

IHK

Arbeitsgemeinschaft
Rheinland-Pfalz



NACHFOLGEREPORT RHEINLAND-PFALZ 2017

DATEN. FAKTEN. TRENDS.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Wer wurde befragt? Wie viele Unternehmen sind betroffen?	4
1.1 Teilnehmer nach Branchen	4
1.2 Teilnehmer nach Altersgruppe	5
2. Wann soll die Übergabe erfolgen?	6
3. Wie weit ist die Nachfolgeplanung?	7
3.1 Zeitpunkt der Übergabe	7
3.2 Planungsstand nach Altersgruppe	8
3.3 Planungsstand nach Betriebsgröße	9
3.4 Planungsstand nach der Nachfolgevariante	10
4. Warum noch nicht mit der Planung begonnen wurde	11
4.1 Gesamtübersicht der Gründe	11
4.2 Emotionale Bindung	12
4.3 Zu jung zum Übergeben?	13
5. Herausforderungen während des Nachfolgeprozesses	14
5.1 Gesamtübersicht der Herausforderungen	14
5.2 Persönliche Faktoren	15
5.3 Kaufmännische Faktoren	16
5.4 Herausforderungen vor und nach der Planung	17
6. Nachfolger und Art der Nachfolge	18
6.1 Wer wird Nachfolger?	18
6.2 Wie wird die Nachfolge durchgeführt?	19
7. Erfolgsgeschichten in der Unternehmensnachfolge aus Rheinland-Pfalz	20
7.1 Erfolgreiche Nachfolge im Autohaus Kuck (Interview mit Gernot Kuck, Mendig, Landkreis Mayen-Koblenz)	20
7.2 Unternehmensnachfolge der Werner Kiefer GmbH (Interview mit Johannes Kiefer, Thalfang, Landkreis Bernkastel-Wittlich)	22
7.3 Best Practice Übergabe: Die „Käseglocke“ in Neustadt/Weinstraße (Interview mit Petra und Michael Emard, Neustadt an der Weinstraße)	24
7.4 Geschäftsgründung durch Übernahme: Caffè Stivale in der Mainzer Altstadt (Interview mit Katharina Stiefel, Mainz)	26
8. Unternehmensnachfolge – Fazit	28
9. Das Serviceangebot Ihrer IHK rund um die Unternehmensnachfolge	32
IHK-Lotsen für Unternehmensnachfolge	32
Informationsmaterial und -veranstaltungen	32
Steuerberatersprechtag & Rechtsanwaltsprechtag (für Nachfolger)	32
Nachfolgesprächtag	32
Die IHK Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz	34
Impressum	34
Abbildungsverzeichnis	35
Literaturverzeichnis	35

1 // Vorwort

In den kommenden Jahren erreichen die geburtenstarken Jahrgänge das Rentenalter. Entsprechend steigt auch die Zahl der Unternehmer, die sich Gedanken um den Fortbestand ihres Lebenswerks machen müssen. In einigen Regionen und Branchen – wie zum Beispiel dem Hotel- und Gastgewerbe – ist das Missverhältnis zwischen Alt-Inhabern und potenziellen Nachfolgern demografiebedingt schon heute besorgniserregend. Die gute Arbeitsmarktlage tut ihr Übriges: Hochqualifizierte Fachkräfte ziehen lukrative Festanstellungen in den Metropolen einer Selbstständigkeit auf dem Land vor. Und auch der Nachwuchs tritt heute nicht automatisch in die Fußstapfen der Eltern: In der Lebensplanung der „Generation Y“ haben sich die Schwerpunkte gegenüber den Babyboomern deutlich verschoben. Selbstverwirklichung, Freiheit, Balance von Familie und Beruf und die Suche nach sinnstiftender Tätigkeit stehen häufig in einem Spannungsverhältnis zum erlebten Unternehmeralltag. Weitere Brisanz gewinnt diese Gemengelage durch Erwartungshaltungen von Seiten des Seniors. Dieser kann oft nur schweren Herzens von seinem Lebenswerk lassen, zu dem eine starke emotionale Bindung besteht. Gerade bei familieninternen Übergaben lauert hier hohes Konfliktpotenzial.

Die Industrie- und Handelskammern in Rheinland-Pfalz haben im Frühjahr 2017 mehr als 12.000 im Handelsregister eingetragene Unternehmer aller Wirtschaftszweige ab 55 Jahren nach dem Sachstand der Unternehmensnachfolge befragt. Mit mehr als 800 Antworten aus allen Branchen und Betriebsgrößenklassen zu Sachstand und Hindernissen bei der Nachfolgeplanung erfasst die vorliegende IHK-Studie erstmals für unser Bundesland den Sachstand der Nachfolgeplanung und dient als Grundlage für wichtige Hinweise auf Problemstellungen und Lösungsansätze.

Deutlich wird eins: Ein gut geplanter Nachfolgeprozess ist ein komplexes Unterfangen. Es gilt, viele rechtliche, steuerliche und wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen. Aber gerade die emotionale Komponente birgt ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial.

Unser Anliegen: Machen Sie sich als Unternehmer frühzeitig Gedanken über Ihre Nachfolge und die Zeit danach. Entwickeln Sie einen strukturierten Fahrplan mit festen Zeitpunkten und kontaktieren Sie die relevanten Ansprechpartner. Ihre IHK unterstützt Sie gerne dabei!

1 // Wer wurde befragt? Wie viele Unternehmen sind betroffen?

BRANCHEN- SCHWERPUNKTE:

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen gehören den Branchen Industrie, Baugewerbe, dem Groß- oder Einzelhandel an.

Die rheinland-pfälzischen IHKs haben in ihrer Umfrage im Handelsregister eingetragene Unternehmer aller Wirtschaftszweige zum Thema Unternehmensnachfolge befragt.

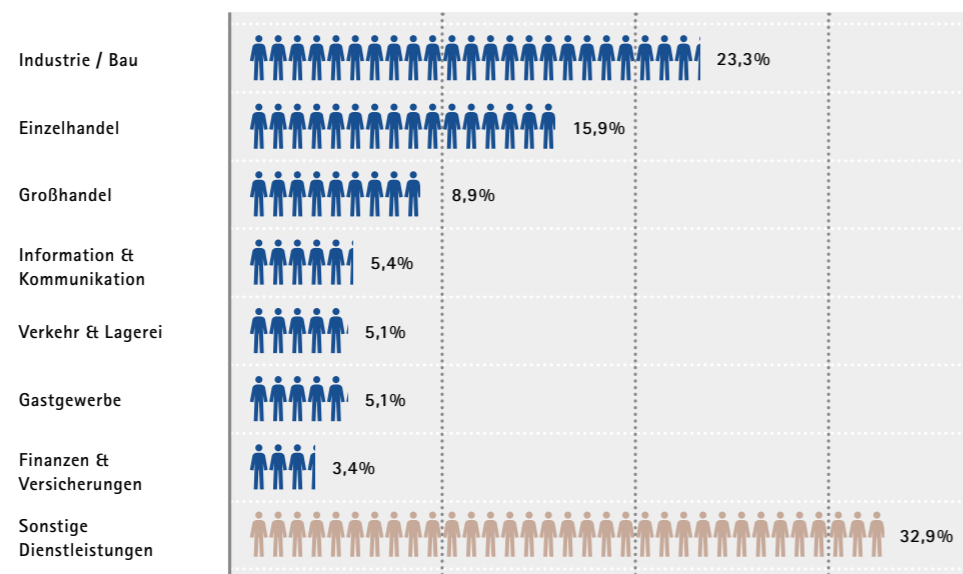
1.1. Teilnehmer nach Branchen

Die Zusammensetzung der teilnehmenden Unternehmer stellt sich wie folgt dar: Branchenschwerpunkte sind die Bereiche der Industrie und des Baugewerbes mit 23,3 Prozent sowie der Einzelhandel mit 15,9 Prozent und der Großhandel mit

8,9 Prozent. Die Bereiche Verkehr und Lagerei sowie das Gastgewerbe und der Bereich der Finanzen und Versicherungen sind mit jeweils knapp 5 Prozent gleich stark vertreten.

ABBILDUNG 1: TEILNEHMER NACH BRANCHEN

Angaben in Prozent



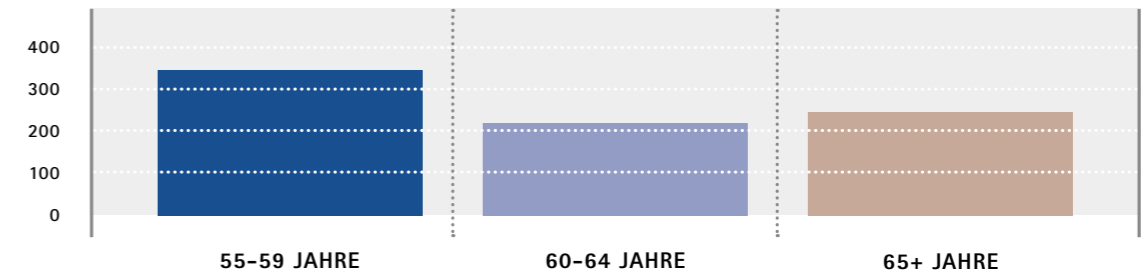
Quelle: Eigene Berechnung

1.2. Teilnehmer nach Altersgruppe

Knapp die Hälfte der an der Umfrage teilgenommenen Unternehmer ist älter als 60 Jahre. Aufgrund des fortschreitenden Alters der Unternehmer wird die Thematik der Unternehmensnachfolgeplanung zunehmend brisanter in Rheinland-Pfalz.

ABBILDUNG 2: ALTERSSTRUKTUR DER UNTERNEHMER

Anzahl der Unternehmer



Quelle: Eigene Berechnung



DIE BRISANZ WÄCHST:

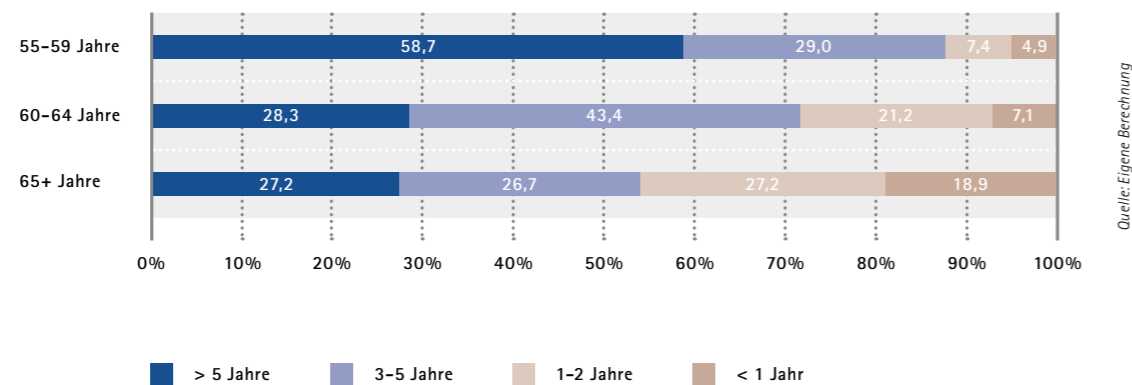
Die Altersstruktur der Unternehmer in Rheinland-Pfalz zeigt, dass das Thema Nachfolgeplanung zunehmend wichtiger wird.

2 // Wann soll die Übergabe erfolgen?

Bei der Betrachtung der Zeiträume bis zur geplanten Übergabe, in Abhängigkeit der jeweiligen Altersgruppen der befragten Unternehmer, zeigt sich der zu erwartende Befund: Je älter die befragten Unternehmer sind, desto näher rückt die geplante Unternehmensübergabe.

ABBILDUNG 3: ZEITPLAN DER NACHFOLGE NACH ALTERSGRUPPE

Angaben in Prozent



FRÜHZEITIGE PLANUNG

Unternehmer sollten eine Vorlaufzeit von **etwa zehn Jahren** für ihre Unternehmensnachfolge einplanen.

Die Gruppe derjenigen, die sich noch mehr als fünf Jahre Zeit nehmen wollen, sinkt mit steigendem Alter. Jedoch geben immerhin 27 Prozent der Unternehmer aus der Gruppe 65 und älter an, noch mehr als fünf Jahre bis zur Übergabe zu warten. Vielen Unternehmern fällt es schwer, sich in den Ruhestand zurückzuziehen und ihr Lebenswerk, welches sie mit viel Mühe aufgebaut haben, in andere Hände zu übergeben. So sehen mehr als die Hälfte (53,9 Prozent) der Unternehmer im Alter von 65 und älter zum heutigen Zeitpunkt von einer Übergabe ihres Unternehmens in den nächsten drei Jahren ab.

Dies kann allerdings zur Folge haben, dass der Unternehmer die Übergabe des Betriebes im Falle seines unvorhergesehenen Ausfalls nicht mehr selbst bestimmen kann. Grundsätzlich sollte man für den Übergabeprozess einen angemessenen zeitlichen Rahmen einplanen. Je nach Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit können sich die Planung und Umsetzung der Unternehmensübergabe über mehrere Jahre erstrecken. Die IHKs empfehlen deshalb, sich mit der Unternehmensnachfolge bereits ab dem 55. Lebensjahr zu befassen.

HILFESTELLUNG DURCH BERATER

Nachfolgeplanung ist ein komplexer Prozess. Berater sollten daher frühzeitig ins Boot geholt werden.

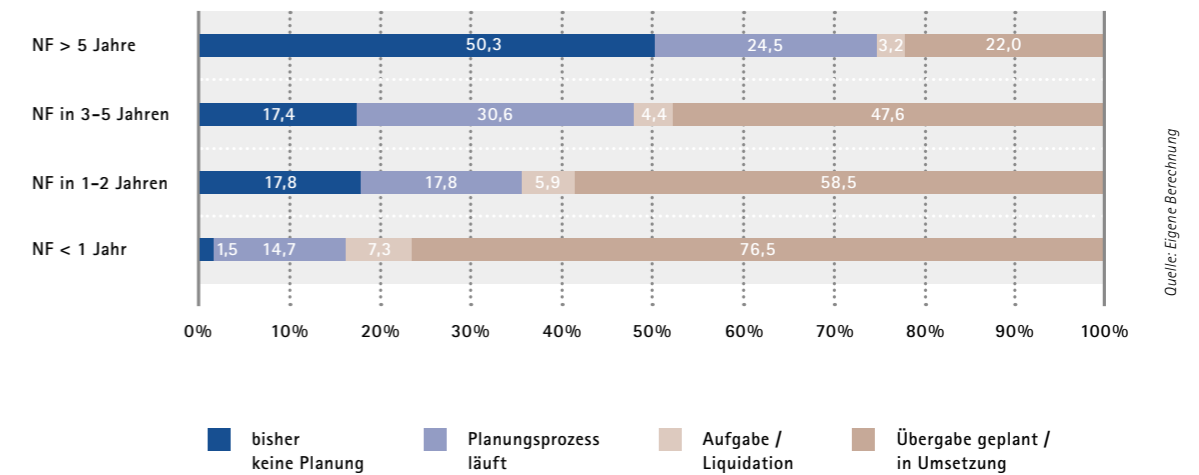
3 // Wie weit ist die Nachfolgeplanung?

3.1. Zeitpunkt der Übergabe

Die Erfahrung der IHKs hat gezeigt, dass die Nachfolgeplanung rechtzeitig beginnen sollte. Die Umfrage zeigt jedoch ein anderes Bild: Rund ein Drittel aller befragten Unternehmer hat sich bis dato noch nicht mit diesem Thema auseinandergesetzt.

ABBILDUNG 4: PLANUNGSSTAND NACH ÜBERGABEZEITPUNKT

Angaben in Prozent, NF: Nachfolge



Wie anzunehmen war, nimmt der Anteil fertiger Übergabekonzepte mit dem Näherücken des Übergabezeitpunktes zu. Dennoch haben circa 18 Prozent der Befragten ein bis zwei Jahre vor der „Stunde Null“ noch keine vorbereitenden Planungen getroffen. Dies stimmt bedenklich, wenn man die Komplexität und den Zeitaufwand einer geordneten Unternehmensübergabe berücksichtigt. Für einen erfolgreichen Fortbestand des eigenen Lebenswerks ist eine frühzeitige und strukturierte Nachfolgeplanung notwendig.

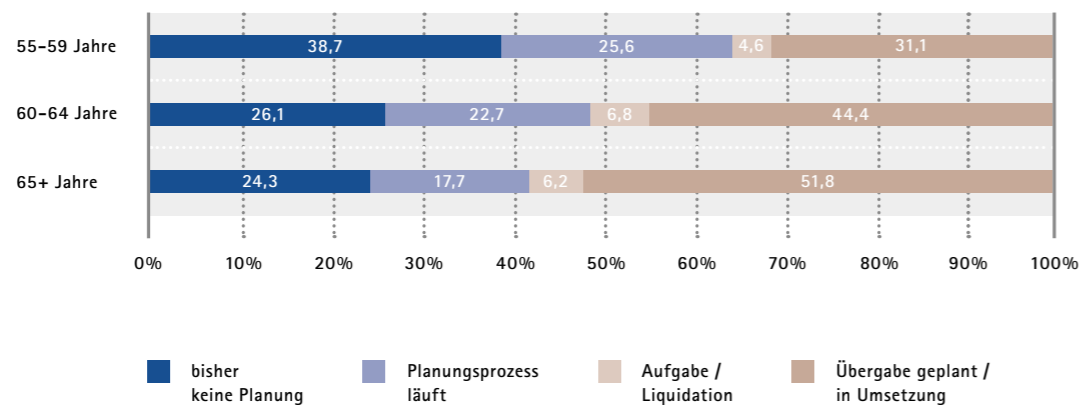
Viele Komponenten spielen bei der Planung der Unternehmensübergabe eine wichtige Rolle. Es ist sinnvoll, frühzeitig Berater in die Planung einzubeziehen, um sowohl die rechtlichen Fragen, die erbschaftsteuerlichen Aspekte als auch die Überlegung der familieninternen oder -externen Suche eines geeigneten Unternehmensnachfolgers abzuklären. Auch der Einbezug der Familie in die Nachfolgeplanung sollte frühzeitig ansetzen.

3.2. Planungsstand nach Altersgruppe

Die Frage nach dem Planungsstand in Abhängigkeit vom Alter des Unternehmers zeigt, dass knapp jeder Vierte der Altersgruppe 65 und älter noch keinerlei Planungen eingeleitet hat. In der Gruppe der befragten Unternehmer im Alter von 55 – 59 Jahren ist die Zahl derer, die noch keine Nachfolgeplanung vorgesehen haben, mit 38,7 Prozent noch höher.

ABBILDUNG 5: PLANUNGSSTAND NACH ALTERSGRUPPE

Angaben in Prozent, NF: Nachfolge



Quelle: Eigene Berechnung

ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS

Entscheidend für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist es, zukunftsorientiert in den Betrieb zu investieren!

Diese Entwicklung ist besorgniserregend. Gerade für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist es wichtig, frühzeitig eine Strategie zu entwickeln, in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt das Unternehmen übergeben werden soll. Häufig vermeiden ältere Unternehmer Investitionen in ihr Unternehmen. Die Betriebsausstattung ist zum Teil veraltet und es fehlt an Innovationen.

Um das Unternehmen langfristig in seiner Existenz zu sichern, muss dieses wettbewerbsfähig und rentabel sein. Kontinuierliche Investitionen sowie Produkt- und Prozessinnovationen sind Grundvoraussetzung, um das Unternehmen für einen potenziellen Käufer attraktiv zu machen.

SICHERUNG DES FORTBESTANDS VON UNTERNEHMEN:

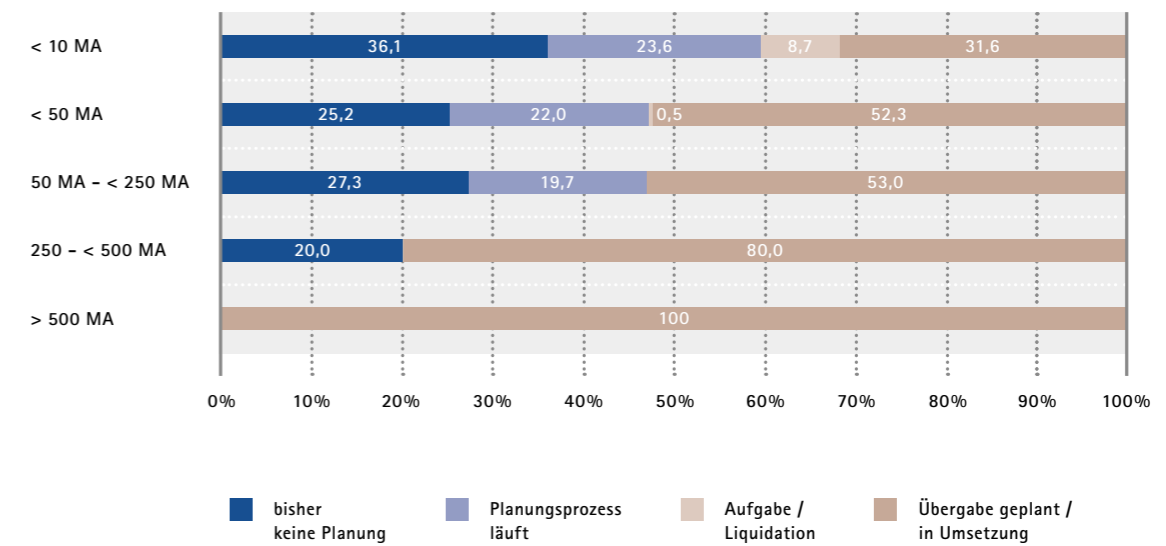
Auch **kleine** Unternehmen sollten einer frühzeitigen Nachfolgeplanung mehr Bedeutung schenken, denn diese sichert den Fortbestand des Unternehmens und den Erhalt von Arbeitsplätzen.

3.3. Planungsstand nach Betriebsgröße

Die Betrachtung des Planungsstands nach Betriebsgröße verdeutlicht: Je größer das Unternehmen, desto konsequenter wird die Unternehmensnachfolgeregelung umgesetzt.

ABBILDUNG 6: Planungsstand nach Betriebsgröße

Angaben in Prozent, MA: Anzahl Mitarbeiter



Quelle: Eigene Berechnung

Während bei kleinen Unternehmen bis zehn Mitarbeitern ein knappes Drittel bisher keine Übergabepaltung vorgenommen hat, sieht es bei den Unternehmen mit einer Betriebsgröße von 50 – 250 Mitarbeitern schon besser aus. Etwa die Hälfte der Unternehmen dieser Größe befindet sich in der Planung bzw. Umsetzung der Übergabe. Weitaus markanter ist die Anzahl der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. Hier sind es bereits 80 Prozent der Betriebe, die ihre Nachfolgeplanung eingeleitet haben bzw. sich in der Umsetzung der Betriebsübergabe befinden. Aufgrund der großen Anzahl an

Arbeitsplätzen, welche an eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge geknüpft sind, ist es erfreulich, dass zumindest die größeren Unternehmen zielgerichtet den Nachfolgeprozess angehen. Allerdings ist es dringend notwendig, dass auch kleinere Unternehmen dieses wichtige Thema verstärkt in ihren Fokus rücken. Gerade für kleine Unternehmen, denen es vielfach an der erforderlichen Zeit oder Expertise mangelt, sich dem Nachfolgethema zu widmen, bieten die IHKS in Rheinland-Pfalz ein umfangreiches und zeitsparendes Serviceangebot.

4 // Warum noch nicht mit der Planung begonnen wurde

3.4. Planungsstand nach der Nachfolgevariante

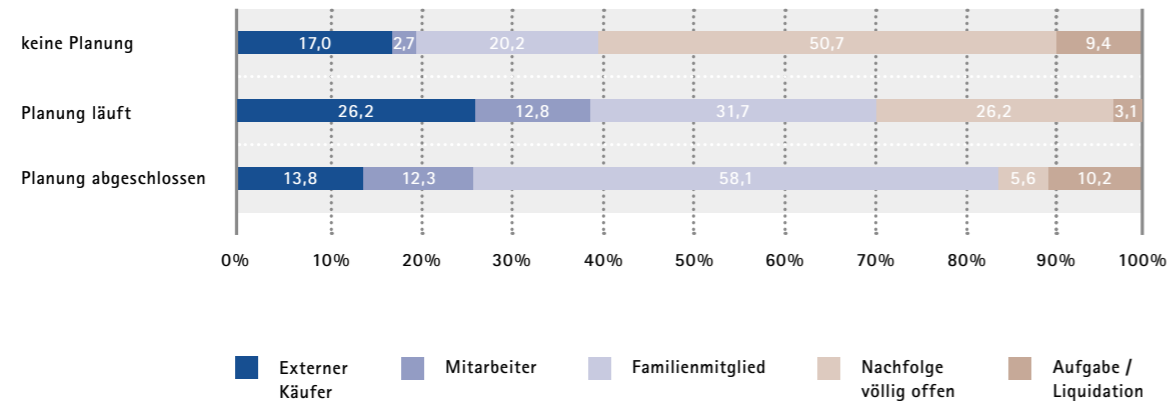
FAMILIENINTERNE NACHFOLGE

Unternehmer mit dem Wunsch, den Betrieb familienintern weiterzuführen, sind deutlich besser vorbereitet.

Der Planungsstand in Abhängigkeit von der gewünschten Nachfolgevariante ergab ein interessantes Ergebnis. Über 50 Prozent der Unternehmer, die eine familieninterne Unternehmensnachfolge vorsehen, haben ihre Nachfolgeplanung bereits abgeschlossen. Bei der Hälfte der Befragten, die noch nicht mit der Planung begonnen haben, ist die Frage nach der Art des Nachfolgers noch vollkommen offen.

ABBILDUNG 7: PLANUNGSSTAND NACH NACHFOLGEVARIANTE

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Berechnung

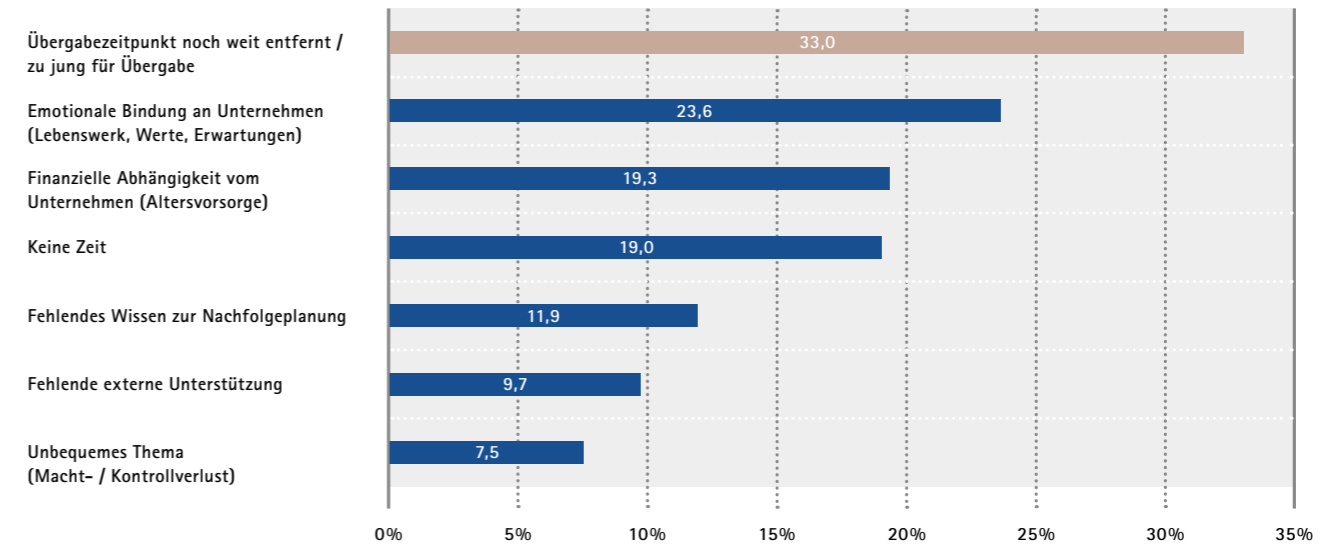


4.1. Gesamtübersicht der Gründe

Befragt nach den Hindernissen für eine Auseinandersetzung mit der Nachfolgethematik, zeigen sich vielschichtige Gründe und Erklärungsversuche.

ABBILDUNG 8: GESAMTÜBERSICHT DER GRÜNDE

Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich



Quelle: Eigene Berechnung

ZU JUNG FÜR DIE NACHFOLGEPLANUNG?

Interessantes Ergebnis der rheinland-pfälzischen Umfrage: Viele Unternehmer fühlen sich zu jung, um sich schon mit dem Nachfolgeplanungsprozess auseinanderzusetzen.

Circa ein Drittel der befragten Unternehmer hält sich schlichtweg noch für zu jung und sieht den Übergabezeitpunkt noch in weiter Ferne.

Etwa ein Viertel der Befragten kann seinen Betrieb aus emotionalen Gründen (Lebenswerk, Werte, Erwartungen) noch nicht loslassen. Für Unternehmer, die ihren Betrieb über Jahrzehnte aufgebaut haben, ist es schwer vorstellbar, sich aus dem aktiven

Tagesgeschäft zurückzuziehen und ihr Unternehmen in fremde Hände zu übergeben. Deswegen ist es sinnvoll, sich frühzeitig Gedanken darüber zu machen, wie die Zeit nach der Geschäftsübergabe gestaltet werden soll.

Mangelnde Zeit für die Übergabe wird ebenfalls von rund einem Viertel der Befragungsteilnehmer als Verzögerungsgrund genannt.

Ein frühzeitiger Beginn der Planung könnte dem Aspekt des Zeitmangels entgegenwirken und bietet dem Unternehmer eine größere Chance, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Unternehmer, die beispielsweise in Betracht ziehen, ihre eigenen Mitarbeiter als zukünftige Geschäftsführer zu

gewinnen, können bei frühzeitiger Planung diese gezielt entwickeln und sie für eine künftige Geschäftsübernahme fit machen. Auch bei einer familieninternen Übergabe empfiehlt es sich, den Sohn oder die Tochter beizeiten auf die Nachfolge vorzubereiten.

4.2. Emotionale Bindung

Die emotionale Bindung an das eigene Lebenswerk ist, wie aus der Umfrage hervorgeht, für die Befragten ein nicht zu unterschätzender Grund für eine verzögerte Nachfolgeplanung.

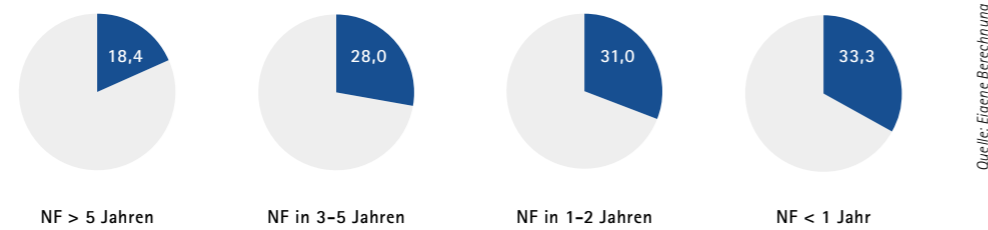
Je näher der Übergabezeitpunkt rückt, desto stärker bremsst die emotionale Bindung an das Unternehmen den Prozess und kann gegebenenfalls zu Problemen führen.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE EIN UNBEQUEMES THEMA

Schwer vorstellbar für viele Unternehmer ist es, das eigene Lebenswerk loszulassen und einen neuen Lebensabschnitt zu beginnen. Machen Sie sich frühzeitig mit dem Gedanken vertraut.

ABBILDUNG 9: EMOTIONALE BINDUNG AN UNTERNEHMEN NACH ÜBERGABEZEITPUNKT

Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich, NF: Nachfolge



Quelle: Eigene Berechnung

Rund ein Drittel der Befragten in der Gruppe derer, die mit weniger als einem Jahr kurz vor der Übergabe stehen, betrachtet insbesondere diese emotionale Komponente als Ursache für eine verzögerte Planung ihrer Geschäftsübergabe. Häufig sind es die Altinhaber, welche einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge im Wege stehen, nicht zuletzt aufgrund ihrer

starken Bindung an das eigene Unternehmen. Sie können sich nur schwer mit dem Gedanken anfreunden, dass der Unternehmer mit neuen Ideen aufwartet, Prozesse anders gestaltet und gegebenenfalls auch Fehler macht.

Sowohl eine frühzeitige Sensibilisierung für diese Thematik als auch eine zeitnahe Auseinandersetzung mit der Frage, wie die Zeit nach der Unternehmensübergabe sinnvoll zu gestalten ist, könnte dem Unternehmer eine Möglichkeit verschaffen, besser mit dieser Situation zurecht zu kommen

und sich mit dem Gedanken vertraut zu machen, dass für ihn mit der Übergabe seines Betriebes ein neuer Lebensabschnitt beginnt.

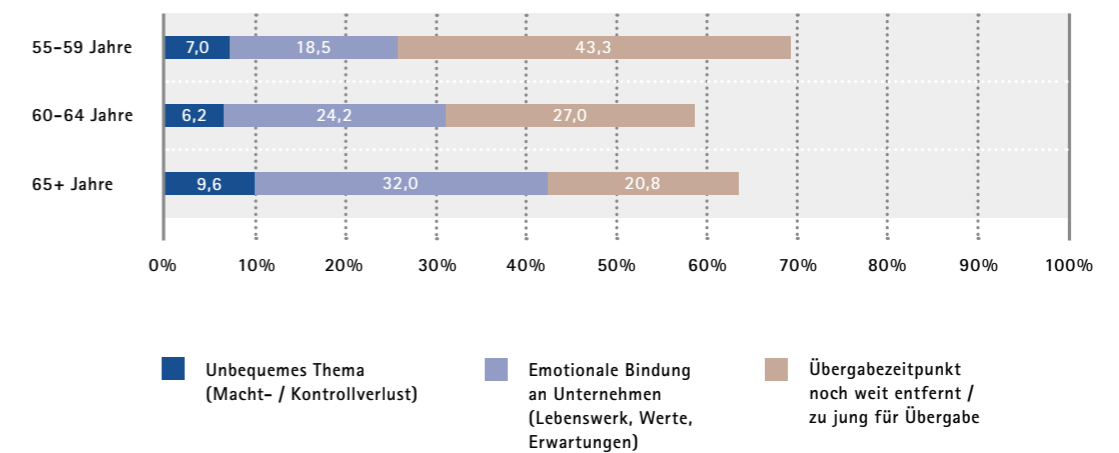
4.3. Zu jung zum Übergeben?

Knapp 30 Prozent der Unternehmer im Alter 65 und älter geben an, den Planungsprozess aufgrund emotionaler Bindungen hinauszuzögern. Die Unternehmensübergabe wird mit zunehmendem Alter als

immer unbequemer empfunden. Mancher gibt sein Lebenswerk nicht gerne in andere Hände, eine ungewohnte Situation für Unternehmerpersönlichkeiten.

ABBILDUNG 10: VERZÖGERUNGSGRÜNDE NACH ALTER

Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich



Quelle: Eigene Berechnung

ZU JUNG ZUM ÜBERGEBEN?

Unternehmer zwischen 55 - 59 Jahren fühlen sich häufig zu jung, um jetzt schon mit der Nachfolgeplanung zu beginnen. Eine lange Vorlaufzeit in der Planung ist jedoch ratsam!

Über 40 Prozent der Unternehmer zwischen 55 - 59 Jahren scheinen das Thema Nachfolgeplanung bisher noch nicht in ihren Fokus gerückt zu haben. Sie betrachten sich schlichtweg als zu jung, der Übergabezeitpunkt liegt ja noch in weiter Ferne. Auch wenn der Zeitpunkt der Geschäfts-

übergabe erst in späteren Jahren stattfinden wird, spricht vieles dafür, bereits in jüngeren Jahren mit einer gut durchdachten Planung der eigenen Unternehmensnachfolge zu beginnen und sich früh zu informieren sowie beraten zu lassen.

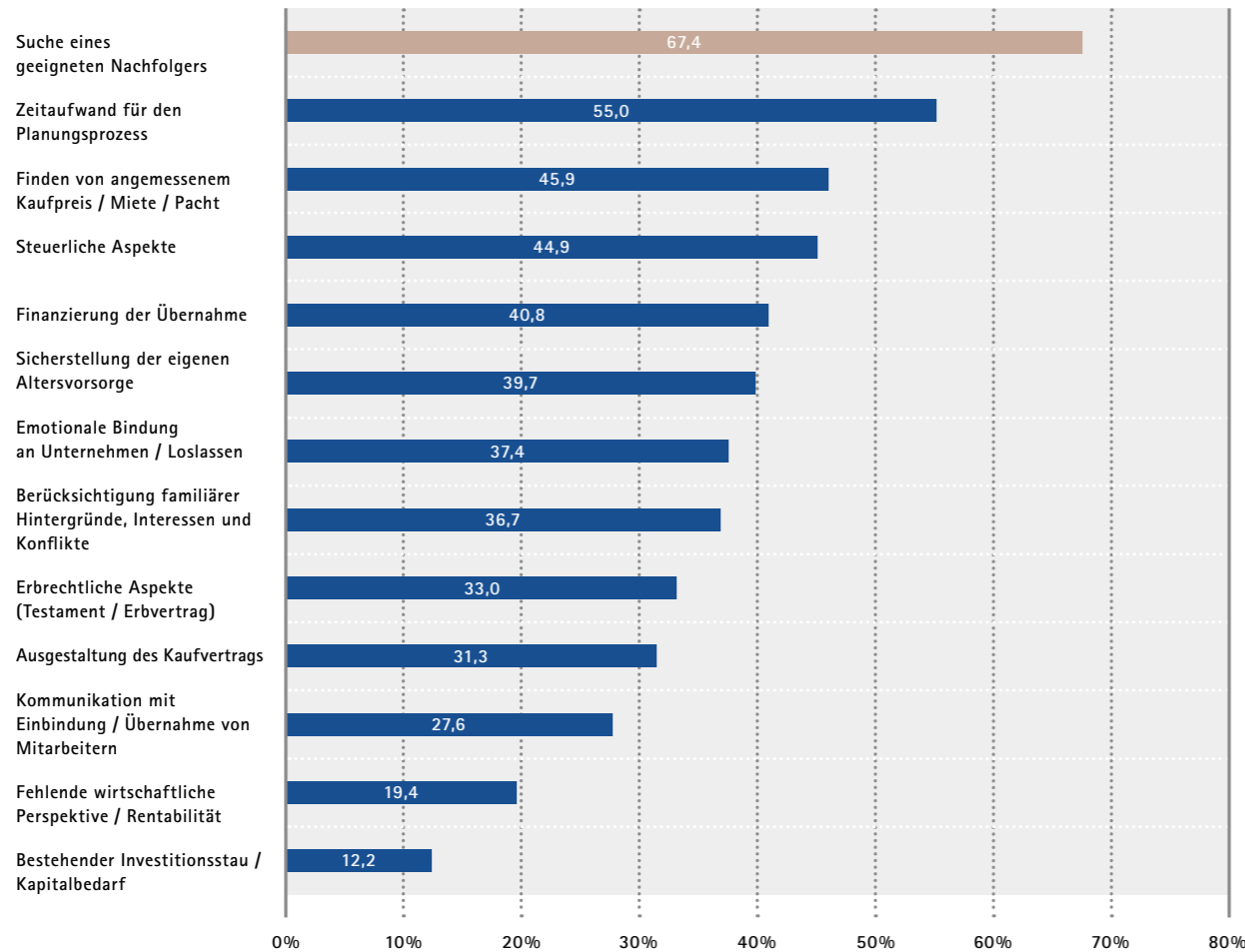
5 // Herausforderungen während des Nachfolgeprozesses

5.1. Gesamtübersicht der Herausforderungen

Im Verlauf des Nachfolgeprozesses ergeben sich vielschichtige Probleme für die Unternehmer. Die untere Abbildung zeigt die Herausforderungen, welche von den Unternehmern als besonders hoch empfunden werden.

ABBILDUNG 11: HERAUSFORDERUNGEN – GESAMTÜBERSICHT

Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich



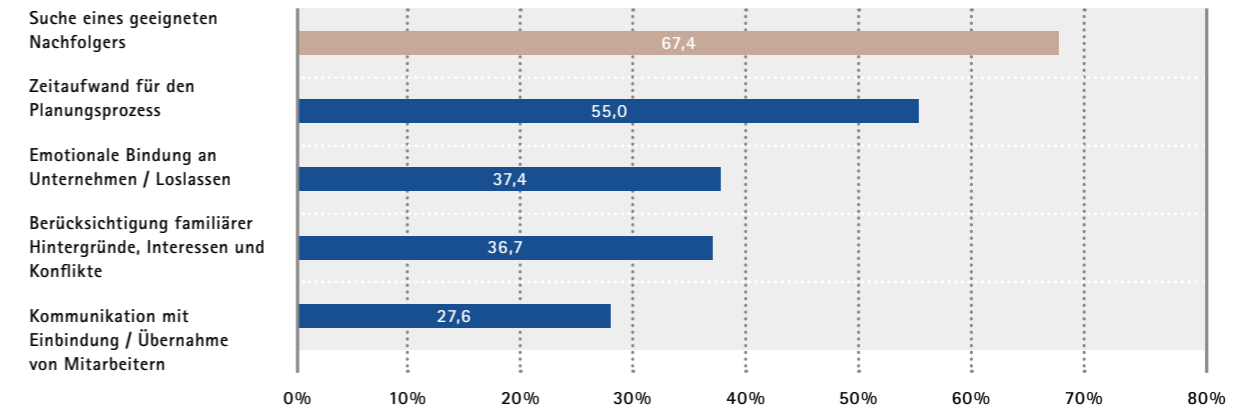
Nachfolgend wurden diese Herausforderungen in Cluster zusammengefasst und nach den persönlichen und kaufmännischen Aspekten unterschieden.

5.2. Persönliche Faktoren

Herausforderungen in der Nachfolgeplanung sind nicht immer durch Zahlen messbar, sondern können in Form von Empfindungen, Stimmungen sowie Verhaltensweisen darstellen. Diese Art der Herausforderung ist in der unteren Abbildung als persönliche Faktoren (auch „weiche“ Faktoren) zusammengefasst.

ABBILDUNG 12: HERAUSFORDERUNGEN – PERSÖNLICHE FAKTOREN

Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich



DER PASSENDE NACHFOLGER

Die größte Herausforderung für Unternehmer bei der Planungsvorbereitung liegt in der Suche nach dem geeigneten Nachfolger. Nachfolgebörsen wie **next-change** können bei der Suche unterstützen.

Befragt nach den größten Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensübergabe nannten rund zwei Drittel der rheinland-pfälzischen Unternehmer die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Als mögliche Gründe hierfür können die sehr gute Arbeitsmarktsituation, der Fachkräftemangel sowie wandelnde Wertevorstellungen der jüngeren Generation genannt werden.

Als zweithäufigste Herausforderung sehen die Unternehmen auch hier den Zeitaufwand für den Planungsprozess an. Über ein Drittel der Befragten bereiten auch die

beiden „weichen“ Faktoren emotionale Bindung an das Unternehmen sowie die Berücksichtigung von familiären Hintergründen große Schwierigkeiten.

Nicht jedes Kind möchte in die Fußstapfen der Eltern treten und das Familienunternehmen fortführen.

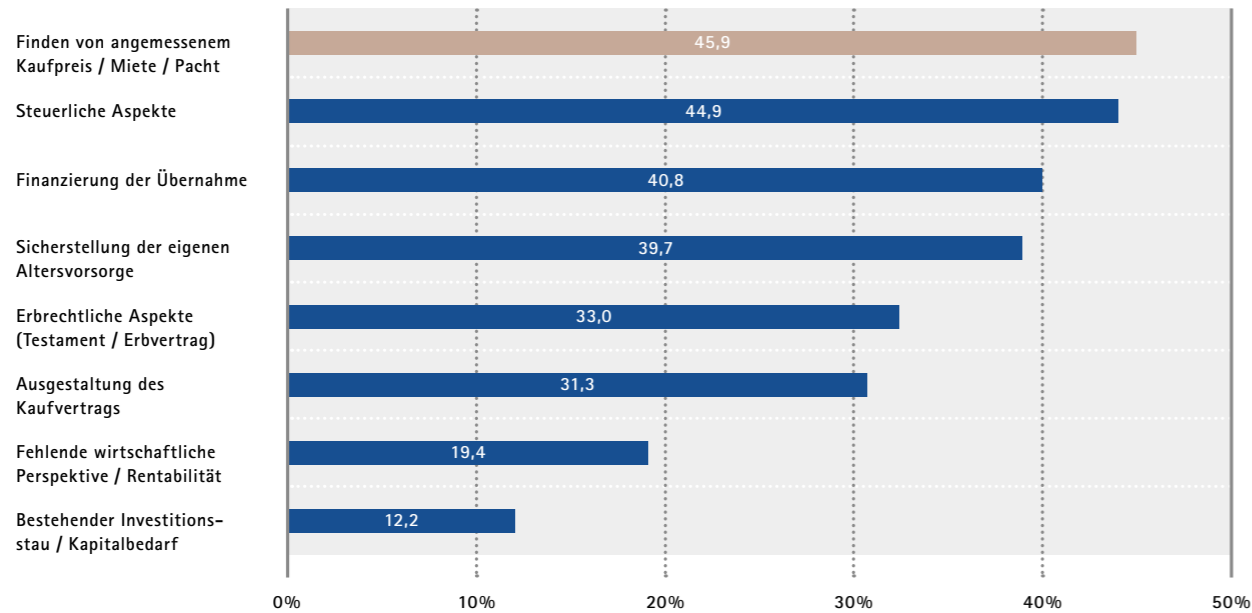
Häufig sind bei familieninternen Unternehmensnachfolgen die Erwartungen an die Unternehmerkinder deutlich höher als bei externen Nachfolgern. Dies kann den Übernahmeprozess durch den Sohn oder die Tochter erschweren.

5.3. Kaufmännische Faktoren

Herausforderung aus der Nachfolgeplanung, welche z. B. in Form von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen messbar sind, werden im folgenden Abschnitt als kaufmännische Faktoren (auch „harte“ Faktoren) zusammengefasst.

ABBILDUNG 13: HERAUSFORDERUNGEN – KAUFMÄNNISCHE FAKTOREN

Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich



Quelle: Eigene Berechnung

DER ANGEMESSENE KAUFPREIS

Problematisch für Unternehmer ist es, den richtigen Kaufpreis zu verhandeln. Ziehen Sie bei der Ermittlung des Kaufpreises Berater zu Rate.

Sowohl die Aushandlung eines angemessenen Kaufpreises als auch steuerliche Aspekte stellen aus Sicht der Befragten die größten Herausforderungen unter den sogenannten „harten“ Faktoren dar. Gerade bei der Kaufpreisfindung prallen zwei verschiedene Interessenslagen aufeinander. Der Altinhaber möchte einen möglichst hohen Preis erzielen, schließlich stecken Jahrzehnte an Arbeit und Fleiß in seinem Unternehmen. Auf der anderen Seite steht der Übernehmer, der mit Blick auf künftige anstehende Investitionen einen möglichst niedrigen Preis zahlen möchte. Überzogene Kaufpreisforderungen können allerdings gravierende Folgen für das fort-

zuführende Unternehmen haben. Denn reicht die Ertragskraft nicht aus, um die Kredite zur Finanzierung des Kaufpreises zu tilgen und den Betriebsablauf zu gewährleisten, stehen Unternehmen nach der Übernahme häufig schnell vor dem Aus. Nicht ohne Grund sehen knapp 40 Prozent der Befragten auch in der Finanzierung der Übernahme ein großes Problem. Eine weitere nicht unwesentliche Herausforderung besteht für die Unternehmer in der Sicherstellung ihrer eigenen Altersvorsorge. Wird bereits in jungen Jahren mit einer sinnvollen Altersvorsorge begonnen und nicht allein auf einen kapitalkräftigen Unternehmensverkauf vertraut, entwickelt sich die Altersabsicherung später nicht zu einem

Sorgenkind für die Unternehmer, wenn sie ihren Betrieb veräußern möchten. Bei knapp einem Drittel der Unternehmen stellt sich auch die grundsätzliche Frage der Übergabefähigkeit. Eine unzureichende

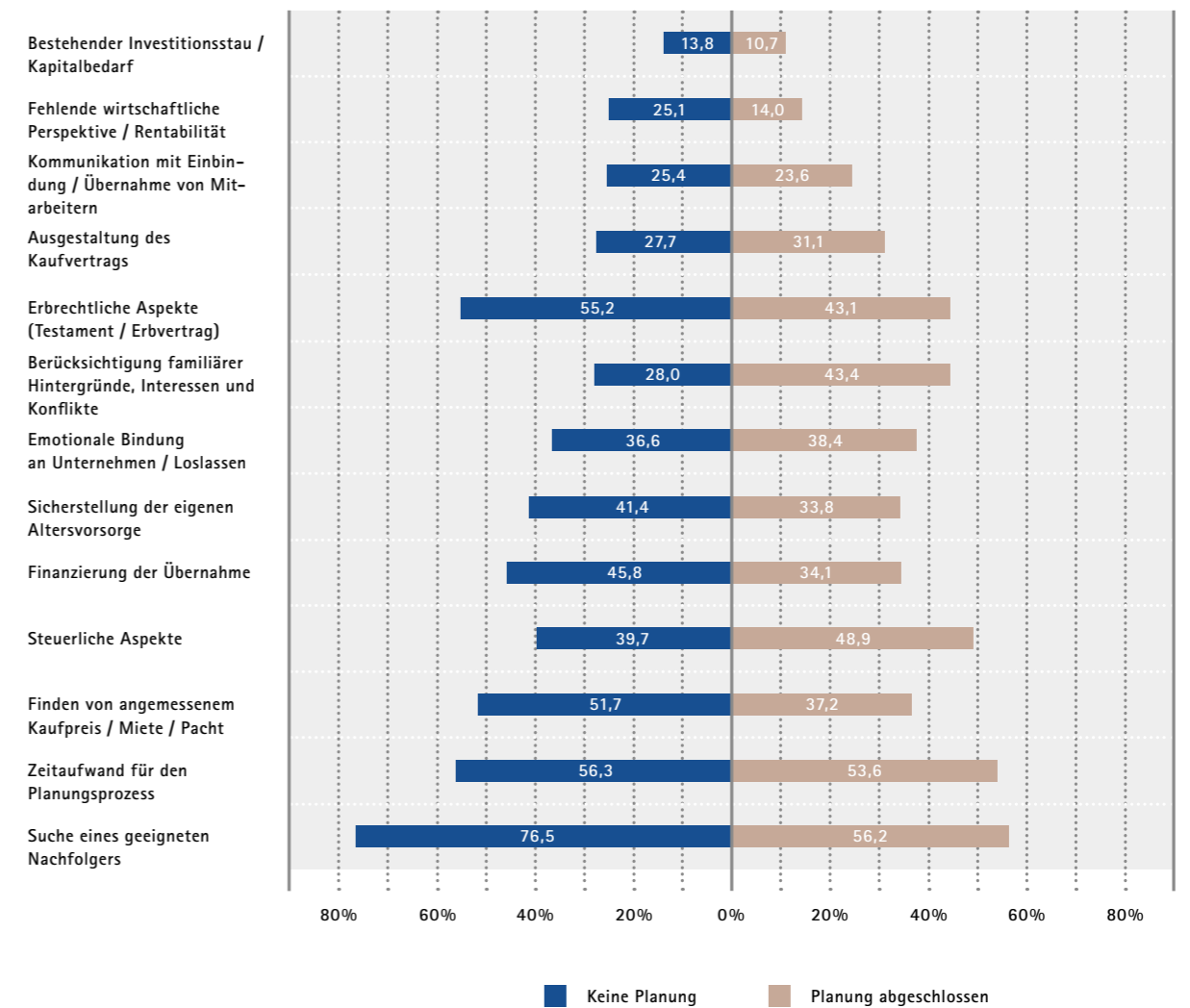
Rentabilität oder fehlende Kapitalausstattung sowie ein damit einhergehender Investitionsstau lassen die erforderliche wirtschaftliche Basis für eine geordnete Betriebsübergabe vermissen.

5.4. Herausforderungen vor und nach der Planung

Schaut man sich an, was die Unternehmen VOR und NACH der Planung zu den Herausforderungen sagen, fällt auf: Knapp die Hälfte der „harten“ und „weichen“ Faktoren werden von den Befragten nach dem Planungsprozess weniger stark als Herausforderungen wahrgenommen.

ABBILDUNG 14: HERAUSFORDERUNGEN NACH PLANUNGSSTAND

Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich



Quelle: Eigene Berechnung

NACHFOLGEPLANUNG LOHNT SICH

Die Herausforderungen verbunden mit der Unternehmensübergabe werden nach der Planung als weniger stark belastend wahrgenommen.

Im Nachhinein wird die Suche nach einem geeigneten Nachfolger weniger kritisch gesehen – bleibt aber immer noch die größte Herausforderung. Der Zeitaufwand für den Planungsprozess wird auch im Nachgang an zweiter Stelle genannt. Genügend zeitlicher Vorlauf ist also in jedem Fall die empfehlenswerte Variante! Der steuerliche Aspekt scheint von den Unternehmern vor der Planung unterschätzt zu werden, stellt er doch nach abgeschlossener Planung die dritthöchste Herausforderung für die Befragten dar. Zahlreiche Faktoren, wie z. B. die Rechtsformwahl sowie die Höhe der persönlichen Freibeträge, spielen bei der

Besteuerung der Unternehmensübertragung eine Rolle, weshalb die Einbindung eines Steuerberaters in den Nachfolgeprozess sehr sinnvoll ist.

Die Berücksichtigung familiärer Hintergründe, Interessen und Konflikte wird im Nachgang mit einem Zuwachs von knapp 15 Prozent als hohe Herausforderung gesehen.

Das zeigt, wie wichtig eine frühe Einbindung der Familie in die Nachfolgeplanung ist. Harte Faktoren wie Kaufpreisfindung, Erbrecht oder Finanzierung sind zwar durchaus relevant, werden aber im Nachgang um circa 12 Prozent bis 15 Prozent weniger häufig als Herausforderung genannt.

Damit wird deutlich, dass gerade in den Bereichen, die finanzieller und rechtlicher Art sind, durch eine umsichtige Nachfolgeplanung die Hürden im Nachfolgeprozess reduziert werden könnten.



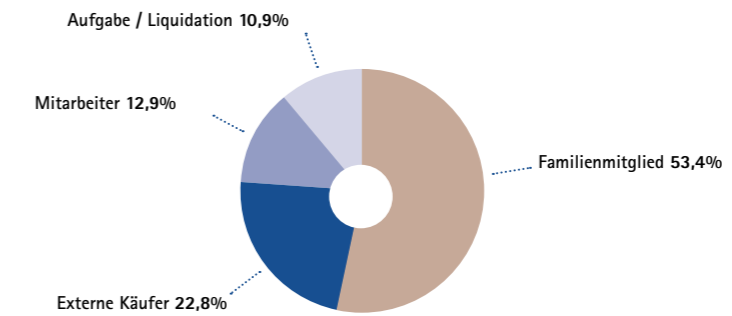
6 // Nachfolger und Art der Nachfolge

6.1. Wer wird Nachfolger?

Zur Frage wer das Unternehmen, unabhängig vom derzeitigen Planungsstand, später übernehmen soll, gaben über 50 Prozent der Befragten an, ihren Betrieb familienintern weitergeben zu wollen. Damit stellt die Übergabe innerhalb der eigenen Familie für rheinland-pfälzische Unternehmen immer noch die bedeutendste Nachfolgeform dar. Eine frühzeitige Einbindung der Familienmitglieder in die Nachfolgeplanung ist daher unabdingbar.

ABBILDUNG 15: WER WIRD NACHFOLGER?

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Berechnung

FAMILIENINTERNE NACHFOLGE BEVORZUGT

53,4 Prozent der rheinland-pfälzischen Unternehmer bevorzugen die interne Unternehmensnachfolge.

Knapp 23 Prozent der befragten Unternehmer präferieren die Übertragung ihres Geschäftsbetriebes an einen externen Käufer. Die Übergabe an den eigenen Mitarbeiter würden rund 13 Prozent der Unternehmer in Betracht ziehen. Immerhin knapp elf Prozent der Unternehmer würden ihren Geschäftsbetrieb aufgeben. Dies führt zwangsläufig zum Verlust des unternehmerischen Potenzials in den einzelnen Regionen.

VERKAUF DES UNTERNEHMENS

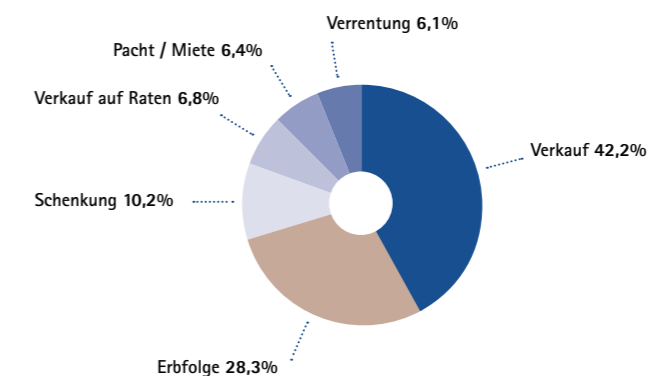
Die beliebteste Übergabeart in Rheinland-Pfalz. Unternehmer sollten dementsprechend in ihr Unternehmen investieren und modernisieren, um einen ansprechenden Verkaufspreis zu erzielen.

6.2. Wie wird die Nachfolge durchgeführt?

Der Verkauf und die Erbfolge sind die gängigsten Methoden, ein Unternehmen zu übergeben. An dritter Stelle nennen die befragten Unternehmen die Schenkung. Eine eher untergeordnete Bedeutung nehmen die Varianten Verkauf auf Raten, Pacht / Miete und die Verrentung ein.

ABBILDUNG 16: ART DER NACHFOLGE – FALLS ENTSCHIEDEN

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Berechnung

7 // Erfolgsgeschichten in der Unternehmensnachfolge aus Rheinland-Pfalz

7.1. Erfolgreiche Nachfolge im Autohaus Kuck (Interview mit Gernot Kuck, Mendig, Landkreis Mayen-Koblenz)



v. l. Carsten Daub, Gernot Kuck, Friedhelm Ibold

1. WAS MACHT IHR UNTERNEHMEN? (GESCHÄFTSIDE, ANGEBOT)

Als Ansprechpartner für Fragen rund um den Ford bietet das Autohaus Kuck sowohl den Vertrieb von Neuwagen als auch Service und Reparatur aus einer Hand. Neben dem Wartungsservice, der Inspektion und der Hauptuntersuchung wird das Serviceangebot des Autohauses Kuck durch den Reifen- und Räder-Service sowie dem Fahrzeugcheck abgerundet.

2. WIE IST / WAR DER WERDEGANG IHRES UNTERNEHMENS?

1955 als Familienunternehmen von meinem Vater Josef Kuck in Mendig gegründet, betreibt das Unternehmen „Autohaus Kuck“ neben dem Autohaus auch eine Tankstelle, die bei den Mendigern seit der Gründung eine feste Institution ist. Als mein Vater 1987 plötzlich verstarb, übernahm ich die Geschäftsführung und führte

das Familienunternehmen erfolgreich weiter. Als gelernter Diplom-Ingenieur arbeitete ich schon früh im Familienbetrieb mit. 2016 gab es dann einen Wechsel in der Geschäftsführung. Ich habe das Autohaus und die Tankstelle an Carsten Daub verpachtet. Dieser führt nun die Geschäfte weiter.

3. WIE LANGE IM VORFELD HABEN SIE SICH MIT DEM ÜBERGABEPROZESS BESCHÄFTIGT?

Mit einer Vorlaufzeit von eineinhalb Jahren und der begleitenden Beratung durch den IHK-Lotsen Friedhelm Ibold konnte ich nur

positive Erfahrungen während des Nachfolgeprozesses verzeichnen. Carsten Daub, der das Verkäuferhandwerk bereits aus seiner



früheren Berufstätigkeit kannte, sprach mich direkt auf eine mögliche Unternehmensnachfolge an und fand bei mir ein offenes Ohr. Zu Beginn der Übernahme begleitete ich Herrn Daub noch ein halbes Jahr, um ihm u. a. die Kunden vorzustellen aber auch auf die Problemfälle, die auftreten können, hinzuweisen.

4. WELCHE POSITIVEN ODER NEGATIVEN ERFAHRUNGEN HABEN SIE IM NACHFOLGEPROZESS GEMACHT?

Ich hatte während des Nachfolgeprozesses keine negativen Erfahrungen gemacht, da die Nachfolgeplanung langfristig angelegt war. Ich denke, es war zudem von Vorteil, dass ich Herrn Daub das erste halbe Jahr zu Beginn der Unternehmensübergabe

begleitet habe, da Herr Daub auf diesem Weg schrittweise in das Unternehmen eingeführt werden konnte und nach und nach die Gespräche mit den Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern aufgesucht hat.

5. WELCHE TIPPS WÜRDEN SIE EINEM UNTERNEHMER GEBEN, DER SEINE FIRMA ÜBERGEBEN MÖCHTE?

Ich würde anderen Unternehmern empfehlen, eine entsprechende Vorlaufzeit von mindestens 1½ - 2 Jahren einzuplanen, denn es müssen beispielsweise Vorverträge geschlossen werden. Sehr wichtig ist zudem die Einbindung der Mitarbeiter in den Übergabeprozess. Der Übernehmer sollte vor der Übergabe die Mitarbeiter kennenlernen und Einzelgespräche führen, über die Zukunft des Unternehmens und über

die Zukunft der Mitarbeiter. Entscheidend für eine erfolgreiche Übergabe ist auch der gemeinsame Wille. Von beiden Seiten also vom Übergeber und Übernehmer sollte der Wille zu einer erfolgreichen Übergabe vorhanden sein. Im meinem Fall war dieser Wille von beiden Seiten gegeben, sodass nun Herr Daub als Geschäftsführer das Unternehmen erfolgreich weiterführen kann.

IHK Koblenz

7.2. Unternehmensnachfolge der Werner Kiefer GmbH (Interview mit Johannes Kiefer, Thalfang, Landkreis Bernkastel-Wittlich)

1. WAS MACHT IHR UNTERNEHMEN? (GESCHÄFTSIDE, ANGEBOT)

„Mehr Nutzen für den Kunden“ – das ist der Leitsatz der Werner Kiefer GmbH. Unser Schwerpunkt liegt auf dem Immobiliensektor. Aktuell verwaltet unsere Sparte „Hausverwaltung“ einen Immobilienbestand von über 2.500 Wohnungen im Südwesten von Rheinland-Pfalz und im angrenzenden Saarland. Das Verwaltungsgelände erstreckt sich von Bitburg bis Landau, von Saarbrücken bis zum Hunsrück.

Neben der reinen Objektverwaltung bieten wir mit dem Zweig „Objektservice“ Hausmeister- und Reinigungsleistungen mit eigenem Personal an. Sogar der großflächige Winterdienst für Einkaufsmärkte und Firmengelände wird angeboten. Der dritte Geschäftsbereich „Immobilien“ kümmert sich um die Vermarktung und Vermietung von Ein- und Mehrfamilienhäusern sowie von Eigentumswohnungen und Grundstücken.



v. l. Werner Kiefer, Johannes Kiefer

2. WIE IST / WAR DER WERDEGANG IHRES UNTERNEHMENS?

1997 durch Werner Kiefer gegründet – lag der anfängliche Fokus auf der Unternehmensberatung von kleinen und mittelständigen Betrieben. Durch den Einstieg von Johannes Kiefer im Jahre 2007 verlagerte sich der Schwerpunkt auf die Verwaltung

von Wohneigentum. 2008 erfolgte die Übernahme des renommierten Immobilienbüros „Schüssler“ in Birkenfeld, 2009 wurde in Thalfang das Immobilienbüro „wk immobilien“ gegründet. Seit 2006 konnten jährlich circa 200 Einheiten in der Verwaltung hinzugewonnen werden, sodass 2010 ein Bestand von 1.000 Einheiten, 2014 bereits ein Bestand von 2.000 Einheiten erreicht wurde.

von Wohneigentum. 2008 erfolgte die Übernahme des renommierten Immobilienbüros „Schüssler“ in Birkenfeld, 2009 wurde in Thalfang das Immobilienbüro „wk immobilien“ gegründet. Seit 2006

konnten jährlich circa 200 Einheiten in der Verwaltung hinzugewonnen werden, sodass 2010 ein Bestand von 1.000 Einheiten, 2014 bereits ein Bestand von 2.000 Einheiten erreicht wurde.

3. WIE LANGE IM VORFELD HABEN SIE SICH MIT DEM ÜBERGABEPROZESS BESCHÄFTIGT?

Anfängliche Gedankenspiele zu einer Geschäftsübergabe im Jahr 2017 gab es bereits 2014. Werner Kiefer hatte sich den 14.07.2017 – das 20jährige Firmenjubiläum – zum Ziel seines Ausstiegs aus der Geschäftsleitung gesetzt. Durch Unterstützung externer Beratung – wurde die

Organisationsstruktur auf die zukünftigen Herausforderungen angepasst und eine „zweite Ebene“ mittels Teamleitern installiert. Den Mitarbeitern wurde Ende 2014 ein Zeitstrahl mit den dadurch bedingten Veränderungen für jeden Einzelnen vorgestellt und deren Umsetzung kontrolliert.

4. WELCHE POSITIVEN ODER NEGATIVEN ERFAHRUNGEN HABEN SIE IM NACHFOLGEPROZESS GEMACHT?

Das Team hat die Herausforderung nach anfänglichem Zögern erkannt und angenommen, es haben alle an einem Strang gezogen. Die Fokussierung auf solch einen Zeitpunkt hat das WIR-Gefühl gestärkt und einzelne Mitarbeitern zu mehr Verantwortung angespornt.

Die einzige negative Erfahrung, die es in unserem speziellen Fall festzuhalten gibt, ist, dass selbst die genaueste und akribischste Planung nicht vor Störfaktoren gefeit ist, sei es ungeahnte Mitarbeiterwechsel oder plötzlich ausfallende Kundenbeziehungen.

5. WELCHE TIPPS WÜRDEN SIE EINEM UNTERNEHMER GEBEN, DER SEINE FIRMA ÜBERGEBEN MÖCHTE?

Ein frühzeitiges Angehen und Planen ist das A und O. Wichtig für mich: Beide Seiten müssen Ihre Wünsche offen vortragen können – gerade für ein Familienunternehmen, wenn es neben der beruflichen auch eine private Basis gibt. Es werden nicht alle Punkte übereinander passen, aber bleiben Dinge unausgesprochen, können

diese die Abwicklung oder die spätere Beziehung zueinander nachhaltig schädigen. Letzter Tipp: Nutzen Sie die vielfältigen Beratungsstellen, so z. B. die IHK, und bedenken Sie neben der reinen organisatorischen Veränderung auch solche Punkte wie Rechts- und Steuerfragen.

IHK Trier

7.3. Best Practice Übernahme: Die „Käseglocke“ in Neustadt / Weinstraße (Interview mit Petra und Michael Emard, Neustadt an der Weinstraße)

Die Liebe zum Käse verdankt Michael Emard auch seinen französischen Wurzeln. Lebte der Neustadter aus dem Stadtteil Diefesfeld doch bis zu seinem 8. Lebensjahr in Paris. Und so verwundert es nicht, dass der junge Mann das Angebot eines bekannten französischen Käseherstellers annahm und für diesen mehrere Jahre lang als Außendienstmitarbeiter in Deutschland unterwegs war. „So kannte ich mich in der Branche bestens aus und hatte auch einen guten Einblick in den deutschen Käsehandel“, erinnert er sich.

Eine Expertise, die Emard zugute kam, als er sich 1978 mit 28 Jahren entschloss, sich selbstständig zu machen – gemeinsam mit seiner damals 25-jährigen Frau Petra. „Die Wahl fiel auf unsere Heimatstadt Neustadt, in der es kein entsprechendes

Fachgeschäft gab und wo wir gleich passende Räumlichkeiten in der Landschreiberstraße in der Innenstadt fanden.“

Mit 70 Käsesorten und einem ergänzenden Sortiment von Weinen, Spirituosen und Feinkost starteten sie und schafften es mit viel Geduld, Liebenswürdigkeit und einer ausführlichen Beratung, den Neustadtern die Vielfalt der Käselandschaft nahezu bringen und zahlreiche Stammkunden zu gewinnen. „Auch wenn wir bis zum Schluss gerne gearbeitet haben, war es vor allem für meinen Mann klar, dass er mit 65 Jahren aufhören wollte“, berichtet Petra Emard.

Und so stellten sie im Frühjahr 2014 eine Anzeige in die IHK-Unternehmensbörse next-change. „Dabei waren wir ganz entspannt, denn wir wussten ja, dass wir nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt verkaufen mussten.“ Mit zehn Interessenten führten sie Gespräche und entschieden sich für Ulrich Hoffmann. „Er war zwar als gelernter Verlagskaufmann nicht vom Fach“, so Michael Emard. „Doch er bildete sich weiter und wollte das Geschäft in unserem Sinne weiterführen. Das war uns sehr wichtig.“ Noch einige Wochen nach der Übergabe unterstützte Petra Emard ihren Nachfolger bei der Einarbeitung.



v. l. Petra Emard, Michael Emard, Ulrich Hoffmann

„Wir hatten das Glück, in Ulrich Hoffmann einen Unternehmer zu finden, bei dem wir unser Geschäft in guten Händen wissen.“

Auf alle Fälle sollte man das Thema Übergabe rechtzeitig angehen, damit man Alternativen sorgfältig prüfen kann. Nur so kann man die Zukunft des eigenen Lebenswerks sichern“, sind Michael und Petra Emard überzeugt.

IHK Pfalz

7.4. Geschäftsgründung durch Übernahme: Caffè Stivale in der Mainzer Altstadt (Interview mit Katharina Stiefel, Mainz)

1. WAS MACHT IHR UNTERNEHMEN? (GESCHÄFTSIDE, ANGEBOT)

Das Caffè Stivale ist ein Einzelhandelsgeschäft mit Kaffeeausschank im Herzen der Mainzer Altstadt. Wir spezialisieren uns auf hochwertige Caffè Spezialitäten, Dolce und ein großes Angebot an Geschirr, Siebträgermaschinen, Espressomühlen, Herdkännchen und weiterem Zubehör.

Unsere Produkte sind lokaler Herkunft – im Einzelhandelsbereich führen wir italienische oder deutsche Marken. Wir haben ganzjährig bis zu 20 Sitzplätze draußen – mit Markise überdacht und Decken zum Warmhalten – und verfügen im Innenraum über vier Stehtische mit Barhockern sowie einer Theke mit Hockern. Wir bieten unsere exklusiven Caffè-Mischungen Espresso und Crema im Ausschank an und auch im Verkauf als Bohne oder gemahlen.

Die Mischungen werden lokal bei Herrn Müller in Bodenheim geröstet – nach dem traditionellen Trommelröstverfahren ganz schonend – und für uns verpackt.

Wir verwenden Bio-Frischmilch für alle unsere Caffè Getränke und bieten darüber hinaus auch 32 Sorten italienischer Trinkschokoladen an, die ebenfalls mit der Bio-Frischmilch zubereitet werden.

Unser Kuchenangebot bekommen wir aus Vettors Backstube – hier wird noch nach alter Tradition und vor Ort gebacken. Die italienischen Dolce (Tartuffo, Nougat, Pistacchini, etc.) werden aus Italien direkt importiert und unsere Cantuccini werden nach italienischem Rezept gebacken (ohne Konservierungsmittel).

Ergänzend bieten wir ausgesuchte Teesorten sowie Kaltgetränke an.

2. WIE IST / WAR DER WERDEGANG IHRES UNTERNEHMENS?

Ich habe im Januar 2015 die bis dahin am Standort ansässige LavazzaBar übernommen und mit einem neuen, lokalen und nachhaltigen Konzept sowie einer eigenen Marke ausgestattet. Mir war es wichtig, eine Wiedererkennung zu schaffen und die Exklusivität zu transportieren. Mein Nachname (Stiefel) und die Form des Landes Italien wurden als Markenzeichen der italienischen Espresso-Bar vereint und es entstand das Caffè Stivale. Dieses Logo findet sich auf allen Materialien (Preisliste, Kundenkarte etc.) sowie unseren Shirts

und Schürzen, auf den Decken für den Außenbereich sowie unseren Caffètüten und allen Geschenkverpackungen.

Die ersten zwei Jahre waren sehr intensiv und auch schwierig – der Prozess der Wahrnehmung beim Kunden hat deutlich länger gedauert als gedacht und es sind noch immer Kunden da, die reinkommen und fragen: „Sind Sie neu?“

3. WIE LANGE IM VORFELD HABEN SIE SICH MIT DEM ÜBERGABEPROZESS BESCHÄFTIGT?

Die ersten Gespräche fanden im Juli 2014 statt. Die finale Unterschrift und der Abschluss des Notarvertrages erfolgten dann im Dezember 2014.

4. WELCHE POSITIVEN ODER NEGATIVEN ERFAHRUNGEN HABEN SIE IM NACHFOLGEPROZESS GEMACHT?

Positiv war und ist sicher die Lage im Herzen der Altstadt und auch die Übernahme des Inventars war überwiegend positiv. Gleichzeitig hatte ich die Gelegenheit, vor der finalen Entscheidung den Geschäftsbetrieb sowie einige Kunden kennenzulernen und habe auch an einigen Tagen hospitiert, um einfach ein Gefühl für das Geschäft zu bekommen. Negative Erfahrungen gab es natürlich auch. Die von mir übernommene Espressomaschine war leider in einem extrem schlechten Zustand, was sich aber

dann erst bei einem genauen Inspizieren nach der Übernahme herausstellte, so dass ich dann tief in die Tasche greifen durfte und direkt eine neue Maschine erwerben musste. Auch hatten einige Kunden schlechte Erinnerungen an die Vorbesitzer. Diese hatten zwei große Hunde im Caffè. Die Kunden haben diese Erinnerungen zum Teil noch heute und gehen deshalb auch oft vorbei, nicht realisierend, dass es ja seit März 2015 ganz anders aussieht und auch ein neuer Besitzer da ist.

5. WELCHE TIPPS WÜRDEN SIE EINEM UNTERNEHMER GEBEN, DER SEINE FIRMA ÜBERGEBEN MÖCHTE?

Auf jeden Fall sollte man ein gutes finanzielles Polster haben. Nur weil man einen bestehenden Betrieb übernimmt, bedeutet es nicht, dass direkt auch Geld zur eigenen Versorgung übrig bleibt. Menschen brauchen sehr lange, um Veränderungen wahrzunehmen und man sollte genügend Mittel für Werbung und Auftritt einplanen.

Man übernimmt die guten und die schlechten Eigenschaften des Vorgängers – jedenfalls im Auge des Kunden. Manchmal ist die Übernahme von „altem“ Inventar eher hinderlich – neu durchstarten ist zwar teuer aber man weiß, was man hat.

IHK Rheinhessen



Katharina Stiefel

8 // Unternehmensnachfolge – Fazit

Nachfolgend werden die wesentlichen Aussagen rund um die Unternehmensnachfolge in Rheinland-Pfalz zusammengefasst. Als Grundlage dient die Befragung der Industrie- und Handelskammern in Rheinland-Pfalz:

- » Generell gilt: Je älter die befragten Unternehmer sind, desto kürzer wird die angegebene Zeitspanne bis zur geplanten Übergabe.
- » Rund ein Drittel der befragten rheinland-pfälzischen Unternehmer im Alter von 55 und älter hat sich bis dato noch nicht mit dem Thema Nachfolgeplanung auseinandergesetzt.
- » Drei von zehn Unternehmern im Alter 65 und älter möchten ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren noch nicht übergeben.
- » Zwei von zehn der Befragten haben ein bis zwei Jahre vor der gewünschten Übergabe noch nicht mit der Planung des Nachfolgeprozesses begonnen.
- » Den überwiegenden Verzögerungsgrund für eine Nachfolgeplanung sieht rund ein Drittel der Befragten in dem vermeintlich noch weit entfernten Übergabezeitpunkt.
- » Als größte Herausforderung im Nachfolgeprozess empfinden sieben von zehn Unternehmern die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Ist die Planung bereits abgeschlossen, wird diese Herausforderung von den Befragten deutlich weniger stark empfunden, bleibt jedoch trotzdem das größte Hindernis.
- » Knapp die Hälfte der Unternehmer wünscht sich eine familieninterne Nachfolgeregelung.
- » Der Verkauf des eigenen Unternehmens stellt für vier von zehn Unternehmern die bevorzugte Übergabemethode dar.

Ein Vergleich der rheinland-pfälzischen Umfrage zur Unternehmensnachfolge mit IHK-Nachfolge-Umfragen anderer Bundesländer aus den vergangenen Jahren zeigt, dass die Nachfolgeplanung bundesweit für

Unternehmer ein schwieriges und unbequemes Thema darstellt. Insbesondere die emotionale Bindung zum bestehenden Unternehmen erschwert die Nachfolgeplanung.

Unter den betrachteten Bundesländern zeichnet sich insbesondere in Bayern¹, Nordrhein-Westfalen² und Rheinland-Pfalz ein Trend ab, dass Unternehmer sich häufig noch zu jung fühlen, um frühzeitig mit der Vorbereitung der Unternehmensübergabe zu beginnen.

Als besonders große Herausforderung betrachten Unternehmer in Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg³ und Sachsen⁴ die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Der sehr gute Arbeitsmarkt in Baden-Württemberg⁵ und Rheinland-Pfalz führt zu einer höheren Attraktivität der abhängigen Beschäftigung und steht somit in Konkurrenz zur Unternehmertätigkeit. Sachsen⁶, geprägt durch einen hohen Anteil der Dienstleistungs- und Handelsbranche, kämpft mit Marktveränderungen, die besonders stark im Handel ausgeprägt sind. Ein Missverhältnis zwischen der Nachfrage auf der Käuferseite und dem Angebot auf der Übergeberseite sind die Folge.

Aus den betrachteten Umfragen ist ersichtlich geworden, dass das Thema Unternehmensnachfolge in Zukunft deutschlandweit verstärkt an Brisanz gewinnen wird. Unternehmer sollten unbedingt für eine gezielte Nachfolgeplanung sensibilisiert werden.

Für den Wirtschaftsstandort Rheinland-Pfalz, der sich durch innovative Unternehmen, mittelständische Weltmarktführer und sogenannte Hidden Champions auszeichnet, ist es von besonderer Bedeutung, dass die Politik nicht allein den Fokus auf die Förderung der viel umworbenen Gründerszene setzt. Das rheinland-pfälzische Wirtschaftsministerium hat sich beispielsweise mit dem Start der Gründerallianz in 2016 zum Ziel gesetzt, Rheinland-Pfalz zum gründungsfreundlichsten Land in Deutschland zu entwickeln. Dabei ist der Fokus vor allem auf technologieorientierte Startup-Gründungen gesetzt.

Ein Anliegen der rheinland-pfälzischen Industrie- und Handelskammern ist es, die Unternehmensnachfolge als Alternative zur Existenzneugründung herauszustellen und diese Möglichkeit des Einstiegs in die Selbständigkeit auch mit konkreten Maßnahmen im Rahmen der Gründerallianz zu fördern. Schließlich bietet eine Unternehmensnachfolge viele Chancen für Gründerinnen und Gründer und kann eine attraktive Möglichkeit für Gründungsinteressierte sein.

¹ Vgl. IHK Regensburg für Oberpfalz/ Kehlheim: *Nachfolge. So sichern Sie Ihr Unternehmen. Ergebnisse – Analysen – Handlungsempfehlungen im IHK-Bezirk Oberpfalz-Kehlheim*. Regensburg 2016, S. 6.

² Vgl. IHK Ostwestfalen zu Bielefeld/ Paderborn: *Unternehmensnachfolge in Ostwestfalen. IHK-Studie in Kooperation mit TNS Emnid und der FHDW Bielefeld/ Paderborn*. Bielefeld 2016, S. 10.

³ Vgl. IHK Ulm: *Das Nachfolgegeschehen in der Region Ulm. Studie des IAW Tübingen im Auftrag der IHK Ulm*. Ulm 2016, S. 36.

⁴ Vgl. IHK Chemnitz: *Nachfolgesituation in Südwestsachsen. Auswertung der IHK Chemnitz Befragung Unternehmensnachfolge 2016. Unternehmensnachfolge nicht immer attraktiv*. Chemnitz 2016, S. 4.

⁵ Vgl. IHK Ulm: *Das Nachfolgegeschehen in der Region Ulm. Studie des IAW Tübingen im Auftrag der IHK Ulm*. Ulm 2016, S. 36.

⁶ Vgl. IHK Chemnitz: *Nachfolgesituation in Südwestsachsen. Auswertung der IHK Chemnitz Befragung Unternehmensnachfolge 2016. Unternehmensnachfolge nicht immer attraktiv*. Chemnitz 2016, S. 4.

Schließlich stehen bis zum Jahr 2018 über 6.000 Betriebe in Rheinland-Pfalz für eine Nachfolge an. Gerade daher sollte die rheinland-pfälzische Politik nicht außer Acht lassen, dass eine große Anzahl an Arbeitsplätzen sowie eine damit einhergehende Wertschöpfung bedroht sind, wenn diese Unternehmen keine geeigneten Nachfolger finden und somit schließen müssten.

Auch die Politik ist gefragt, die Unternehmensnachfolge verstärkt in den Fokus zu rücken und Unternehmer bei der Betriebsübergabe sowie bei der Betriebsübernahme zu unterstützen z. B. durch den Abbau bürokratischer Hürden, durch steuerliche Anreize sowie durch geeignete Finanzierungs- und Fördermittel.

Unternehmer, die einen Betrieb übernehmen möchten, werden z. B. mit der Problematik der innerstädtischen Stellplatzablöse konfrontiert. Zusätzliche Kostenbelastungen für den Nachfolger wären die Folge. Die IHKs in Rheinland-Pfalz appellieren an die Kommunen im Land, beispielsweise durch eine Reduzierung der Ablösebeträge, eine zeitliche Streckung über mehrere Jahre oder am besten durch einen Verzicht auf die Stellplatzablöse einen wirkungsvollen Beitrag zur Wirtschaftsförderung der Innenstädte zu leisten. Auch mit der Freistellung der ersten Stellplätze von einem Ablösebetrag könnte eine Entlastung gerade für kleinere mittelständische Unternehmen erreicht werden.

Der Wegfall des Bestandsschutzes bei der Übernahme eines Unternehmens stellt eine weitere nicht zu unterschätzende Belastung für den Nachfolger dar. Einige Auflagen, wie beispielsweise der Brandschutz, die Barrierefreiheit oder die Hygiene wurden in den vergangenen Jahren verschärft. Mit der Übernahme des Betriebes sind die neuen Auflagen gesetzeskonform umzusetzen. Auf den Betriebsübernehmer kommen nicht zu unterschätzende Kosten zu. Eine Forderung an die Politik könnte darin bestehen, eine finanzielle Förderung der Kosten zur Erfüllung dieser Auflagen zu gewähren. Ebenfalls könnten verlängerte Übergangsfristen hier eine vorläufige Entlastung darstellen. Unternehmensnachfolger könnten auf diese Weise entlastet werden.

Die gewerbesteuerlichen Hinzurechnungen und die unvollständige Berücksichtigung von Verlusten belasten das Eigenkapital gerade der Jungunternehmen. Die Kostenbesteuerung verschlechtert auch die Krisenresistenz der jungen Betriebe. Sie zehrt an der Substanz der Unternehmen, drückt ihre Eigenkapitalquote und erschwert ihnen damit den Zugang zur Fremdfinanzierung. Daher sollten die Besteuerung von Kosten, konkret die gewerbesteuerlichen Hinzurechnungen und die Besteuerung von Finanzierungskosten deutlich zurückgenommen werden. Zudem sollten Unternehmen Verluste aus vergangenen Jahren besser mit aktuellen Gewinnen verrechnen können.

Die stetigen Erhöhungen der Gewerbesteuer, aber auch der Grundsteuer belasten zunehmend die Unternehmen vor Ort und verschlechtern die regionalen Standortbedingungen. Eine Konsolidierung der öffentlichen Haushalte vorwiegend durch Steuererhöhungen ist nicht zielführend, da das überwiegend strukturelle Haushaltsdefizit der Kommunen hierdurch nicht beseitigt wird.

Für die Unternehmen ist es zunehmend schwieriger geworden, die steuerlichen Regelungen im Alltag zu bewältigen.

Viele Sondervorschriften und zum Teil sehr kurzfristige Steuerrechtsänderungen führen zu Rechtsunsicherheit und zu vermeidbaren Kosten bei der Befolgung der Gesetze. Transparentere und einfachere steuerliche Regelungen würden es vor allem kleinen und mittleren Unternehmen erleichtern, ihren steuerlichen Pflichten nachzukommen. Daneben würde die konsequente Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten zusätzlich Bürokratiekosten senken.



9 // Das Serviceangebot Ihrer IHK rund um die Unternehmensnachfolge

Der Führungswechsel im Unternehmen ist ein komplexer Prozess, bei dem Übergeber und Übernehmer eine ganze Reihe betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und emotionaler Komponenten beachten müssen. Eine frühzeitige Vorbereitung der Nachfolge ist für den Fortbestand des Unternehmens daher unerlässlich.

Die Mitarbeiter Ihrer IHK erörtern mit Ihnen in einem kostenlosen Gespräch den aktuellen Stand Ihrer Nachfolgeplanung und geben Ihnen eine Orientierung für den weiteren Nachfolgeprozess.

» IHK-LOTSEN FÜR UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Ehemalige und aktive Führungskräfte, Unternehmer sowie Banker unterstützen und begleiten Unternehmer und potenzielle Nachfolger bei der Ausgestaltung des Nachfolgeprozesses. Die kostenlosen Lotsen-Einsätze können bei Ihrer IHK beantragt werden.

» INFORMATIONSMATERIALIEN UND -VERANSTALTUNGEN

Ihre Industrie- und Handelskammer hält zur Vorbereitung des Nachfolgeprozesses umfangreiche Informationsmaterialien für Unternehmer und potenzielle Nachfolger bereit, die bei der Planung des Nachfolgeprozesses helfen sollen. Des Weiteren informieren wir in Veranstaltungen zu verschiedenen Aspekten der Nachfolge.

» STEUERBERATERSPRECHTAGE & RECHTSANWALTSSPRECHTAGE (FÜR NACHFOLGER)

Gemeinsam mit einem Steuerberater bzw. Rechtsanwalt werden steuerliche Aspekte sowie Fragen zu Rechtsformwahl, Firmenrecht, gewerblicher Rechtsschutz, Arbeitsrecht im Rahmen der Unternehmensnachfolge geklärt.

» NACHFOLGESPRECHTAG

In einem unverbindlichen, vertraulichen Gespräch werden Ihre Fragen zur Vorbereitung auf eine Unternehmensnachfolge geklärt.



Die IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz:

IHK Koblenz

Schlossstraße 2 | 56068 Koblenz

Tel.: 0261 106-0

www.ihk-koblenz.de

IHK Pfalz

Ludwigsplatz 2-4 | 67059 Ludwigshafen

Tel.: 0621 5904-0

www.pfalz.ihk24.de

IHK Rheinhessen

Schillerplatz 7 | 55116 Mainz

Tel.: 06131 262-0

www.rheinhessen.ihk24.de

IHK Trier

Herzogenbuscher Str. 12 | 54292 Trier

Tel.: 0651 9777-0

www.ihk-trier.de

Impressum:

Herausgeber:

IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz
Schlossstraße 2 | 56068 Koblenz
service@koblenz.ihk.de
Telefon 0261 106-0
www.ihk-arbeitsgemeinschaft-rlp.de

Redaktion:

Daniela Breuer
Andrea Look
Markus Elz
Thorsten Tschirmer
Steffen Blaga
Kevin Gläser
Raimund Fisch
Lisa Haus
Christian Redeke

Gestaltung und Layout:

Goossens Et Kopatz, Trier
Stand November 2017

Bildnachweis / Titelseite:

fotolia.com

Bildnachweis / Innenseiten:

Seite 5: Shutterstock
Seite 10, 18, 21, 24, 26 und 31: fotolia.com
Seite 20: IHK Koblenz
Seite 22: IHK Trier
Seite 25: IHK Pfalz
Seite 27: IHK Rheinhessen
Seite 33: iStock

Hinweise:

Copyright: Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers gestattet. Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt.
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz keine Gewähr.

Abbildungsverzeichnis:

- Abbildung 1:** Teilnehmer nach Branchen
Abbildung 2: Altersstruktur der Unternehmer
Abbildung 3: Zeitplan der Nachfolge nach Altersgruppe
Abbildung 4: Planungsstand nach Übergabezeitpunkt
Abbildung 5: Planungsstand nach Altersgruppe
Abbildung 6: Planungsstand nach Betriebsgröße
Abbildung 7: Planungsstand nach Nachfolgevariante
Abbildung 8: Gesamtübersicht der Gründe
Abbildung 9: Emotionale Bindung an Unternehmen nach Übergabezeitpunkt
Abbildung 10: Verzögerungsgründe nach Alter
Abbildung 11: Herausforderungen – Gesamtübersicht
Abbildung 12: Herausforderungen – Persönliche Faktoren
Abbildung 13: Herausforderungen – Kaufmännische Faktoren
Abbildung 14: Herausforderungen nach Planungsstand
Abbildung 15: Wer wird Nachfolger
Abbildung 16: Art der Nachfolge – falls entschieden

Literaturverzeichnis:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie:

Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung, Berlin, 2016.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.:

Wachsende Herausforderung – zunehmendes Übernahmeinteresse. DIHK Report zur Unternehmensnachfolge 2016. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen, Berlin, 2016.

Industrie- und Handelskammer Chemnitz:

Nachfolgesituation in Südwestsachsen. Auswertung der IHK Chemnitz zur Befragung Unternehmensnachfolge 2016. Unternehmensnachfolge nicht immer attraktiv, Chemnitz, 2016.

Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main:

Auswertung der IHK-Umfrage zur Unternehmensnachfolge 2011, Frankfurt am Main, 2011.

IHK Nürnberg für Mittelfranken:

IHK-Nachfolgereport Mittelfranken 2016. Fakten, Trends und IHK-Services, Nürnberg, 2016.

Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld:

Unternehmensnachfolge in Ostwestfalen. IHK-Studie in Kooperation mit TNS Emnid und der FHDW Bielefeld/ Paderborn, Bielefeld, 2016.

IHK Regensburg für Oberpfalz/ Kelheim:

Nachfolge So sichern Sie Ihr Unternehmen. Ergebnisse – Analysen – Handlungsempfehlungen im IHK-Bezirk Oberpfalz-Kelheim, Regensburg, 2016.

Industrie- und Handelskammer Ulm:

Das Nachfolgeschehen in der Region Ulm. Studie des IAW Tübingen im Auftrag der IHK Ulm, Ulm, 2016.

Industrie- und Handelskammer Würzburg-Schweinfurt K. d. ö. R.:

Nachfolgereport Mainfranken 2015, Würzburg, 2015.

Industrie- und Handelskammer zu Köln (2014):

Das unterschätzte Risiko. Unternehmensnachfolge und Notfallplanung im IHK-Bezirk Köln 2014, Köln, 2014.



Arbeitsgemeinschaft
Rheinland-Pfalz