



# Erhebung und Analyse zur Unternehmensnachfolge in Bayern

*Eine Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für  
Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie*

# Inhalt

## *Nachfolgegeschehen in Bayern*

---

1. Einführung	4
2. Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021	6
3. Befragung der bayerischen Familienunternehmen	12
4. Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten	32
5. Förderangebote in der Unternehmensnachfolge	41
6. Handlungsempfehlungen	43

# KAPITEL 1

*Einleitung*

# Einführung

## Nachfolgegeschehen in Bayern

---

- › In vielen bayerischen Familienunternehmen steht in den kommenden Jahren ein Generationenwechsel an. Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen sind nicht nur für die betroffenen Unternehmen und ihre Mitarbeiter, sondern auch gesamtwirtschaftlich von großer Bedeutung. Gelingt die Fortführung eines Unternehmens und die Übergabe an einen Nachfolger, so sorgt dies für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung in der Region.
- › Um ein erstes fundiertes Zahlenwerk und entscheidungsrelevante Daten zur Verfügung zu haben, beauftragte das Bayerische Wirtschaftsministerium im Frühjahr 2017 die Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach (FHDW) mit der Durchführung einer Studie, die zwei Arbeitsschwerpunkte beinhaltet:
- › Zunächst erfolgte die Quantifizierung der für die Jahre 2017 bis 2021 zur Übertragung anstehenden Unternehmen im Freistaat Bayern, differenziert nach Umsatzgrößenklassen, Branchen und Regierungsbezirken (vgl. **Kap. 2**).
- › Die Unternehmensübergabe erfolgreich zu meistern, bedarf spezieller, zielgerichteter Information, Beratung, Förderung und Weichenstellung in betriebswirtschaftlicher und wirtschaftspolitischer Hinsicht. Um dies zu beleuchten, wurden im Rahmen der beauftragten Studie zwei umfangreiche Befragungen durchgeführt. Zum einen eine repräsentative Befragung von über 1.500 bayerischen Familienunternehmen (vgl. **Kap. 3**) und zum anderen eine Befragung von über 100 Nachfolgeexperten (vgl. **Kap. 4**).
- › Die Passgenauigkeit bestehender Unterstützungsmaßnahmen wird durch die Gegenüberstellung von Bedarf und Angebot überprüft. (vgl. **Kap. 5**).
- › Aufbauend auf den Befunden der vorangegangenen Untersuchungsschritte werden wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen erarbeitet (vgl. **Kap. 6**).

# KAPITEL 2

*Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge  
wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Freistaat Bayern  
für den Zeitraum 2017 – 2021*

# Zur Übergabe anstehende Unternehmen im Freistaat Bayern

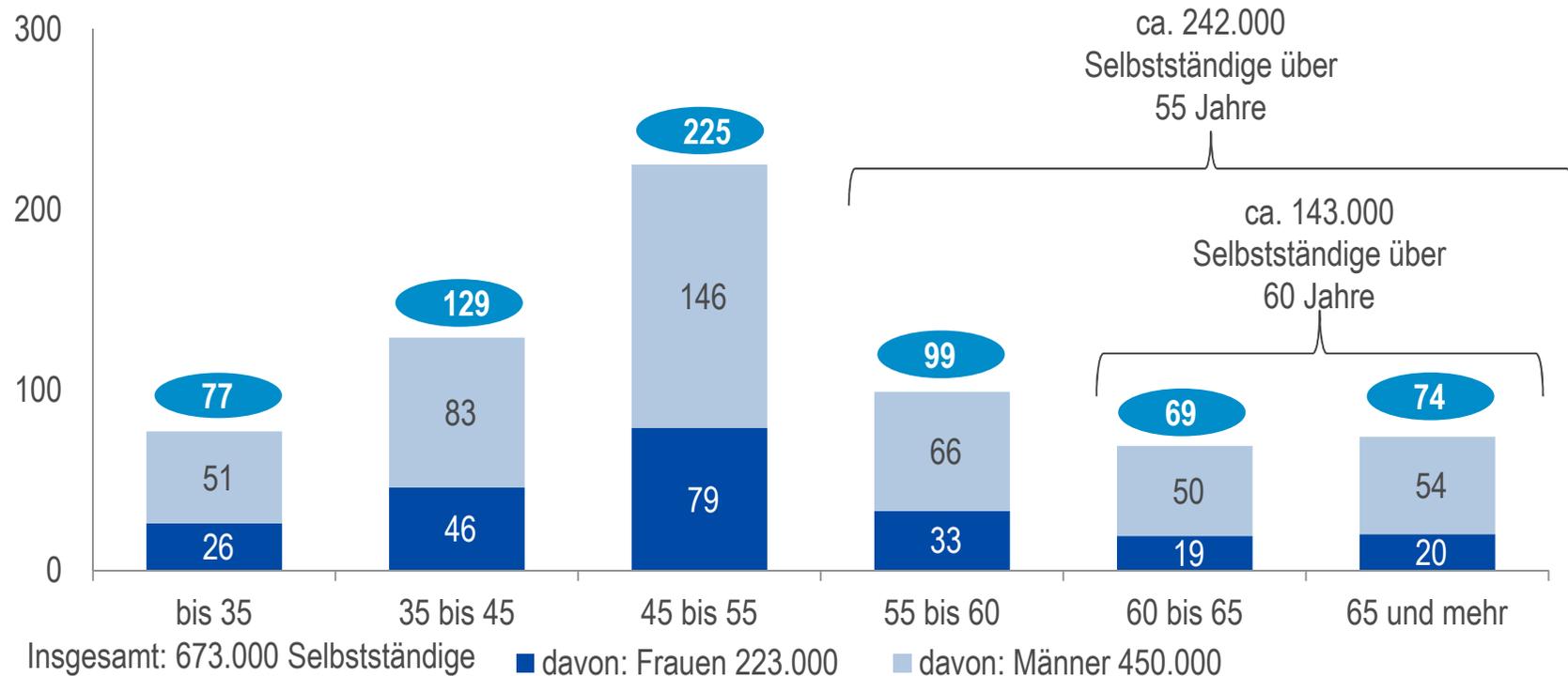
## Unternehmen im Jahr 2015 nach Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken

Gebiet	Unternehmen mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2015					
	0 – 9	10 – 49	50 – 249	250 oder mehr	insgesamt	
					Anzahl	Anteil in %
Oberbayern	238 180	17 634	3 479	934	260 227	42,0
Niederbayern	50 749	4 069	838	157	55 813	9,0
Oberpfalz	40 462	3 856	756	191	45 265	7,3
Oberfranken	37 913	3 784	827	201	42 725	6,9
Mittelfranken	67 771	6 342	1 310	305	75 728	12,2
Unterfranken	49 388	4 823	1 045	222	55 478	9,0
Schwaben	75 514	6 430	1 390	336	83 670	13,5
<b>Bayern</b>	<b>559 977</b>	<b>46 938</b>	<b>9 645</b>	<b>2 346</b>	<b>618 906</b>	<b>100</b>

Das Unternehmensregister weist 618.906 Unternehmen für den Freistaat Bayern aus. Differenziert nach Regierungsbezirken zeigt sich, dass 42 % der Unternehmen im Freistaat ihren Sitz in Oberbayern haben. Bzgl. der Aufteilung in Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen ergibt sich in jedem Regierungsbezirk eine ähnliche Verteilung. Rund 90 % zählen zu den Kleinstunternehmen.

# Zur Übergabe anstehende Unternehmen im Freistaat Bayern

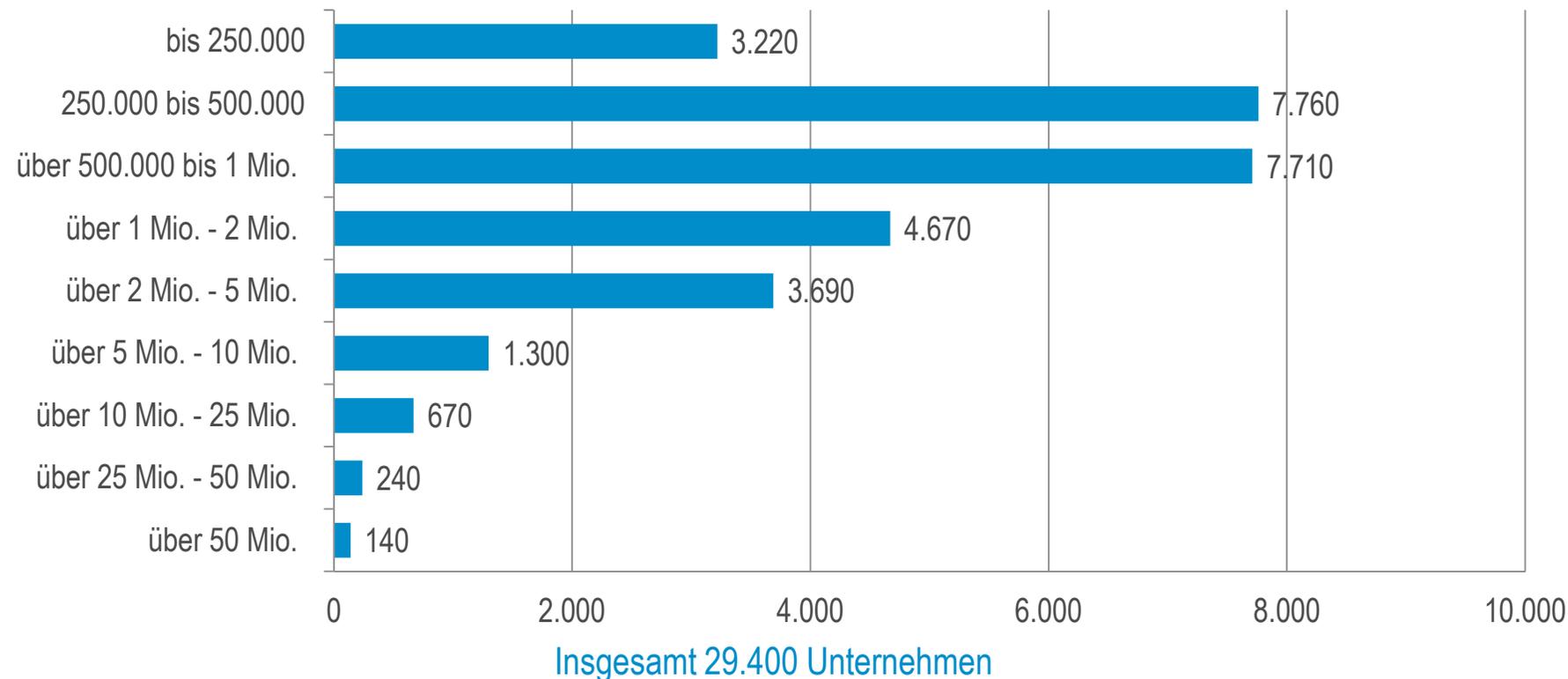
*Altersstruktur der Selbstständigen (ohne Landwirtschaft) im Freistaat Bayern im Jahr 2016 nach Altersklassen und Geschlecht – in 1.000*



Insgesamt waren im Jahr 2016 143.000 Selbstständige 60 Jahre und älter; mehr als jeder fünfte Selbstständige. Differenziert nach Geschlecht waren im Jahr 2016 unter den 143.000 Selbstständigen, die älter als 60 Jahre sind, 27,3 % weibliche Selbstständige.

# Zur Übergabe anstehende Unternehmen im Freistaat Bayern

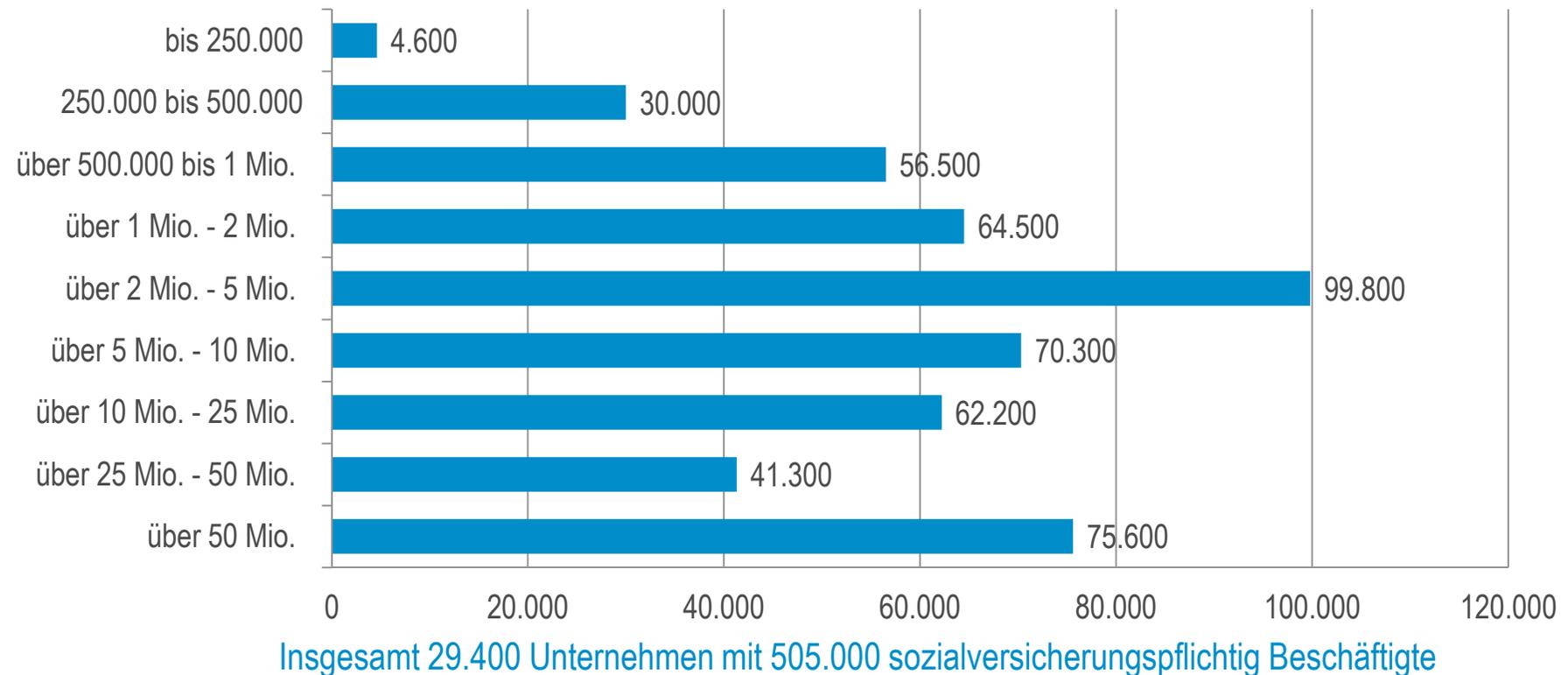
*Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen*



Im größten Regierungsbezirk Oberbayern werden rund 41 % der 29.400 Unternehmensnachfolgen in den nächsten fünf Jahren stattfinden. In den anderen sechs Regierungsbezirken sind zwischen 2.000 und 4.000 Übergaben zu erwarten. Differenziert nach Branchen werden im Bereich Handel, Verkehr, Gastgewerbe die meisten Nachfolgen vollzogen werden.

# Zur Übergabe anstehende Unternehmen im Freistaat Bayern

*Betroffene Arbeitsplätze in den für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen*



Der Großteil der von der Übergabe betroffenen Arbeitsplätze liegt bei den größeren Familienunternehmen. In den 2.350 Familienunternehmen mit mehr als 5 Mio. Euro Jahresumsatz, bei denen in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge ansteht, befinden sich über 40 % der insgesamt von der Nachfolge betroffenen Arbeitsplätze.

# Zur Übergabe anstehende Unternehmen im Freistaat Bayern

## Methodik und Erläuterung

---

- › Im Freistaat Bayern sind 618.906 Unternehmen (2015), davon schätzungsweise rund 580.000 Familienunternehmen aktiv.
- › Aufbauend auf der Altersverteilung der Selbstständigen im Freistaat Bayern wurde mittels einer von der FHDW aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode ermittelt, dass im Zeitraum 2017 – 2021 rund 131.000 Inhaber hauptsächlich aus Altersgründen ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen).
- › Viele von ihnen erzielen aber keinen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro, so dass sie für familieninterne/-externe Nachfolger wirtschaftlich nicht attraktiv sind.
- › Insgesamt lässt sich schätzen, dass im Freistaat Bayern in den nächsten fünf Jahren rund 29.400 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 505.000 Arbeitsplätzen zur Übergabe anstehen.
- › Gegenüber vorangegangenen Berechnungen ist die Zahl der Unternehmen und der davon betroffenen Beschäftigten gestiegen. Ein Hauptgrund hierfür ist das fortgeschrittene Alter der sog. Babyboomer-Generation. So ist der Anteil der Selbstständigen, die 60 Jahre und älter sind, in den letzten Jahren ständig angestiegen und beträgt mittlerweile über 20 Prozent.
- › Ein weiterer Grund für den Anstieg ist, dass die Unternehmen in den vergangenen Jahren aufgrund der guten konjunkturellen Lage eine höhere Umsatzrendite erwirtschafteten. So konnten mehr Unternehmen einen dauerhaften Gewinn von mindestens 50.000 Euro erzielen.
- › Diese beiden Faktoren (Alter der Unternehmer sowie höhere Umsatzrendite) sorgen auch dafür, dass die Anzahl der durch die eine Nachfolge betroffenen Arbeitsplätze steigt. Zudem wächst die Anzahl der durch eine Nachfolge betroffenen Beschäftigten dadurch, dass die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Unternehmen in den letzten Jahren angestiegen ist.

# Zur Übergabe anstehende Unternehmen im Freistaat Bayern

*Eckdaten zur Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021*

---

Insgesamt 618.906 Unternehmen im Freistaat Bayern

davon insgesamt 579.590 Familienunternehmen

davon insgesamt 131.070 übergabereife Unternehmen  
(überwiegend Kleinunternehmen) im Zeitraum 2017 - 2021

**davon insgesamt 29.400 für die Übernahme wirtschaftlich  
attraktive Unternehmen mit 505.000 sozialversicherungs-  
pflichtig Beschäftigten im Zeitraum 2017 - 2021**

# KAPITEL 3

*Befragung der bayerischen Familienunternehmen*

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Studiensteckbrief

---



### Befragungsgebiet

Freistaat Bayern



### Zielgruppe

Familienunternehmen  
mit min. 1 sv-Beschäftigten



### Stichprobengröße

1.539 Interviews



### Auswahlverfahren

Disproportionale  
Zufallsstichprobe



### Methode

Telefonische Interviews  
(CATI B2B)



### Erhebungszeitraum

07.07. – 28.08.2017

**Methodischer Hinweis:** Da die dargestellten Anteilswerte auf ganze Zahlen **gerundet** sind, kann es vorkommen, dass sie sich nicht zu 100 Prozent aufsummieren. Aus demselben Grund können durch Addition **zusammengefasste Kategorien** von der Summe der dargestellten Einzelkategorien abweichen. Bei Fragen mit **mehreren möglichen Antwortoptionen** können die aufaddierten Nennungen 100 Prozent überschreiten.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Methodik und Erläuterung

---

- › Die Erhebung bildet die Gesamtheit aller Familienunternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Freistaat Bayern ab.
- › Die Befragung wurde mit einem disproportionalen Stichprobenansatz durchgeführt. Dadurch enthält die Stichprobe eine größere Anzahl von Unternehmen mit 10 und mehr Mitarbeitern und aus den „kleineren“ Regierungsbezirken als es deren Anteil in der Grundgesamtheit entspricht.
- › Durch dieses Vorgehen sind zum einen genügend Unternehmen vorhanden, um sie getrennt nach Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken analysieren zu können und zum anderen wird über eine Gewichtung der Befragungsergebnisse die Proportionalität der Unternehmensgrößenklassen und der Regierungsbezirke wieder hergestellt.
- › Alle Familienunternehmer, die angaben, dass sie in den nächsten zehn Jahren die Unternehmensnachfolge planen, wurden in die Fallgruppe „Übergeber“ eingruppiert.
- › Innerhalb dieser Fallgruppe „Übergeber“ wurden zwei Untergruppen gebildet:
  - › „aktuelle Übergeber“, die gerade im konkreten Übergabeprozess sind oder sehr konkrete Vorstellung für die Nachfolgelösung für das nächste bzw. die nächsten zwei Jahre haben
  - › „Übergeber in spe“, die in den nächsten zwei bis zehn Jahren ihre Unternehmensnachfolge planen
- › Wenn der Interviewpartner selbst ein interner/externer Nachfolger war, konnte er über seine eigene Übernahme Auskunft geben (Fallgruppe: „Übernehmer“).
- › Diejenigen, die weder Übergeber noch Übernehmer waren, wurde der Fallgruppe „Gründer“ zugeordnet.
- › Diejenigen Unternehmer, die planen, das Unternehmen mit dem Ausscheiden der Geschäftsleitung aufzulösen, bzw. diejenigen, die eine Fortführung des Betriebs nicht als lohnenswert erachten bzw. vergeblich eine Nachfolgelösung gesucht haben, wurden in der Fallgruppe „Keine Nachfolge“ eingruppiert

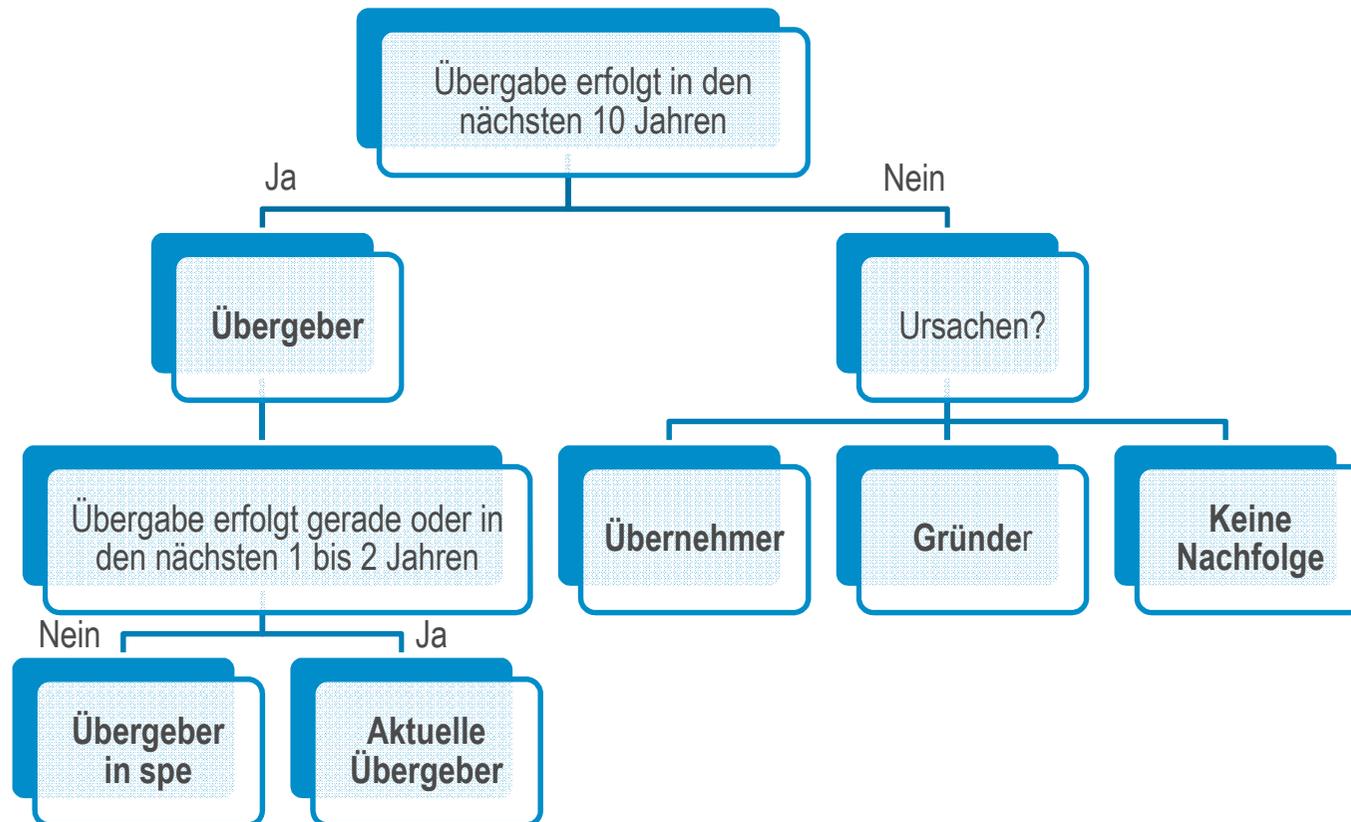
# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

*Verteilung der interviewten Unternehmen auf die Regierungsbezirke und Beschäftigtengrößenklassen*

Gebiet	Mitarbeiter			
	1 – 9	10 – 19	20 und mehr	insgesamt
Oberbayern	75	71	81	<b>221</b>
Niederbayern	68	70	79	<b>217</b>
Oberpfalz	71	69	74	<b>214</b>
Oberfranken	84	69	72	<b>225</b>
Mittelfranken	69	72	75	<b>216</b>
Unterfranken	75	67	73	<b>215</b>
Schwaben	79	69	77	<b>225</b>
<b>Bayern</b>	<b>521</b>	<b>487</b>	<b>531</b>	<b>1.539</b>

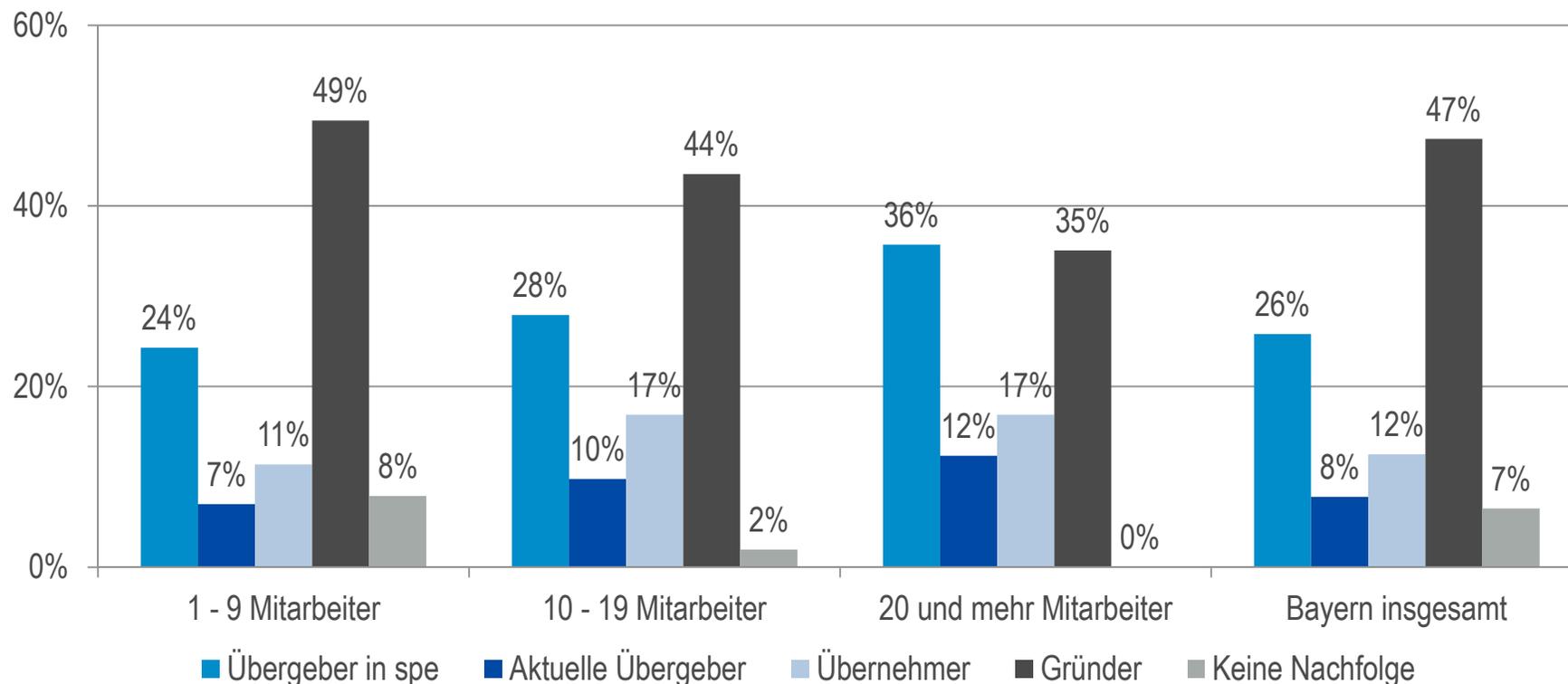
# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Übersicht der möglichen Fallgruppen im Rahmen der Interviews



# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Hochgerechnete Verteilung der Unternehmen nach Fallgruppen u. Beschäftigtengrößenklassen

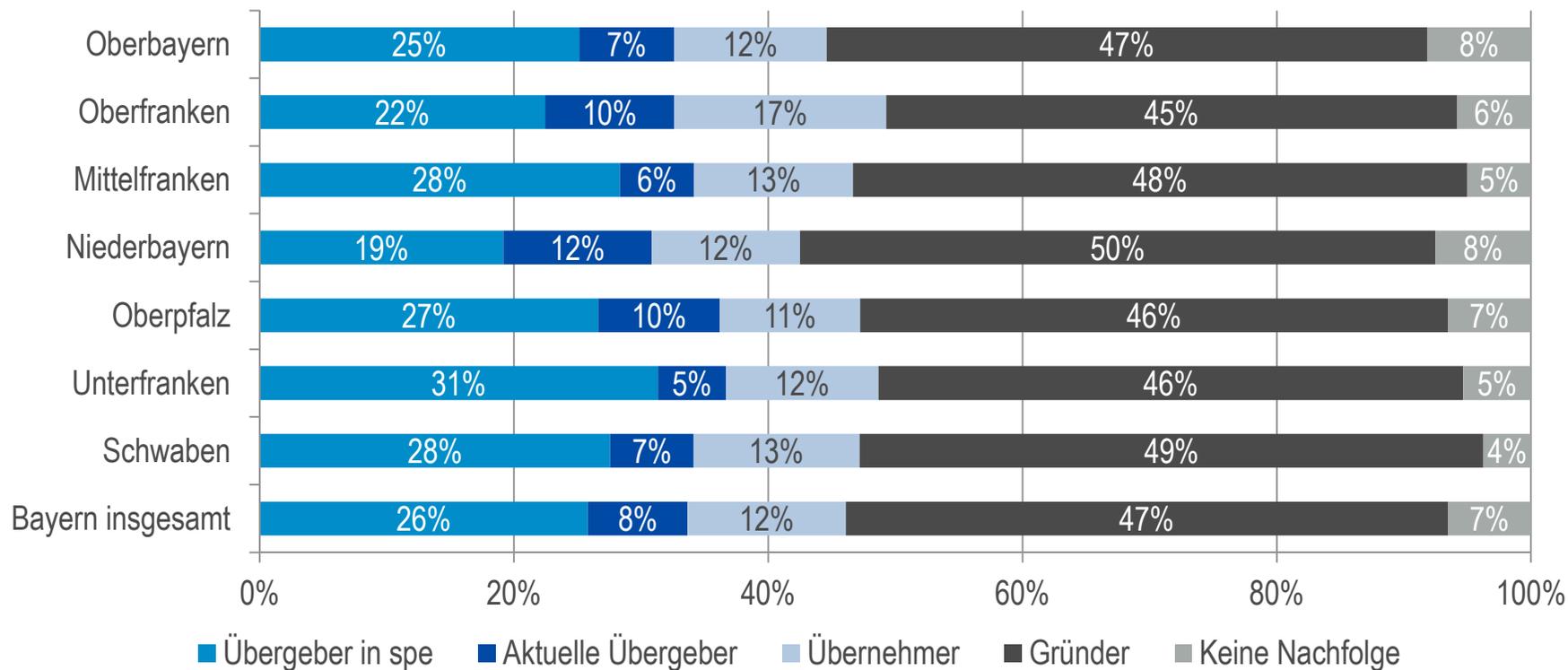


N = 1.538

Der Fallgruppe „Übergeber“ waren 34 % der bayerischen Familienunternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zuzurechnen, d.h. rund ein Drittel dieser Unternehmen plant in den nächsten zehn Jahren die Unternehmensübergabe oder war zum Zeitpunkt der Befragung im Übergabeprozess (8 %).

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Hochgerechnete Verteilung der Unternehmen nach Fallgruppen und Regierungsbezirken



N = 1.539

In den Regierungsbezirken zeigte sich eine ähnliche Verteilung der einzelnen Fallgruppen. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensnachfolge kommt derzeit für einen nicht unerheblichen Teil der Unternehmerschaft nicht in Frage, da sie noch zu jung sind oder sich zu jung fühlen.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Unternehmensdemographie

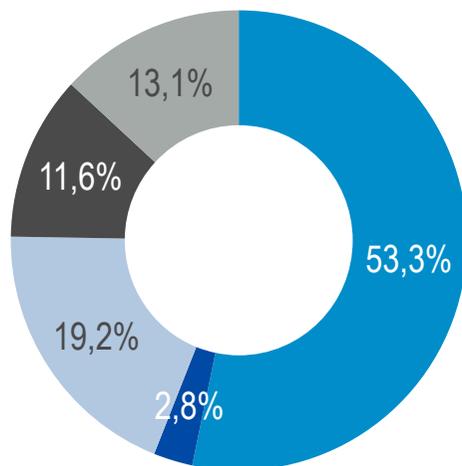
---

- › Das Durchschnittsalter der befragten Unternehmer betrug 50,9 Jahre. Differenziert nach Regierungsbezirken und Unternehmensgrößenklassen gab es keine signifikanten Unterschiede.
- › Bei den Fallgruppen zeigte sich das erwartete Bild: Die Übernehmer waren die jüngste Gruppe (Durchschnittsalter: 44,4 Jahre), gefolgt von der Fallgruppe „Gründer“, die im Durchschnitt 48,6 Jahre alt waren. Die Übergeber verfügten über ein Durchschnittsalter von 56,3 Jahren.
- › Betrachtet man nur die aktuellen Übergeber, war festzustellen, dass 36 % über 65 Jahre und sogar 23 % 70 Jahre und älter waren.
- › Hochgerechnet betrug der Anteil der Unternehmerinnen im Befragungssample je nach Fallgruppe zwischen 28,6 % und 30,3 %
- › Der Durchschnittseigentumsanteil der interviewten Person bzw. seiner Familie lag bei 83 %. Rund 2/3 der Interviewten verfügte über 100 % der Unternehmensteile.
- › Die befragten Unternehmen in Bayern erzielten 2016 mehrheitlich eine gute Umsatzrendite. Bezogen auf die Unternehmen in den einzelnen Regierungsbezirken und Unternehmensgrößenklassen waren zwar Schwankungen festzustellen, diese waren aber nicht signifikant.
- › Die höchste Umsatzrendite hatte die Fallgruppe „Gründer“ mit 13,5 %, gefolgt von den Übergebern (Durchschnitt: 12,9 %). Eine etwas geringere Umsatzrendite erzielten die Übernehmer (Durchschnitt: 10,2 %).
- › Übernehmer verfügten im Durchschnitt über 16,3 Beschäftigte, während bei der Fallgruppe „Gründer“ die durchschnittliche Beschäftigtenzahl 7,9 betrug.
- › Mehr als vier von zehn Befragten waren in die Handwerksrolle eingetragen. Ein gutes Viertel der Befragten gehörte zu den Freien Berufen

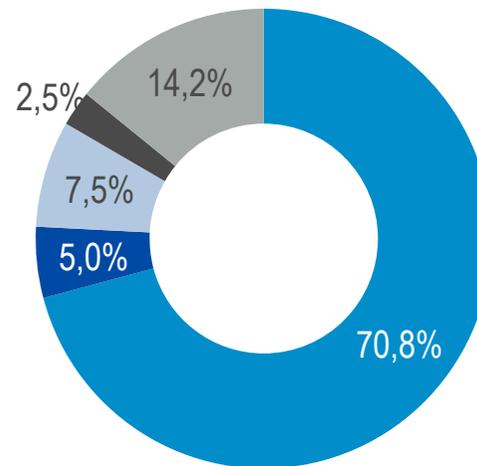
# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Geplante, konkretisierte und realisierte Nachfolgevariante

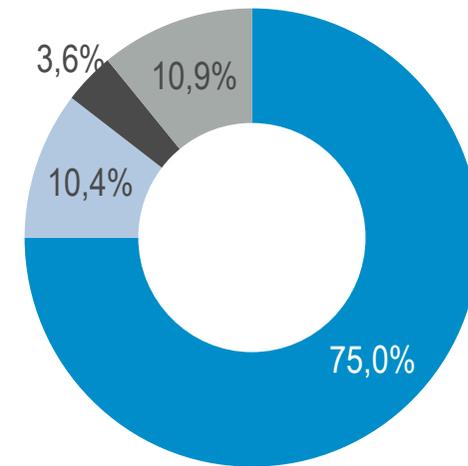
Übergeber in spe



Aktuelle Übergeber



Übernehmer



- Eigentum und Leitung bleiben in der Familie
- Eigentum bleibt in der Familie und die Leitung geht an einen Manager
- Ein Mitarbeiter der Firma übernimmt das Unternehmen
- Eine externe Person übernimmt das Unternehmen
- Verkauf an ein anderes Unternehmen

N = 343

N = 114

N = 436

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## *Geplante, konkretisierte und realisierte Nachfolgevariante*

---

- › Übergeber in spe, d.h. Übergeber, die in den nächsten zwei bis zehn Jahren ihr Unternehmen übergeben wollen, bevorzugten mehrheitlich die klassische, familieninterne Nachfolge, d.h. Eigentum und Leitung sollten in der Familie bleiben. Aber auch rund 40 % der Übergeber in spe strebten eine externe Unternehmensnachfolge an.
- › Rund ein Drittel der familieninternen Übergeber in spe hat den designierten Nachfolger schon in die Geschäftsleitung integriert. Bei einem weiteren Viertel ist der Nachfolger heute schon im Unternehmen beschäftigt und drei von zehn Übergeber in spe haben den Nachfolger schon ausgewählt.
- › Die Mehrzahl will das Unternehmen bzw. Unternehmensanteile zu Lebzeiten auf die nachfolgende familieninterne Generation per Schenkung übertragen und rund ein Viertel denkt über eine Verpachtung mit lebenslanger Rente nach.
- › Bei den Übergebern in spe, die eine familienexterne Nachfolge anstreben, wurde in vier von zehn Fällen bereits Kontakt mit einem potenziellen Nachfolger aufgenommen und in mehr als einem Drittel der Fälle mit der Suche nach einem potenziellen externen Nachfolger begonnen.
- › Bei den aktuellen Übergebern, d.h. die in den nächsten zwei Jahren ihre Nachfolgelösung konkretisieren, realisierten bzw. realisieren 7 von 10 eine familieninterne Nachfolge. Der Anteil der familienexternen Nachfolgelösung ging deutlich zurück.
- › Zwischen der gewünschten Nachfolgevariante der Übergeber in spe und der realisierten Nachfolgeregelung der aktuellen Übergeber weichen die Werte zum Teil erheblich ab. Dass die bevorzugte Nachfolgevariante nicht immer die realisierte Variante ist, bestätigten die aktuellen Übergeber. In rund 13 % der Fälle wurde bzw. wird nicht mehr die Nachfolgevariante realisiert, die der Übergeber zunächst vorgesehen hatte.
- › Die Übernehmer bestätigen, dass die familieninterne Nachfolgevariante die dominierende Variante ist. Drei von vier Übernehmern sind familieninterne Nachfolger.
- › Je mehr Beschäftigte ein Unternehmen hatte, desto eher wurde eine familieninterne Lösung angestrebt und auch realisiert.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

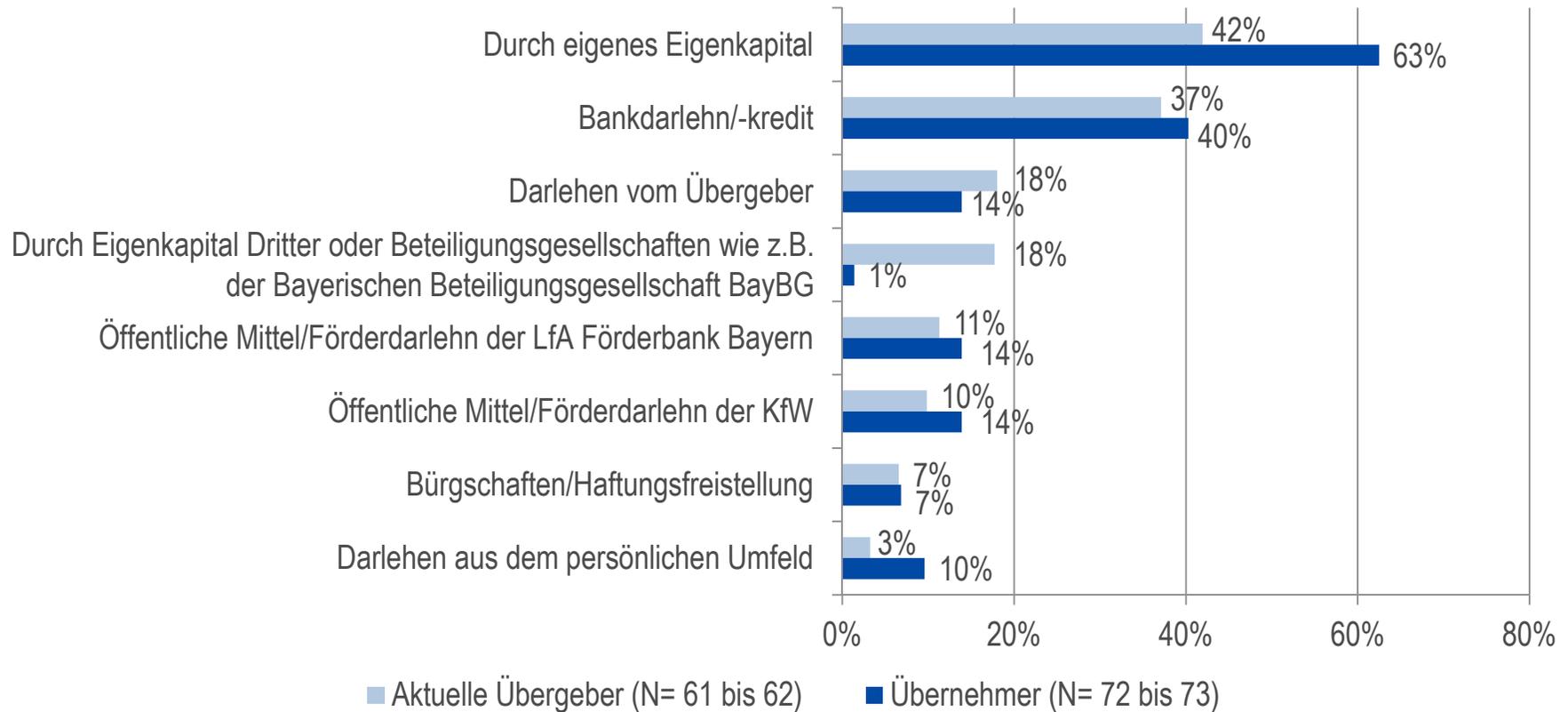
## Eigentumsübergabe des Familienunternehmens

---

- › Die aktuellen Übergeber, die eine familieninterne Nachfolge realisieren, wollten bzw. wollen zu knapp 60 % den Eigentumsübergang in mehreren Schritten.
- › Bei den Übernehmern sah es deutlich anders aus. Hier hatten die familieninternen Übernehmer zu über 75 % den Eigentumsübergang in einem Schritt realisiert.
- › Bei den aktuellen Übergebern, die eine familienexterne Nachfolge anstreben, gingen rund 85 % davon aus, dass der Eigentumsübergang in einem Schritt erfolgt.
- › Die aktuellen Übergeber wünschten sich zu rund 40 % eine Eigentumsübertragung in Verbindung mit einem Geschäftsführerwechsel im selben Jahr. Fast genauso viele aber wünschten sich eine Eigentumsübertragung erst nach dem Geschäftsführerwechsel. Auch hier scheinen Wunsch und Wirklichkeit auseinander zu klaffen. Rund drei Viertel der Übernehmer antworteten, dass der Eigentumsübergang und die Übernahme der Geschäftsführung im selben Jahr stattfand.
- › Die aktuellen Übergeber, die familienintern übergeben, planen einen Teil oder das ganze Unternehmen zu Lebzeiten durch Schenkung zu übertragen, einen Teil auch im Wege der Erbschaft. Je 20 % der Übergeber konnte sich vorstellen, dass der Eigentumsübergang über einen Kauf oder über den Kauf einer Beteiligung von statten geht. Auch die Leibrente war für jeden fünften Übergeber interessant.
- › Die aktuellen Übergeber, die eine familienexterne Nachfolge realisieren, sagten, dass der Übergang in neun von zehn Fällen über den Kauf geschehen soll.
- › Bei den Übernehmern, die das Unternehmen familienintern fortführen, hatte rund die Hälfte die Unternehmensanteile per Schenkung erhalten, rund 20 % über eine Erbschaft. Durch das Bezahlen eines Kaufpreises oder über den Erwerb einer Beteiligung war das Eigentum auf den Übernehmer in rund 20 % der Fälle übertragen worden.
- › Bei den Übernehmern, die familienextern übernommen haben, dominierte der Kauf des Unternehmens bzw. der Erwerb einer Beteiligung.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Finanzierung des Unternehmenskaufs bzw. der Beteiligung



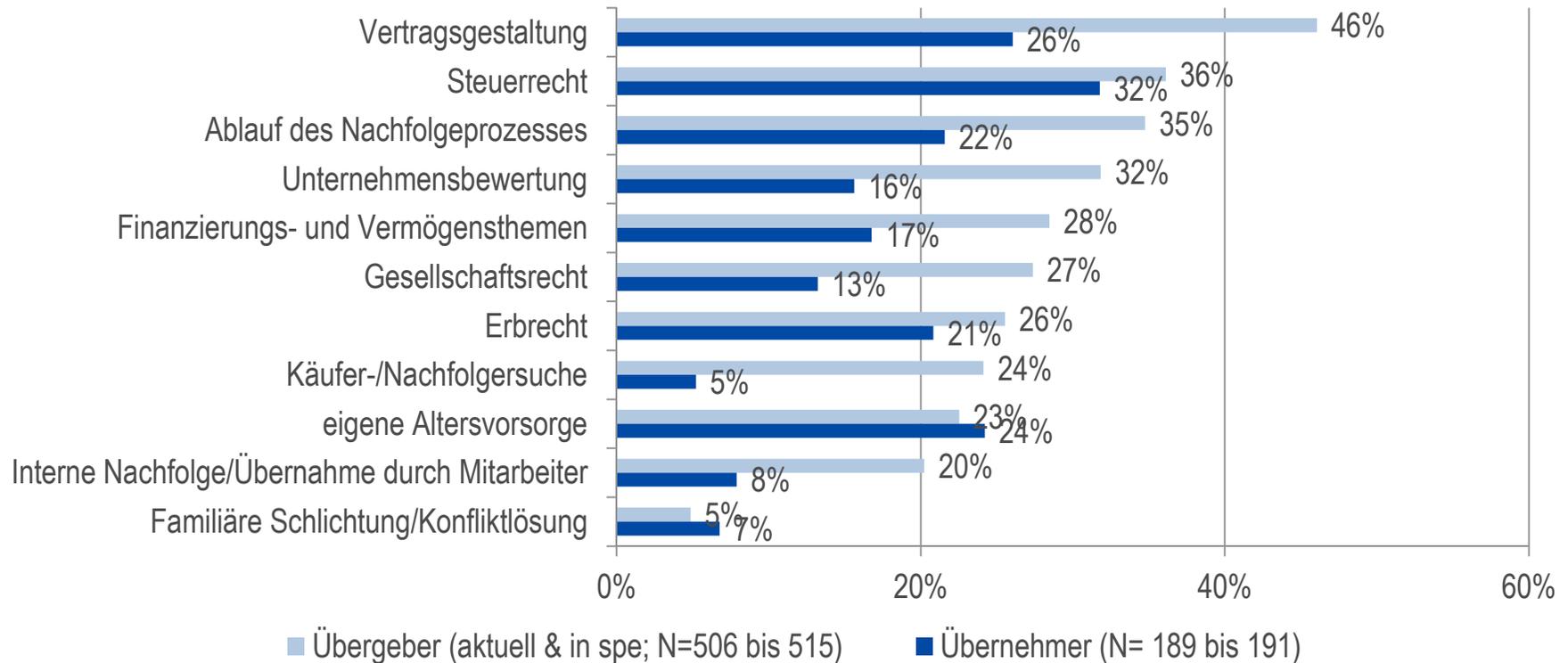
N = 61 bis 62

N = 72 bis 73

Die aktuellen Übergeber gehen davon aus, dass der Unternehmenskauf bzw. der Erwerb der Beteiligung größtenteils mit Eigenkapital und Bankkrediten erfolgt. Förderdarlehen und auch Darlehen des Übergebers sollen auch genutzt werden. Die Übernehmer bestätigten die grundsätzlichen Finanzierungspräferenzen.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Informations- und Beratungsbedarf



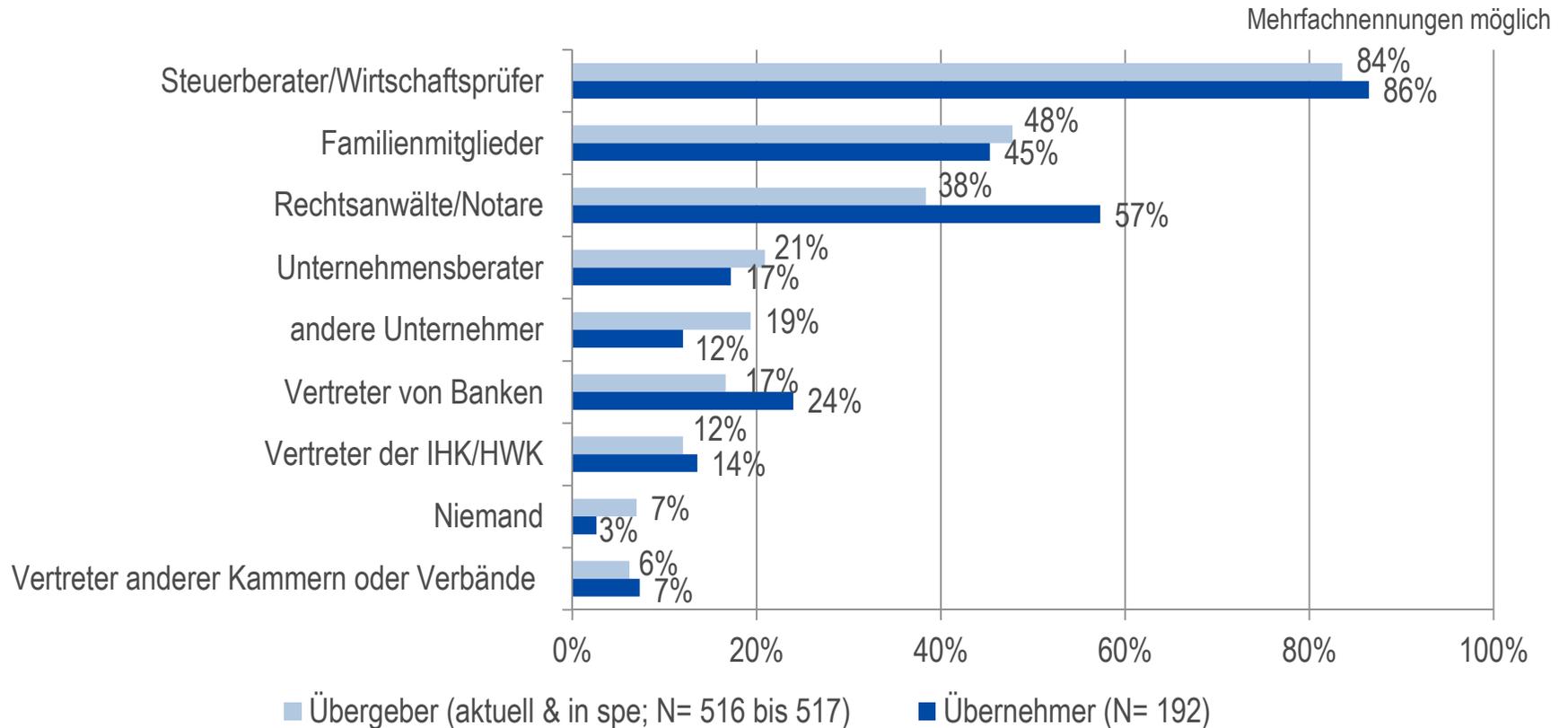
N = 506 bis 515

N = 189 bis 191

Bei den Übergebern bestand ein breiter Informations- und Beratungsbedarf, vor allem bei der Vertragsgestaltung und dem Steuerrecht. Dieses waren auch die Tophemen für die Übernehmer, die im Vergleich zu den Übergebern insgesamt ein etwas geringerer Informations- und Beratungsbedarf hatten.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## In Anspruch genommene Berater seitens der Übergeber und der Übernehmer



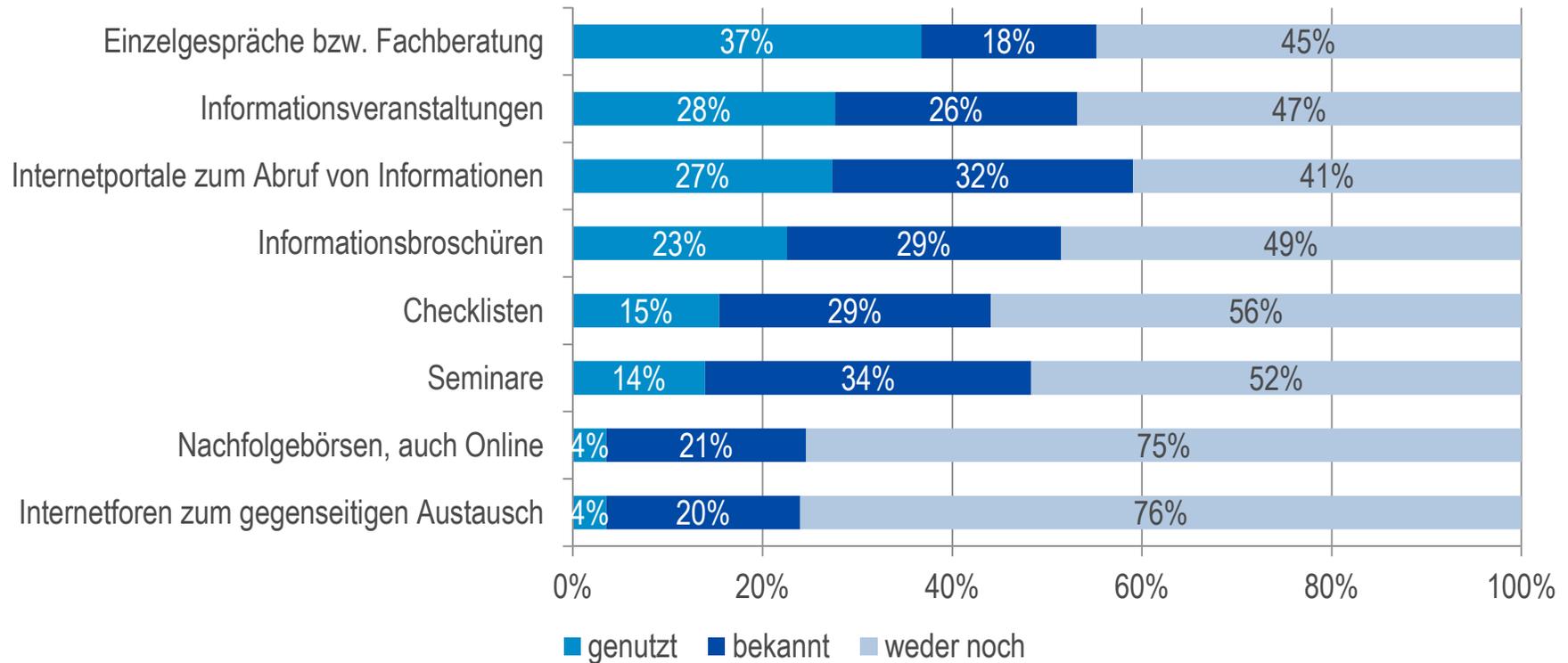
N = 516 bis 517

N = 192

Zur Befriedigung ihres Informations- und Beratungsbedarfs griffen alle Übergeber in erster Linie auf ihren Steuerberater/Wirtschaftsprüfer zurück. Dies galt auch für die Übernehmer. In der weiteren Rangfolge wurden Rechtsanwälte/Notare sowie die Familienmitglieder genannt.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Genutzte und bekannte Unterstützungsangebote aus Sicht der Übergeber

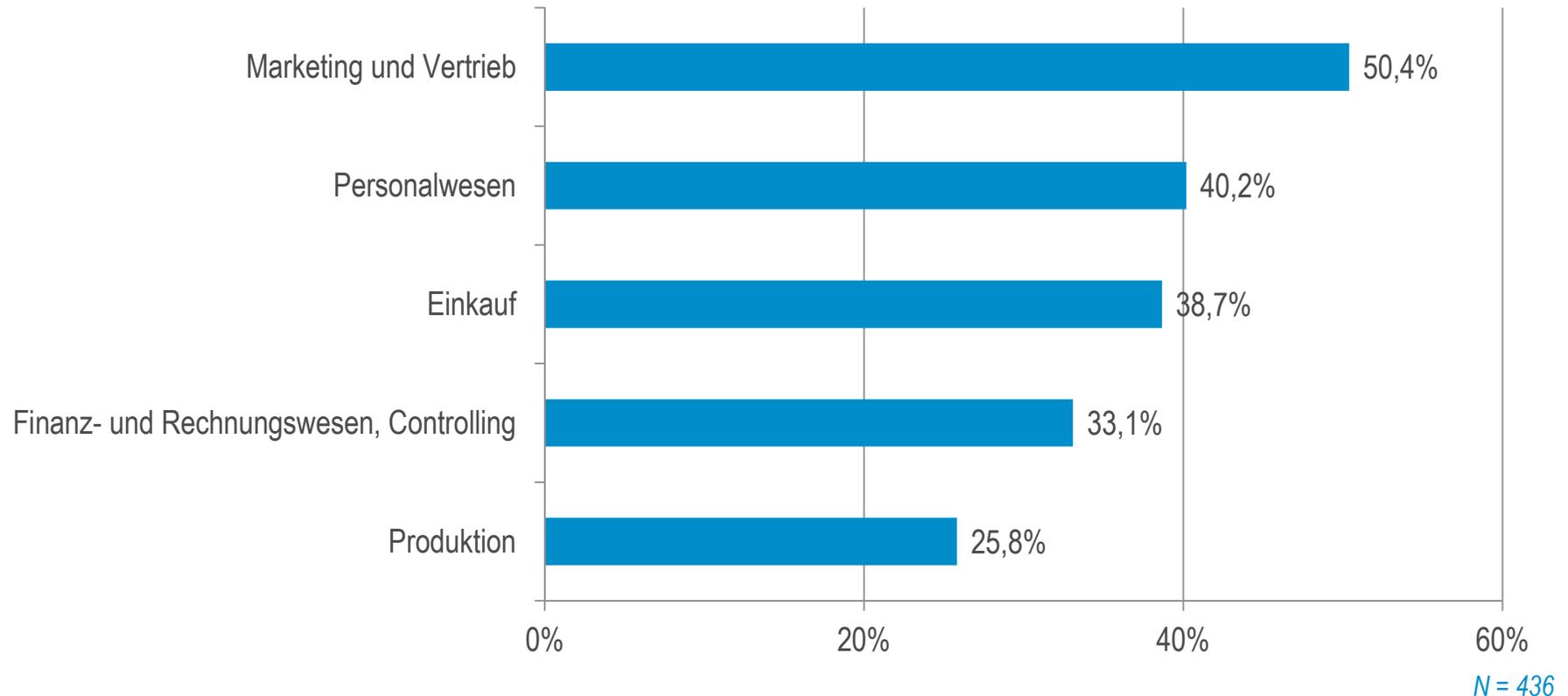


N = 508 bis 517

Fast die Hälfte der Übergeber und vier von zehn Übernehmern kannten die einzelnen Unterstützungsangebote nicht. Von den Übergebern und Übernehmern wurden am meisten das Einzelgespräch bzw. die Fachberatung genutzt, gefolgt von klassischen Instrumenten wie Informationsveranstaltungen und Informationsbroschüren.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

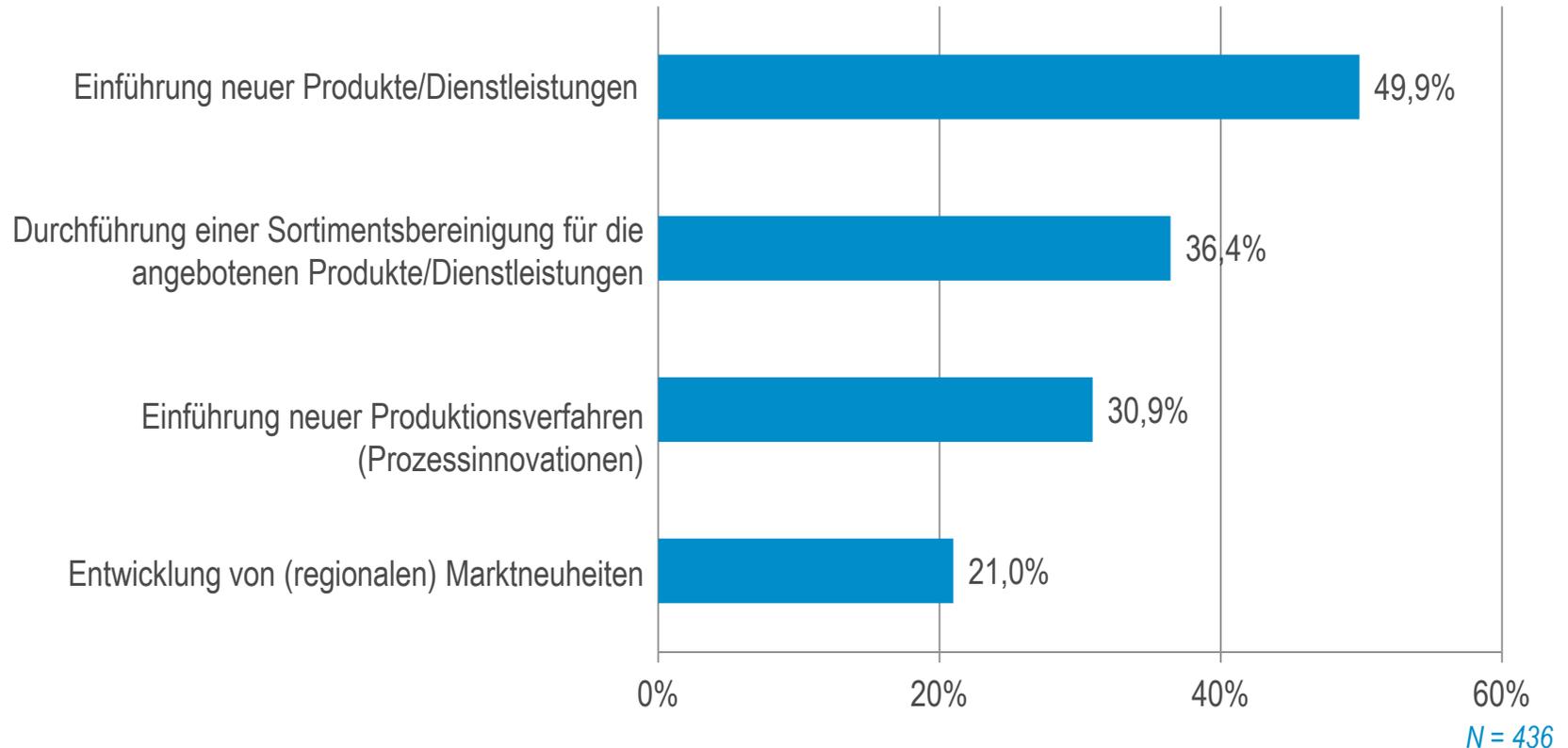
## Die Phase des Neustarts



Die Phase des Neustarts wurde von den Übernehmern, die den Generationswechsel erfolgreich durchgeführt haben, auskunftsgemäß ohne größere Probleme bewerkstelligt. Der Nachfolger nimmt i.d.R. Veränderungen im Unternehmen vor. Am häufigsten betrafen sie – unabhängig von der Unternehmensgröße – Marketing, Vertrieb und das Personalwesen.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

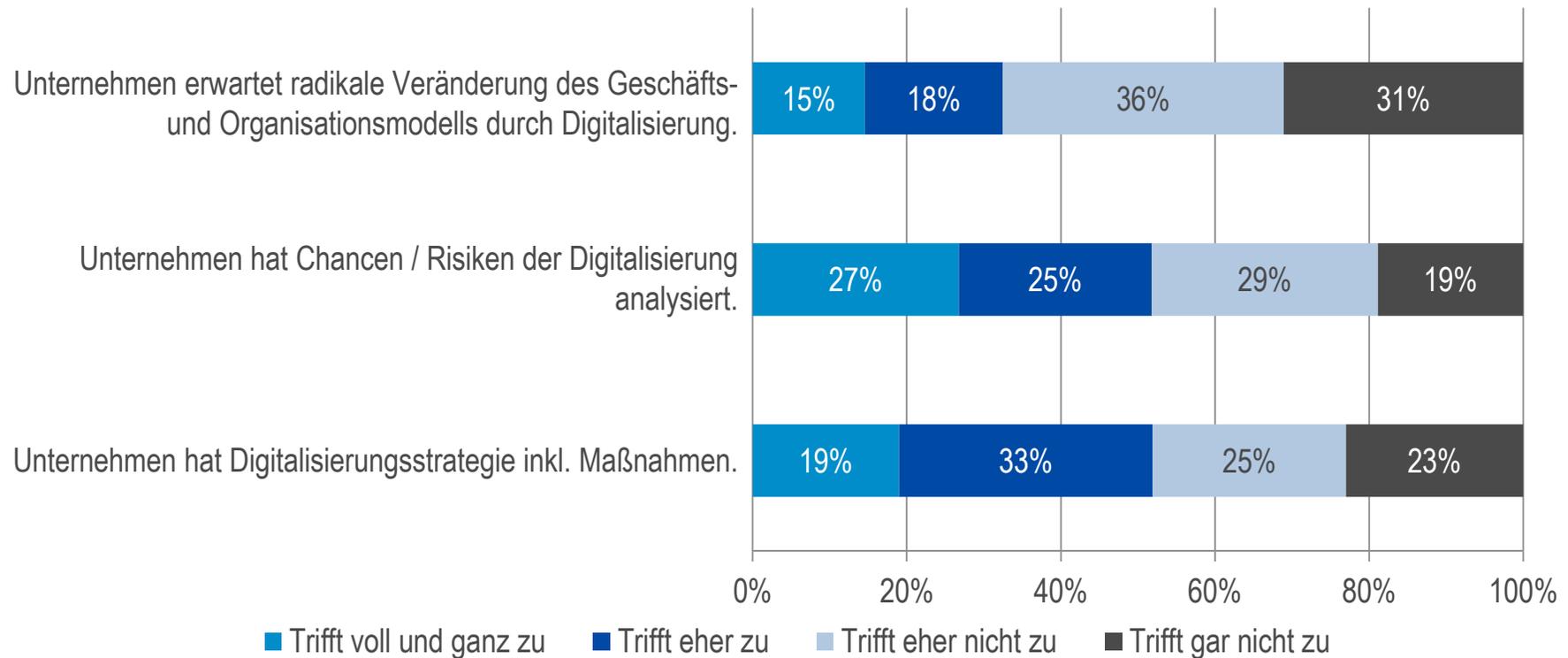
## Die Phase des Neustarts



Rund die Hälfte der Unternehmer führte neue Produkte bzw. Dienstleistungen ein. Positiv hervorzuheben ist, dass auch jedes fünfte Unternehmen – unabhängig von der Unternehmensgröße – (regionale) Marktneuheiten entwickelte. Neben den oben aufgeführten Maßnahmen sichern auch modernisierte Produktionsverfahren die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Verhältnis der Übergeber und Übernehmer zur Digitalisierung

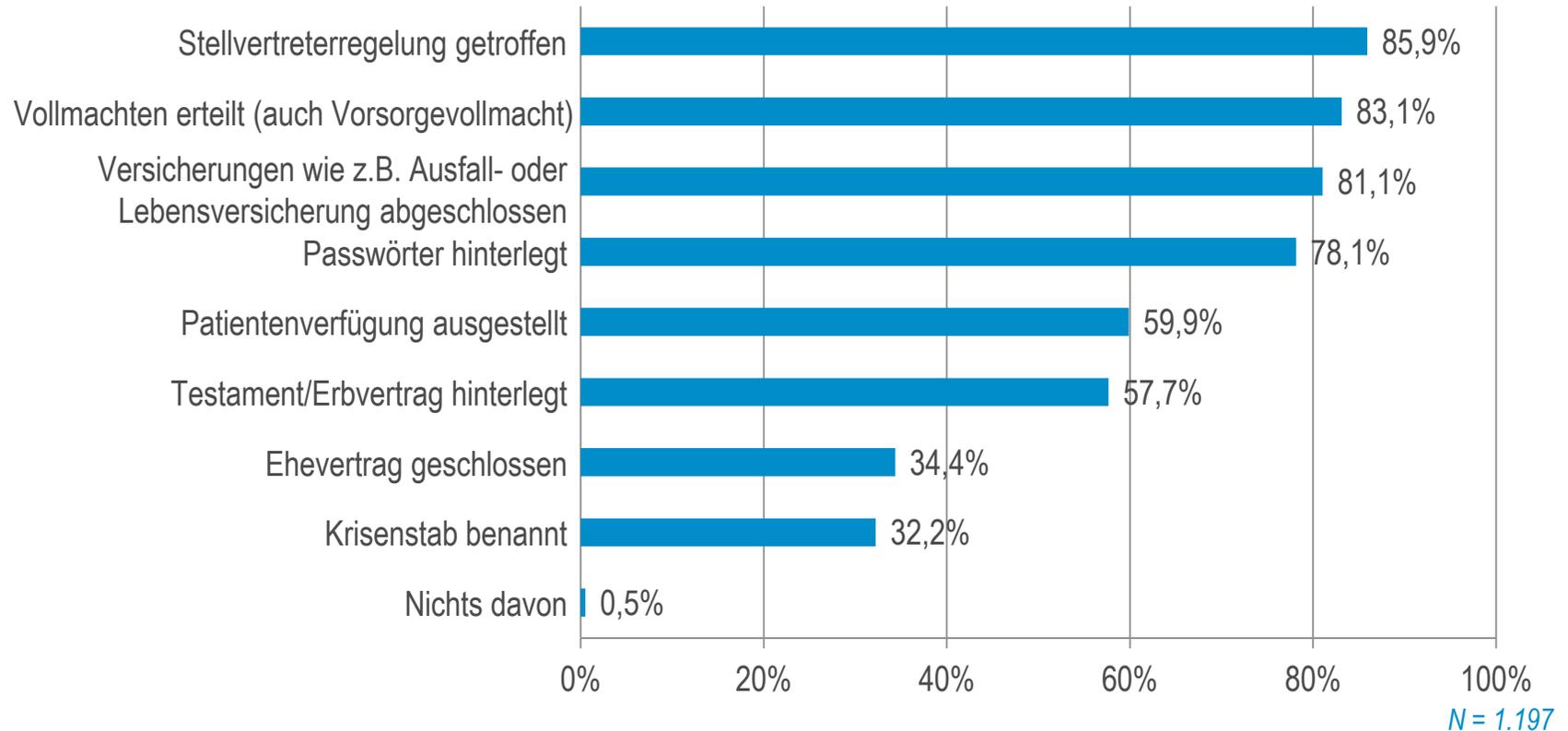


N = 869 bis 875

Rund ein Drittel aller interviewten Unternehmer gab an, dass ihr Geschäftsmodell durch die Digitalisierung radikal verändert wird. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen analysierte entsprechend auch die Chancen und Risiken der Digitalisierung. Fast ebenso viele hatten für ihr Unternehmen eine Digitalstrategie mit entsprechenden Maßnahmen entwickelt.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Notfallplan



Fast drei von vier Unternehmen verfügten über einen (größtenteils) aktuellen Notfallplan. Bei den einzelnen Maßnahmen des Notfallplans bestehen aber noch Verbesserungsmöglichkeiten.

# Befragung der bayerischen Familienunternehmen

## Zwischenfazit

---

- › In rund einem Drittel der bayerischen Familienunternehmen mit mindestens einem Beschäftigten steht in den nächsten zehn Jahren ein Generationswechsel an.
- › Familieninterne Nachfolgen stellen dabei die bevorzugte Nachfolgelösung dar.
- › Die Mehrheit der Übergeber plant für den Fall der familienexternen Nachfolge ihren Rückzug aus dem Unternehmen mit der gleichzeitigen Übertragung des Eigentums am Unternehmen in einem Schritt. Die Übergeber, die einen familieninternen Generationenwechsel beabsichtigen, wollen den Eigentumsübergang häufiger in mehreren Schritten realisieren.
- › Das Eigentum soll bei einer familieninternen Nachfolge durch Vererbung oder (Teil-) Schenkung und seltener durch einen Unternehmensverkauf auf die nächste Generation übertragen werden.
- › Falls der Übernehmer das Unternehmen kauft bzw. eine Beteiligung erwirbt, erfolgt die Finanzierung i.d.R. über einen Bankkredit und Eigenkapital.
- › Insbesondere zum Steuerrecht und zur Vertragsgestaltung bestand und besteht sowohl bei Übergebern als auch bei den Übernehmern Beratungsbedarf. Dabei wurde und wird in erster Linie auf Steuerberater/Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte zurückgegriffen.
- › Eine Reihe von Unterstützungsangeboten war den Übergebern und Übernehmern allerdings nicht bekannt.
- › Insgesamt betrachtet wurden in nahezu allen diesen Unternehmen seit der Übernahme der Geschäftsführung in mindestens einem Teilbereich der Arbeitsorganisation, vor allem im Bereich Marketing und Vertrieb, Änderungen vorgenommen.
- › Die Digitalisierung stellt eine der größten unternehmerischen Herausforderungen dar. Die eine Hälfte der Unternehmen stellt sich dieser Herausforderung, die andere (noch) nicht.
- › Das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Notfallvorsorge hat in den zurückliegenden Jahren zugenommen. Gleichzeitig bestehen aber noch Verbesserungsmöglichkeiten bzgl. der systematischen Berücksichtigung und der Aktualität einzelner Vorkehrungen.

# KAPITEL 4

*Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten*

# Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten

## Studiensteckbrief

---



**Befragungsgebiet**  
Freistaat Bayern



**Zielgruppe**  
Berater mit Schwerpunkt  
Unternehmensnachfolge



**Stichprobengröße**  
103 Interviews



**Auswahlverfahren**  
Disproportionale  
Zufallsstichprobe



**Methode**  
Telefonische Interviews  
(CATI B2B)



**Erhebungszeitraum**  
07.07. – 28.08.2017

**Methodischer Hinweis:** Da die dargestellten Anteilswerte auf ganze Zahlen **gerundet** sind, kann es vorkommen, dass sie sich nicht zu 100 Prozent aufsummieren. Aus demselben Grund können durch Addition **zusammengefasste Kategorien** von der Summe der dargestellten Einzelkategorien abweichen. Bei Fragen mit **mehreren möglichen Antwortoptionen** können die aufaddierten Nennungen 100 Prozent überschreiten.

# Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten

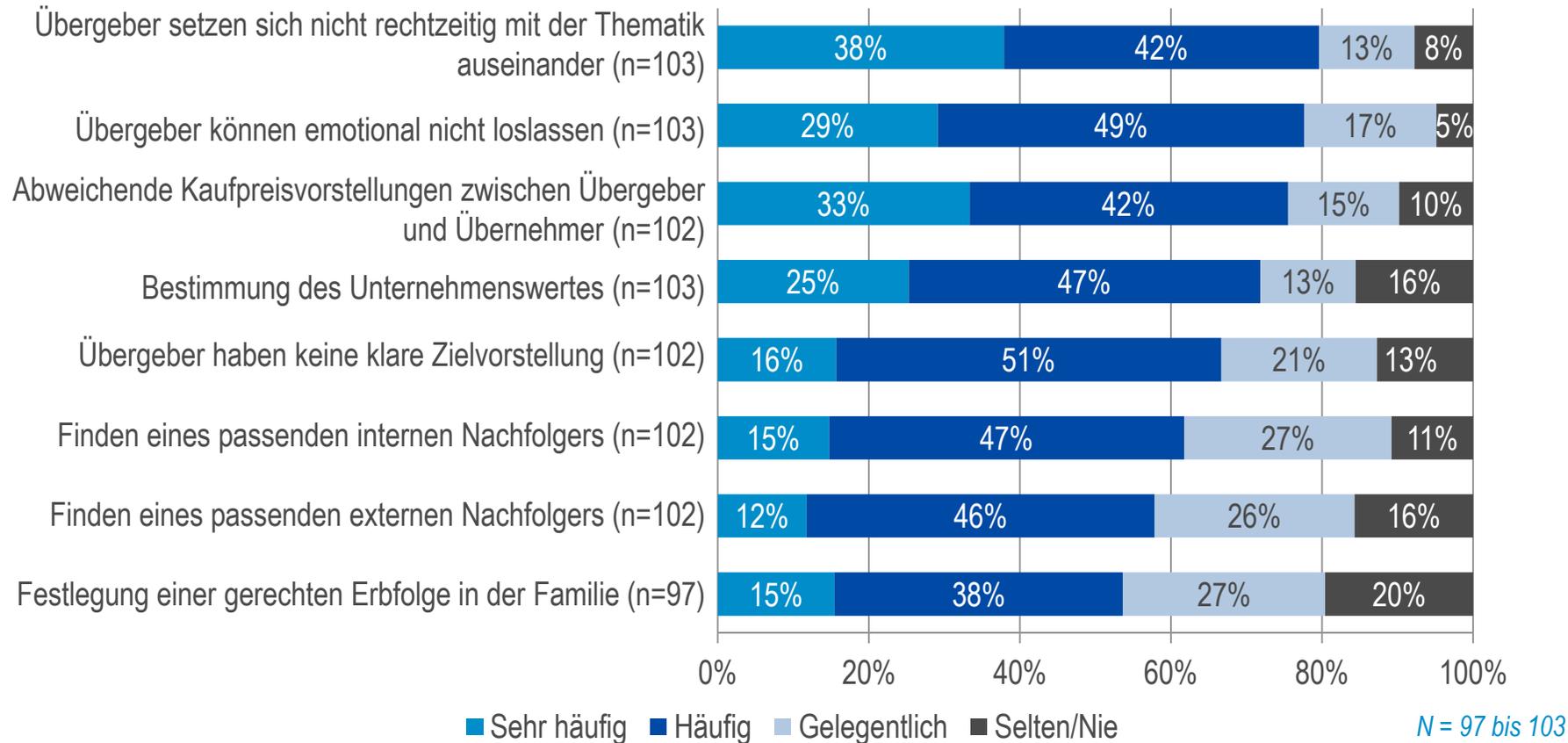
## Charakteristika der befragten Nachfolgeberater

---

- › Von den befragten 103 Interviewpartnern stammten 26,2 % aus Gründungsagenturen/Wirtschaftsförderungseinrichtungen und 23,3 % aus den Handwerks- sowie den Industrie- und Handelskammern in Bayern. Ferner entfielen 22,3 % der Experten auf den Bankensektor (Sparkassen, Volksbanken und private Großbanken). Die restlichen Interviewpartner stammten aus dem Bereich Steuerberater/Unternehmensberater.
- › Die befragten Berater waren in der Regel ausschließlich im Freistaat Bayern und durchschnittlich in zwei Regierungsbezirken tätig.
- › Die befragten Nachfolgeberater verfügten über langjährige Berufserfahrung. Fast vier von zehn Beratern waren zwischen 10 und 20 Jahren in diesem Themenfeld tätig.
- › Die Nachfolgeberater unterstützten und unterstützen i. d. R. eine Vielzahl von Übergebern und Übernehmern.
- › Die Mehrheit der Übergeber und Übernehmer kam aus Sicht der Berater „noch rechtzeitig“ zu einer Beratung, denn nach ihrer Meinung lag der größte Beratungsbedarf in der konkreten Ausgestaltung eines Nachfolgefahrplans.
- › Stark überproportional wurden Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten beraten.

# Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten

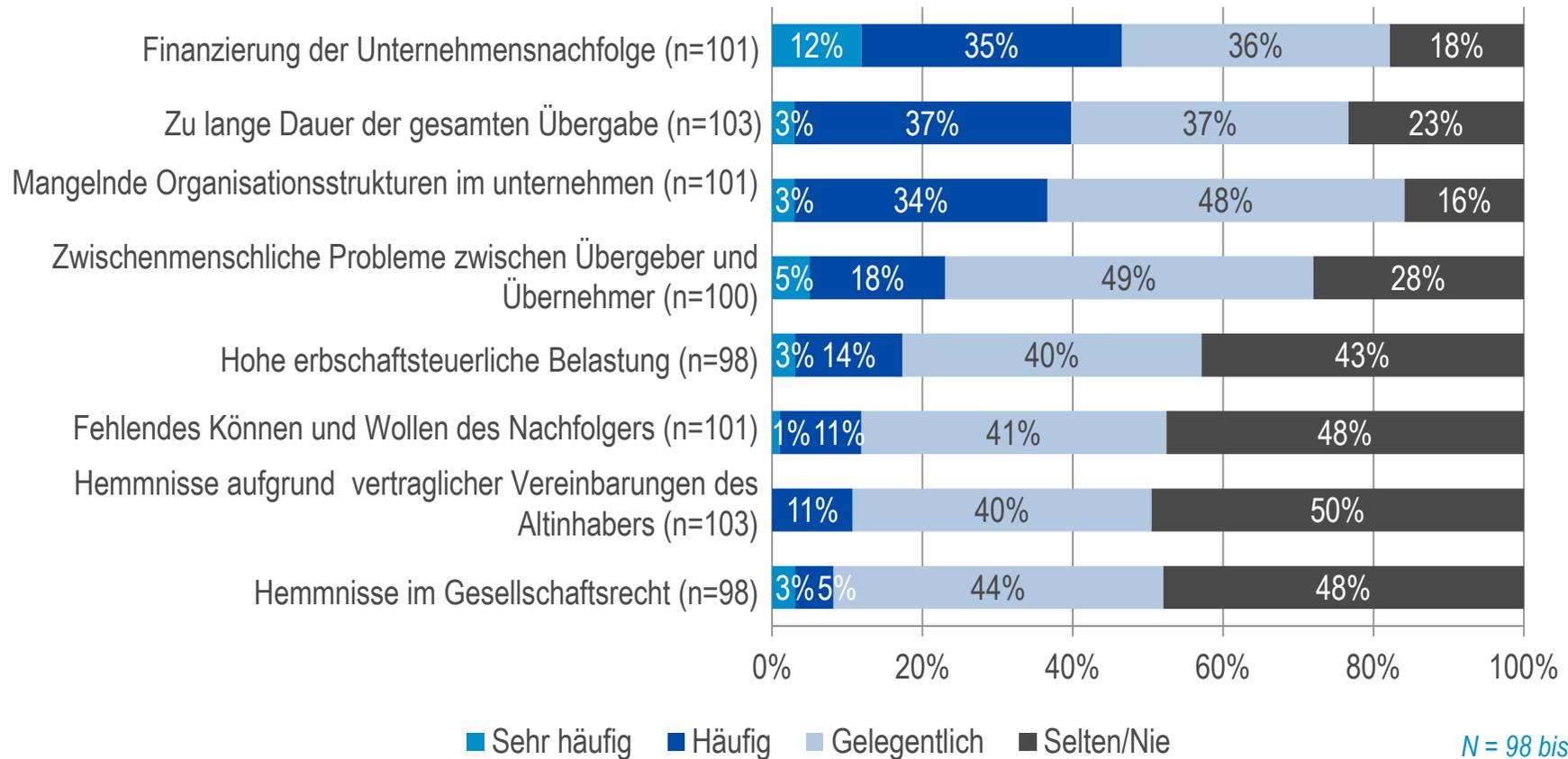
## Probleme im Nachfolgeprozess aus Sicht der Berater (Teil I)



Auf häufigsten traten Probleme in der Orientierungsphase auf. So setzten sich die Übergeber aus Sicht der Experten nicht rechtzeitig mit dem Thema auseinander, weil sie sich emotional noch nicht von ihrem Lebenswerk trennen konnten.

# Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten

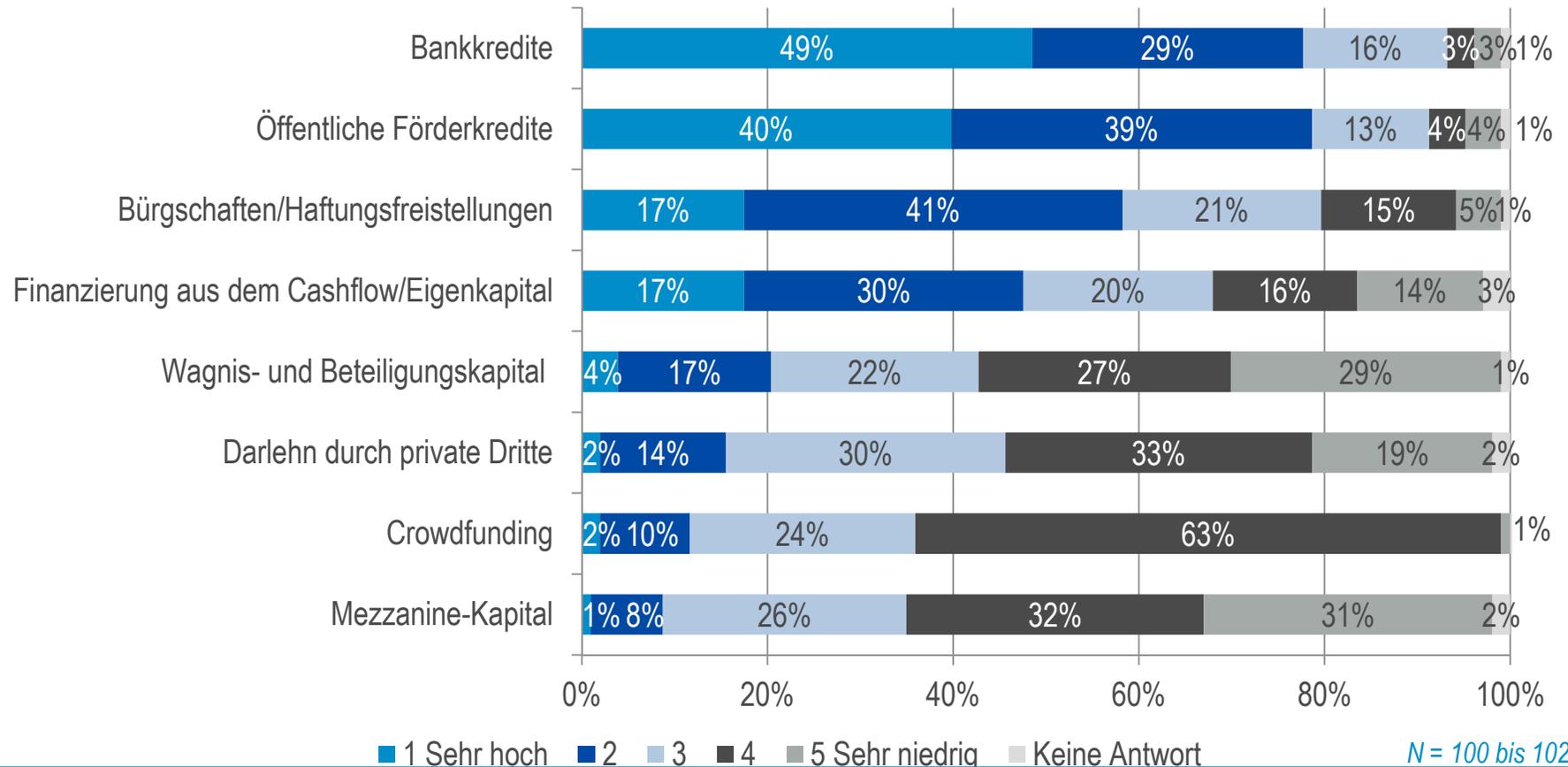
## Probleme im Nachfolgeprozess aus Sicht der Berater (Teil II)



Auch in der Phase der Suche nach einem geeigneten Nachfolger traten häufig Probleme auf. Oft lagen auch die Vorstellungen über den Kaufpreis weit auseinander. Anschließend traten häufig Probleme bei der Finanzierung des Kaufpreises auf.

# Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten

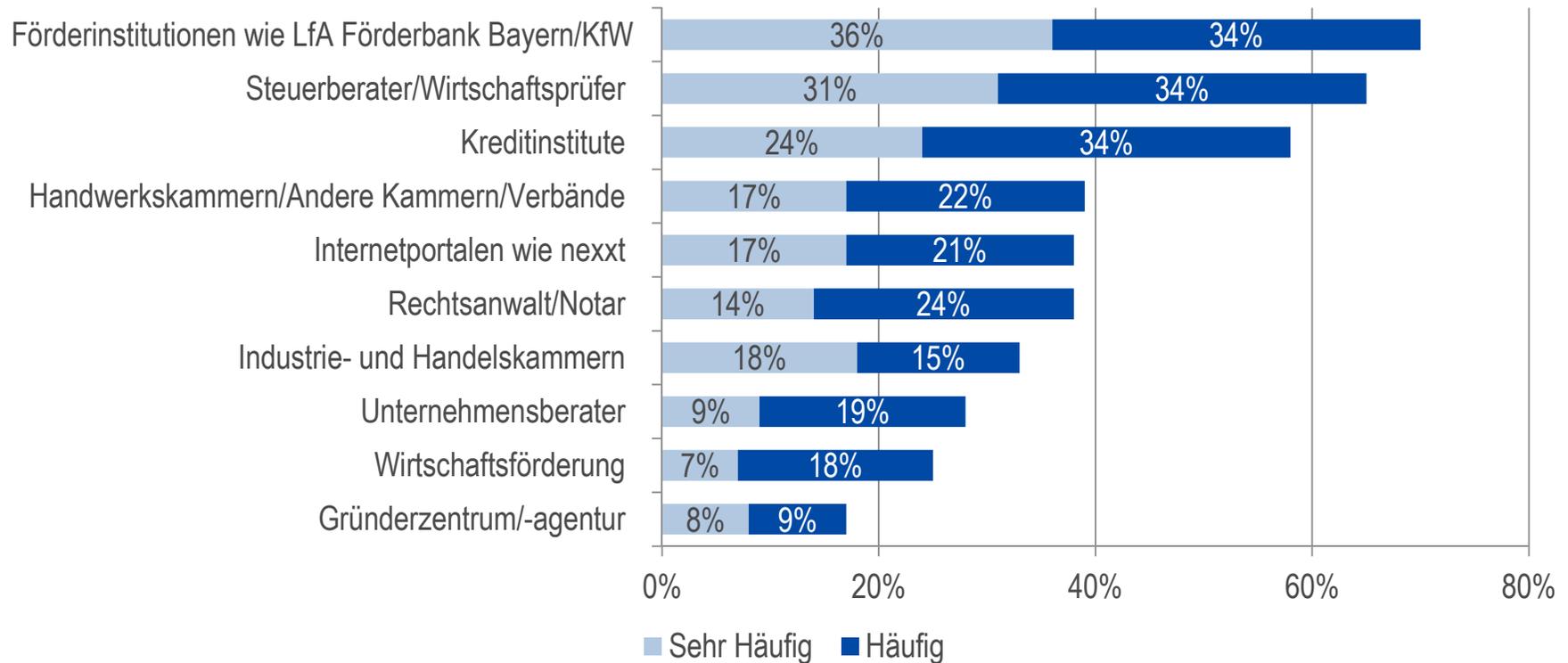
## Bedeutung von Finanzierungsinstrumenten bei der Unternehmensnachfolge aus Beratersicht



Bankkredite und im Besonderen auch Förderkredite, die sich durch günstige Konditionen und Haftungsfreistellungen bzw. Bürgschaften auszeichnen, waren aus Sicht der Berater die wichtigsten Finanzierungsinstrumente bei einem Generationenwechsel.

# Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten

## Zusammenarbeit der Berater bzw. Institutionen

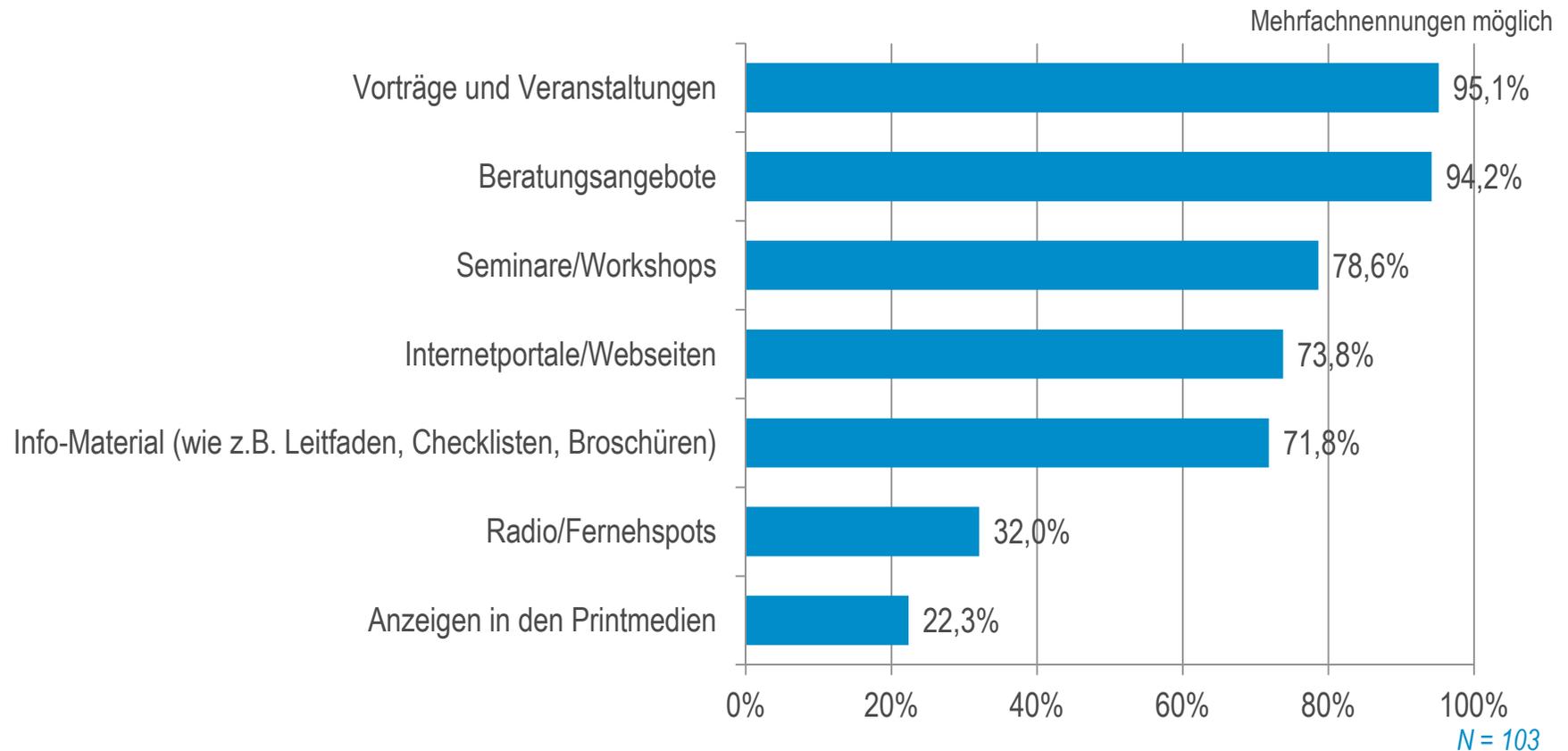


N = 101 bis 103

Die Berater arbeiteten sehr häufig mit Förderinstitutionen und Banken zusammen. Weitere häufige Kooperationspartner waren Steuerberater und Wirtschaftsprüfer.

# Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten

## Effektivste Maßnahmen zur Sensibilisierung der Übernehmer aus Sicht der Berater



Fast alle Experten sagten, dass Vorträge/Veranstaltungen und Beratungsangebote der beste Weg seien, Übergeber für das Thema zu sensibilisieren.

# Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten

## Zwischenfazit

---

- › Die befragten Experten verfügten zusammenfassend über langjährige Berufserfahrung in der Nachfolgeberatung. Dabei berieten sie sowohl Übergeber als auch Übernehmer.
- › Obwohl rund die Hälfte der beratenen Übergeber und Übernehmer zu den Kleinstunternehmen (bis 9 Beschäftigte) zählte, wurden, gemessen am Unternehmensbestand, tendenziell eher größere Unternehmen betreut. Hier scheint das Unterstützungsangebot seitens der Kleinstunternehmen entweder nicht angemessen wahr- oder nicht angenommen zu werden.
- › Aus Sicht der Experten war ein Hauptproblem, dass sich die Übergeber häufig nicht rechtzeitig mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandersetzen. Diejenigen, die Beratung in Anspruch nahmen, taten dies aus Sicht der Berater zumeist noch rechtzeitig. Allerdings hatten die Übergeber dann oft keine klare Zielvorstellung. Ferner traten bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger häufig Probleme auf.
- › Jeder Nachfolgeprozess erfordert individuelle Lösungen. Ob der Generationenwechsel erfolgreich gemeistert wird, ist von vielen Faktoren abhängig. Ein alles entscheidender Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge konnte aus Sicht der Experten nicht eindeutig bestimmt werden. Mehrheitlich wurden die Adjektive „frühzeitige“ und „rechtzeitige“ Beschäftigung mit dem Thema genannt.
- › Bankkredite und im Besonderen auch Förderkredite, die sich durch günstige Konditionen und Haftungsfreistellung bzw. Bürgschaften auszeichnen, waren aus Sicht der Berater die wichtigsten Finanzierungsinstrumente bei einem Generationenwechsel.
- › Die Initiativen der vergangenen Jahrzehnte haben zu einer guten Vernetzung der Akteure geführt, auch wenn es diesbezüglich an der einen oder anderen Stelle noch Verbesserungspotenzial gibt.

# KAPITEL 5

*Förderangebote in der Unternehmensnachfolge*

# Förderangebote in der Unternehmensnachfolge

› Einordnung von Unterstützungsangeboten in den Nachfolgeprozess



**Orientierung /  
Zielfindung**



**Suchen und  
Finden**



**Konkrete  
Nachfolgeplanung**



**Übergang bzw.  
Einarbeitung des  
Nachfolgers**



**Neustart des  
Nachfolgers**

**Wichtige  
Unterstützungs-  
bedarfe**

Sensibilisierung  
Erst-Informationen  
grundlegender Art

Erstellung  
Anforderungsprofile  
Identifizierung Kandidaten  
[für familienexterne Lösung]

Informationen und Beratung  
zu konkreten  
Fragestellungen  
Finanzierung

Informationen und Beratung  
zu konkreten  
Fragestellungen  
Finanzierung

Informationen und Beratung  
zu konkreten  
Fragestellungen  
Finanzierung

**Exemplarische  
Unterstützungs-  
angebote**

Informationsangebote z.B.  
Broschüren, Webportale  
Beratungsangebote, z.B.  
Kammern, Gründerzentren /  
-agenturen

Beratungsangebote, z.B.  
Kammern  
Datenbanken, z.B. nexxt  
Netzwerke, z.B. privater  
Berater

Beratungsangebote, z.B.  
Kammern  
Beratungsförderung private  
Berater  
Verschiedene  
Finanzierungsbausteine  
Land / Bund

Beratungsangebote, z.B.  
Kammern  
Beratungsförderung private  
Berater  
Verschiedene  
Finanzierungsbausteine  
Land / Bund

Beratungsangebote, z.B.  
Kammern  
Beratungsförderung private  
Berater  
Verschiedene  
Finanzierungsbausteine  
Land / Bund

# Förderangebote in der Unternehmensnachfolge

## Zwischenfazit

---

- › Die öffentlichen Unterstützungsmaßnahmen im Bereich der Unternehmensübergabe bzw. -übernahme lassen sich in die Bereiche Information, Beratung und Finanzierung unterteilen.
- › Es existiert eine Vielzahl öffentlicher Informationsangebote zur Unternehmensübergabe bzw. -übernahme – von unterschiedlichen Anbietern, in unterschiedlicher Ausgestaltung und unterschiedlicher Detailtiefe. Dazu gehören beispielsweise die Webangebote auf <https://www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de>.
- › Zur Unterstützung der Inanspruchnahme privater (Unternehmens-)Berater existieren darüber hinaus Angebote der Beratungsförderung auf Bundes- und Landesebene.
- › Günstige Finanzierungsangebote sind ein wichtiges Förderelement auf Bundes- und Länderebene, es kommen vor allem zinsgünstige Darlehen, Haftungsfreistellungen, Bürgschaften sowie Fonds (Seed-Capital und Venture-Capital) zum Einsatz.

# KAPITEL 6

*Handlungsempfehlungen*

# Handlungsempfehlungen

---

- › Bei zahlreichen Familienunternehmen steht in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel an. In Zukunft ist eine noch höhere Anzahl von Unternehmern im übergabereifen Alter zu erwarten, da die geburtenstarken Jahrgänge („Babyboomer“) in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen werden.
- › Die Sensibilisierung der Übergeber in spe ist und bleibt ein wichtiges Thema. Erfolgreiche Unternehmensübergaben werden – so die Experten – „frühzeitig“ eingeleitet.
- › Eine größere werdende Zahl von Unternehmen, die zur Nachfolge anstehen, erfordert immer auch eine größere Zahl von Personen, die in der Lage und bereit sind, diese Unternehmen zu übernehmen. In ein bestehendes und übergabereifes Unternehmen einzusteigen, kann für viele Existenzgründer eine interessante und sinnvolle Alternative zur Gründung eines neuen Unternehmens sein.
- › Das Thema Notfallpläne bleibt trotz der beobachtbaren Fortschritte nach wie vor aktuell. Eine Fortsetzung der Sensibilisierungsbemühungen ist damit notwendig.
- › In den letzten Jahren sind Quantität, Qualität, Praxisbezug und Transparenz von Information, Beratung und Förderung des Generationswechsels kontinuierlich verbessert worden. Es gilt, diese Bestrebungen fortzuführen, denn viele der existierenden Informations- und Beratungsangebote zur Unternehmensnachfolge waren bei zahlreichen Übergebern und Übernehmern nicht bekannt. Hier gilt es, mehr „Werbung“ zu machen.
- › Beides gilt auch für bestehende Förderangebote im Bereich der Finanzierung. Ferner sollten insbesondere private Berater noch gezielter auf Instrumente der Nachfolgeförderung hingewiesen werden. Zudem wäre es wünschenswert, dass bestehende Förderprogramme – beispielsweise im Bereich Finanzierung – künftig die Zielgruppen Übergeber / Übernehmer deutlich spezifischer und expliziter als bisher als förderberechtigte Zielgruppen in der Öffentlichkeit adressieren.
- › Zudem sollten insbesondere die öffentlichen Institutionen mit ihren Informations- und Beratungsangeboten noch stärker Kleinunternehmen ansprechen.



Den Gesamtbericht und weitere Auswertungen finden Sie unter:

<https://www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de/nachfolge-in-bayern/>