



Nachfolgereport

Rheinland-Pfalz 2022

Daten. Fakten. Trends.



Arbeitsgemeinschaft
Rheinland-Pfalz

starterzentren-rlp.de



Arbeitsgemeinschaft der
Handwerkskammern Rheinland-Pfalz

Inhalt

1. Vorwort – Unternehmensnachfolgen wichtiger denn je!	3
2. Die größten Stolperfallen bei der Betriebsnachfolge	4
3. Portraits erfolgreicher Unternehmensnachfolgen	8
3.1 Transportunternehmen Barzen, Wittlich – Ideale Notfallvorsorge und erfolgreiche Übergabe innerhalb der Familie	8
3.2 Von der Mitarbeiterin zur Chefin	9
3.3 Hunsrücker Bildungsmanagement in weiblicher Hand	11
3.4 Betriebsübergabe in der Corona-Pandemie erfolgreich verlaufen	13
4. HWK-IHK Notfallhandbuch unterstützt Unternehmen	14
5. Familiennachfolgen rücken wieder an erste Stelle	15
6. Corona bremst die Unternehmensnachfolge	16
7. Das Serviceangebot Ihrer IHK bzw. HWK rund um die Unternehmensnachfolge	17
8. Kernaussagen zur Unternehmensnachfolge	18
9. Forderungen der Wirtschaftskammern an die Politik	19
10. Impressum und Kontakte	21

1. Vorwort

Unternehmensnachfolge wichtiger denn je!

In den kommenden Jahren stehen zunehmend etablierte Unternehmen aus dem Bereich des Handwerks, der Industrie, des Handels, der Hotel- und Gastronomie und der Dienstleistungsbranche vor der Frage einer Unternehmensnachfolge. Diese sollte gut geplant und vorbereitet sein, denn die gute Arbeitsmarktlage und die nicht mehr selbstverständliche Nachfolge innerhalb der Familie tragen ihr Übriges dazu bei, dass sich die Frage der Fortführung des unternehmerischen Lebenswerks zu einer gleichermaßen wichtigen, wie komplexen Herausforderung entwickelt: Oft ziehen hochqualifizierte Fachkräfte lukrative Festanstellungen einer Selbstständigkeit vor, zudem erreichen in den nächsten Jahren die geburtenstarken Jahrgänge das Rentenalter. Und auch der Nachwuchs tritt heute nicht automatisch in die Fußstapfen der Eltern: Selbstverwirklichung, Freiheit, Balance von Familie und Beruf sowie die Suche nach einer alternativen, sinnstiftenden Tätigkeit stehen in der „Generation Y“ häufig in einem Spannungsverhältnis zum familiär erlebten Unternehmeralltag.

Auch die Corona-Pandemie beeinflusst in vielerlei Hinsicht die Unternehmensnachfolge. Einerseits spiegeln sich Umsatzrückgänge und niedrigere Erträge in sinkenden Unternehmenswerten wider, andererseits kommt es in einigen Branchen zu massiven Marktveränderungen, welche sogar traditionell etablierte Geschäftsmodelle ins Wanken bringen können. Gerade im Bereich des Handels und der Gastronomie sind gravierende Änderungen zu verzeichnen bzw. zu erwarten. Der Onlinehandel nimmt stark zu, Unternehmen mit Präsenzcharakter haben es zunehmend schwerer, eine Unternehmensnachfolge erfolgreich zu gestalten. Hinzu kommen die permanenten Kontaktbeschränkungen, welche die Suche nach einer geeigneten Nachfolgerin bzw. einem passenden Nachfolger erheblich erschweren.

Allesamt Faktoren, die den idealtypischen Nachfolgeablauf nachhaltig stören können. Laut einer Veröffentlichung des Instituts für Mittelstandsforschung werden in den Jahren 2022 bis 2026 deutschlandweit schätzungsweise 190.000 Unternehmen zur Übergabe anstehen. In Rheinland-Pfalz geht man von rd. 9.000 Unternehmen aus. Dies ist ein gewaltiges Potenzial, dass es zu nutzen gilt. Hierbei unterstützen die rheinland-pfälzischen Handwerkskammern sowie Industrie- und Handelskammern die Unternehmen seit zwei Jahrzehnten.

Dabei wird eines sehr deutlich: Ein gut geplanter Nachfolgeprozess ist ein komplexes Unterfangen. Es gilt, viele rechtliche, wirtschaftliche sowie steuerliche Entscheidungen zu treffen. Aber auch gerade die emotionale Komponente birgt regelmäßig ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial und Handlungsfeld einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge.

Unser Anliegen: Unternehmen müssen sich frühzeitig Gedanken über Ihre Nachfolge und die Zeit danach machen und den Prozess strukturiert angehen. Die rheinland-pfälzischen Wirtschaftskammern bieten dabei zahlreiche Unterstützungsmöglichkeiten, damit die erfolgreiche Unternehmensnachfolge gelingt!



Arne Rössel



Anja Obermann

Arne Rössel
Hauptgeschäftsführer der
IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz

Anja Obermann
Hauptgeschäftsführerin der
Arbeitsgemeinschaft der Handwerks-
kammern Rheinland-Pfalz

2. Die größten Stolperfallen bei der Betriebsnachfolge

Tipp



Attraktive, übergabefähige Betriebe investieren frühzeitig in moderne Arbeitsstrukturen, binden Mitarbeiter langfristig und optimieren permanent die betrieblichen Prozesse. Eine Analyse des Unternehmens in Bezug auf die Kundenstruktur, die Marktgegebenheiten, die Wettbewerbssituation, die Betriebsausstattung, Organisation, Personalstruktur, das Produkt- und Dienstleistungsangebot und vieles mehr bereitet eine erfolgreiche Betriebsübergabe vor.

Die Nachfolgeexperten der rheinland-pfälzischen IHK-/HWK-Starterzentren unterstützen die Betriebsinhaberinnen und -inhaber in allen Phasen der Unternehmensentwicklung und der rechtzeitigen Vorbereitung auf die Betriebsübergabe.

Die sechs häufigsten Stolperfallen bei der Betriebsnachfolge

Folgende Aspekte spielen eine Rolle:

- Der Betrieb ist nicht (mehr) attraktiv genug
- Die Übergabeperson stellt zu hohe Ansprüche
- Die Zeit ist zu knapp bemessen
- Die Nachfolgeperson passt nicht
- Die Übergabeperson lässt nicht los
- Die Finanzierung ist nicht ausgewogen

20 Jahre Starterzentren in Rheinland-Pfalz – 20 Jahre Betriebsübergabe

Die Nachfolgeexperten der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern in Rheinland-Pfalz haben eine Übersicht der häufigsten Probleme im Zusammenhang mit Betriebsnachfolgen zusammengestellt. Sie unterstützen mit Tipps, wie die Nachfolge erfolgreich gelingen kann und schöpfen dabei aus ihrer langjährigen Erfahrung sowie einem engen kollegialen Netzwerk. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess des Beratungsangebotes, die gemeinsame Nutzung effektiver Beratungstools und die gegenseitige Förderung durch den Expertenaustausch stellen eine hohe Beratungsqualität sicher.



Ob im nördlichen Bereich von Rheinland-Pfalz, in den Metropolregionen rund um Mainz oder Ludwigshafen, in der Grenzregion zu Luxemburg und Frankreich oder in den ländlichen Regionen der Pfalz, Hunsrück oder Eifel – folgende Problemfelder der Betriebsnachfolge gilt es frühzeitig ins Blickfeld zu nehmen:

1. Der Betrieb ist nicht (mehr) attraktiv genug

Viele potenziell zur Übergabe anstehender Betriebe weisen einen jahrelangen Investitionsstau auf. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Eine unoptimierende Arbeitsorganisation, analoge Abläufe, veraltete Maschinen und unvollständige Material- und Warenlager sowie Zukunftsängste bei den Angestellten, weisen auf einen Betrieb hin, der kaum übergabefähig ist. Dabei ist es für das Unternehmen wichtig, für die Übergabe auch als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. So aber haben sich viele der Mitarbeiter in der Regel bereits einen neuen Job gesucht und gefunden.

Ein Übernehmer wird immer Vor- und Nachteile einer Nachfolge im Verhältnis zu einer Neugründung abwägen. Ist ein Unternehmen nicht gut aufgestellt, so bedeutet dies im Ergebnis, dass eine potenzielle Übernehmerin bzw. Übernehmer möglicherweise mehr Aufwand mit der Suche nach geeigneten Fachkräften, dem Change-Management-Prozess sowie der Erneuerung einer überalterten Betriebsausstattung hätte, als komplett neu zu starten und sich optimale Arbeitsstrukturen „auf der grünen Wiese“ selbst zu schaffen.

Mangelnde betriebliche Attraktivität geht bei vielen Übergaben daher oftmals mit einer Betriebsschließung einher oder aber einer – aufgrund fehlender Altersvorsorge – notwendigen Fortführung des Unternehmens bis ins hohe Lebensalter der Übergabeperson.

2. Die Übergabeperson stellt zu hohe Ansprüche

Oft bestehen bei den Verkäufern unrealistische Preisvorstellungen für den Unternehmensverkauf. Zudem verlangen potenzielle Übergeber häufig weitere Zugeständnisse, wie beispielsweise die eigene Einstellung als Beratungsperson, die Auszahlung von Extras oder eine hohe Miete. Eine objektive Unternehmenswertermittlung mithilfe der Berater der Kammern oder Steuerberatenden kann den geforderten Kaufpreis häufig nicht darstellen. In Folge wird die Nachfolgeperson kaum eine finanzierende Bank für das Vorhaben finden. Die Unternehmensnachfolge platzt in diesem Fall an der übersteigerten Preisvorstellung der Übergebenden. Hier bleibt dann oft nur die Betriebsschließung.

Tip



In der Regel werden Unternehmensverkäufe in hohem Umfang fremdfinanziert. Aus den Ertragsplanungen der nächsten Jahre müssen die jeweiligen ausschüttbaren Erträge errechnet und dem notwendigen Kapitaldienst des Übernehmers für jedes Jahr gegenübergestellt werden. Gut ist es auch, wenn der Verkäufer bereit ist, für den richtigen Nachfolger oder die richtige Nachfolgerin einen Abschlag auf den Kaufpreis hinzunehmen, um so den Verkauf überhaupt zu realisieren. Dieser emotionale Discount wird z.B. beeinflusst durch die persönliche Nähe zum potenziellen Übernehmer, aber auch durch den Wunsch des Übergebers, den Mitarbeitern des Betriebes den Arbeitsplatz zu sichern oder den Namen des Unternehmens zu erhalten. Auch ein Verkäuferdarlehen kann das Vertrauen in die künftige Unternehmensführung zeigen und eine Finanzierung manchmal erst ermöglichen.

Eine valide Kaufpreisabschätzung sollte diese drei Elemente – den objektivierten Wert, die Kapitaldienstfähigkeit eines Erwerbers sowie die Gründe für einen möglichen emotionalen Discount berücksichtigen. Die Experten der Starterzentren unterstützen frühzeitig bei diesen Überlegungen, damit mit realistischen Vorstellungen der Dialog zur Nachfolge erfolgsversprechend begonnen werden kann.

Tipp

Beginnen Sie die Nachfolgeplanung so frühzeitig wie möglich und so realistisch wie nötig.

Beschäftigen Sie sich von Beginn an mit einem Notfallplan im Falle Ihrer Abwesenheit. Investieren Sie in die Fortbildung Ihrer Mitarbeiter.

Die Kammern halten Handbücher und Checklisten bereit, bieten eine umfassende Notfallberatung an und unterstützen die Unternehmerpersonen bereits mehrere Jahre vor der altersbedingten Nachfolge.

Tipp

Beteiligen Sie alle Familienmitglieder an dem Dialog zur Übernahme Ihres Betriebes und schaffen Sie eine tragfähige Übergaberegung, die alle Mitglieder unterstützen. Regeln Sie dabei auch rechtliche Formalitäten und etwaige Erbsprüche.

Beziehen Sie Ihre Fachkräfte in die Betriebsübergabe mit ein. Gibt es im Betrieb Mitarbeitende, die sich die Betriebsnachfolge vorstellen können?

Führen Sie ergebnisoffene Gespräche mit den vor Ort beteiligten Personen bevor Sie Kontakt zu externen Nachfolgern aufnehmen.

Schaffen Sie optimale Voraussetzungen, um möglichen Konflikten vorzubeugen.

Sprechen Sie mit einer objektiven Beratungsperson über Ihre Unternehmensnachfolgepläne und lassen sich weitere Tipps und Hinweise geben.

Um Konflikten vorzubeugen oder im bereits vorliegenden Konfliktfall können Sie die kammereigenen Mediatoren oder Nachfolgelotsen hinzuziehen, um doch noch eine Win-Win-Situation zu schaffen.

3. Die Zeit ist zu knapp bemessen und es gibt keine Regelung für den Ernstfall

Ein Blick auf die demografische Struktur der rheinland-pfälzischen Unternehmen zeigt, dass ein großer Teil in den nächsten drei Jahren vor der Betriebsübergabe steht. Im Beratungsalltag der Starterzentren erleben die Kammern häufig, dass Betriebsinhaber krankheitsbedingt ausfallen oder Angehörige und Mitarbeiter wegen des plötzlichen Todes der Inhaberpersion vor einer völlig unstrukturierten Situation ohne Notfallregelung stehen. In dieser Situation werden alle Beteiligten vor große Herausforderungen gestellt, wenn z.B. keine Zugänge zur Betriebsinfrastruktur hergestellt werden können, da weder Passwörter noch Vollmachten vorhanden sind. Diese Umstände hätten durch eine gezielte Notfallplanung und die Benennung geeigneter Vertretungspersonen verhindert werden können. Viel zu häufig begegnen die Berater der Kammer einer gescheiterten Übernahme durch schwere Krankheit oder Tod, die aufgrund fehlender Vorsorge zur Betriebsschließung und Entlassung aller Mitarbeiter führt.

4. Die Nachfolgeperson passt nicht

In Familienunternehmen werden häufig die Personen mit der Nachfolge betraut, die aufgrund der Beliebtheit bei den Eltern oder wegen des Geschlechts für die Übernahme ausgewählt werden. Andere Familienangehörige, die eventuell besser gepasst hätten, werden nicht in den Übernahmeprozess mit eingebunden. Es entsteht eine innerfamiliäre Konfliktsituation, die durch Transparenz und gemeinsame Gespräche hätte vermieden werden können. Familiäre Konflikte oder nicht passende Nachfolgepersonen führen nicht selten zu einem Scheitern der Betriebsnachfolge.

Ebenso verhält es sich bei der Übernahme durch eine Fachkraft des Betriebes. Häufig vergessen die Unternehmerpersonen, ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit des Management Buy Outs als Übernahmeform zu offenbaren. Anstatt die eigenen Mitarbeiter in den Übernahmeprozess zu integrieren, sie frühzeitig für die Übernahme zu befähigen (Förderung der Meisterqualifikation z.B.) wird extern die Unternehmensnachfolge geregelt. Bei einer Übernahme durch Krankheit oder Todesfall hat der Betrieb dann häufig keine befugte und geeignete Führungskraft, um den Betrieb zu übernehmen. Diese Vorgehensweise trägt häufig zur (inneren) Kündigung der Angestellten bei. Familienstreitigkeiten und Konflikte zwischen den Mitarbeitern können zum Scheitern der Betriebsnachfolge führen.

5. Die Betriebsübergabeperson lässt nicht los

Nicht selten treffen die Berater der Kammern auf Geschäftsinhaber in betagtem Alter, die sich nicht vorstellen können, jemals in den Ruhestand zu wechseln. Andererseits gibt es aber auch die Unternehmerpersonen, die trotz durchlaufenem Nachfolgeprozess immer wieder im ehemaligen Betrieb auftauchen und so für Unsicherheiten und Unruhe sorgen. Damit riskieren Sie den Erfolg des bereits übergebenen Unternehmens und gefährden eine erfolgreiche Fortführung.

6. Die Finanzierung ist nicht ausgewogen

Die Finanzierung der Übernahme sollte durch die Analyse der bisherigen Betriebszahlen, eine Unternehmensbewertung und durch eine tragfähige Businessplanung dargelegt werden. Häufig sind die Businesspläne unvollständig, nicht plausibel oder weisen grobe Fehler auf. Daran kann eine geplante Nachfolge bereits frühzeitig scheitern. Aber gerade die Übernahme eines bestehenden Unternehmens bringt den Vorteil mit sich, dass man die Planrechnungen auf Vergangenheitszahlen aufbauen kann und diese in die Zukunft prognostiziert.

Tipp



Vereinbaren Sie untereinander den Betriebsübergang und Regelungen zum zukünftigen Umgang miteinander, an die sich alle Beteiligten verbindlich halten.

Klären Sie bereits vor der Übernahme, ob und wie die Betriebsübergabeperson zukünftig in den Betrieb eingebunden sein soll. Auch hier können die Berater der Starterzentren als unabhängige Vertrauenspersonen alle Beteiligten unterstützen.

Tipp



Geben Sie Ihrem Nachfolger Einblick in die bisherigen Betriebszahlen und Umsatzentwicklungen.

Vereinbaren Sie frühzeitig einen Beratungstermin mit ihrer Kammer, um die Unterlagen zu prüfen bevor Sie damit zur Bank gehen. Die Experten der Starterzentren geben Ihnen hilfreiche Tipps zu den Förderprogrammen und geben wichtige Hinweise zur Tragfähigkeit Ihres Vorhabens und der Plausibilität des Businessplanes.

Bildnachweis: ©Wellnhofer Designs; stock.adobe.com



3. Portraits erfolgreicher Unternehmensnachfolgen



Thilo Barzen (links) und Hubert Barzen
Bildnachweis: Privat 2022

Transportunternehmen Barzen, Wittlich – ideale Notfallvorsorge und erfolgreiche Übergabe innerhalb der Familie

Sein Herz bremste ihn. Als Hubert Barzen 2011 einen Herzinfarkt erlitt, kam sein gewohnter Alltag plötzlich zum Erliegen. Wochenlang konnte er sich nicht um sein Unternehmen, die internationale Spedition Transporta-Wittlich, kümmern. Er musste loslassen – und darauf vertrauen, dass die Geschäfte trotzdem laufen.

Und sie liefen. „Nach ein paar Wochen habe ich mir die Zahlen zeigen lassen“, erzählt der 65-Jährige heute. Er war beruhigt. Seine Mitarbeiter hatten bewiesen, dass es „auch ohne Senior Chef funktioniert“. Schon damals zahlte es sich aus, dass Barzen von Beginn an mit Weitsicht geplant hatte. „Ich war damals 52 Jahre alt. Somit war mir klar, dass ich das Geschäft auf Dauer nicht allein schultern wollte und konnte.“

Sein Sohn Thilo, gelernter Industriekaufmann, leitete zum damaligen Zeitpunkt die Außenstelle des Weinbautechnik-Spezialisten Clemens Technologies in den Vereinigten Staaten. Eine Aufgabe, die er gerne noch länger wahrgenommen hätte. Doch der Ruf aus Wittlich war lauter. Mit seiner Unterstützung entschied sich Hubert Barzen dafür, die Anteile an der Spedition zu übernehmen. Schon zum Jahresende stieg sein Sohn, damals 21 Jahre alt, in die Firma ein.

Inzwischen ist Thilo Barzen alleiniger Geschäftsführer und hält 100 Prozent der Unternehmensanteile. Sein Vater ist Prokurist. Ein kompletter Rollentausch also. Bei großen Entscheidungen fragt er den Senior immer noch nach seiner Meinung. Die Meinung des Vaters ist ihm wichtig. „Wir ergänzen uns gut. Er hat jede Menge Erfahrung, das kommt dem Unternehmen zugute“, sagt Thilo Barzen. Für seinen Vater wiederum gilt:

„Man muss die jungen Menschen machen lassen und sie fordern, Fehler müssen erlaubt sein.“

Hubert Barzen



Bildnachweis: Privat 2022

Von der Mitarbeiterin zur Chefin

Zehn Jahre lang war Alice Demessier Mitarbeiterin der Hajok GmbH in Ludwigshafen. Mit einem dualen Studium und einem motivierten Mitarbeiter-Team im Rücken wagte sie nun den Schritt in die Selbstständigkeit und übernahm den Betrieb zum 1. September ?? 2021.

Die Suche nach einem Nachfolger für den eigenen Handwerksbetrieb stellt viele Inhaber vor große Herausforderungen. Der Betrieb für Sanitär, Heizung und Klimatechnik (SHK) Hajok GmbH in Ludwigshafen hat seine Nachfolgerin bereits gefunden: Die 32-jährige Alice Demessier hatte schon während ihrer Beschäftigung im Betrieb ein duales Studium zur Betriebswirtin mit erfolgreichem Masterabschluss absolviert. Nach zehn Jahren als Mitarbeiterin des Betriebes wagte sie nun zum 1. September ?? 2021 den Schritt in die Selbstständigkeit und übernahm das Unternehmen, das mittlerweile als „Hajok Wasser + Wärme GmbH“ geführt wird. Mit übernommen hat sie fünf Techniker und zwei Auszubildende. Bei der täglichen Arbeit wird sie durch einen fachkundigen SHK-Meister unterstützt, der für die technische Betriebsleitung verantwortlich ist.



Alice Demessier mit ihrem Mitarbeiter Firat Özdemir
Bildnachweis: © HWK Pfalz / Eichten

Wir haben uns mit der Quereinsteigerin über die Betriebsübernahme unterhalten, ihre Erfahrungen als Frau in einem typischen Männerberuf und wie sie die täglichen Herausforderungen zusammen mit ihrem Team meistert.

Während Ihrer Tätigkeit bei der Firma Hajok haben Sie ein duales Studium zum Master der Betriebswirtschaft absolviert. Welchen Nutzen bringt Ihnen das Studium nun bei der Betriebsübernahme?

Handwerkskammer

„Das duale Studium hat es mir ermöglicht, von Anfang an direkt praktisch mitzuarbeiten. Betriebswirtschaftliche und personalpolitische Grundlagen sind wesentlich für die Führung und den Erfolg eines Betriebes. Die Kombination aus Theorie und Praxis hilft mir bis heute bei wesentlichen Entscheidungen, wie auch bei der strategischen Neuausrichtung für die Zukunft. Ich nenne hier nur die Digitalisierung, die meines Erachtens im Handwerk unbedingt angegangen werden muss.“

Demessier

Was hat Sie motiviert, den Handwerksbetrieb zu übernehmen?

„Ausschlaggebend für meine Entscheidung waren definitiv meine positive Erfahrung mit dem bisherigen Inhaber, die Zusammenarbeit mit dem hochmotivierten Arbeiterteam und auch die Akzeptanz der Kunden und Lieferanten. Unterstützt hat mich unter anderem auch die professionelle Beratung der Handwerkskammer und nicht zuletzt das Engagement der Bank. Außerdem kann ich mir mein Berufsleben außerhalb des Handwerks nicht vorstellen.“



Alice Demessier im Lager
Bildnachweis: © HWK Pfalz / Eichten

Wie ging die Übernahme des Betriebes vonstatten und welche Hindernisse sind Ihnen dabei begegnet?

„Die Übernahme war tatsächlich von einem ungeheuren Zeitdruck und erheblichen bürokratischen Hürden geprägt. Hilfe bekam ich jedoch von meiner Familie und dem großartigen Team, bestehend aus Anwalt, Controller und Wirtschaftsprüfer.“

Sie haben die Hajok Wasser + Wärme GmbH neu gegründet. Welche Vorteile versprechen Sie sich davon?

„Die Neugründung war notwendig, da die bisherige Firma administrativ noch abgewickelt werden musste. Es geht hier zum Beispiel um Aufträge, die vor dem Übernahmetermin durchgeführt wurden und bei denen die Zahlungen noch der bisherigen Firma zustehen. Ich sehe das aber als Vorteil, denn es gibt eine klare Abgrenzung und wir fingen am 1. September neu an.“

Sie haben die Betriebsberatung der Handwerkskammer in Anspruch genommen. In welchen Bereichen konnten Sie davon besonders profitieren?

„Die unabhängige Beratung der Handwerkskammer hat mir viele Hinweise und Informationen gegeben. Alle meine Fragen wurden diskutiert und mir wurden auch ganz offen mögliche Risiken aufgezeigt. Über das ausführliche Gespräch, das leider Covid-bedingt nur via PC geführt werden konnte, hat die HWK Nachfolgexpertin ein detailliertes Protokoll erstellt, das ich als Basis für weitere Überlegungen zur Übernahme bzw. Neugründung sehr gut nutzen konnte.“

Welche Aktivitäten haben Sie geplant, um Fachkräfte an Ihr Unternehmen zu binden?

„Das Thema Fachkräftemangel war schon Gegenstand meiner Master-Arbeit und ist auch heute sehr aktuell. Es ist wichtig, dass man den Mitarbeitern Perspektiven aufzeigt, sie motiviert und auch in Entscheidungen, die die Firma betreffen, mit einbindet. Eine große Umstellung wird die Digitalisierung mit sich bringen, aber ich bin sicher, dass sich dadurch auch jüngere potenzielle Mitarbeiter angesprochen fühlen. Auf jeden Fall bin ich sehr dankbar, dass ich ein super Team habe.“

Welche Tipps würden Sie anderen Frauen im Männerhandwerk und potenziellen Übernehmerinnen sowie Quereinsteigerinnen mit auf den Weg geben?

„Sich genau mit der Situation, den Vor- und Nachteilen auseinandersetzen. Die Handwerkskammer kann hier sicher vermitteln. Mir hat geholfen, dass ich schon lange im Betrieb war und die Kollegen mich kennen und akzeptieren – sowohl in meiner bisherigen kaufmännischen Position wie auch jetzt als Chefin.“

Hunsrücker Bildungsmanagement in weiblicher Hand

Die Chemie zwischen Inhaber Peter Mumbauer und der jungen Nachwuchskraft stimmte von Anfang an. Francine Destickere hat nach ihrem Fachabitur die Ausbildung zur Kauffrau für Büromanagement bei dem regional aufgestellten Bildungsträger erfolgreich abgeschlossen und übernahm schrittweise Führungsaufgaben – und damit viel Verantwortung. Die junge Frau zeichnete sich früh als Organisations-talent mit ausgeprägter Teamfähigkeit aus. Kollegen, Teilnehmer und Auftraggeber wissen ihre engagierte Arbeitsweise zu schätzen. 2020 schloss sich die Prokura an.

Heute führen Francine Destickere und Peter Mumbauer die Geschäfte gemeinsam, als zu gleichen Teilen geschäftsführende Gesellschafter der 2021 neu gegründeten Rundum Meisterservice Bildungsträger GmbH.

Wir haben mit der jungen Geschäftsführerin über Ihre Motivation in das Unternehmen einzusteigen, gesprochen.

Was hat Sie motiviert, in die Geschäftsführung einzusteigen?

IHK

„Ich fand schnell Gefallen an einer verantwortungsvollen Position. Engagement und Leistungsbereitschaft bringe ich als Wanderbegeisterte Person mit und ich habe große Freude am Erfolg. Einerseits bin ich also herausgefordert, auch z.T. bis an meine persönlichen Grenzen, andererseits ist dies aber genau der Weg, den ich weiter gehen werde. Persönlich finde ich es besonders motivierend, dass sich unseren Beschäftigten und unseren Teilnehmenden mit meinem Einstieg in das Unternehmen sichere Zukunftsaussichten bietet.“

Francine Destickere

Wie erleben Sie den Rollentausch und welche Herausforderungen müssen Sie bewältigen?

„Ich identifiziere mich seit Jahren vollständig mit dem Unternehmen. Trotzdem war die Übernahme der Unternehmensanteile ein großer Schritt. Meine persönliche Lebensplanung in Bezug auf Familie und Partnerschaft musste neu durchdacht werden und auch die finanziellen Herausforderungen sind beachtlich.“

In der neuen Rolle bin ich – auch durch die gute Begleitung durch unser Steuerbüro, Hausbank und IHK – gut angekommen und etabliert. In vielen geschäftlichen Entscheidungen erlebe ich eine große Übereinstimmung mit Peter Mumbauer. Wir sind ein sehr gutes Team und planen noch einige Jahre der gemeinsamen Geschäftsführung, bis ich das Unternehmen dann in Eigenregie übernehmen werde. Darüber freue ich mich sehr.“



Peter Mumbauer und Francine Destickere bei der Beurkundung
Bildnachweis: Rundum Meisterservice Bildungsträger GmbH

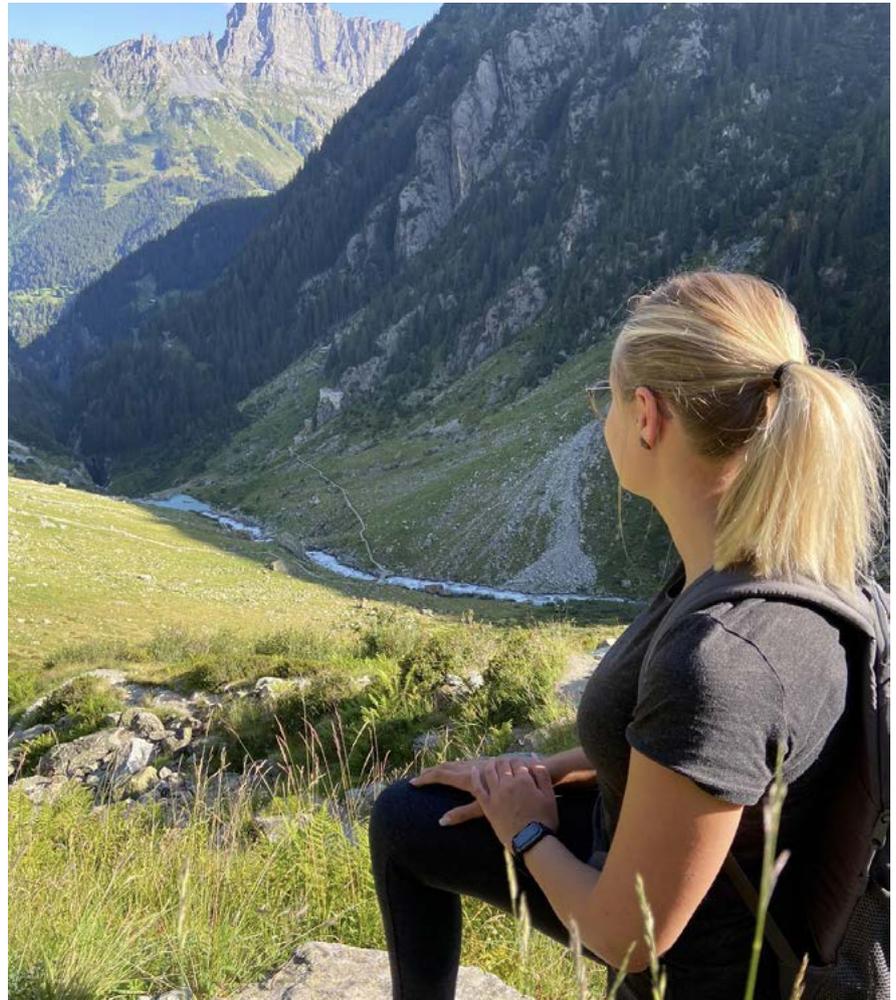
Wo sehen Sie sich in der Zukunft, welche Ziele verfolgen Sie?

„Meine Zukunft ist im Hunsrück. Ich bin mit der Region und den Menschen verbunden und als Geschäftsführerin der Rundum Meisterservice Bildungsträger GmbH sind meine Ziele klar; Ich werde die bisherigen Werte und Inhalte des Unternehmens konzeptionell weiterentwickeln, um das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich auch in die Zukunft zu führen.“

Macht es einen Unterschied, als FRAU nachzufolgen und was raten Sie anderen Nachfolgeinteressierten?

„Für mich persönlich macht es keinen Unterschied. Ich könnte mir aber vorstellen, dass es im ländlichen Bereich mehr Beachtung findet, wenn eine Frau in einem Unternehmen die Nachfolge antritt. Es ist eine Sache der persönlichen Haltung und Einstellung, aber auch der gesellschaftliche Kontext spielt eine Rolle. Meine MitarbeiterInnen//KollegInnen respektieren mich als Führungspersönlichkeit. Ich bin sicher, jeder der es nur möchte, egal wie alt, egal welches Geschlecht, kann sich als Unternehmer*In durchsetzen. Ich lege jedem jungen Menschen, besonders auch den Frauen unter uns nahe, sich viel zuzutrauen und mutig den Schritt in die Unternehmensnachfolge zu gehen.“

Francine Destickere: Blick in die Zukunft, Bildnachweis: Privat



„Betriebsübergabe trotz Corona-Pandemie erfolgreich verlaufen“

Viele Existenzgründer verfolgen eine Neugründung als vorrangiges Ziel Ihrer geplanten Selbständigkeit. Meist möchte man zu Anfang die Fixkosten überschaubar halten und hat gleichzeitig Bedenken, ob die Auslastung stimmen und das eigene Angebot – auch so, wie man es sich wünscht – am Markt angenommen wird. Die Übernahme eines laufenden Betriebes, spielt hingegen in den Planungen vieler Gründungsinteressierten entweder keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle oder man schätzt die Risiken für sich selbst als zu hoch ein.

Zahlreiche Erfahrungen zeigen jedoch, dass viele Nachfolger, die diesen Schritt gewagt haben, später überaus zufrieden mit ihrer Entscheidung sind. Denn einen laufenden Geschäftsbetrieb zu übernehmen, bietet viele Vorteile – die wichtigsten Ressourcen wie Kunden und Mitarbeiter sind bereits vorhanden und der Bekanntheitsgrad des Bestandsunternehmens erleichtert den Markteintritt.

Der 37-jährige Kfz-Meister Manuel Kargel hat mitten in der Corona Zeit Anfang 2021 die Kfz-Werkstatt von Herrn Kilicaslan in einem Vorort von Mainz übernommen. Herr Kargel war ein früherer Mitarbeiter der Kfz-Werkstatt, hatte zwischenzeitlich, aber weitere Stationen in anderen Unternehmen durchlaufen, um sich fachlich insbesondere im Tuning und Motorenbau weiterzubilden und so sein diesbezügliches Know-how auf ein neues Level zu heben. Außerdem war es ihm wichtig, vor der Übernahme in mehreren Betrieben tätig gewesen zu sein, um sich in verschiedenen Stationen und unter unterschiedlichen herausfordernden Bedingungen zu beweisen. Wie er berichtet, hat der reine Übergabeprozess ungefähr ein Jahr gedauert – auch deshalb, weil diverse Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen am Gebäude notwendig waren, die erfreulicherweise ohne baurechtliche Hürden möglich waren.

Zum bestehenden Personal wurde neues akquiriert, um fachlich und technisch „die Lücken zu schließen“. 15 Monate nach der Übernahme zieht Herr Kargel ein sehr positives Fazit und ist mit der Geschäftsentwicklung sehr zufrieden – er würde diesen Schritt jederzeit wieder wagen.



Übergeber Recep Kilicaslan (links) und Übernehmer Manuel Kargel
Bildnachweis: HWK Rheinhessen/Oliver Jung



Übergeber Recep Kilicaslan ganz links, Übernehmer Manuel Kargel 3.v.l.

4. HWK–IHK Notfallhandbuch unterstützt Unternehmen

Gut zu wissen



Das Notfallhandbuch der HWK oder der IHK erhalten Sie kostenlos bei Ihrer zuständigen Handwerkskammer und Industrie- und Handelskammer, die Sie bei den einzelnen Punkten gerne weiter unterstützt.

Was passiert, wenn die Chefin bzw. der Chef plötzlich ausfällt?

Die Wichtigkeit des Notfallmanagements bei einem Ausfall der Chefin oder des Chefs wird gerne verdrängt. Auf einen plötzlichen Unglücks- oder gar einen Todesfall ist kaum jemand wirklich vorbereitet – vor allem nicht emotional. Umso tragischer ist es dann, wenn unter großem zeitlichem und emotionalem Druck ohne entsprechende Vorplanungen Unternehmensnachfolgen erfolgen sollen. Letztlich geht es um Verantwortung für die Familie, die Belegschaft, die Kunden und die Geschäftspartner.

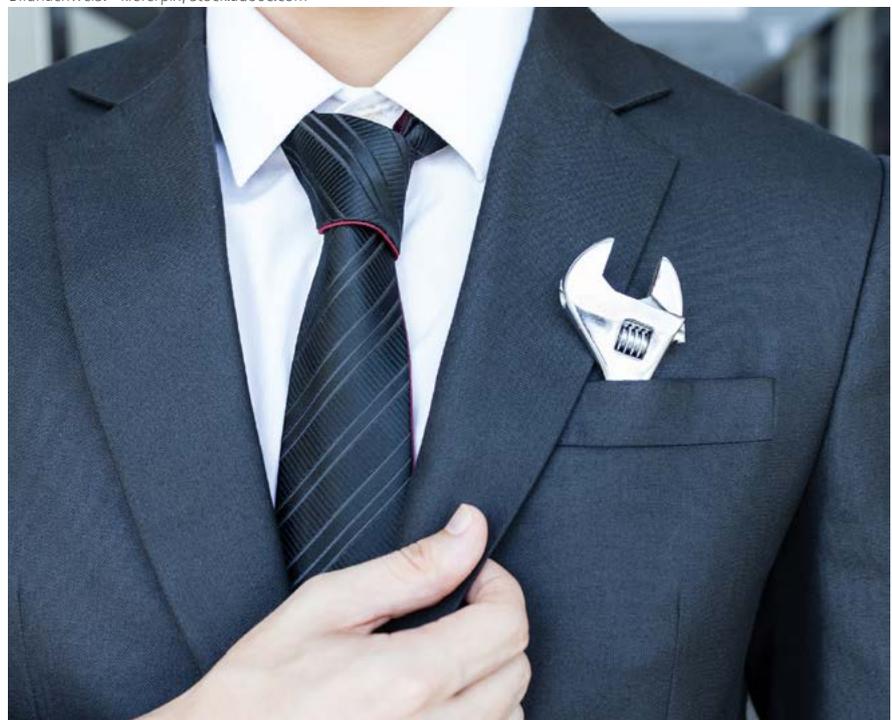
Das Notfallmanagement und die dazugehörigen Handbücher der HWK und IHK geben eine wertvolle Hilfestellung zur Bearbeitung einzelner Aufgaben und Schwerpunkte beim Thema Notfallvorsorge. Sie bieten eine gute Grundlage, um wichtige Fragen und Prozesse frühzeitig zu beantworten bzw. inhaltlich festzulegen und damit schwierige Situationen in den Griff zu bekommen.

Außerdem sensibilisiert das Notfallhandbuch alle Beteiligten (hoffentlich) lange bevor ein Notfall eintritt, dazu, strategisch zu denken und zu handeln. Verhaltensanweisungen und gemeinsame Fristenkontrollen können helfen, die Betriebsorganisation zu strukturieren und für den Ernstfall vorzubereiten.

Das Notfallhandbuch umfasst eine Vielzahl von sensiblen Informationen, Vollmachten, Passwörtern, Ansprechpartnern, Terminen und Fristen. Die inhaltliche Beschäftigung mit dem Notfallhandbuch erfordert erfahrungsgemäß viel Zeit, die nach Eintritt des Ernstfalls nicht mehr – oder nur noch stark eingeschränkt – zur Verfügung steht.

Ein Notfallhandbuch sollte stets auf einem aktuellen Stand gehalten werden. Der Datenpflege bezüglich erforderlicher Aktualisierungen und Ergänzungen kommt demnach eine große Bedeutung zu. Besonders bei inhabergeführten Betrieben muss die Notfallvorsorge auch den privaten Bereich abdecken. Nur so kann eine Nutzbarkeit der Vorsorgeregelungen gewährleistet werden.

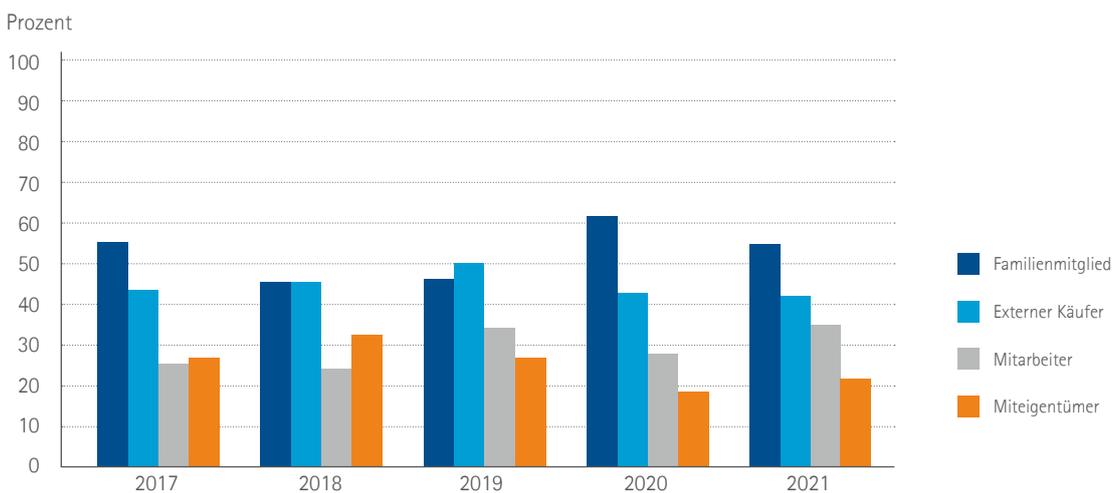
Bildnachweis: ©kieferpix; stock.adobe.com



5. Familiennachfolgen rücken wieder an erste Stelle

Laut KfW Nachfolge-Monitoring rücken die Familiennachfolgen nach einer längeren Durststrecke wieder an die erste Stelle der beliebtesten Unternehmensnachfolgeformen. An zweiter Stelle steht die externe Übergabe, danach folgt die Übergabe an die Mitarbeiter. Laut Erhebung erklärten rund 54 % der Unternehmerinnen und Unternehmer die Familiennachfolge als beliebteste Übergabeform. 41 % sprachen sich für einen externen Käufer aus und 35 % wollten lieber an die eigenen Mitarbeiter übergeben, wobei in der Umfrage Mehrfachnennungen möglich waren. Die angegebenen bundesweiten Umfrageergebnisse spiegeln auch die Nachfolgesituation in Rheinland-Pfalz wider, wie die Erfahrungswerte der rheinland-pfälzischen Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern zeigen.

Abb. 1: Familiennachfolge in der Krise beliebter als externer Verkauf

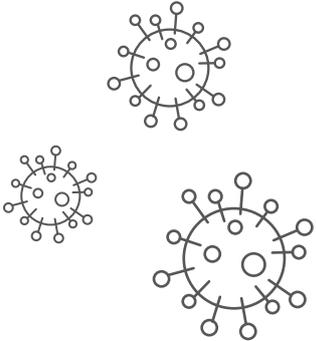


Quelle: KfW Nachfolge Monitoring Mittelstand, 2021

Bildnachweis: ©artmim; stock.adobe.com



6. Corona bremst die Unternehmensnachfolge



Lockdown, geringere Umsätze, geringere Erträge, Personalverlust, schrumpfende Unternehmenswerte und weitere Corona-bedingte Auswirkungen haben in Rheinland-Pfalz in nahezu allen Branchen die Unternehmensnachfolge ausgebremst – außer in den Betrieben, die trotz Corona die Auftragsbücher weiterhin voll hatten. Die Krisenbewältigung stand bei vielen Unternehmen im Vordergrund.

Insgesamt verzeichneten die Wirtschaftskammern einen Rückgang bei den Unternehmensnachfolgen gegenüber den Vorjahren. Im Vergleich hierzu stieg die Anzahl der Nachfolgeberatungen bei den Kammern gegenüber den Vorjahren leicht an.

Die Übergeber sind allerdings nach wie vor zurückhaltend, was die aktuellen Unternehmensverkäufe angeht, weil die Verkaufserlöse pandemiebedingt oft geringer ausfallen als in Zeiten einer gut verlaufenden Konjunktur. Erschwerend hinzu kommt hierbei der Fachkräftemangel und die teils sehr gute Beschäftigungssituation, die so manchen Interessenten davon abhält, das Risiko einer unternehmerischen Tätigkeit einzugehen und die gute Ausgangssituation, eher für die berufliche Weiterentwicklung im Angestelltenverhältnis nutzt.

Bildnachweis: ©Robert Kneschke; stock.adobe.com



7. Das Serviceangebot Ihrer IHK bzw. HWK 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 Kammer erörtern mit Ihnen in einem kostenlosen Gespräch den aktuellen Stand Ihrer Nachfolgeplanung und geben Ihnen eine erste Orientierung für den weiteren Nachfolgeprozess. Wir unterstützen gerne auch mit Inseraten in verschiedenen Börsen die Suche nach einem Nachfolger.

Informationsmaterialien und -Veranstaltungen

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

Nachfolgesprächtag in Kooperation mit Netzwerkpartnern

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

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.

HWK-Betriebsberater für Unternehmensnachfolge

Erfahrene Berater bei den Handwerkskammern unterstützen sowohl die Übergeber als auch die Übernehmer in allen Fragen der Nachfolge. Beispielsweise unterstützen wir konkret bei der Erstellung von Business- und Nachfolgeplänen wie auch bei der Bewertung von Unternehmen. Ein interdisziplinäres Team von Beratern kann frühzeitig mit Ihnen gemeinsam die Übergabefähigkeit Ihres Betriebes analysieren und die künftige Wettbewerbsfähigkeit aufzeigen.

Nachfolgewerkstatt

Die Angebote der Nachfolgewerkstatt richten sich an übergabeinteressierte Inhaber und übernahmeinteressierte Nachfolgende im Handwerk gleichermaßen. Für eine erfolgreiche Betriebsübergabe braucht es gezielte Informationen und gute Vorbereitungen. Diesen Prozess unterstützt das Pilotprojekt der Nachfolgewerkstatt der HWK Koblenz mit verschiedenen Werkzeugen beispielsweise dem digitalen Werkzeugkasten. Darüber hinaus findet man dort ein Matching-Tool, mit dessen Hilfe die Suche nach einem Betrieb oder Nachfolger deutlich erleichtert werden kann.

Nähere Informationen finden Sie unter:

www.nachfolgewerkstatt.de



Bildnachweis: ©contrastwerkstatt; Fotolia

8. Kernaussagen zur Unternehmensnachfolge



Bildnachweis: ©peterschreiber.media; stock.adobe.com

- Die Planung für die eigene Unternehmensnachfolge sollte nach Möglichkeit frühzeitig begonnen werden. Fachleute schlagen das **55. Lebensjahr** als geeigneten Zeitpunkt vor.
- Der Übergabeprozess für ein Unternehmen kann **mehrere Jahre** in Anspruch nehmen.
- In Rheinland-Pfalz werden ca. 35 % aller Unternehmensübernahmen von **Frauen** durchgeführt.
- 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.
- Drei von zehn Unternehmern im **Alter 65** und älter möchten ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren noch nicht übergeben.
- Jede fünfte Unternehmensnachfolge erfolgt durch **Migranten**.
- Die **Corona-Pandemie** bremst Unternehmensnachfolgen.

Bildnachweis: ©contrastwerkstatt; stock.adobe.com



9. Forderungen der Wirtschaftskammern an die Politik

Wertschätzung für Unternehmertum in Wirtschaftspolitik, Verwaltung und Schulen
Immer weniger Menschen werden Unternehmer aufgrund guter Erwerbsalternativen. Ein Grund hierfür ist die stark gesunkene Arbeitslosigkeit. Zugleich bevorzugen viele gut qualifizierte Fachkräfte ein sicheres Angestelltenverhältnis. Teilweise verstärkt mangelndes Verständnis in Politik und Verwaltung für unternehmerisches Handeln den negativen Trend.

Ein intensiverer Dialog zwischen Politik und Unternehmern einerseits sowie Schulen, Hochschulen, Regierungen, Parlamenten und Verwaltungen andererseits kann das Verständnis für unternehmerisches Handeln verbessern und die Wertschätzung für Unternehmertum in Deutschland stärken. Aus diesem Grund ist es wichtig, attraktive Angebote zur Förderung der Gründungsbereitschaft in Rheinland-Pfalz zu offerieren. Häufig scheint die Neugründung als Alternative einfacher und attraktiver. Dem entgegenzuwirken ist eine verstärkte Förderung von Betriebsübernahmeaktivitäten nötig.



Bildnachweis: ©Rido, fotolia

Unternehmertum in der Bildung verankern

In weiten Teilen des deutschen Bildungssystems sind die Themen Wirtschaft und Unternehmertum nur wenig präsent. In der Folge nehmen viele Jugendliche Selbstständigkeit als Berufsperspektive kaum wahr, obwohl sie grundsätzlich an ökonomischen Zusammenhängen interessiert sind.

Unternehmertum und Wirtschaft sollten als Themen bundesweit in den Schulen verankert werden. Mehr Wirtschaft in der Schule kann zu einem realistischeren Unternehmerbild beitragen. Know-how und Interesse am Unternehmertum legen den Grundstein für Betriebsnachfolgen.

Bürokratieabbau

Aufwändige Genehmigungsverfahren, viele unterschiedliche Anlaufstellen sowie neue Berufszugangs- und -ausübungsregeln verzögern und erschweren häufig die Übernahme von Unternehmen.

Bund, Länder und Kommunen sollten ihre digitalen Angebote dahingehend weiterentwickeln, dass angehende Unternehmer möglichst viele Schritte gebündelt und online erledigen können. Hier kann der Service der Einheitlichen Ansprechpartner gemäß EU-Dienstleistungsrichtlinie mit einbezogen werden. Karenzzeiten für steuerliche Betriebsprüfungen, Übergangsfristen sowie Bestandsschutz für bauliche Maßnahmen und Meldepflichten sind dringend notwendig, um behördliche Hürden bei einer Unternehmensnachfolge abzubauen.



Bildnachweis: ©Andrey Popov; stock.adobe.com

Finanzierungsbedingungen verbessern

Kritischster Punkt in den Nachfolgeverhandlungen ist laut den Kammerexperten die Finanzierung des Kaufpreises.

Mehr Interessenten an der Unternehmensnachfolge und bessere Finanzierungsbedingungen würden vielen Unternehmen die Nachfolge erleichtern. Die Angebote der öffentlichen Förderbanken, mittelständischen Beteiligungsgesellschaften und der Europäischen Investitionsbank sind wichtige ergänzende Finanzierungssäulen bei der Unternehmensnachfolge.

Die Realisierung von Unternehmensnachfolgen als Gründungsalternative wird durch behördliche Auflagen und einen oftmals hohen Finanzierungsbedarf stark gehemmt. Gleichzeitig suchen viele Firmen geeignete Nachfolger.

Unternehmensnachfolgen müssen bei Gründungsinteressierten und in der Belegschaft eine echte Karrierealternative darstellen, damit die Wertschöpfung und Wirtschaftskraft von bestehenden, übergabefähigen Unternehmen bestehen bleibt.

Schließlich hat der Übernehmer mit der Fortführung des Betriebs und in seiner neuen Rolle alle Hände voll zu tun. Auch der Zugang zu Finanzierungsmitteln kapitalintensiver Nachfolgen muss bei ertragsstabilen Betrieben auch mit schwacher Eigenkapitalsituation des Übernehmers möglich sein.

Die Situation im Bauhandwerk stellt sich aktuell durch volle Auftragsbücher, Umsatzsteigerungen und gleichzeitigem Fachkräfte- und Nachwuchskräftemangel dar. Die Unternehmen berichten, dass sie seit Jahren keine Neukunden mehr annehmen können, da sie an den Kapazitätsgrenzen arbeiten. Aus dem Baubereich berichten Unternehmen von Abwerbeaktivitäten der fähigsten Mitarbeiter durch Konkurrenzunternehmen. Die stärkere Förderung der Ausbildung und der Aufstiegsqualifizierung zum Meister und Betriebswirt im Handwerk würde den Fachkräfte- wie auch Nachwuchskräftemangel im Handwerk verringern.

In der rheinland-pfälzischen Wirtschaft steht aufgrund des demografischen Wandels ein Generationenwechsel und somit die Betriebsübergabe an die nächste Generation an.

Die Betriebsübernahme ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden:

- die Finanzierung hoher Investitionssummen
- die Einführung neuer Technologien
- die Übernahme von Arbeitsverträgen
- die Bewältigung des Change-Managements und
- Mitarbeiterbindungsaktivitäten

10. Impressum und Kontakte

Industrie- und Handelskammer für die Pfalz

Thorsten Tschirner

Dienstleistungszentrum Landau
IHK-Starterzentrum Landau-Südpfalz
Im Grein 5
76829 Landau
Tel.: 06341 971-2511
Fax: 06341 971-2514
thorsten.tschirner@pfalz.ihk24.de



Industrie- und Handelskammer Trier

Raimund Fisch

Referent
Existenzgründung und Unternehmens-
förderung
Herzogenbuscherstraße 12
54292 Trier
Tel.: 0651 9777-520
Fax: 0651 9777-505
fisch@trier.ihk.de



Industrie und Handelskammer Koblenz

Susanne Baltés

Referentin
Unternehmensgründung und -förderung
Schlossstraße 2
56068 Koblenz
Tel.: 0261 106-281
Fax: 0261 106-55281
baltés@koblenz.ihk.de



Handwerkskammer der Pfalz

Silke Eichten

Betriebsberaterin
Am Altenhof 15
67665 Kaiserslautern
Tel.: 0631 3677-0
Fax: 0631 3677-180
info@hwk-pfalz.de



Handwerkskammer Trier

Vera Meyer

Betriebsberaterin
Loebstraße 18
54292 Trier
Tel.: 0651 207-131
Mobil: 0151 27627901
vmeyer@hwk-trier.de



Handwerkskammer Koblenz

Stephanie Binge

Friedrich-Ebert-Ring 33
56068 Koblenz
Tel.: 0261 398-0
hwk@hwk-koblenz.de
www.hwk-koblenz.de
www.nachfolgewerkstatt.de



Industrie- und Handelskammer für Rheinhessen

Christian Redecke

Referent
Unternehmensgründung und -förderung
Schillerplatz 7
55116 Mainz
Tel.: 06131 262-1705
christian.redeke@rheinessen.ihk24.de



Handwerkskammer Rheinhessen

Oliver Jung

Betriebsberater
Dagobertstraße 2
55116 Mainz
Tel.: 06131 9992-272
unternehmensberatung@hwk.de
www.hwk.de



Impressum

Herausgeber:

IHK/HWK-Starterzentren Rheinland-Pfalz

 [starterzentrum-rlp.de](https://www.starterzentrum-rlp.de)

Redaktion:

Susanne Baltés

Stephanie Binge

Kevin Gläser

Lisa Haus

Alexandra Klar

Vera Meyer

Sonja Pfeifer-Suppee

Jürgen Schäfer

Thorsten Tschirner

Christina Zeutzheim

Gestaltung und Druck:

machmedia Lindner, Mainz

Fotos/Titel:

Starterzentrum Rheinland-Pfalz; Titelbild: Andreas Berheide; stock.adobe.com

Stand: Oktober 2022

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.



Arbeitsgemeinschaft
Rheinland-Pfalz



Arbeitsgemeinschaft der
Handwerkskammern Rheinland-Pfalz