



Generationenwechsel im Unternehmen

Praxishandbuch zur Unternehmensnachfolge



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



Arnsberg
Hellweg-Sauerland



In den kommenden zehn Jahren steht in NRW bei 305.000 eigentümergeführten Familienunternehmen mit insgesamt 1,8 Millionen Beschäftigten ein Wechsel an, da die Inhaberinnen und Inhaber das Rentenalter erreichen.

Vorwort

Der Generationenwechsel an der Spitze zahlreicher Unternehmen wird immer schwieriger. Das verdeutlichen Zahlen einer im Herbst 2024 durch IHK NRW in Auftrag gegebenen Studie. Danach steht in den kommenden zehn Jahren in Nordrhein-Westfalen bei 305.000 eigentümergeführten Familienunternehmen mit insgesamt 1,8 Millionen Beschäftigten ein Wechsel an, da die Inhaberinnen und Inhaber das Rentenalter erreichen. Diese Familienunternehmen bilden in ihrer Vielfalt die ökonomische Basis für eine starke Region. Daher ist es für die wirtschaftliche Entwicklung in Nordrhein-Westfalen von großer Bedeutung, dass es gelingt, genügend Nachwuchs an die Spitzen dieser Unternehmen zu bringen.

Eine Umfrage der Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen macht zudem deutlich, wie komplex und vielschichtig ein Generationenwechsel ist und mit welchen unterschiedlichen Fragestellungen sich die Beteiligten auseinandersetzen müssen. Zu den Topantworten gehören der Beratungs- und Informationsbedarf, der Ablauf des Nachfolgeprozesses, die Unternehmensbewertung sowie die Suche nach potenziellen Nachfolgenden.

Die Beratungspraxis der Industrie- und Handelskammern zeigt, dass die frühzeitige und professionelle Vorbereitung ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Unternehmensnachfolge ist. Das vorliegende Praxishandbuch bietet dazu Inhaberinnen und Inhabern sowie potenziellen Nachfolgenden einen schnellen Überblick zu zentralen Themen der Unternehmensnachfolge sowie Hinweise zu weiterführenden Informationsquellen, Checklisten und Formularen.

Ergänzend unterstützen die IHKs die Unternehmen seit vielen Jahren mit Informationsveranstaltungen, fachkundiger Einzelberatung und vertraulicher Vermittlung von potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Die Nachfolgeexpertinnen und -experten der IHKs informieren und beraten Sie gerne. Nehmen Sie Kontakt auf!

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und gute Impulse für die Gestaltung des Nachfolgeprozesses.



Ralf Stoffels
Präsident IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen e. V.



Vorwort	3
1. Stabwechsel – Schritt für Schritt für Unternehmensinhaberinnen und -inhaber	5
2. Stabwechsel – Schritt für Schritt für Nachfolgerinnen und Nachfolger	8
3. Chancen und Risiken einer Unternehmensnachfolge	11
4. Übergabeformen	12
5. Unternehmenswert ermitteln	14
6. Altersvorsorge sichern	16
7. Finanzierung meistern	17
8. Öffentliche Finanzierungshilfen nutzen	18
9. IHK-Nachfolgeservice in NRW	20
10. Nachfolgeservice der Industrie- und Handelskammern vor Ort	21



Stabwechsel für Unternehmen

1. Stabwechsel – Schritt für Schritt

Viele Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen scheitern, weil die Nachfolge unzureichend geregelt ist. Ein Unternehmen sollte für etwaige Notfälle vorbereitet sein. Dies schließt ein, dass es unabhängig von der Inhaberin oder dem Inhaber zu jedem Zeitpunkt weitergeführt werden kann. In der Regel besteht dieser Plan aber nur in der Theorie. Jedes Unternehmen sollte sich daher frühzeitig mit der Planung der eigenen Nachfolgeregelung beschäftigen. Wichtige Prozessschritte werden nur oberflächlich behandelt, wenn das Thema zu spät angegangen wird. Unter Umständen entsteht Zeitdruck, und die Verhandlungsposition verschlechtert sich.

Untätigkeit kann zudem dazu führen, dass potenzielle Nachfolgende, Mitarbeitende und Stakeholder den Nachfolgeprozess kritisch sehen. Mitarbeitende, aber auch Familienmitglieder nutzen andere berufliche Optionen und Perspektiven, und Banken setzen die Bonität herab. Andersherum ist es als Nachfolgerin oder Nachfolger sinnvoll, frühzeitig das Interesse an der Unternehmensnachfolge zu signalisieren. Geeignete und interessierte Mitarbeitende bringen sich häufig erst zu spät ins Gespräch.



Ein Unternehmen sollte für etwaige Notfälle vorbereitet sein. Dies schließt ein, dass es unabhängig von der Inhaberin oder dem Inhaber zu jedem Zeitpunkt weitergeführt werden kann.

1.1 Unternehmensinhaberinnen und -inhaber

Typischerweise wird eine Unternehmensnachfolge nur einmal im Leben geregelt. Deshalb ist es umso wichtiger, dass dieser Prozess professionell und frühzeitig vorbereitet wird. Es sollte als ein strategisch höchst wichtiges Ereignis in der Historie des Unternehmens verstanden und angegangen werden.



Ab einem Alter von 55 Jahren sollten Inhaberinnen und Inhaber mit der Vorbereitung der Unternehmensnachfolge beginnen. Im Durchschnitt dauert die Erarbeitung und Umsetzung der Nachfolgeregelung drei bis fünf Jahre.

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist eine emotionale Angelegenheit – das endgültige Loslassen ist nicht einfach. Jedoch gibt es viele gute Gründe, Nachfolge rational und als Projekt zu verstehen. Für die Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge gibt es keine allgemeingültige Gebrauchsanweisung. Jede Nachfolge hat unterschiedliche Parameter, die individuell bewertet werden müssen.

1.1.1 Rechtzeitig anfangen

Ab einem Alter von 55 Jahren sollten Inhaberinnen und Inhaber mit der Vorbereitung der Unternehmensnachfolge beginnen. Im Durchschnitt dauert die Erarbeitung und Umsetzung der Nachfolgeregelung drei bis fünf Jahre. Wer rechtzeitig damit beginnt, hat genügend Zeit, sich zu informieren, verschiedene Szenarien durchzuspielen, Entscheidungen zu treffen und, falls nötig, noch im Prozessverlauf Korrekturen vorzunehmen.

1.1.2 Familien- und Unternehmensziele

Am Anfang sollten sich die Beteiligten mit zwei Fragen beschäftigen: Wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen? Welche eigenen und familiären Ziele sollen verfolgt werden?

Falls möglich, sollte die Familie eingebunden werden. Dazu ist es wichtig, sich über die rechtlichen und steuerlichen Komponenten einer Unternehmensübertragung zu informieren und/oder – wenn vorhanden – den eigenen Beirat zu involvieren. Bei Nachfolgeprozessen innerhalb der Familie ist es ratsam, alle vertraglichen und gesetzlichen Erbansprüche zu prüfen.

Es ist wichtig, darauf zu achten, dass Gesellschaftsverträge und testamentarische Verfügungen den gleichen Lösungsansatz verfolgen. Nicht selten steht im Gesellschaftsvertrag etwas anderes als im Testament.

Vererben heißt, Verantwortung übernehmen. Dabei kann Steuersparen nicht die alleinige Leitlinie sein. Bei Familienstreitigkeiten können Mediatorinnen und Mediatoren helfen. Dies gilt auch für die Lösungssuche bei anderen Konflikten während des Nachfolgeprozesses.

1.1.3 Unternehmenswert versus Altersvorsorge

Äußerst komplex und dennoch enorm wichtig sind realistische Unternehmensbewertungen. Zu hohe Kaufpreisforderungen, die nicht im Verhältnis zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens stehen, schrecken mögliche Interessentinnen und Interessenten schnell ab.

Überdies ist zu prüfen, ob die Familie über genügend finanzielle Mittel für den Ruhestand verfügt. Wie viel privates Vermögen ist vorhanden? Was zahlen gesetzliche und private Rentenversicherungen? Muss ein bestimmter Kaufpreis erzielt werden, um den Lebensunterhalt zu sichern? Dabei kann allerdings die nötige Altersvorsorge nicht der bestimmende Faktor für die Herleitung des Kaufpreises sein.

1.1.4 Potenzielle Nachfolgende

Wenn noch nicht feststeht, wer das Unternehmen weiterführen wird, sollten die verschiedenen Varianten einer internen und externen Lösung durchgespielt werden. Es sollte ein Anforderungsprofil für potenzielle Nachfolgende entwickelt werden. Unter Umständen ist es sinnvoll, eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger im Unternehmen gezielt und rechtzeitig aufzubauen.

Ist eine mögliche Nachfolgerin oder ein möglicher Nachfolger gefunden, sollte unbedingt geklärt werden, ob und wie lange die Altinhaberin bzw. der Altinhaber im Unternehmen bleibt, um Interna und Fachwissen weiterzugeben. Hierfür sollte ein gemeinsamer Zeit- und Übergabepplan mit geregelten Zuständigkeiten sowie einem definierten Übergangszeitpunkt festgelegt werden.

Aus der IHK-Beratungspraxis ist bekannt, dass eine Vielzahl von Personen aktiv auf der Suche nach einem geeigneten Unternehmen ist. Die Industrie- und Handelskammern in NRW unterstützen dabei mit vertraulicher Vermittlung von potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern durch die nexxt-change Unternehmensbörse und den IHK-Nachfolgepool NRW.

1.1.5 Notfallkoffer packen

Unabhängig vom Alter muss sich jede Unternehmerin sowie jeder Unternehmer Gedanken über einen plötzlichen Ausfall machen und eine strukturierte, laufend aktualisierte Vorsorge für den Notfall betreiben. Eine Vorlage dazu erhalten Sie bei Ihrer IHK. Das Packen eines solchen Notfallkoffers kann auch Ausgangspunkt für eine Nachfolgeplanung sein.

1.1.6 Planung und Umsetzung

Die nachfolgende Übersicht beschreibt, was bei der Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge typischerweise zu beachten ist:

Unternehmertum:

- Strukturen und Prozesse im Unternehmen schaffen
- Vollmachten und Kompetenzen vergeben (Notfallkoffer erstellen)
- Rechtsform wählen, die eine Übergabe vereinfacht
- Abhängig von der Unternehmensgröße und -struktur eine Stellvertreterin oder einen Stellvertreter etablieren oder eine zweite Führungsebene verankern
- Das Unternehmen zukunftsfähig halten: Produkte/Dienstleistungen und das Erscheinungsbild des Unternehmens sollten zeitgemäß sein.

Vorbereitung:

- Klären, wer den Betrieb übernehmen könnte (innerhalb der Familie, eine externe Person oder ein Unternehmen aus dem Unternehmensumfeld)
- Unterlagen für den Verkauf zusammenstellen
- Gibt es Personengruppen (weitere Geschäftsführerinnen oder Geschäftsführer/ Gesellschafterinnen oder Gesellschafter), die in den Entscheidungsprozess eingebunden werden müssen?
- Beraterinnen oder Berater einbinden, beispielsweise aus den Themenbereichen Recht, Steuern, Mediation, Unternehmensberatung sowie aus den Kammern und Verbänden
- Rechtliche und steuerrechtliche Fragestellungen klären (inklusive vertraglicher und gesetzlicher Erbansprüche)
- Was soll konkret übergeben werden?
- Unternehmenswert berechnen
- Sind genügend Mittel für die Altersvorsorge vorhanden?
- Zeitplan aufstellen

Umsetzung:

- Nachfolgerin oder Nachfolger identifizieren
- Notwendige Unterlagen zur Verfügung stellen
- Basis für eine vertrauensvolle Prüfung schaffen (Abschluss Vertraulichkeitserklärung und/oder Absichtserklärung – Letter of Intent)
- Unternehmensüberprüfung (Due Diligence) planen
- Überprüfung nach klaren Kriterien durchführen
- Abschluss (Closing) oder Absage

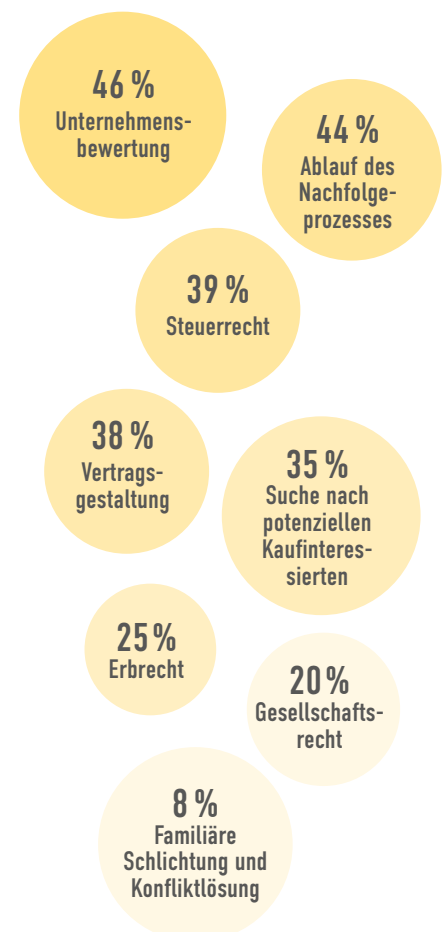
Navigator für alle Fälle

Der Notfallkoffer ist gelebtes Risikomanagement und sollte in keinem Betrieb fehlen.

www.ihk-notfallhandbuch.de



Informations- und Beratungsbedarf von Seniorunternehmerinnen und -unternehmern



Quelle: IHK NRW;
IHK-Nachfolgereport NRW: Die Lage spitzt sich zu



Stabwechsel

für Nachfolgerinnen
und Nachfolger

2. Stabwechsel – Schritt für Schritt



**Bin ich bereit und gut aufgestellt,
die Chancen der Selbstständigkeit
zu ergreifen?**

Wer eine Unternehmensnachfolge anstrebt, sollte sich über seine eigenen persönlichen und beruflichen Lebensziele im Klaren sein. Bin ich bereit und gut aufgestellt, die Chancen der Selbstständigkeit zu ergreifen? Dazu muss – falls vorhanden – der Lebenspartner bzw. die Lebenspartnerin gewillt sein, den Weg mitzugehen. Und dies ohne Wenn und Aber. Eventuell hat die Partnerin oder der Partner sogar Interesse, im Unternehmen mitzuarbeiten.

Da es keinesfalls leichter ist, einen bestehenden Betrieb zu übernehmen, als ein Start-up zu gründen, müssen potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger fachlich, kaufmännisch und menschlich qualifiziert sein. Häufig ist auch Führungserfahrung nötig.

Jeder sollte über seine potenzielle unternehmerische Laufbahn selbst entscheiden. Dies gilt vor allem bei der Familiennachfolge, aber auch, wenn einem der Betrieb des eigenen Arbeitgebers angeboten wird.

2.1 Finanzielle Möglichkeiten

Die meisten externen Nachfolgen – und einige Familiennachfolgen – werden mit Fremdkapital finanziert. Im Normalfall ist der Gang zur Bank unerlässlich. Ob und zu welchen Konditionen ein Einstieg in das Unternehmen bzw. eine Übernahme durch einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin gelingt, hängt nicht zuletzt von deren finanziellen Möglichkeiten ab.

Spätestens wenn bei der Bank die Frage nach den persönlichen Sicherheiten gestellt wird, trennt sich die Spreu vom Weizen. Sie müssen sich über die Notwendigkeit im Klaren sein, Ihr verdientes, gespartes oder auch geerbtes Vermögen im Rahmen des benötigten Fremdkapitals als Sicherheit einzusetzen. Genau dieser Punkt gehört auch in das Gespräch mit dem Lebenspartner bzw. der Lebenspartnerin.

2.2 Suchprofil entwickeln

Um eine gezielte Suche starten zu können, sollte sich jede Person, die sich mit der Unternehmensnachfolge beschäftigt, über einen möglichen Standort und die Größenklasse Gedanken machen. Bei natürlichen Personen wird die Größenklasse von den finanziellen Möglichkeiten abhängig sein. Darüber hinaus stellt sich die Frage, in welcher Branche man zukünftig selbstständig arbeiten möchte.



2.3 Zugangsvoraussetzungen

Prüfen Sie, ob die nötigen gewerblichen oder fachlichen Zugangsvoraussetzungen vorhanden sind. Beispiele hierfür sind spezielle Kammerzulassungen für freie Berufe wie Ärztinnen und Ärzte, Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Architektinnen und Architekten, die Meisterprüfungen im Handwerk oder erlaubnispflichtige Gewerbe. Bei der gewerblichen Personenbeförderung spielen zum Beispiel die persönliche Zuverlässigkeit, die finanzielle Leistungsfähigkeit und die fachliche Eignung eine Rolle.

Arbeiten Sie im Team und binden Sie auf den Prozess spezialisierte Beraterinnen und Berater ein. Auch hier kann Ihnen die Meinung von Außenstehenden bei der Entscheidungsfindung helfen.

2.4 Expertinnen und Experten einbeziehen

Arbeiten Sie im Team und binden Sie auf den Prozess spezialisierte Beraterinnen und Berater ein. Auch hier kann Ihnen die Meinung von Außenstehenden bei der Entscheidungsfindung helfen – ganz nach dem Motto „Vier Augen sehen mehr als zwei“. Über mögliche Förderprogramme informieren Sie die jeweilige Industrie- und Handelskammer vor Ort sowie Kreditinstitute.



Wird eine bestehende Struktur übernommen,
muss die Käuferin oder der Käufer
besonders darauf achten, ob die Verkäuferin
oder der Verkäufer ersetzt werden kann.

3. Chancen und Risiken einer Unternehmensnachfolge

Sowohl bei der Übernahme bestehender Unternehmen als auch bei Neugründungen bestehen Chancen und Herausforderungen, wobei die Erfolgsquote im direkten Vergleich bei Übernahmen tendenziell höher ist. Allerdings bezahlt man für die bestehenden Strukturen in der Regel auch einen Kaufpreis. Dies bringt im Vergleich zur Gründung oftmals von Anfang an eine höhere finanzielle Belastung mit sich.



Im direkten Vergleich ist die Erfolgsquote bei Übernahmen tendenziell höher.

3.1 Chancen für Nachfolgerinnen und Nachfolger

Im Vergleich zu einer Neugründung sprechen viele Argumente für die Übernahme eines bestehenden Betriebs.

- Das Unternehmen ist am Markt bekannt, die Produkte und Dienstleistungen sind eingeführt, die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sind aufgebaut. Ein Start ohne lange Anlaufzeit ist möglich. Vom ersten Tag an wird Umsatz generiert.
- Die Mitarbeitenden bilden ein eingespieltes Team. Eine Aufbau- und Ablauforganisation ist vorhanden und kann als Grundlage genutzt werden.
- Die Nachfolgerin oder der Nachfolger kann durch die die abgebende Person eingearbeitet werden. So können zum Beispiel die wichtigsten Kundinnen und Kunden gemeinsam besucht werden, und die nachfolgende Generation kann von den bestehenden Erfahrungen profitieren.
- Es ist eine belastbare Planung möglich, da Kosten- und Umsatzstrukturen bekannt sind. Dies wird von Banken positiv gesehen, sodass bei wirtschaftlich profitablen Unternehmen auch die Finanzierungsmöglichkeiten besser sind.

3.2 Risiken für Nachfolgerinnen und Nachfolger

Es gibt Punkte, die beim Erwerb eines bestehenden Unternehmens kritisch betrachtet werden müssen.

- Unter Umständen ist das Geschäftsmodell gar nicht oder nur schwer auf eine andere Person zu übertragen, wenn zum Beispiel die Kundenbindung stark auf die bisherige Unternehmensführung zugeschnitten ist. Dies ist häufig bei personenbezogenen Dienstleistungen der Fall.
- Wird eine bestehende Struktur übernommen, muss die Käuferin oder der Käufer besonders darauf achten, ob die abgebende Person in allen Kompetenzen ersetzt werden kann oder ob unter Umständen noch in zusätzliches Know-how investiert werden muss.
- Oftmals findet man in bestehenden Betrieben verkrustete Strukturen oder Widerstände gegen betriebliche Veränderungen.
- Führungsstile haben sich über die Jahre verändert. Sind es die Mitarbeitenden gewohnt, autoritär geführt zu werden, kann eine Änderung in der Kommunikation zu Verunsicherung führen.
- Tätigt die Alteigentümerin oder der Alteigentümer ab einem bestimmten Zeitpunkt notwendige Investitionen nicht mehr, kann ein Investitionsstau entstehen, der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einschränken kann und unter Umständen hohen Nachfinanzierungsbedarf für die erwerbende Person mit sich bringt.
- Möglicherweise findet man in einem zu übernehmenden Betrieb auch Produkte, Mitarbeitende oder Kundinnen und Kunden, die nicht in das eigene Konzept passen. Eine Trennung ist aber möglicherweise nicht friktionsfrei möglich.
- Bleibt die Verkäuferin oder der Verkäufer noch für einige Zeit im Unternehmen (z. B. als Beraterin oder Berater), sollten die Kompetenzen und Tätigkeitsbereiche klar definiert und gegenüber Mitarbeitenden und dem Kundenstamm kommuniziert werden.



Unter Umständen ist das Geschäftsmodell gar nicht oder nur schwer auf eine andere Person zu übertragen.

4. Übergabeformen

Wie ein Unternehmen übergeben wird, ist sehr individuell. Je nach Ausgangssituation können verschiedene Varianten gewählt werden. Bei allen Versionen ist es sinnvoll, sich im Vorfeld über die rechtlichen sowie steuerlichen Auswirkungen zu informieren.



Eine Schenkung ist in der Regel steuerlich relevant. Die Schenkungssteuer richtet sich in erster Linie nach der Höhe der Schenkung und dem Verwandtschaftsgrad.

4.1 Schenkung

Eine Schenkung ist die unentgeltliche Überlassung des Unternehmens an eine andere Person (oder ein anderes Unternehmen). Das kann jemand aus der Familie sein, aber auch weitere Dritte, wie zum Beispiel Mitarbeitende. Mit der Schenkung gehen alle Rechte und Pflichten aus dem Unternehmen auf die Beschenkte oder den Beschenkten über.

4.1.1 Rechtsberatung und Notariat

Je nach Rechtsform des Unternehmens muss die Schenkung notariell erfolgen. Grundsätzlich sollte ein Vertrag erstellt werden, aus dem hervorgeht, was der Inhalt und wann der genaue Zeitpunkt der Schenkung ist. Auch eine Beratung durch eine Fachanwältin oder einen Fachanwalt kann bezüglich erbschaftssteuerlich relevanter Fragestellungen sinnvoll sein.

Darüber hinaus müssen gerade bei familiären Nachfolgeplanungen, bei denen nicht alle Kinder gleichmäßig bedacht werden, auch die Pflichtteilsansprüche und mögliche Ausgleichszahlungen berücksichtigt werden.

4.1.2 Steuerberatung und Finanzamt

Eine Schenkung ist in der Regel steuerlich relevant. Die Schenkungssteuer richtet sich in erster Linie nach der Höhe der Schenkung und dem Verwandtschaftsgrad. Dabei werden Freigrenzen auf die Schenkungssumme angerechnet. Die Steuerberaterin oder der Steuerberater – insbesondere die Fachberaterinnen und Fachberater für Unternehmensnachfolge – können hier im Vorfeld Auskunft über anfallende Steuern geben, um ggf. durch eine optimierte Planung Gestaltungsspielräume zu nutzen.

4.1.3 Schenkung von Familienunternehmen

Der Gesetzgeber hat für die Weitergabe von Familienunternehmen im Rahmen der Schenkung spezielle Regelungen und Freigrenzen geschaffen.

4.2 Verkauf



Bei einem Verkauf kann der Betrag in einer Summe gezahlt werden, in Raten oder in einer Kombination aus beidem.

Im Gegensatz zu einer Schenkung fließt bei einem Verkauf ein Kaufpreis als Gegenleistung zum Unternehmen. Der Verkauf findet in der Regel gegenüber Dritten Anwendung, aber auch bei einer Nachfolge innerhalb der Familie. Dabei kann der Betrag in einer Summe gezahlt werden, in Raten oder in einer Kombination aus beidem.

4.2.1 Share-Deal

Hier spielt die Rechtsform des Unternehmens eine wesentliche Rolle. Bei Kapitalgesellschaften (zum Beispiel UG, GmbH, AG) könnten Anteile (Share-Deal) verkauft werden. Das kann in Gänze, aber auch in einzelnen Tranchen erfolgen. Die Käuferin oder der Käufer tritt damit die direkte Rechtsnachfolge im Unternehmen an. Jegliche Verträge (z. B. Mietvertrag, Arbeits- und Kundenverträge) bleiben bestehen, da sie mit der Gesellschaft abgeschlossen worden sind.



4.2.2 Asset-Deal

Bei einem Asset-Deal werden die Wirtschaftsgüter eines Unternehmens verkauft. Einzelunternehmen können ausschließlich in dieser Form veräußert werden. Verträge des Unternehmens müssen in der Regel neu abgeschlossen werden. Die Käuferin oder der Käufer kann den Kaufpreis steuerlich geltend machen und abschreiben, was für die Kaufpreisverhandlung eine Rolle spielen kann.

4.3 Übergabe auf Rentenbasis

Innerhalb der Familiennachfolge und bei engen Mitarbeitenden wird auch gerne die Übergabe auf Rentenbasis gewählt. Das Unternehmen wird übertragen und im Gegenzug dazu von der Nachfolgerin oder dem Nachfolger eine – in der Regel monatliche – Rente gezahlt. Die Höhe kann fix sein oder sich an der Unternehmensentwicklung orientieren. Die Laufzeit der Rentenzahlung sollte dabei festgelegt werden, mit dem Tod enden oder über den Tod hinausgehen.

Durch Ratenzahlung ist ggf. ein Verzicht auf Fremdmittel möglich. Die Verkäuferin oder der Verkäufer erhält einen Betrag, der nicht in einer Summe versteuert werden muss, sondern eine ggf. steuerlich günstigere regelmäßige Rentenzahlung.

Die Kopplung der Rentenhöhe an die Unternehmensentwicklung birgt für beide Seiten unter Umständen Schwierigkeiten, da damit die Zahlung in der Höhe schwankend sein kann. Darunter fällt auch eine für die Bemessung notwendige Nachweispflicht des Unternehmensertrages.



**Das Unternehmen wird übertragen
und im Gegenzug dazu von der Nachfolgerin
oder dem Nachfolger eine – in der Regel
monatliche – Rente gezahlt.**

4.4 Übergabe durch Verpachten

Unternehmen können auch verpachtet werden. Diese bleiben dann im Eigentum der Inhaberin oder des Inhabers. Die monatliche Pachtzahlung bildet für die verpachtende Person eine regelmäßige Einnahme, und die nachfolgende Person zahlt für die Inanspruchnahme. Der Vorteil kann darin bestehen, dass die nachfolgende Generation wesentlich weniger Kapital einsetzen muss, um den Betrieb zu führen; dafür gehört ihr das Unternehmen nicht. Die Betriebsverpachtung bietet den abgebenden Personen die Möglichkeit, die Kompetenz der Nachfolgerin oder des Nachfolgers zu testen und ggf. auch eine andere Person zu suchen oder das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt in Gänze zu verkaufen.

5. Unternehmenswert ermitteln



Den absoluten und objektiven Unternehmenswert gibt es nicht. Vielmehr sind neben den objektiven Kriterien auch die subjektiven Vorstellungen der jeweiligen Parteien von entscheidender Bedeutung.

Beim Thema Geld scheiden sich die Geister. Während Nachfolgerinnen und Nachfolger darum bemüht sind, einen möglichst geringen Preis zu zahlen, überschätzen die abgebenden Unternehmerinnen und Unternehmer häufig den Wert des Unternehmens.

Aus vielen IHK-Beratungsgesprächen ist bekannt, dass bei der Kaufpreisdiskussion hohes Konfliktpotenzial vorhanden ist. Daher sollten sich die Inhaberinnen und Inhaber vor den ersten vertiefenden Gesprächen mit potenziellen Nachfolgeinteressierten über den Wert des Unternehmens informieren. Es zeigt sich immer wieder, dass geeignete Interessentinnen und Interessenten die Verhandlungen abbrechen, weil die Kaufpreisvorstellungen der verkaufenden Seite zu hoch angesetzt sind.

Bei einigen Verhandlungen spielt das zukünftig benötigte Geld für die Altersvorsorge oder vorhandene Gesellschafterdarlehen eine wichtige Rolle. Auch wenn gerade der Punkt Altersvorsorge für die abgebende Generation wichtig ist, hat er bei einer neutralen Wertfindung keine Bedeutung.

Den absoluten und objektiven Unternehmenswert gibt es nicht. Vielmehr sind neben den objektiven Kriterien auch die subjektiven Vorstellungen der jeweiligen Parteien von entscheidender Bedeutung. Viele Inhaberinnen und Inhaber legen Wert auf eine Fortführung des Unternehmens. Dazu kommt die Verantwortung gegenüber der Belegschaft. Das eigene Unternehmen soll in gute Hände übergeben werden. Darüber hinaus sind gerade bei der Übergabe an natürliche Personen Branchenkenntnisse, finanzielle Möglichkeiten und das eigene Alter wichtige Entscheidungsfaktoren.

Das bundesweite IHK-Sachverständigenverzeichnis

Öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige können bei der Wertermittlung zurate gezogen werden. Die Internetseite der IHK hilft bei der Suche.



svv.ihk.de

5.1 Expertinnen und Experten helfen

Expertinnen und Experten – wie auf das Thema „Nachfolge“ spezialisierte Wirtschaftsprüfungsunternehmen, Steuerberatungen und Rechtsanwaltskanzleien sowie technische Gutachterinnen und Gutachter – können bei der Wertermittlung ebenso zurate gezogen werden wie die von der IHK öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen für Unternehmensbewertung. Letztlich entscheidend für die Auswahl der Expertin oder des Experten sollte das spezielle fachliche Know-how sein. Da ein solches Gutachten die Grundlage für die späteren Kaufpreisverhandlungen darstellt und folglich große wirtschaftliche Folgen damit verknüpft sind, ist das zu zahlende Honorar in der Regel gut angelegt.

5.2 Was soll übergeben werden?

Ganz am Anfang sollten die Übernahmemodalitäten geklärt und die Übergabemasse definiert werden. Wird über den Gesamtbetrieb geredet oder über einen Teilbereich? Sollen eigene Immobilien übertragen werden? Soll die Gesellschaft über einen Share-Deal bestehen bleiben oder sollen einzelne Werte des Unternehmens als Asset-Deal an die Nachfolgerin oder den Nachfolger übertragen werden?

Schon bei dem Punkt, was übertragen werden soll, ist es in der Regel unerlässlich, eine versierte Steuerberatung einzubinden. Viele der aufgeführten Überlegungen werden steuerliche Auswirkungen nach sich ziehen. Im Zweifel ist eine gute Lösung für das Unternehmen einer steuerlich optimierten vorzuziehen.

5.3 Bewertungsmethoden

Bewusst wird an dieser Stelle darauf verzichtet, die einzelnen Bewertungsverfahren im Detail zu erklären. Welches Verfahren das richtige ist, hängt am Ende vom Bewertungszweck, von der Unternehmensgröße und vom vorhandenen Datenmaterial ab. Sinnvoll ist es, mehrere Verfahren zur Absicherung parallel durchrechnen zu lassen.



Die wichtigsten Verfahren sind neben den branchenüblichen Bewertungsmethoden die Substanzwertmethode, die Multiplikatormethoden und die deutlich anspruchsvolleren, überschussorientierten Ertragswert- und Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF-Verfahren).

In der Praxis haben sich seit langer Zeit das Ertragswertverfahren und die DCF-Verfahren durchgesetzt. Beide Verfahren basieren auf prognostizierten, zukünftigen Zahlungsüberschüssen und diskontieren diese mithilfe von Kapitalkosten auf den Bewertungsstichtag. Bei den Ertragswertverfahren ist allerdings zu beachten, dass das steuerlich pauschalisierte sogenannte „vereinfachte Ertragswertverfahren“ aufgrund des aktuellen Zinsniveaus zu überhöhten Werten führt, die in der Praxis nicht bezahlt werden.

Ein weiterer Ansatz sind die branchenspezifischen Multiplikatoren. Dabei ist die Kernfrage, wie viel vergleichbare Unternehmen kosten. Beispiele hierfür werden regelmäßig in fachspezifischen Zeitschriften sowie online veröffentlicht. Zu beachten ist, dass je nach Quelle die Multiplikatoren teils deutlich schwanken. Hierbei wird die Ertragskraft (EBIT) oder der Umsatz mit einem Faktor multipliziert. Auf Grundlage der veröffentlichten Vergleichswerte wird man recht schnell eine Größenordnung festlegen können, wobei sie in der Regel den komplexen Einzelfall nicht abdecken können.

Eine dritte Möglichkeit – in der Praxis häufig die Preisuntergrenze – stellt der Substanzwert bzw. Liquidationswert dar. Dabei werden alle Maschinen, Warenbestände, Fahrzeuge, Immobilien etc. zum aktuellen Marktwert (Wiederbeschaffungswert) angesetzt.

Für Kleinstunternehmen, die nach dem Unternehmerlohn keine nennenswerten Überschüsse erzielen, gibt es neben den Mitbewerbern natürliche Personen, die ggf. bereit sind, den Substanzwert zu bezahlen, um ein kleines Unternehmen als selbstständige Existenz fortzuführen.

Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist es sinnvoll, eine durchgerechnete Methode durch mindestens eine weitere Berechnung zu plausibilisieren.



Welches Bewertungsverfahren das richtige ist, hängt am Ende vom Bewertungszweck, von der Unternehmensgröße und vom vorhandenen Datenmaterial ab.

5.4 Verhandlungen

Insbesondere, wenn das Unternehmenswertgutachten als Verhandlungsgrundlage dient, ist die Akzeptanz der Methode von entscheidender Bedeutung. Achten Sie darauf, dass die Bewertung für Dritte nachvollziehbar ist. Je größer das Unternehmen ist, desto eher wird nur ein überschussorientiertes Bewertungsverfahren akzeptiert.

Wie bei jeder Verhandlung entscheiden Angebot und Nachfrage ebenfalls in der Unternehmensnachfolge über den Preis. Im konkreten Einzelfall kommt es überdies noch auf das Verhandlungsgeschick der Parteien an. Im Falle einer Finanzierung muss der Kaufpreis auch von der Bank als realistisch und damit finanzierbar eingeschätzt werden.



Die abgebende Generation sollte schon frühzeitig im Nachfolgeprozess prüfen, ob die Familie über genügend finanzielle Mittel für den Ruhestand verfügt oder ob noch finanzielle Mittel für die Altersvorsorge generiert werden müssen.

6. Altersvorsorge sichern



Alle Beteiligten des Nachfolgeprozesses sollten sich vor Augen führen, dass der persönliche Bedarf nicht mit dem Unternehmenswert gleichzusetzen ist.

Für die Mehrzahl der Inhaberinnen und Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen ist die Vorsorge für den eigenen Ruhestand ein Handlungsfeld, dem sie sich frühzeitig verantwortungsvoll und risikobewusst widmen. Die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten werden genutzt und zu einer persönlichen Vorsorgestrategie mit Risikostreuung kombiniert.

Die Beratungspraxis der Industrie- und Handelskammern zeigt allerdings auch, dass dies nicht immer gelingt. Die höchsten Risiken gehen unzweifelhaft die Inhaberinnen und Inhaber ein, die in ihrer Alterssicherung vorrangig auf das eigene Unternehmen setzen. Mit zunehmendem Geschäftserfolg gehen die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer aus diesem Risiko heraus und sind in der Lage, auch andere Vorsorgestrategien umzusetzen.

Die abgebende Generation sollte schon frühzeitig im Nachfolgeprozess prüfen, ob die Familie über genügend finanzielle Mittel für den Ruhestand verfügt oder ob noch finanzielle Mittel für die Altersvorsorge generiert werden müssen.

Gerade bei Übergaben innerhalb der Familie ist häufig zu beobachten, dass bei der Vereinbarung von wiederkehrenden Leistungen, wie zum Beispiel Renten- oder Pachtzahlungen, die Höhe am Bedarf der abgebenden Generation bemessen wird. Dies ist nachvollziehbar, jedoch sollten sich alle Beteiligten des Nachfolgeprozesses vor Augen führen, dass der persönliche Bedarf nicht mit dem Unternehmenswert gleichzusetzen ist.

7. Finanzierung meistern

Die wenigsten Übernahmen werden ohne Fremdkapital finanziert. Im Normalfall ist der Gang zur Bank unerlässlich. Ob und zu welchen Konditionen eine Übernahme durch eine nachfolgende Person gelingt, hängt nicht zuletzt von deren finanziellen Möglichkeiten ab.

7.1 Voraussetzung und Grundlagen

Wie bei jeder Finanzierung werden die persönlichen Führungsqualitäten, das kaufmännische und technische Fachwissen sowie vorhandene Risikofaktoren beurteilt. Die Bewertung erfolgt anhand der eingereichten Informationen, persönlichen Eindrücke, bisherigen Erfahrungen, örtlichen Kenntnisse, Auskünfte bei der Schufa und weiteren Kriterien.

Die Finanzierung wird in vielen Statistiken als häufiger Grund für das Scheitern einer Nachfolgeregelung angegeben. Dies sehen die Fachberaterinnen und Fachberater der Industrie- und Handelskammern in NRW anders. Oft werden die Fehler deutlich früher gemacht. Neben der Auswahl der Nachfolgerin oder des Nachfolgers ist der vereinbarte Kaufpreis bei der Finanzierung von hoher Bedeutung. Darüber hinaus müssen beim Kapitalbedarf die laufenden Betriebsmittel und die notwendigen Ersatz- und Neuinvestitionen berücksichtigt werden.

Eine Grundvoraussetzung ist die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells, das heißt die Wahrscheinlichkeit, mit der eine ordnungsgemäße Rückzahlung der Kreditmittel zu erwarten ist. Hiervon müssen die Kreditinstitute oder andere Geldgeber überzeugt sein. Die zukünftige Ertragskraft und die damit verbundene Kapitaldienstfähigkeit des zu übernehmenden Unternehmens sind entscheidend.

Eine Nachfolgefiananzierung wird häufig auf drei Säulen aufgebaut:

- Eigenkapital der Käuferin oder des Käufers
- Verkäuferdarlehen (nachrangige Darlehen der Übergeberin oder des Übergebers)
- Bankenfinanzierung, kombiniert mit Förderdarlehen, Bürgschaften oder Eigenkapitalersatzmodellen

In der Praxis achten die Finanzmittelgeber darauf, dass es zu einer sogenannten Risikoverteilung kommt. Von den abgebenden Personen wird häufig erwartet, mit einem Teilbetrag im Risiko zu bleiben. Gerade bei der Nachfolge an externe Personen wird damit zum Ausdruck gebracht, dass die abgebende Generation die geplante Nachfolgelösung als nachhaltig erfolgreich einschätzt.

Viele Familienunternehmen sind im Besitz einer eigenen Betriebsimmobilie, die bei der Übertragung mitveräußert werden soll. Häufig treiben die gleichzeitige Übertragung des operativen Geschäfts und der Verkauf der Betriebsimmobilie den Kapitalbedarf in eine Höhe, die von Interessentinnen und Interessenten nicht leistbar ist. Um mittelfristig die gesuchte Lösung zu finden, wird in der Praxis bei solchen Konstellationen häufig mit fest vereinbarten Kaufoptionen für Immobilien gearbeitet.

7.2 Sicherheiten

Das Thema Sicherheiten wird in Bankgesprächen relevant. Dabei werden verschiedene Formen von Sicherheiten seitens der Banken unterschiedlich bewertet. Es wird ein Beleihungswert festgesetzt, der zum Teil deutlich unter dem Zeitwert liegt.

Ein wichtiger Sicherheitsaspekt ist die persönliche Haftung. Die Nachfolgerin oder der Nachfolger muss als zukünftige Unternehmerin oder Unternehmer berücksichtigen, auch privat mit dem eigenen Vermögen für Kredite zu haften.



Bei jeder Finanzierung werden die persönlichen Führungsqualitäten, das kaufmännische und technische Fachwissen sowie vorhandene Risikofaktoren beurteilt.



Drei Säulen der Nachfolgefiananzierung:

- **Eigenkapital der Käuferin oder des Käufers**
- **Verkäuferdarlehen**
- **Bankenfinanzierung, kombiniert mit Förderdarlehen, Bürgschaften oder Eigenkapitalersatzmodellen**

8. Öffentliche Finanzierungshilfen nutzen

Wenn in der Öffentlichkeit über Förderprogramme zur Finanzierung eines unternehmerischen Vorhabens gesprochen wird, handelt es sich meistens um Förderprodukte der KfW und der Förderbank des jeweiligen Bundeslandes. In Nordrhein-Westfalen ist dies die NRW.BANK.

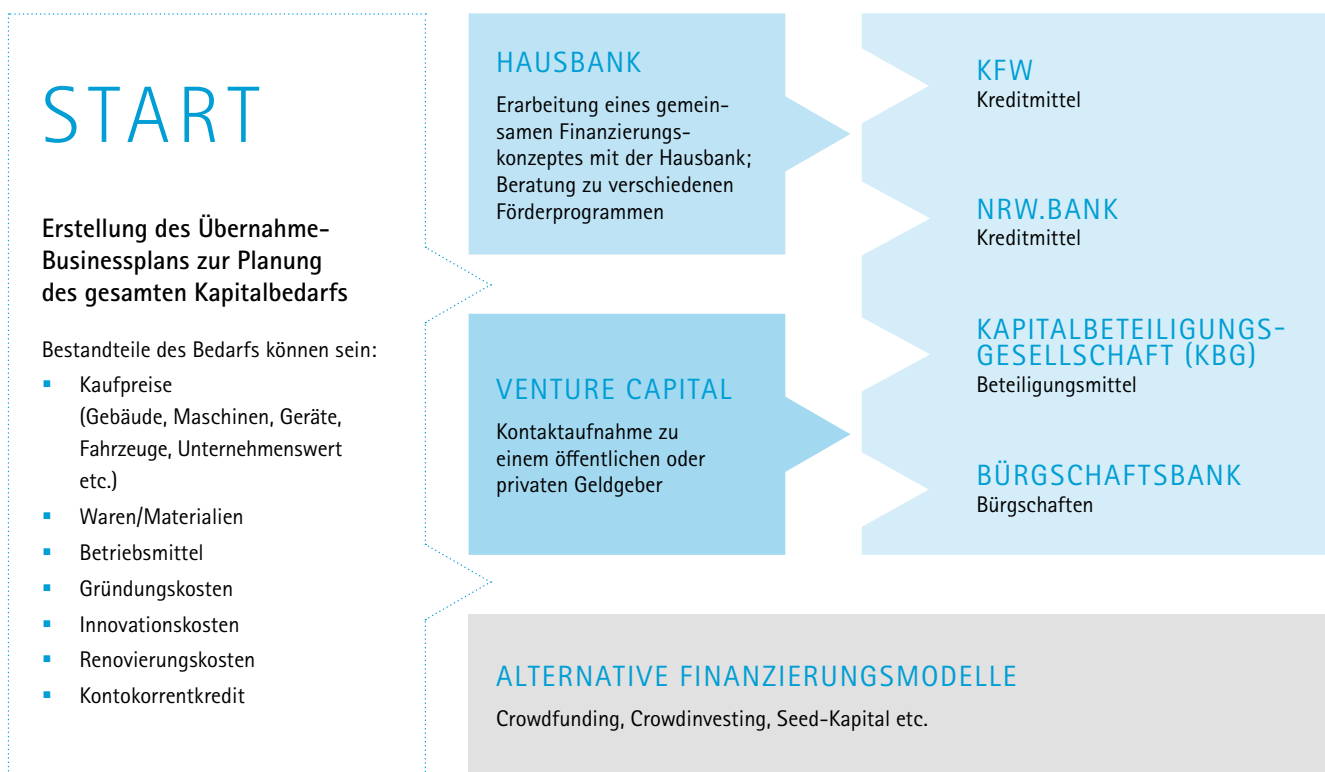
Typisch für diese Art der Förderung sind Darlehen mit Zinsen üblicherweise unter Marktniveau, langen Laufzeiten und häufig einer tilgungsfreien Anlaufphase. Darüber hinaus bieten einige Fördermittelprodukte Haftungsfreistellungen. Das heißt, dass für einen Teilbetrag des Kreditvolumens die Besicherung gegenüber der Hausbank von der Förderbank übernommen wird. Interessant kann es für Unternehmen auch sein, ein Nachrangdarlehen in die Finanzierung einzubauen. Öffentliche Finanzierungsmittel werden grundsätzlich vor Beginn der Maßnahme über eine Hausbank beantragt.

8.1 Öffentliche Bürgschaften

Falls die vorhandenen Sicherheiten nicht ausreichen, ist unter bestimmten Voraussetzungen die Übernahme einer Bürgschaft durch die Bürgschaftsbank NRW (Bürgschaftssumme: maximal 2 Millionen Euro) oder eine Landesbürgschaft (Bürgschaftssumme: > 2 Millionen Euro) über das Land NRW (Stand: 1. Januar 2025) möglich. Ausfallbürgschaften können für bis zu 80 Prozent des Kapitalbedarfs gewährt werden.

Vorhandene private Vermögenswerte müssen üblicherweise auch bei öffentlichen Bürgschaften eingebracht werden.

Die öffentliche Bürgschaft ist in der Praxis häufig Bestandteil einer normalen Übernahmefinanzierung. Um eine Bürgschaft zu erhalten, muss grundsätzlich eine Bank bereit sein, den Antrag zu stellen.





8.2 Öffentliche Beteiligungen

Bei einer Unternehmensnachfolge kann es von Interesse sein, eine Beteiligung der Kapitalbeteiligungsgesellschaft NRW einzubeziehen. Diese wird als Eigenkapital in der Bilanz ausgewiesen und nicht als Verbindlichkeit wie ein Kredit. Im Rahmen der Gesamtfinanzierung kann das zu besseren Ratingergebnissen führen und damit ggf. zu günstigeren Zinskonditionen.

8.3 Zuschüsse

Für die Beratung durch professionelle Unternehmensberatungen stehen seitens Bund, Land und NRW.BANK spezielle Zuschussprogramme zur Verfügung. Darüberhinaus können Personen, die arbeitslos sind oder werden und einen Anspruch auf Arbeitslosengeld I haben, einen Zuschuss über die Agentur für Arbeit erhalten.

8.4 Die IHK unterstützt

Bei fast allen Bürgschaftsfällen der IHK-Mitgliedsunternehmen haben die Industrie- und Handelskammern als Träger öffentlicher Belange eine fachliche Stellungnahme abzugeben. Nutzen Sie vor Antragstellung den Kontakt zu Ihrer regionalen IHK, um sich über aktuelle Tipps aus der Entscheidungspraxis auszutauschen.

In jedem Fall sollte im Vorfeld recherchiert werden, ob für das eigene Vorhaben die Inanspruchnahme eines Zuschusses möglich ist. Alle Industrie- und Handelskammern in NRW haben spezielle Ansprechpersonen für öffentliche Finanzierungshilfen. Einige Programme werden über die regionale IHK beantragt.



Nutzen Sie vor Antragstellung den Kontakt zu Ihrer regionalen IHK, um sich über aktuelle Tipps aus der Entscheidungspraxis auszutauschen.

9. IHK-Nachfolgeservice in NRW

Die IHKs in NRW unterstützen die Unternehmen mit Informationsveranstaltungen, fachkundiger Einzelberatung und vertraulicher Vermittlung von potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Vielfältige digitale und frei zugängliche Quellen unterstützen den Nachfolgeprozess zusätzlich.



www.nachfolge.nrw

IHK-Nachfolgepool NRW

Der IHK-Nachfolgepool NRW als landesweite digitale Plattform führt persönlich bekannte Fach- und Führungskräfte mit unternehmerischen Ambitionen sowie abzugebende Unternehmen passgenau zusammen. Die Nutzung des Nachfolgepools ist diskret und transparent – von der Kontaktaufnahme mit der regional zuständigen IHK bis zum erfolgreichen Matching. Nehmen Sie Kontakt zu Ihrer regionalen IHK auf.



www.nexxt-change.org

Nexxt-change Unternehmensbörse

Die nexxt-change-Unternehmensbörse ist Deutschlands größte Unternehmensnachfolge-Börse und bringt erfolgreich Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen sowie Nachfolgeinteressierte zusammen.



nrw.uwd.de

Unternehmenswerkstatt NRW



Die Unternehmenswerkstatt Nordrhein-Westfalen begleitet Unternehmerinnen und Unternehmen in Ihrem unternehmerischen Alltag. Die Angebote und Services nehmen dazu den gesamten Lebenslauf des Unternehmens in den Fokus – von der Gründung bis hin zur Nachfolge oder Unternehmenssicherung.



www.ihk-notfallhandbuch.de

Notfall-Handbuch für Unternehmen

Unfälle oder Krankheiten lassen sich nicht vorhersagen. Daher ist es wichtig, das Unternehmen und die Familie mit der richtigen Strategie und einigen praktischen Vorsorgemaßnahmen wirksam abzusichern. Das Notfall-Handbuch soll Anregung, Orientierung und Werkzeug zugleich sein, um die wichtigsten Regelungen konkret umzusetzen – mit Links zu Merkblättern, Musterverträgen, Mustervollmachten und Hilfetexten.



Weitere ausgewählte Broschüren, Checklisten sowie Hinweise für weiterführende Tools zur Unternehmensnachfolge erhalten Sie unter:

www.nachfolge.nrw



10. Nachfolgeservice der Industrie- und Handelskammern vor Ort

Die Nachfolgeexpertinnen und -experten der Industrie- und Handelskammern informieren und beraten Sie gerne zum Nachfolgeprozess:

Industrie- und Handelskammer Aachen

Theaterstr. 6–10 | 52062 Aachen
Telefon: +49 241 4460-0 | E-Mail: info@aachen.ihk.de
Internet: www.ihk.de/aachen

IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland

Königstr. 18–20 | 59821 Arnsberg
Telefon: +49 2931 878-0 | E-Mail: info@arnsberg.ihk.de
Internet: www.ihk-arnsberg.de

Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld

Elsa-Brändström-Str. 1–3 | 33602 Bielefeld
Telefon: +49 521 554-0 | E-Mail: info@ostwestfalen.ihk.de
Internet: www.ostwestfalen.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Mittleres Ruhrgebiet

Ostring 30–32 | 44787 Bochum
Telefon: +49 234 9113-0 | E-Mail: hauptgeschaeftsfuehrung@bochum.ihk.de
Internet: www.ihk.de/bochum

Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg

Bonner Talweg 17 | 53113 Bonn
Telefon: +49 228 2284-0 | E-Mail: info@bonn.ihk.de
Internet: www.ihk-bonn.de

Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold

Leonardo-da-Vinci-Weg 2 | 32760 Detmold
Telefon: +49 5231 7601-0 | E-Mail: ihk@detmold.ihk.de
Internet: www.ihk.de/lippe-detmold

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

Märkische Straße 120 | 44141 Dortmund
Telefon: +49 231 5417-0 | E-Mail: info@dortmund.ihk.de
Internet: www.ihk.de/dortmund

Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf

Ernst-Schneider-Platz 1 | 40212 Düsseldorf
Telefon: +49 211 3557-0 | E-Mail: kundencenter@duesseldorf.ihk.de
Internet: www.ihk.de/duesseldorf

Niederrheinische Industrie- und Handelskammer

Duisburg – Wesel – Kleve zu Duisburg
Mercatorstr. 22–24 | 47051 Duisburg
Telefon: +49 203 2821-0 | E-Mail: ihk@niederrhein.ihk.de
Internet: www.ihk.de/niederrhein

**Industrie- und Handelskammer für Essen, Mülheim an der Ruhr,
Oberhausen zu Essen**

Am Waldthausenpark 2 | 45127 Essen
Telefon: +49 201 1892-0 | E-Mail: ihkessen@essen.ihk.de
Internet: www.essen.ihk24.de

Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen

Bahnhofstr. 18, 58095 Hagen
Telefon: +49 2331 390-0 | E-Mail: sihk@hagen.ihk.de
Internet: www.ihk.de/hagen

Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein

Bismarckstr. 109 | 41061 Mönchengladbach
Telefon: +49 2161 241-0 | E-Mail: ihk@mittlerer-niederrhein.ihk.de
Internet: www.mittlerer-niederrhein.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen

Sentmaringer Weg 61 | 48151 Münster
Telefon: +49 251 707-0 | E-Mail: infocenter@ihk-nordwestfalen.de
Internet: www.ihk.de/nordwestfalen

Industrie- und Handelskammer Siegen

Koblenzer Straße 12 | 57072 Siegen
Telefon: +49 271 3302-0 | E-Mail: si@siegen.ihk.de
Internet: www.ihk-siegen.de

Bergische Industrie- und Handelskammer Wuppertal-Solingen-Remscheid

Heinrich-Kamp-Platz 2 | 42103 Wuppertal
Telefon: +49 202 2490-0 | E-Mail: ihk@bergische.ihk.de
Internet: www.ihk.de/bergische

Impressum

Herausgeber und Copyright:

IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen e.V.

Berliner Allee 12 | 40212 Düsseldorf

Tel.: +49 211 367 02-0 | Fax: +49 211 367 02-21

E-Mail: info@ihk-nrw.de | www.ihk-nrw.de

Redaktion:

Stefan Grave | Industrie- und Handelskammer Mittleres Ruhrgebiet

Dr. Miriam Lehmann-Hiepler | Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf

Michael Meese | Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen

Juliane Melchers-Hürkamp | Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen

Reinhard Schulten | Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen

Schlusslektorat: Isabelle Romann

Gestaltung: büro G29 – Visuelle Kommunikation, Aachen

Stand: Juni 2025

Titelbild: ©Robert Kneschke stock.adobe.com



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