



STELLUNGNAHME

Ihr/e Ansprechpartner/in
Thomas Grigutsch
Michael Meese

E-Mail
t.grigutsch@wuppertal.ihk.de
meese@ihk-nordwestfalen.de

Telefon
0202 2490 – 200
0251 707 - 226
Datum
27.06.2018

Stellungnahme „Unternehmensnachfolge – Anhörung A18 – 04.07.2018

Wir wurden gebeten, zu dem Antrag der CDU- und FDP-Landtagsfraktion (Drucksache 17/2159) eine schriftliche Stellungnahme abzugeben. Dem kommen wir gern nach:

Die 16 nordrhein-westfälischen Industrie- und Handelskammern unterstützen mit rd. 50 Beratern u. a. sowohl Existenzgründer auf dem Weg in die Selbstständigkeit als auch Unternehmen und potenzielle Nachfolger bei der Unternehmensübergabe.

Situation in NRW

In Nordrhein-Westfalen gibt es rd. 818.000 Selbstständige, davon sind 265.000 oder ein Drittel älter als 55 Jahre. Diese Familienunternehmen beschäftigen rd. 1,4 Mio. Mitarbeiter. Bei ihnen steht das Thema „Übergabe“ in den nächsten Jahren an, wobei sie sich schon heute damit beschäftigen müssen. Bei mehr als 150.000 Unternehmen ist das Thema „Übergabe“ des eigenen Unternehmens sogar akut, da die Inhaber 60 Jahre oder älter sind. Grund für diesen starken Anstieg der Unternehmensnachfolgen: Die Unternehmensgründer aus der Babyboomergeneration kommen jetzt in das Rentenalter. Durch den demografischen Wandel treffen sie auf eine sinkende Anzahl von potenziellen Nachfolgegefolgskandidaten. Diese Unternehmen und Selbstständigen stehen in den nächsten Jahren vor der Herausforderung, für die Leitung ihres Unternehmens einen geeigneten Nachfolger zu finden. Das wird nicht jedem gelingen. Damit steht in den nächsten Jahren ein großer Umwälzungsprozess in der Unternehmerschaft bevor.

Zum Problem werden Betriebsübergaben, wenn die Nachfolge zu spät und unzureichend geplant wird. Es entsteht Zeitdruck, wichtige Prozessschritte können nur oberflächlich behandelt werden. Dazu ergab eine IHK-NRW-Studie zum Nachfolgegeschehen in NRW,

dass es für viele kleine Betriebe problematisch wird, ihr Unternehmen in die nächste Generation zu übergeben. Konkret sind es Unternehmen bis zu fünf Mitarbeitern und bis zu 250.000 Euro Umsatz. Sie sind häufig nicht renditestark genug, um für Nachfolger attraktiv zu sein. Hinzu kommt, dass durch den Wandel der Wirtschaft - etwa durch ein geändertes gesellschaftliches Konsumverhalten oder auch die zunehmende Digitalisierung – teilweise über Generationen erfolgreiche Geschäftsmodelle nicht mehr zukunftsfähig sind. Beispielsweise ist es für viele Einzelhändler und Gastronomen in den ländlichen Regionen extrem schwer, den Betrieb zu übergeben.

Rein ökonomisch gesehen sind drei Viertel der Familienbetriebe nicht übernahmefähig: Ihr Gewinn vor dem Unternehmerlohn ist kleiner als 50.000 Euro jährlich. Sie werden von einer Stilllegung überproportional betroffen sein, wenn sie vor dem Generationswechsel stehen. Selbst ein Absenken des Wirtschaftlichkeitskriteriums auf 25.000 Euro lässt die Anzahl der betroffenen Betriebe nur geringfügig abschmelzen. Nach einer Sonderauswertung des KfW-Mittelstandpanels ist die Stilllegung des Unternehmens aktuell für jeden siebten Inhaber der einzig angedachte Weg.

Das Problem der Unternehmensstruktur in NRW wird dadurch verstärkt, dass gleichzeitig auch die Zahl der Neugründungen zurückgeht. So sank die Zahl der Existenzgründungen von rd. 74.000 im Jahr 2012 auf rd. 65.000 im Jahr 2016 (vergleiche Gründerreport IHK NRW 2017).

Für den Wirtschaftsstandort NRW wird die erfolgreiche Gestaltung der auf das Land zukommenden Welle an Unternehmensnachfolgen zur gesamtwirtschaftlichen Herausforderung. Staatliches Handeln des Landes kann dabei unterstützen, mögliche negative Folgen abzufedern. Dabei sollte die frühzeitige Sensibilisierung im Vordergrund stehen, um das Bewusstsein und die Kenntnisse der Unternehmen zu stärken, damit diese die Nachfolgeplanung frühzeitig angehen und dort, wo eine wirtschaftliche Fortführung des Betriebs möglich ist, diese auch erfolgen kann.

Bewertung der Vorschläge

Beratungsprogramm Wirtschaft – nutzbar nur für den Nachfolger:

Übergabeprozesse dauern! Ob nun eine familieninterne Lösung oder eine externe Übernahme angedacht ist, die meisten Inhaber gehen von einer Dauer von mindestens zwei Jahren aus. In diesem Zeitraum sind viele Prozessschritte auf der Nachfolgerseite zu durchdenken. Denn auch für den Nachfolger ist der gesamte Übernahmeprozess komplex und vielschichtig. Er muss nicht nur das zu übernehmende Unternehmen durchleuchten, mögliche Potenziale erkennen, ein Konzept erstellen, Bankgespräche vorbereiten, sondern es treten auch immer wieder Fragen auf, die betriebswirtschaftlich bewertet werden

müssen. In dieser Vorgründungsphase könnten Unternehmensberater helfen, deren Beratungshonorar über das Beratungsprogramm Wirtschaft (BPW) mitfinanziert wird. Derzeit können bei Betriebsübernahmen sechs Tagewerke beantragt werden. Diese reichen aber zum Teil nicht aus, gerade dann, wenn mehrere Personen - ob nun Unternehmensfremde oder aus der Belegschaft - die Übernahme eines Unternehmens planen. Eine Aufstockung erscheint uns sinnvoll. Weiterhin sollte die Mindestbeteiligungshöhe von 50 Prozent als Förderkriterium zur Inanspruchnahme des BPW herabgesetzt werden. Gerade bei langfristig angedachten Nachfolgeregelungen wird in einem ersten Schritt häufig nur eine Unternehmensbeteiligung ab 25 Prozent vereinbart.

Viele Unternehmen, insbesondere die heute 45- bis 55-jährigen Unternehmer, haben noch die Möglichkeit, den Grundstein für eine Zukunftsfähigkeit und ausreichende wirtschaftliche Tragfähigkeit ihres Geschäftsmodells zu legen. Denn die einzige Alternative zur Stilllegung ist gegenzusteuern und das Unternehmen tragfähig zu gestalten. Ein in vielen Fällen langwieriger Prozess, bei dessen Umsetzung Unternehmensberater helfen könnten! Zur Finanzierung der Honorare von Unternehmensberatern zur Begleitung einer geplanten Übergabe eines Unternehmens an eine Nachfolgerin oder an einen Nachfolger steht das Regionale Wirtschaftsförderungsprogramm NRW (RWP) mit seiner Beratungskomponente zur Verfügung. Das Programm ist für den langen Weg von der Neuausrichtung eines Unternehmens bis hin zur Erreichung der Tragfähigkeit anwendbar, jedoch nicht für alle Branchen nutzbar – beispielsweise Einzelhandel. Es gilt also, das RWP-Programm für möglichst alle Branchen zu öffnen.

Moderatorenprogramm:

Die IHK-NRW-Studie zum Nachfolgegeschehen in NRW ergab, dass eine Unternehmensnachfolge vielfach komplex und vielschichtig ist. Die Suche nach einem Nachfolger stellt den Seniorunternehmer oft vor eine große Herausforderung. Entgegengesetzt der landläufigen Meinung, dass die familieninterne Nachfolgeregelung deutlich abgenommen habe, zeigte die Studie, dass aktuell immer noch fast zwei Drittel der Inhaber planen, ihr Unternehmen innerhalb der Familie zu übergeben. Dies ist jedoch eine Momentaufnahme – mit Blick auf die heranwachsende Generation Y ist damit zu rechnen, dass sich die Zahl der extern suchenden Inhaber zukünftig erhöhen wird. Durch die Demografie, aber auch wandelnde Lebenseinstellungen wird die Fachkraft „Unternehmer“ zunehmend knapper werden. Daher wird das Thema „Betriebsübernahme“ in den nächsten Jahren noch weiter an Bedeutung zunehmen. Dabei wird für viele Unternehmerinnen und Unternehmer die Suche nach einem richtigen Nachfolger die alles überlagernde Herausforderung. Bei der Nachfolgeregelung besteht ein hoher Informations- und Beratungsbedarf. Nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmer aus der IHK NRW-Studie fühlt sich gut auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer sind mit der für sie einzigartigen, aber komplexen Aufgabenstellung der



Betriebsübernahme neben dem Tagesgeschäft überfordert, sodass das Vorhaben „Betriebsübergabe“ auch deshalb immer weiter vor sich hergeschoben wird. Damit wird die Notwendigkeit, die Nachfolge zu regeln, nicht selten zu spät erkannt oder die notwendigen Regelungen zumindest immer wieder aufgeschoben.

Nach einer Umfrage bei den Mitgliedsunternehmen wünschen sich Unternehmerinnen und Unternehmer von ihrer IHK Unterstützung im Nachfolgeprozess (<http://www.ihk-nrw.de/taetigkeitsfelder/unternehmensnachfolge>). Die 16 IHKs bieten schon heute ein umfangreiches Serviceangebot für die Unternehmen wie auch für potenzielle Nachfolger an. Dieses Angebot wurde in den letzten Jahren stetig ausgebaut. Dennoch werden die Herausforderungen - insbesondere aufgrund der in die Rente wechselnden Babyboomer - größer.

Vor diesem Hintergrund wurde in Baden-Württemberg und Niedersachsen ein „Moderatorenkonzept“ entwickelt. Zentrale Aufgabe der dort tätigen Moderatoren ist es, potenzielle Übergeber ausfindig zu machen, sie persönlich anzusprechen und für die rechtzeitige und sorgfältige Planung der Nachfolge zu sensibilisieren. Gerade dann, wenn keine Nachfolgerin oder kein Nachfolger in der Familie vorhanden ist, können die abgebenden Unternehmer durch die üblichen Informationsangebote kaum erreicht werden. Teilweise scheuen sie sich immer noch, Informationsveranstaltungen zu besuchen, da sie nicht öffentlich werden wollen. Gerade hier ist eine persönliche, sensible und direkte Ansprache durch einen Moderator notwendig.

Für die nordrhein-westfälischen Industrie- und Handelskammern sollten die Aufgaben eines Moderators im Rahmen eines „Moderatorenprogramms für NRW“ nicht mit der Sensibilisierung und persönlichen Ansprache der Unternehmer aufhören. Vielmehr sollten mit der aktiven Ansprache der Unternehmerinnen und Unternehmer auch Unterstützungsangebote aufgezeigt, bei der Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger geholfen und der gesamte Nachfolgeprozess moderiert werden. Wird das „Moderatorenkonzept“ bei den Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern installiert, kann ein Moderator auf das gesamte Serviceangebot der Kammern zurückgreifen.

Der Moderator übernimmt grundsätzlich keine vertiefende betriebswirtschaftliche Beratung. Er ist vielmehr für die Sensibilisierung, persönliche Ansprache, unterstützende Suche nach Nachfolgekandidaten und die Organisation und Moderation des gesamten Nachfolgeprozesses verantwortlich.

Zur Finanzierung der Personal- und Sachkosten sollte das Moderatorenkonzept NRW mit ausreichend finanziellen Mitteln ausgestattet sein. Der bürokratische Aufwand für die



Beantragung, Abrechnung und Prüfung der Verwendung der Mittel muss zudem überschaubar bis gering ausfallen. Es bietet sich an, bei der Abwicklung des Beantragungs- und Abrechnungsprozesses auf bereits mit dem Thema vertraute Institutionen (z. B. IBP NRW) zurückzugreifen.

Gründerpreis – Kategorie Nachfolge:

Der Gründerpreis NRW wird seit vielen Jahren ausgelobt. Er hat mit den ersten Prämierungen zu einer verbesserten Aufmerksamkeit für das Thema „Gründung“ gesorgt. Das wird nicht nur an der großen Presseresonanz deutlich, sondern auch die gestiegenen Anmeldezahlen zum Gründerpreis NRW zeigen das gestiegene Interesse junger Unternehmen. Preisträger waren nicht nur technologieorientierte Unternehmen, sondern vielmehr zur „Old Economy“ gehörende junge Unternehmen. Im Rahmen des Gründerpreises werden auch immer wieder gut geplante und vollzogene Unternehmensübernahmen prämiert.

Das Thema „Übernahme“ wird in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. Der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel werden den Wettbewerb um die „schlauesten Köpfe“ verstärken. Der Anreiz, einer gut dotierten, scheinbar sichereren Stelle in einem Unternehmen den Vorzug vor einer risikobehafteten Unternehmensnachfolge zu geben, wird dabei oft zu Gunsten der Angestelltentätigkeit ausgehen. Ein eigenständiger NRW-Nachfolgepreis, aber auch die Heraushebung des Themas „Nachfolge“ innerhalb des Gründerpreises NRW, kann das Thema stärker in den Fokus der Öffentlichkeit stellen - Gründergeist wecken, auch für Übernahmen!

Zuschussförderung RWP-Richtlinie:

Dass es erneut einen Beratungszuschuss - über das RWP-Programm - für eine Übernahme einer aus Altersgründen von Stilllegung bedrohten Betriebsstätte geben soll, halten wir für sinnvoll.

Mitarbeiterbeteiligungen:

Die Unternehmensnachfolge bzw. Beteiligung durch „geeignete Mitarbeiter“ ist in der Praxis eine gute Option die Nachfolge zu regeln. Ein möglicher Übernahmekandidat kann und wird häufig in der Praxis über mehrere Jahre vom Unternehmer aufgebaut. Der Mitarbeiter kennt die Stärken, die Schwächen und häufig auch mögliche Chancen des zu übernehmenden Unternehmens. Ein Ausbau der Instrumente zur Mitarbeiterbeteiligung und damit verbundene steuerliche sowie rechtliche Erleichterungen wären aus unserer Sicht geeignet, Mitarbeiter an eine Unternehmensnachfolge heranzuführen. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird es noch wichtiger werden, dass den Unternehmern und potenziellen Nachfolgern der Weg zu einer erfolgreichen Übergabe geebnet wird. Hindernisse, die den Betriebsübergang erschweren, sollten auf den Prüfstand kommen.



IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern
in Nordrhein-Westfalen

IHK NRW ist der Zusammenschluss der 16 Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen. IHK NRW vertritt die Gesamtheit der IHKs in NRW gegenüber der Landesregierung, dem Landtag sowie den für die Kammerarbeit wichtigen Behörden und Organisationen.