.

Was jetzt gebraucht wird, ist der politische Wille, diese Bausteine bundesweit zusammenzufügen: Haftungsreduzierung ausweiten, Bürokratie abbauen, Beratung sichtbarer machen, neue Wege der Betriebsübernahme ermöglichen. Wer einen Handwerksbetrieb übernimmt, übernimmt Verantwortung – für Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, seine Region. Diese Entscheidung verdient politische Unterstützung. Das Handwerk hat die Kraft, seine Zukunft selbst zu gestalten, der Staat sollte den Rahmen dafür setzen, die Handwerksorganisationen müssen unterstützen.