



Erhebung und Analyse zur  
Unternehmensnachfolge in Bayern

Hinweis zur sprachlichen Gleichbehandlung: Im Interesse einer besseren Lesbarkeit werden die Geschlechter nicht durch ausdrücklich geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen benannt. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.



Bayern ist ganz wesentlich durch seine Familienunternehmen geprägt. Ihre Dynamik, Flexibilität und Nachhaltigkeit machen sie zu Garanten unseres Wohlstands. Familienunternehmen bieten den Menschen flächendeckend in allen Regionen gut bezahlte und sichere Arbeitsplätze, sie beschäftigen den Großteil der Auszubildenden und dienen dem Gemeinwohl in herausragender Weise.

Unsere Familienunternehmen müssen sich vielen Herausforderungen stellen. Die Frage der Unternehmensnachfolge ist dabei von ganz entscheidender Bedeutung. Nur eine gelungene Unternehmensübergabe sichert den Erfolg für die Zukunft.

Angesichts der demographischen Entwicklung wächst die Zahl der Familienunternehmen, die vor der Übergabe stehen, in den nächsten Jahren deutlich:

Etwas mehr als ein Fünftel der Inhaber sind derzeit älter als 60 Jahre, Tendenz steigend. Im Zeitraum 2017 bis 2021 stehen daher nahezu 30.000 Unternehmen mit knapp über 500.000 Mitarbeitern vor einem Generationenwechsel. Das sind circa 6.000 Unternehmen und 150.000 Beschäftigte mehr als zwischen 2014 und 2018.

Die rasante Dynamik und die volkswirtschaftliche Bedeutung des Generationenwechsels machen das Thema Unternehmensnachfolge zu einem zentralen Baustein unserer bayerischen Wirtschafts- und Mittelstandspolitik. Zahlreiche Förderprogramme und Unterstützungsmaßnahmen des Bayerischen Wirtschaftsministeriums, der Kammern und anderer Einrichtungen begleiten den Nachfolgeprozess.

Angesichts der Bedeutung der Nachfolgefrage ist es uns im Rahmen der vorliegenden Studie wichtig, die laufende Entwicklung in ihrem Ausmaß genau zu erfassen, bestehende Rahmenbedingungen und Unterstützungsmaßnahmen zu hinterfragen und Optimierungsmöglichkeiten im innerbetrieblichen Nachfolgeprozess aufzuzeigen. Eine detaillierte statistische Analyse mit repräsentativen Befragungen von über 1.500 bayerischen Unternehmen sowie ergänzenden Interviews mit mehr als 100 Experten liefert ein sehr detailliertes Bild über den Nachfolgeprozess im Freistaat.

Im Ergebnis ist davon auszugehen, dass der Generationenwechsel für eine zunehmende Zahl von Familienunternehmen an Bedeutung gewinnt und mit den bereitstehenden Informations-, Beratungs- und Förderangeboten gut gemeistert werden kann. Jedoch sollten die wichtigen Hilfestellungen noch stärker bekannt gemacht werden, vor allem auch bei Kleinunternehmen.

Die Studie bildet den Auftakt zur Offensive „Unternehmensnachfolge.Bayern“, die wir mit zahlreichen Partnern aus der Wirtschaft durchführen. Sie soll das Thema stärker im Bewusstsein unserer Familienunternehmen verankern, zu einer frühzeitigen Beschäftigung mit der Frage des Generationenwechsels anregen und auf das breit gefächerte Unterstützungsangebot hinweisen, mit dem wir in Bayern den Nachfolgeprozess fördern.

Aus unserer Sicht ist eine erfolgreiche Unternehmensübergabe die Krönung einer Unternehmerbiografie. Wir möchten mit unserer Nachfolgeoffensive dazu beitragen, dass diese Krönung möglichst vielen Familienunternehmen gut gelingt.

A handwritten signature in blue ink that reads "Hubert Aiwanger". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

Hubert Aiwanger  
Bayerischer Staatsminister für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie



# » Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>I</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021</b>	<b>5</b>
2.1 Unternehmensbestand im Freistaat Bayern	6
2.2 Familienunternehmen im Freistaat Bayern	12
2.3 Anzahl der übergabereifen Familienunternehmen	14
2.4 Schätzung der für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen	21
2.5 Zwischenfazit und Ausblick	26
<b>3. Befragung der bayerischen Familienunternehmen</b>	<b>28</b>
3.1 Design der Unternehmensbefragung	28
3.2 Demographie der bayerischen Familienunternehmen	34
3.3 Bevorzugte bzw. realisierte Nachfolgevariante	41
3.3.1 Übergeber in spe	44
3.3.2 Geplante und realisierte Nachfolge	47
3.3.3 Eigentumsübergabe des Familienunternehmens	51
3.3.4 Finanzierung des Unternehmenskaufs bzw. der Beteiligung	54
3.4 Beurteilung des Vorbereitungsstandes sowie des Informations- und Beratungsbedarfes	56
3.5 Die Phase des Neustarts	61
3.6 Digitalisierung	66
3.7 Notfallplan	69
3.8 Zwischenfazit	73
<b>4. Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten</b>	<b>74</b>
4.1 Hintergrund/Zielsetzung der Expertenbefragung	74
4.2 Charakteristika der befragten Nachfolgeberater	74
4.3 Zeitpunkt der Kontaktaufnahme zwischen Unternehmen und Nachfolgeberater	78
4.4 Charakteristika der beratenen Übergeber	81
4.5 Probleme im Nachfolgeprozess	83
4.6 Unterstützung bei der Nachfolgersuche	85
4.7 Finanzierung der Nachfolge	87
4.8 Erfolgsfaktoren in der Nachfolge	90
4.9 Vernetzung der Berater	92
4.10 Zwischenfazit	96
<b>5. Förderangebote in der Unternehmensnachfolge</b>	<b>97</b>

<b>6.</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>103</b>
	<b>Anhang A: Wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in den einzelnen Regierungsbezirken</b>	<b>106</b>
	<b>Anhang B: Fragebogen Unternehmen</b>	<b>114</b>
	<b>Anhang C: Fragebogen Experten</b>	<b>139</b>
	<b>Anhang D: Steckbriefe Förderprogramme</b>	<b>152</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>177</b>

## » Abbildungen

Abbildung 1:	Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten (Stand: 31.10.2016)	6
Abbildung 2:	Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken (Stand: 31.10.2016)	8
Abbildung 3:	Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach den für den Untersuchungsgegenstand relevanten Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken (Stand: 31.10.2016)	9
Abbildung 4:	Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2009 und 2015 nach Regierungsbezirken	9
Abbildung 5:	Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen (ohne Landwirtschaft) im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach Umsatzgrößenklassen	10
Abbildung 6:	Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen (ohne Landwirtschaft) im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach Regierungsbezirken	11
Abbildung 7:	Geschätzte Verteilung der Familienunternehmen im Freistaat Bayern nach Umsatzgrößenklassen	13
Abbildung 8:	Geschätzte Verteilung der Familienunternehmen im Freistaat Bayern nach Regierungsbezirken	13
Abbildung 9:	Altersstruktur der Selbstständigen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2009 – 2016 nach Altersklassen – in 1.000	14
Abbildung 10:	Entwicklung der Altersverteilung der Selbstständigen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2009 – 2016 nach Altersklassen – in %	15
Abbildung 11:	Altersstruktur der Selbstständigen (ohne Landwirtschaft) im Freistaat Bayern im Jahr 2016 nach Altersklassen und Geschlecht – in 1.000	16
Abbildung 12:	Übergabereife Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen	18
Abbildung 13:	Betroffene Arbeitsplätze in den übergabereifen Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen	18
Abbildung 14:	Übergabereife Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten	19
Abbildung 15:	Betroffene Arbeitsplätze in den übergabereifen Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten	19

Abbildung 16:	Übergabereife Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Regierungsbezirken _____	20
Abbildung 17:	Betroffene Arbeitsplätze in den übergabereifen Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Regierungsbezirken _____	20
Abbildung 18:	Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen _____	22
Abbildung 19:	Betroffene Arbeitsplätze in den für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen _____	23
Abbildung 20:	Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten _____	24
Abbildung 21:	Betroffene Arbeitsplätze in den für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten _____	24
Abbildung 22:	Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Regierungsbezirken _____	25
Abbildung 23:	Betroffene Arbeitsplätze in den für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Regierungsbezirken _____	25
Abbildung 24:	Eckdaten zur Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 _____	26
Abbildung 25:	Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach den für den Untersuchungsgegenstand relevanten Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken (Stand: 31.10.2016) _____	29
Abbildung 26:	Jahr der Übernahme des Unternehmens _____	30
Abbildung 27:	Keine Übergabe (mehr) geplant, weil: (Mehrfachnennungen möglich) _____	31
Abbildung 28:	Übersicht der möglichen Fallgruppen im Rahmen der Interviews _____	32
Abbildung 29:	Verteilung der interviewten Unternehmen auf die Regierungsbezirke und Beschäftigtengrößenklassen _____	33
Abbildung 30:	Verteilung der interviewten Unternehmen nach Fallgruppen und Beschäftigtengrößenklassen _____	34
Abbildung 31:	Hochgerechnete Verteilung der Unternehmen nach Fallgruppen und Beschäftigtengrößenklassen _____	35



Abbildung 32:	Hochgerechnete Verteilung der Fallgruppen nach Regierungsbezirken	36
Abbildung 33:	Hochgerechnete Verteilung der Fallgruppen nach Beschäftigtengrößenklasse	36
Abbildung 34:	Eigentumsanteile der interviewten Unternehmer	37
Abbildung 35:	Altersverteilung der interviewten Unternehmer	38
Abbildung 36:	Geschlecht der interviewten Unternehmer nach Fallgruppen	39
Abbildung 37:	Zugehörigkeit der interviewten Unternehmen zum Handwerk / Freie Berufe	40
Abbildung 38:	Umsatzrendite der interviewten Unternehmen im Geschäftsjahr 2016	41
Abbildung 39:	Geplante, konkretisierte und realisierte Nachfolgevariante	42
Abbildung 40:	Abweichung von der ursprünglichen Nachfolgevariante aus Sicht der aktuellen Übergeber	43
Abbildung 41:	Stand der familieninternen Nachfolgeplanung bei den Übergebern in spe	44
Abbildung 42:	Form der geplanten internen Übergabe bei den Übergebern in spe (Mehrfachnennungen möglich)	45
Abbildung 43:	Geschätzte Dauer des internen Nachfolgeprozesses bei den Übergebern in spe	46
Abbildung 44:	Stand der externen Nachfolgeplanung bei den Übergebern in spe (Mehrfachnennungen möglich)	46
Abbildung 45:	Geschätzte Dauer des externen Nachfolgeprozesses bei den Übergebern in spe	47
Abbildung 46:	Dauer des internen Nachfolgeprozesses aus Sicht der aktuellen Übergeber und Übernehmer	48
Abbildung 47:	Dauer des externen Nachfolgeprozesses aus Sicht der aktuellen Übernehmer und der Übergeber	49
Abbildung 48:	Kontaktwege zu externen Nachfolgern aus Sicht der aktuellen Übergeber (Mehrfachnennungen möglich) und der Übernehmer	50
Abbildung 49:	Gemeinsame Einarbeitungsphase aus Sicht der aktuellen Übergeber und der Übernehmer	51
Abbildung 50:	Eigentumsübergang aus Sicht der aktuellen Übergeber und der Übernehmer	52
Abbildung 51:	Zeitpunkt des Eigentumsübergangs aus Sicht der aktuellen Übergeber und der Übernehmer	53
Abbildung 52:	Übertragung des Eigentumsübergangs aus Sicht der aktuellen Übergeber und Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)	54

Abbildung 53:	Finanzierung des Kaufs/der Beteiligung aus Sicht der aktuellen Übergeber und Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)	55
Abbildung 54:	Entscheidender Anlass, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen aus Sicht der Übergeber	56
Abbildung 55:	Vorbereitungsstand auf das Thema Unternehmensnachfolge aus Sicht der Übergeber	57
Abbildung 56:	Vorbereitungsstand auf das Thema Unternehmensnachfolge aus Sicht der Übergeber – Durchschnittsnoten nach Regierungsbezirken	57
Abbildung 57:	Informations- und Beratungsbedarf der Übergeber und Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)	58
Abbildung 58:	Informations- und Beratungsbedarf der Übergeber und Übernehmer differenziert nach Kammern und Freien Berufen (Mehrfachnennungen möglich)	59
Abbildung 59:	In Anspruch genommene Berater seitens der Übergeber und der Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)	60
Abbildung 60:	Genutzte und bekannte Unterstützungsangebote aus Sicht der Übergeber	60
Abbildung 61:	Genutzte und bekannte Unterstützungsangebote aus Sicht der Übernehmer	61
Abbildung 62:	Verunsicherung bei den Stakeholdern nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer	62
Abbildung 63:	Relevanz verschiedener Problembereiche nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer	62
Abbildung 64:	Unerwarteter Finanzierungsbedarf nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer	63
Abbildung 65:	Gründe für den unterwarteten Finanzierungsbedarf nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)	64
Abbildung 66:	Veränderungen in den Unternehmensbereichen nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)	64
Abbildung 67:	Von den Übernehmern ergriffene Maßnahmen am Produktportfolio (Mehrfachnennungen möglich)	65
Abbildung 68:	Verhältnis der Übergeber und Übernehmer zur Digitalisierung	66
Abbildung 69:	Verhältnis der Übernehmer zur Digitalisierung	67
Abbildung 70:	Verhältnis der Übergeber zur Digitalisierung	67

Abbildung 71:	Verhältnis der Unternehmen zur Digitalisierung nach Regierungsbezirken _____	68
Abbildung 72:	Verhältnis der Unternehmen zur Digitalisierung nach Beschäftigtengrößenklassen _____	68
Abbildung 73:	Verhältnis der Unternehmen zur Digitalisierung nach Kammerzugehörigkeit und Freien Berufen _____	69
Abbildung 74:	Vorhandensein eines Notfallplanes aus Sicht der Übergeber und Übernehmer _____	70
Abbildung 75:	Getroffene Vorkehrungen für den Notfall aus Sicht der Übergeber und Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich) _____	71
Abbildung 76:	Aktualität des Notfallplans aus Sicht der Übergeber und Übernehmer _____	72
Abbildung 77:	Verteilung der interviewten Nachfolgeexperten nach Institutionen/Berufsgruppen _____	75
Abbildung 78:	Regionale Tätigkeitsgebiete der interviewten Nachfolgeexperten (Mehrfachnennungen möglich) _____	75
Abbildung 79:	Berufserfahrung der interviewten Nachfolgeexperten _____	76
Abbildung 80:	Verteilung der von den interviewten Nachfolgeexperten beratenen Übergeber pro Jahr 77	
Abbildung 81:	Verteilung der von den interviewten Nachfolgeexperten beratenen Unternehmer pro Jahr 78	
Abbildung 82:	Phase des Erstkontaktes der Übergeber mit den Beratern im Nachfolgeprozess _____	79
Abbildung 83:	Beurteilung des Zeitpunktes des Erstkontaktes aus Sicht der Berater _____	79
Abbildung 84:	Phase des Erstkontaktes der Übernehmer mit den Beratern im Nachfolgeprozess _____	80
Abbildung 85:	Höchster Beratungsbedarf nach Phasen aus Sicht der Berater _____	81
Abbildung 86:	Unternehmensgröße der beratenen Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen _____	82
Abbildung 87:	Unternehmensgröße der beratenen Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen und Beratergruppe _____	83
Abbildung 88:	Probleme im Nachfolgeprozess aus Sicht der Berater (Teil I) _____	84
Abbildung 89:	Probleme im Nachfolgeprozess aus Sicht der Berater (Teil II) _____	84
Abbildung 90:	Eingesetzte Portale/Tools durch die Berater _____	85
Abbildung 91:	Genutzte externe Unternehmensbörsen durch die Berater _____	86

Abbildung 92: Bedeutung von Finanzierungsinstrumenten bei der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Berater	87
Abbildung 93: Zukünftige Bedeutung von Finanzierungsinstrumenten bei der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Berater	88
Abbildung 94: Beurteilung des Informationsstandes über die Förderprogramme	89
Abbildung 95: Beurteilung des Informationsstandes über die Förderprogramme nach Beratergruppen	89
Abbildung 96: Bedeutung von Konflikt- und Changemanagement im Nachfolgeprozess aus Sicht der Berater	90
Abbildung 97: Nachfolgelösung mit den besten Entwicklungschancen aus Sicht der Berater	91
Abbildung 98: Beurteilung des Unterstützungsangebotes für die Unternehmensnachfolge aus Sicht der Berater	92
Abbildung 99: Zusammenarbeit der Berater mit anderen Institutionen	93
Abbildung 100: Zusammenarbeit der Berater mit anderen Institutionen nach Beratergruppen	93
Abbildung 101: Themenbereiche der Zusammenarbeit aus Sicht der Berater	94
Abbildung 102: Effektivste Maßnahmen zur Sensibilisierung der Übernehmer aus Sicht der Berater (Mehrfachnennungen möglich)	95
Abbildung 103: Einordnung von Unterstützungsangeboten in den Nachfolgeprozess	97
Abbildung 104: Angebote der Beratungsförderung im Überblick	99
Abbildung 105: Finanzierungsangebote im Überblick	100
Abbildung 106: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Oberbayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen	106
Abbildung 107: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Oberbayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten	107
Abbildung 108: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Niederbayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen	108
Abbildung 109: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Niederbayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten	108
Abbildung 110: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in der Oberpfalz für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen	109

Abbildung 111: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in der Oberpfalz für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten _____	109
Abbildung 112: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Oberfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen _____	110
Abbildung 113: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Oberfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten _____	110
Abbildung 114: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Mittelfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen _____	111
Abbildung 115: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Mittelfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten _____	111
Abbildung 116: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Unterfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen _____	112
Abbildung 117: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Unterfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten _____	112
Abbildung 118: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Schwaben für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen _____	113
Abbildung 119: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Schwaben für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten _____	113



## Zusammenfassung

- » Im Freistaat Bayern sind rund 580.000 Familienunternehmen aktiv. Im Zeitraum 2017 – 2021 stehen davon rund 29.400 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 505.000 Arbeitsplätzen zur Übergabe an. In Zukunft ist eine noch höhere Anzahl von Unternehmern im übergabereifen Alter zu erwarten, da die geburtenstarken Jahrgänge („Babyboomer“) auch unter den Selbstständigen zu finden sind und 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 der Befund aus den Befragungen – „frühzeitig“ und „rechtzeitig“ eingeleitet und der „Startschuss“ für den Beginn des Nachfolgeprozesses muss vom Übergeber selbst gegeben werden. Daher gilt es, die Bereitschaft der Unternehmer, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, weiterhin hoch zu halten.
- » Familieninterne Nachfolgen stellen in allen Regierungsbezirken die bevorzugte Nachfolgelösung dar. Die Übergeber sind sich bewusst, dass der Übergabeprozess sowohl bei einer familieninternen als auch -externen Nachfolge i.d.R. mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann.
- » Das Eigentum an dem Unternehmen soll bei einer familieninternen Nachfolgelösung durch (Teil-)Schenkung oder Vererbung und seltener durch einen Unternehmensverkauf, der wiederum bei einer familienexternen Nachfolge präferiert wird, auf die nächste Generation übertragen werden. Falls der Übernehmer das Unternehmen kauft bzw. eine Beteiligung erwirbt, sind Bankkredite und im Besonderen auch Förderkredite, die sich durch günstige Konditionen und Haftungsfreistellung auszeichnen, neben Eigenkapital die wichtigsten Finanzierungsinstrumente bei einem Generationenwechsel.
- » Jeder Nachfolgeprozess erfordert individuelle Lösungen. Insbesondere zum Steuerrecht und zur Vertragsgestaltung besteht sowohl bei den Übergebern als auch bei den Übernehmern Beratungsbedarf. Dabei wird in erster Linie auf Steuerberater/Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte zurückgegriffen.
- » Die Phase des Neustarts wird von den Übernehmern ohne größere Probleme bewerkstelligt. Insgesamt betrachtet wurden in nahezu allen Unternehmen seit der Übernahme der Geschäftsführung Veränderungen vorgenommen, u.a. bei den Produkten bzw. Dienstleistungen und Produktionsprozessen, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Die Digitalisierung stellt für die Übernehmer eine der größten unternehmerischen Herausforderungen dar.
- » Das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Notfallvorsorge hat in den zurückliegenden Jahren zugenommen. Die befragten Unternehmer haben größtenteils Vorkehrungen für den Fall der ungeplanten Nachfolge getroffen. Hierbei wurden sowohl Maßnahmen zum Schutz des Unternehmens als auch Maßnahmen zum Schutz der Familie ergriffen. Gleichzeitig bestehen aber auch noch Verbesserungsmöglichkeiten, die im Hinblick auf die Vollständigkeit und die Aktualität der Vorkehrungen.

- » Insgesamt sind in den letzten Jahren Quantität, Qualität, Praxisbezug und Transparenz von Information, Beratung und Förderung des Generationenwechsels kontinuierlich verbessert worden. Allerdings sind viele der existierenden Informations- und Beratungsangebote zur Unternehmensnachfolge bei vielen Übergebern und Übernehmern (noch) relativ unbekannt.
  
- » Die Initiativen der vergangenen Jahrzehnte haben gleichzeitig zu einer guten, regionalen Vernetzung der Akteure geführt. Hier wäre aber eine noch stärkere Vernetzung zwischen den Beratern aus den öffentlichen Institutionen und den privaten Beratern wünschenswert. Zudem sollten insbesondere die öffentlichen Institutionen mit ihren Informations- und Beratungsangeboten noch stärker Kleinunternehmen ansprechen. Diese Unternehmensgruppe, in der drei von vier Unternehmensnachfolgen in den nächsten Jahren stattfinden werden, ist derzeit bei der Inanspruchnahme von Informations- und Beratungsleistungen unterrepräsentiert.



## 1. Einleitung

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. Der Fortbestand der zur Übergabe anstehenden Familienunternehmen ist nicht als selbstverständlich anzusehen. Eine Unternehmensnachfolge stellt für alle beteiligten Parteien eine komplexe Herausforderung dar. Nicht selten unterschätzen die betroffenen Unternehmer und ihre potenziellen Nachfolger dabei allerdings die Komplexität des Übergabeprozesses.

Um ein erstes fundiertes Zahlenwerk und entscheidungsrelevante Daten zur Verfügung zu haben, hat das Bayerische Wirtschaftsministerium für die Jahre 2006 – 2010 quantitative und empirische Daten zur Unternehmensnachfolge in Bayern erheben und analysieren lassen.<sup>1</sup> Die Darstellung des Nachfolgegeschehens für die Jahre 2011 bis einschließlich 2015 erfolgte im Rahmen einer darauf aufbauenden Kurzstudie.<sup>2</sup> Vor dem Hintergrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Nachfolgefrage sind Umfang und Dynamik des Nachfolgegeschehens ebenso wie die im Freistaat Bayern zur Förderung des unternehmerischen Generationenwechsels etablierten Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen. Dazu bedarf es einer gesicherten Datenbasis und flankierender empirischer Untersuchungen.

Daher ist es Ziel der vorliegenden Studie, das aktuelle Nachfolgegeschehen im Freistaat Bayern aus quantitativer und qualitativer Perspektive zu beschreiben und zu analysieren, regionale und größenspezifische Besonderheiten herauszuarbeiten und aus den Erkenntnissen Hinweise auf politische Handlungsmöglichkeiten abzuleiten.

Die vorliegende Studie trägt dabei sowohl den quantitativen als auch den qualitativen Dimensionen des Prozesses der Unternehmensweitergabe im Generationswechsel oder auch aus anderen Gründen (vorzeitiger Tod, Krankheit) Rechnung. Fundierte Aussagen zur Unternehmensnachfolge erfordern zudem den Rückgriff auf unterschiedliche Methoden und Datenquellen.

Wie viele Familienunternehmen im Freistaat Bayern in den nächsten fünf Jahren vom bisherigen Eigentümer an einen Nachfolger übertragen werden, lässt sich den amtlichen Statistiken nicht entnehmen. Ausgehend vom aktuellen Bestand an (Familien-)Unternehmen im Freistaat Bayern wird zunächst die Zahl der übergabereifen und wirtschaftlich attraktiven Unternehmen für eine Nachfolge für den Fünfjahreszeitraum von 2017 – 2021 – differenziert nach Hauptwirtschaftsabschnitten und Unternehmensgrößenklassen – ermittelt. Die Ergebnisse werden zudem auf Regierungsbezirksebene aufgeschlüsselt (vgl. **Kapitel 2**).

Mittels der Quantifizierung der zur Übertragung anstehenden Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 wird auch die volkswirtschaftliche Dimension der Unternehmensnachfolge dargestellt. Die Unternehmensübergabe erfolgreich zu meistern, bedarf spezieller, zielgerichteter Information,

---

<sup>1</sup> Vgl. Freund/Kayser (2007), S. 1 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Wallau/Stadler/Boerger (2012), S. 1 ff.

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 im Sommer 2017 und zum anderen eine Befragung von über 100 Beratern und weiteren Experten im Themenfeld im Spätsommer 2017. Der Nutzen beider Befragungen besteht darin, detaillierte und praxisnahe Informationen zum Status quo der Unternehmensnachfolgesituation in Bayern zu erhalten.

So erläutern die Übergeber im Rahmen der Unternehmensbefragungen (vgl. **Kapitel 3**) ihre Pläne, Vorkehrungen und Wünsche im Hinblick auf die anstehende Nachfolge. Auch der Informations- und Beratungsbedarf und die Nutzung der Unterstützungsangebote durch die Übergeber werden erfragt. Die Übernehmer geben Auskunft zur tatsächlichen Umsetzung der Unternehmensübergabe und der Phase nach der Übernahme. Im Rahmen eines Sonderthemas wird zudem untersucht, inwieweit sich Übergeber und Übernehmer den Herausforderungen der Digitalisierung stellen. Der letzte Teil der Unternehmensbefragung widmet sich der Notfallplanung für den Fall eines unerwarteten Ausscheidens der Unternehmensleitung.

Die Experten (vgl. **Kapitel 4**) werden ergänzend u.a. zu den häufigsten Problemen und den Erfolgsfaktoren im Nachfolgeprozess befragt. Zudem wird die Vernetzung der Berater untereinander untersucht.

Die Passgenauigkeit bestehender Unterstützungsmaßnahmen wird in **Kapitel 5** durch die Gegenüberstellung von Bedarf und Angebot überprüft.

Aufbauend auf den Befunden der vorangegangenen Untersuchungsschritte werden in **Kapitel 6** wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen erarbeitet.

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

Im Rahmen einer Kurzstudie für das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr, Infrastruktur und Technologie im Jahre 2012<sup>3</sup> wurde die Anzahl der für die Jahre 2011 – 2015 zur Übertragung anstehenden Unternehmen in Bayern und in den einzelnen Regierungsbezirken quantifiziert. Hiernach standen in diesem Zeitraum rund 20.200 Unternehmen mit rund 304.000 Arbeitsplätzen zur Übergabe an.

Das IfM Bonn veröffentlichte 2013<sup>4</sup> eine Schätzung für den Zeitraum von 2014 – 2018. Hiernach stand und steht im Freistaat Bayern in rund 23.900 Familienunternehmen mit etwa 350.000 Arbeitsplätzen die Übergabe an.

Im Rahmen der IHK NRW-Studie „Von Generation zu Generation – Nachfolgegeschehen in NRW“<sup>5</sup> wurden die zur Übertragung anstehenden Unternehmen für den Zeitraum 2016 – 2026 für NRW berechnet. Im Rahmen dieser Berechnungen konnte folgendes festgestellt werden: Gegenüber früheren Berechnungen ist die Zahl der Unternehmen, bei denen ein Stabwechsel ansteht, stark gestiegen.

Ist diese Entwicklung auch im Freistaat Bayern zu erwarten? Eine Antwort gibt die nachfolgend vorgestellte Neuberechnung für die für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Freistaat Bayern für die Jahre 2017 – 2021. Hierbei wird das nachfolgend skizzierte Berechnungsschema<sup>6</sup> zu Grunde gelegt.

Aufbauend auf dem Unternehmensbestand in den einzelnen Regierungsbezirken (vgl. Kap. 2.1) sowie der Ermittlung des Anteils der Familienunternehmen in Bayern (vgl. Kap. 2.2) erfolgt mittels der Verteilung der Selbstständigen in Bayern nach Altersklassen (vgl. Kap. 2.3) die Schätzung der übergabereifen Unternehmen für die Jahre 2017 – 2021. Im letzten Schritt wird auf Basis der Bilanzdaten der Bundesbank die Zahl der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen geschätzt (vgl. Kap. 2.4). Analog zur Kurzstudie aus dem Jahr 2012 werden u.a. die Zahlen nach Hauptwirtschaftsabschnitten, Unternehmensgrößenklassen und Regierungsbezirken quantifiziert und ermöglichen so eine Analyse im Zeitverlauf. Kapitel 2.5 fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick bis 2026.

---

<sup>3</sup> Vgl. Wallau/Stadler/Boerger (2012), S. 1 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Kay/Suprinovič (2013), S. 13 ff. Die meisten Übernahmen stehen im Dienstleistungssektor an, gefolgt vom Produzierenden Gewerbe und dem Handel. Eine Aufteilung der Zahlen auf Regierungsbezirksebene wurde nicht vorgenommen. Bereits 2010 hatte das IfM Bonn, vgl. Hauser/Kay/Boerger (2010), S. 24 ff., Zahlen auf Bundesländerebene veröffentlicht; so wurde die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2010 – 2014 auf rund 19.000 beziffert.

<sup>5</sup> Vgl. IHK NRW (Hrsg.), S. 1 ff.

<sup>6</sup> Für eine individuelle Prognose der Nachfolgezahlen im Freistaat Bayern für die Jahre 2017 – 2021 wird das nachfolgend skizzierte, von Prof. Dr. Frank Wallau mitentwickelte Berechnungsschema zu Grunde gelegt. Gegenüber der Grundvariante des Verfahrens, die das IfM Bonn verwendet, ist die Methode für die Berechnung von Länderdaten von Herrn Prof. Dr. Frank Wallau und Sven Boerger weiterentwickelt worden (Länderspezifische Sonderauswertung von Mikrozensus, Unternehmensregister, Umsatzsteuerstatistik, Sterbetabelle). In der Kurzstudie aus dem Jahr 2012, vgl. Wallau/Stadler/Boerger (2012), wurde das Verfahren bereits angewendet und deshalb kann auf diese Ergebnisse für eine Betrachtung im Zeitablauf zurückgegriffen werden.

## 2.1 Unternehmensbestand im Freistaat Bayern

Ausgangspunkt für die Quantifizierung der für die Jahre 2017 – 2021 zur Übertragung anstehenden Unternehmen im Freistaat Bayern und in den einzelnen Regierungsbezirken/Branchen ist der aktuelle Unternehmensbestand.

Das Unternehmensregister, welches aktuell für das Jahr 2015 verfügbar ist und neben den umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen auch die nicht-umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen (u.a. Freie Berufe) enthält<sup>7</sup>, weist für das Jahr 2015 618.906 Unternehmen für den Freistaat Bayern aus (vgl. Abbildung 1).<sup>8</sup>

Abbildung 1: Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten (Stand: 31.10.2016)

Wirtschaftsabschnitt		Unternehmen mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2015				
		insgesamt	davon mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2015			
			0 – 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	599	462	110	24	3
C	Verarbeitendes Gewerbe	44.990	34.436	7.206	2.559	789
D	Energieversorgung	21.453	21.199	149	84	21
E	Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	2.128	1.582	418	117	11
F	Baugewerbe	65.416	59.248	5.576	534	58
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	111.376	100.621	8.861	1.591	303
H	Verkehr und Lagerei	19.470	16.456	2.437	490	87
I	Gastgewerbe	41.951	38.283	3.298	338	32
J	Information und Kommunikation	25.716	23.281	1.820	529	86
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	12.336	11.484	410	286	156
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	29.836	29.239	530	58	9
M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	92.913	87.478	4.676	641	118
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	34.293	31.094	2.222	784	193
P	Erziehung und Unterricht	14.644	11.732	2.629	238	45
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	37.477	31.451	4.644	1.027	355
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	18.828	18.228	519	64	17
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	45.480	43.703	1.433	281	63
<b>Zusammen</b>		<b>618.906</b>	<b>559.977</b>	<b>46.938</b>	<b>9.645</b>	<b>2.346</b>

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik (2017a), S. 1.

Die Aufschlüsselung der Unternehmen nach den Wirtschaftsabschnitten ist ebenfalls Abbildung 1 zu entnehmen. Im Rahmen der Quantifizierung der für die Jahre 2017 – 2021 zur Übertragung anstehenden Unternehmen werden die einzelnen Wirtschaftsabschnitte zu vier Hauptwirtschaftsabschnitten zusammengefasst:

- » Produzierendes Gewerbe (Wirtschaftsabschnitte B – F)
- » Handel, Verkehr, Gastgewerbe (Wirtschaftsabschnitte G – I)

<sup>7</sup> Das statistische Unternehmensregister ist eine regelmäßig aktualisierte Datenbank über Unternehmen und Betriebe mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Quellen zur Pflege des Unternehmensregisters sind einerseits Verwaltungsdaten, u. a. der Bundesagentur für Arbeit und der Finanzbehörden, zum anderen Rückläufe aus Primärerhebungen bei Unternehmen und Betrieben. Auswertungen aus dem statistischen Unternehmensregister umfassen alle Wirtschaftsbereiche, mit Ausnahme der Land- und Forstwirtschaft, der Fischerei sowie der öffentlichen Verwaltung, vgl. Statistisches Bundesamt (2017a), S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2017a), S. 1.

- » Unternehmensbezogene Dienstleistungen (Wirtschaftsabschnitte J – N)
- » Personenbezogene Dienstleistungen (Wirtschaftsabschnitte O – S)

Der Unternehmensbestand im Freistaat Bayern ist seit der letzten Berechnung<sup>9</sup> leicht gesunken (-2,1 %). Basis für die Quantifizierung der für die Jahre 2011 – 2015 zur Übertragung anstehenden Unternehmen im Freistaat Bayern ist das Unternehmensregister für das Jahr 2009, welches zum damaligen Zeitpunkt 632.121 Unternehmen auswies.<sup>10</sup> Zwar stieg der Unternehmensbestand im Freistaat Bayern von 2009 bis 2012 auf 661.989 an, sank danach aber bis 2014 leicht auf 653.706 und zwischen den beiden Berichtsjahren 2014 und 2015 deutlich auf 618.906 (-34.800).<sup>11</sup> Nach Auskunft des Statistischen Landesamtes liegt der Grund vor allem darin, dass das Auswertungskonzept angepasst wurde. Es werden nunmehr Einheiten ausgeschlossen, die einzig und allein private Vermietung und Verpachtung betreiben. Daher ist der größte Rückgang der Zahl der Unternehmen auch im Wirtschaftsabschnitt L zu beobachten (2014: 62.719 Unternehmen im Wirtschaftsabschnitt L, 2015: 29.836 Unternehmen (-32.883)).

Differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen zeigt sich für das Jahr 2015 im Freistaat Bayern, dass 90,5 % der Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte (Kleinstunternehmen), 9,1 % der Unternehmen zwischen 10 und unter 250 Beschäftigte sowie 0,4 % der Unternehmen 250 und mehr Beschäftigte hatten. Gegenüber den Berechnungen aus dem Jahr 2011 ist festzustellen, dass der Anteil der Kleinstunternehmen gesunken ist, während sich im Gegenzug der Anteil der kleineren und mittleren Unternehmen im Sinne der EU-Mittelstandsdefinition<sup>12</sup> erhöht hat.<sup>13</sup> Dies bedeutet, dass die Unternehmen im Schnitt auch größer geworden sind, was grundsätzlich die Chancen auf eine erfolgreiche Übergabe erhöht. So ist die durchschnittliche Beschäftigtenzahl, die 2009 bei 6,69 Mitarbeitern lag, um 19,3 % auf 7,98 Mitarbeiter im Jahr 2015 angewachsen.<sup>14</sup>

Differenziert nach Regierungsbezirken zeigt sich, dass 42 % der Unternehmen im Freistaat ihren Sitz in Oberbayern haben (vgl. Abbildung 2). Bzgl. der Aufteilung in Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen ergibt sich in jedem Regierungsbezirk eine ähnliche Verteilung.

---

<sup>9</sup> Vgl. Wallau/Stadler/Boerger (2012), S. 3 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2011a), S. 1.

<sup>11</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2017a), S. 1.

<sup>12</sup> Gemäß einer Kommissionsempfehlung, vgl. Commission of the European Communities (2003), L 124/36 f., wird seit dem 1. Januar 2005 ein Unternehmen in der Europäischen Union (EU) als KMU betrachtet, wenn es nicht mehr als 250 Beschäftigte hat, entweder nicht mehr als 50 Mio. Euro Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Mio. Euro hat, und (weitgehend) unabhängig ist. Zudem differenziert die Europäische Kommission ihre Definition nach Kleinstunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen. Hiernach sind Kleinstunternehmen Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern und einem Umsatz bzw. einer Bilanzsumme bis 2 Mio. Euro. Als kleine Unternehmen werden Unternehmen bezeichnet, die bis zu 49 Beschäftigte und einen Umsatz bzw. Bilanzsumme von bis zu 10 Mio. Euro aufweisen. Grundsätzlich muss es sich um ein eigenständiges Unternehmen handeln, d.h., nach der EU-KMU-Definition dürfen 25 % oder mehr seines Kapitals oder seiner Stimmrechte nicht direkt oder indirekt von einem anderen Unternehmen kontrolliert werden. Unternehmen, die zu mehr als 25 % im Eigentum einer Unternehmensgruppierung, z. B. einem Konzern, stehen, sind somit kein KMU.

<sup>13</sup> Differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen zeigte sich für das Jahr 2009 folgende Verteilung: 92,1 % der Unternehmen hatten weniger als 10 Beschäftigte (Kleinstunternehmen), 7,6 % der Unternehmen zwischen 10 und unter 250 Beschäftigte sowie 0,3 % der Unternehmen 250 und mehr Beschäftigte, vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2011), S. 1.

<sup>14</sup> Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl ist über alle Unternehmen (Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen) berechnet.

Im Rahmen einer Sonderauswertung wurde der Unternehmensbestand in Bayern und in den Regierungsbezirken durch das Statistische Landesamt nach den für den Untersuchungsgegenstand relevanten Beschäftigtengrößenklassen aufbereitet. Diese Auswertung liefert die Erkenntnis, dass im Freistaat Bayern mehr als die Hälfte der im Unternehmensregister erfassten Unternehmen keinen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat. Genauer gesagt waren im Jahr 2015 325.532 Unternehmen von den 618.906 Unternehmen Solo-Selbstständige (52,6 %, vgl. Abbildung 3). Diese Information ist vor dem Hintergrund der Schätzung der zur Übergabe anstehenden Unternehmen von Bedeutung, da diese Unternehmen meistens für einen Übernehmer nicht wirtschaftlich attraktiv sind (vgl. Kap. 2.4).<sup>15</sup>

Abbildung 2: Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken (Stand: 31.10.2016)

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>

<sup>1)</sup> Unternehmen mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen von min. 17.500 Euro bzw. Schätzzumsatz bei Organkreismitgliedern und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. geringfügig entlohnten Beschäftigten im Berichtsjahr 2015.

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik (2017b), S. 1.

Die Entwicklung in den einzelnen Regierungsbezirken verlief in den vergangenen Jahren recht unterschiedlich. Nur in Niederbayern stieg der Unternehmensbestand von 2009 auf 2015 um 1,6 % an (von 54.927 auf 55.813 Unternehmen). Dagegen sank der Unternehmensbestand in allen anderen Regierungsbezirken in diesem Zeitraum – zum Teil recht deutlich. Am stärksten nahm der Unternehmensbestand in Unterfranken (-5,3 %), in Oberfranken (-5,0 %) und in Mittelfranken (-4,0 %) ab (vgl. Abbildung 4).

<sup>15</sup> Zudem wird diese Sonderauswertung bei dem Design der Unternehmensbefragung (vgl. Kap. 3.1) von Bedeutung sein.

Abbildung 3: Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach den für den Untersuchungsgegenstand relevanten Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken (Stand: 31.10.2016)

Gebiet	Unternehmen mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2015					
	0	1 – 9	10 – 19	20 oder mehr	insgesamt	
					Anzahl	Anteil in %
Oberbayern	145 771	92 409	11 029	11 018	260 227	42,0
Niederbayern	29 686	21 063	2 539	2 525	55 813	9,0
Oberpfalz	22 451	18 011	2 435	2 368	45 265	7,3
Oberfranken	19 776	18 137	2 368	2 444	42 725	6,9
Mittelfranken	37 793	29 978	3 999	3 958	75 728	12,2
Unterfranken	27 004	22 384	2 982	3 108	55 478	9,0
Schwaben	43 051	32 463	3 938	4 218	83 670	13,5
<b>Bayern</b>	<b>325 532</b>	<b>234 445</b>	<b>29 290</b>	<b>22 639</b>	<b>618 906</b>	<b>100</b>

<sup>1)</sup> Unternehmen mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen von min. 17.500 Euro bzw. Schätzzumsatz bei Organkreismitgliedern und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. geringfügig entlohnten Beschäftigten im Berichtsjahr 2015.

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik (2017c), S. 1.

Abbildung 4: Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2009 und 2015 nach Regierungsbezirken

Gebiet	Unternehmen		
	2009	2015	Veränderung in Prozent
Oberbayern	263 881	260 227	-1,4
Niederbayern	54 927	55 813	+1,6
Oberpfalz	45 380	45 265	-0,3
Oberfranken	44 973	42 725	-5,0
Mittelfranken	78 915	75 728	-4,0
Unterfranken	58 602	55 478	-5,3
Schwaben	85 443	83 670	-2,1
<b>Bayern</b>	<b>632 121</b>	<b>618 906</b>	<b>-2,1</b>

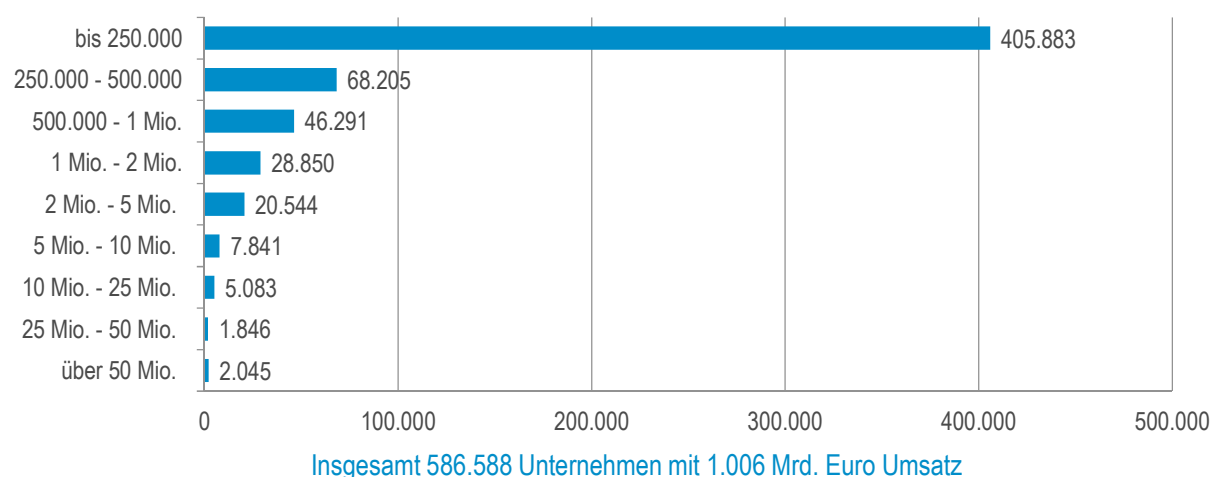
<sup>1)</sup> Unternehmen mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen von min. 17.500 Euro bzw. Schätzzumsatz bei Organkreismitgliedern und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. geringfügig entlohnten Beschäftigten im Berichtsjahr 2015.

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik (2011a), S. 1; Bayerisches Landesamt für Statistik (2017b), S. 1.

Damit die Zahl der Unternehmensübertragungen, differenziert nach Hauptwirtschaftsabschnitten und Umsatzgrößenklassen, für den Freistaat Bayern insgesamt und die Regierungsbezirke im einzelnen geschätzt werden kann, wäre eine Sonderauswertung des Unternehmensregisters nach Umsatzgrößenklassen und Rechtsform notwendig gewesen. Da dies derzeit nicht möglich ist<sup>16</sup>, wurden die notwendigen Sonderauswertungen auf Basis der Umsatzsteuerstatistik des Jahres 2015 vorgenommen und als Ausgangspunkt für die weiteren Berechnungen zugrunde gelegt.

Die aktuelle Umsatzsteuerstatistik für das Jahr 2015, in der die ganz kleinen (Nebenerwerbs-) Unternehmen und die nicht umsatzsteuerpflichtigen Freien Berufe nicht enthalten sind, weist für das Jahr 2015 einen Bestand von 608.236 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von rund 1.012 Mrd. Euro in Bayern aus.<sup>17</sup> In Absprache mit dem Auftraggeber wird im Rahmen dieser Studie nicht der Wirtschaftsabschnitt Landwirtschaft betrachtet. Somit verbleiben 586.588 umsatzsteuerpflichtige Unternehmen ohne Landwirtschaft, die im Jahr 2015 einen Gesamtumsatz von 1.006 Mrd. Euro erzielten (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen (ohne Landwirtschaft) im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik (2017d), S. 15 ff.

Bezogen auf die Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen (ohne Landwirtschaft) ist von 2009 bis 2015 – anders als beim Unternehmensregister – eine positive Entwicklung festzustellen. Für das Jahr 2009 sind in Bayern in der Umsatzsteuerstatistik 555.327 Unternehmen erfasst, 2015 sind es 3,2 % mehr. Mögliche Ursachen für diese Entwicklung sind, dass gegenüber 2009 in der Umsatzsteuerstatistik rund 16.000 mehr Unternehmen im Energiebereich<sup>18</sup> erfasst wurden.

<sup>16</sup> Diese (Sonder-)Auswertungen können jedoch vom Statistischen Landesamt derzeit nicht bereitgestellt werden.

<sup>17</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2017d), S. 15 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2011b), S. 34; Bayerisches Landesamt für Statistik (2017d), S. 34. Ein Grund für den relativ hohen Anstieg im Energiebereich ist, dass Besitzer von Solaranlagen, auch wenn sie Privatpersonen sind, beim Betrieb einer Solaranlage von 3 kW und mehr ein Gewerbe anmelden müssen und umsatzsteuerpflichtig werden.

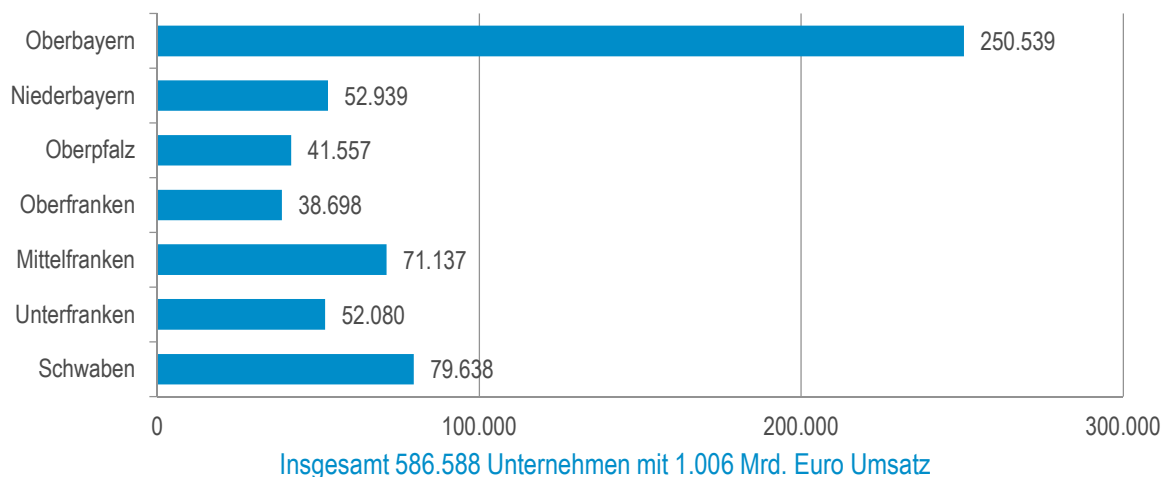


Zudem ist auch in der Umsatzsteuerstatistik ein Wachstum der Unternehmen festzustellen. So stieg der durchschnittliche Umsatz eines umsatzsteuerpflichtigen Unternehmens (ohne Landwirtschaft) von 1,47 Mio. Euro im Jahr 2009 auf 1,72 Mio. Euro im Jahr 2015 an.<sup>19</sup>

Die Verteilung der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen (ohne Landwirtschaft) auf die einzelnen Regierungsbezirke entspricht fast exakt der Verteilung des Unternehmensregisters. So haben 42,7 % der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen ihren Sitz in Oberbayern (vgl. Abbildung 6).<sup>20</sup>

Die detaillierten Daten der Sonderauswertungen der Umsatzsteuerstatistik (ohne Landwirtschaft) für das Jahr 2015 werden dann auf den höheren Unternehmensbestand des Unternehmensregisters hochgerechnet, somit werden auch die nicht-umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen für die nachfolgenden Berechnungen wieder berücksichtigt. Durch diese Schätzung gelingt es, die fehlende Auswertung des Unternehmensregisters annähernd zu ersetzen. Die Umsatzgrößenklassenaufteilung ist notwendig, damit in den späteren Arbeitsschritten (vgl. Kap. 2.4) ermittelt werden kann, welche Unternehmen aus Sicht der Übernehmer über eine ausreichende (Umsatz-)Rendite verfügen und somit für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiv sind (vgl. Kap. 2.4).<sup>21</sup>

Abbildung 6: Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen (ohne Landwirtschaft) im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach Regierungsbezirken



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik (2017d), S. 132 ff.

Als Zwischenfazit ist zu konstatieren, dass sich der Unternehmensbestand in Bayern von der Anzahl, der regionalen Verteilung, der Unternehmensgrößenklassenverteilung und auch der Branchenzusammensetzung

<sup>19</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2017d), S. 15; Bayerisches Landesamt für Statistik (2011), S. 15.

<sup>20</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2017d), S. 128 ff.

<sup>21</sup> Diese Vorgehensweise ist zudem notwendig, um im späteren Verlauf die von der Übergabe betroffenen Arbeitsplätze abschätzen zu können.

zung in den vergangenen Jahren teils deutlich geändert hat. Ausgangsbasis für die weiteren Berechnungsschritte sind 618.906 Unternehmen (2015) im Freistaat Bayern, die durch die Sonderauswertungen nunmehr so aufbereitet wurden, dass sie auch nach Umsatzgrößenklassen differenziert vorliegen.

## 2.2 Familienunternehmen im Freistaat Bayern

Unternehmensnachfolgen stehen ausschließlich in eigentümer- bzw. familiengeführten Unternehmen an. Nach Berechnungen des IfM Bonn waren im Jahr 2006 94,8 % aller deutschen Unternehmen Familienunternehmen.<sup>22</sup> In der Veröffentlichung des IfM Bonn aus dem Jahr 2010 werden die Anteile der Familienunternehmen<sup>23</sup> differenziert nach Umsatzgrößenklassen und Hauptbranchen ausgewertet. Differenziert nach Umsatzgrößenklassen und Hauptbranchen ergaben sich unterschiedliche Familienunternehmensanteile in den jeweiligen Klassen. Innerhalb der Hauptbranchen schwankte der Anteil der Familienunternehmen geringfügig zwischen 93 % und 97 %. Dagegen nahm der Anteil der Familienunternehmen mit steigender Unternehmensgröße ab. Während sich unter allen Unternehmen mit weniger als 1 Mio. Euro Jahresumsatz noch über 97 % Familienunternehmen befanden, betrug der Anteil der Familienunternehmen in der Klasse der Unternehmen mit 50 Mio. und mehr Euro Jahresumsatz schätzungsweise noch rund 33 %.

Im Sommer 2017 veröffentlichte das IfM Bonn die Aktualisierung dieser Studie.<sup>24</sup> Hiernach ist der Anteil der eigentümer- und familiengeführten Unternehmen an allen Unternehmen in Deutschland zwischen dem Jahr 1998 und der den Berechnungen zugrundeliegenden Unternehmensstatistik des Jahres 2014 um 1,2 Prozentpunkte von 94,8 % auf aktuell 93,6 % zurückgegangen. Trotz dieses Rückgangs ist weiterhin die weit überwiegende Anzahl der Unternehmen eigentümer- und familiengeführt.

Als Zwischenfazit ist festzuhalten, dass der Anteil der Familienunternehmen in den letzten Jahren leicht gesunken ist und derzeit bei 93,6 % liegt.<sup>25</sup> Nach diesem Berechnungsschritt kann im Ergebnis festgehalten werden, dass im Freistaat Bayern rund 580.000 Familienunternehmen wirtschaftlich aktiv sind (vgl.

---

22 Vgl. Haunschild/Wolter (2010), S. 13.

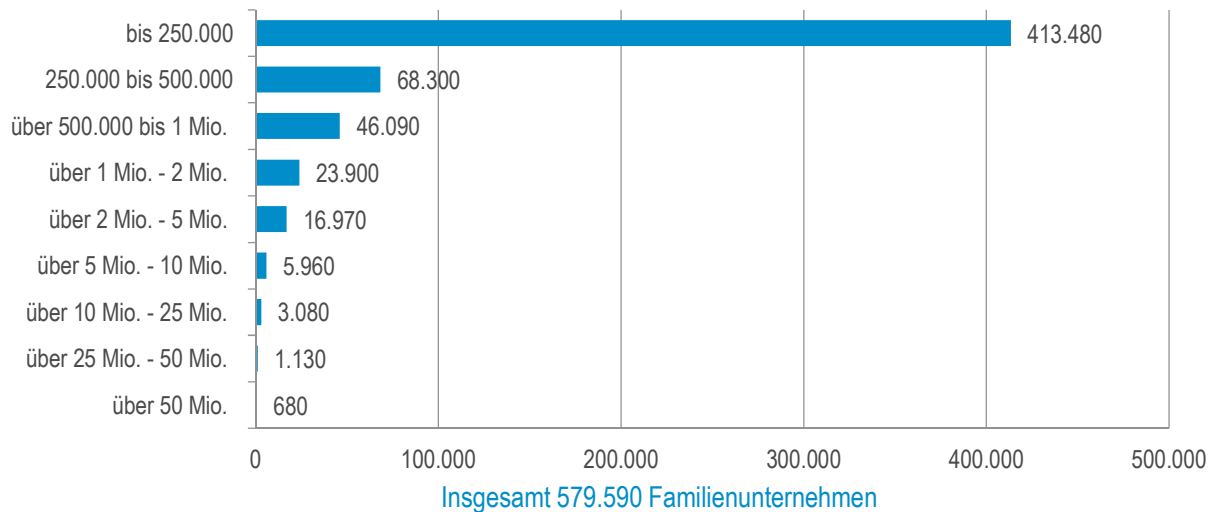
23 Das IfM Bonn definiert hierbei alle Unternehmen als Familienunternehmen, bei denen bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50% der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören, vgl. <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/familienunternehmen-definition/>.

24 Vgl. Wolter/Sauer (2017), S. 12.

25 Es ist nicht davon auszugehen, dass der Anteil der Familienunternehmen im Freistaat Bayern in den einzelnen Umsatzgrößenklassen und Branchen von den bundesweiten Zahlen gravierend abweicht, wie auch eine ZEW Studie im Auftrage der Stiftung Familienunternehmen, vgl. Stiftung Familienunternehmen (2017), zeigt. Der Anteil von familienkontrollierten Unternehmen, die von einem der Eigentümer geführt werden (Familienunternehmen i.e.S.), beträgt bundesweit wie bayernweit 87 %. Eine wesentliche Ursache für den Unterschied der niedrigeren ZEW-Zahlen zu den IfM-Zahlen, liegt darin, dass die Berechnungen des ZEW auf Basis von 2,7 Mio. Unternehmen erfolgten, während der Unternehmensbestand laut Unternehmensregister in Deutschland rund 3,6 Mio. Unternehmen betrug. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass das Mannheimer Unternehmenspanel, das auf Creditreform-Daten beruht, insbesondere Gründungen und Kleinstunternehmen nicht oder stark untererfasst. In diesem Bereich ist aber von einem Anteil von Familienunternehmen von fast 100 % auszugehen, so dass der Anteil der Familienunternehmen bezogen auf die Gesamtwirtschaft in der ZEW-Studie eher unterschätzt wird.

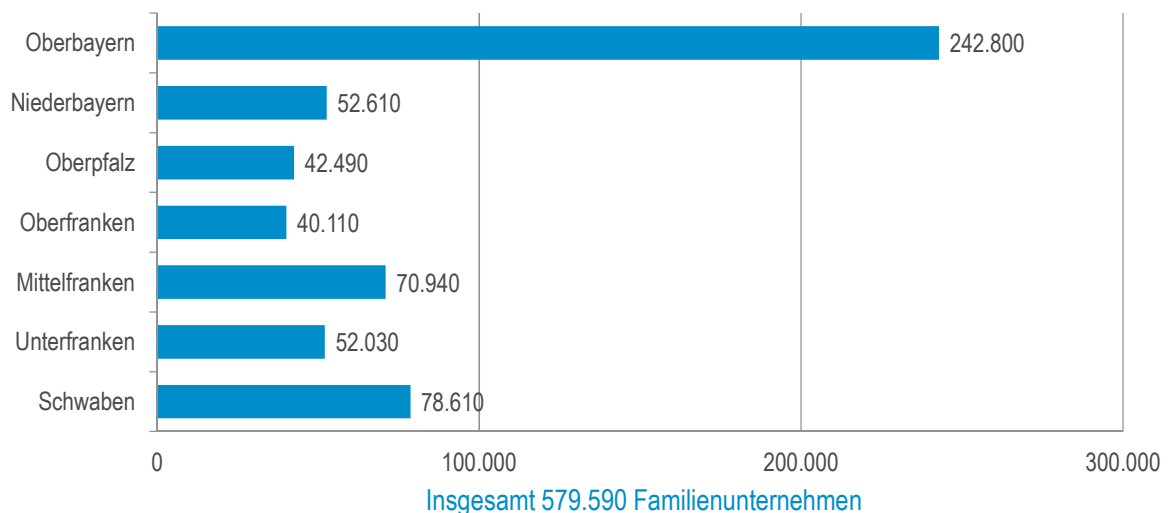
Abbildung 7). In Hinblick auf die Branchen- und Regionalverteilung (vgl. Abbildung 8) bei den Familienunternehmen ist festzustellen, dass diese ähnlich zur oben aufgezeigten Verteilung in der Gesamtwirtschaft (vgl. Kap. 2.1) ist.<sup>26</sup>

Abbildung 7: Geschätzte Verteilung der Familienunternehmen im Freistaat Bayern nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Eigene Berechnungen FHDW.

Abbildung 8: Geschätzte Verteilung der Familienunternehmen im Freistaat Bayern nach Regierungsbezirken



Quelle: Eigene Berechnungen FHDW.

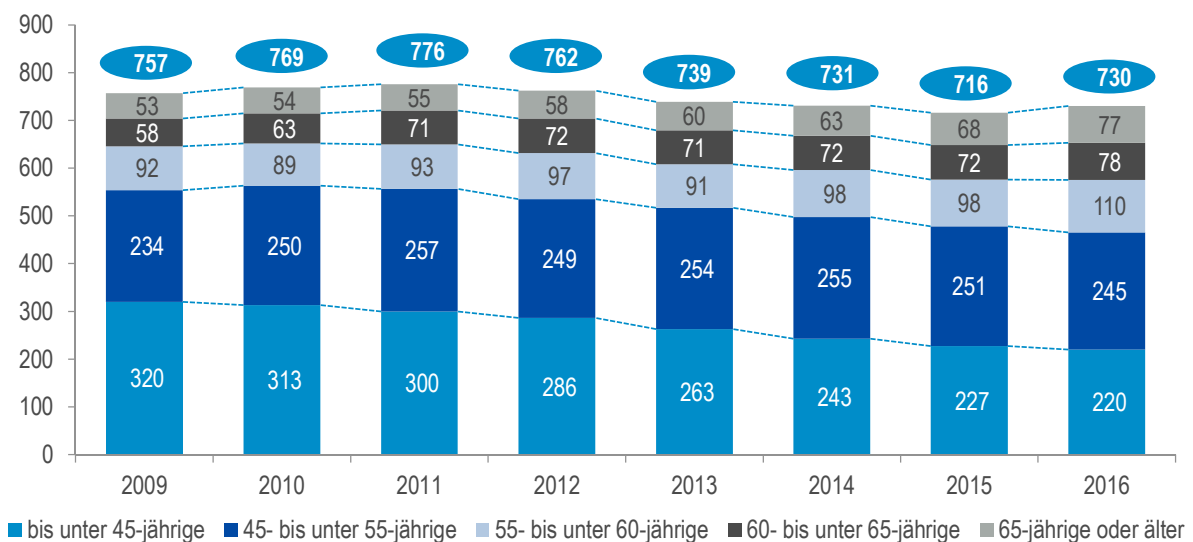
<sup>26</sup> Jeweils rund 30 % der Familienunternehmen sind den Wirtschaftsbereichen Handel, Verkehr, Gastgewerbe bzw. unternehmensnahe Dienstleistungen zu zurechnen. Knapp 20 % der Familienunternehmen gehören den Wirtschaftsbereichen Produzierendes Gewerbe und personenbezogene Dienstleistungen an.

## 2.3 Anzahl der übergabereifen Familienunternehmen

Weder das Unternehmensregister noch die Umsatzsteuerstatistik liefern Aussagen über das Alter der Unternehmer. Nur mit Hilfe des Mikrozensus 2016 für den Freistaat Bayern kann der Anteil von Unternehmern im übergaberelevanten Alter ermittelt werden – in diesem Kontext können sowohl Unternehmer ab 55 Jahre (übergabereife Unternehmen i.w.S.) als auch ab 60 Jahre (übergabereife Unternehmen i.e.S.) berücksichtigt werden. Bei diesen Selbstständigen ist davon auszugehen, dass sie sich in den nächsten fünf bzw. zehn Jahren mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandersetzen werden bzw. in den nächsten Jahren eine Unternehmensnachfolge vollziehen.

Insgesamt waren laut Mikrozensus 2016 im Freistaat Bayern 730.000 Personen selbstständig tätig. Seit dem Jahr 2011, als im Freistaat Bayern laut Mikrozensus rund 770.000 Personen selbstständig erwerbstätig waren, sank somit die Anzahl der Selbstständigen (vgl. Abbildung 9).<sup>27</sup>

Abbildung 9: Altersstruktur der Selbstständigen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2009 – 2016 nach Altersklassen – in 1.000



Quelle: Statistisches Bundesamt (2010 – 2017b); Berechnungen FHDW.

Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass die Zahl der Selbstständigen gewöhnlich deutlich die Zahl der Unternehmen, die im Unternehmensregister bzw. in der Umsatzsteuerstatistik ausgewiesen werden, übersteigt. Das kann mehrere Gründe haben. Zum einen sind im Unternehmensregister bzw. in der Umsatzsteuerstatistik nur Unternehmen mit mehr als 17.500 Euro Jahresumsatz enthalten. Zum anderen ist der Bereich der Land- und Forstwirtschaft in der Umsatzsteuerstatistik nur teilweise und im Unternehmensregister gar nicht erfasst. Außerdem gibt es Teamgründungen, bei denen mehrere Selbstständige ein Unternehmen führen. Diese Probleme sind aber tolerierbar, zumal für die weiteren Berechnungen auf

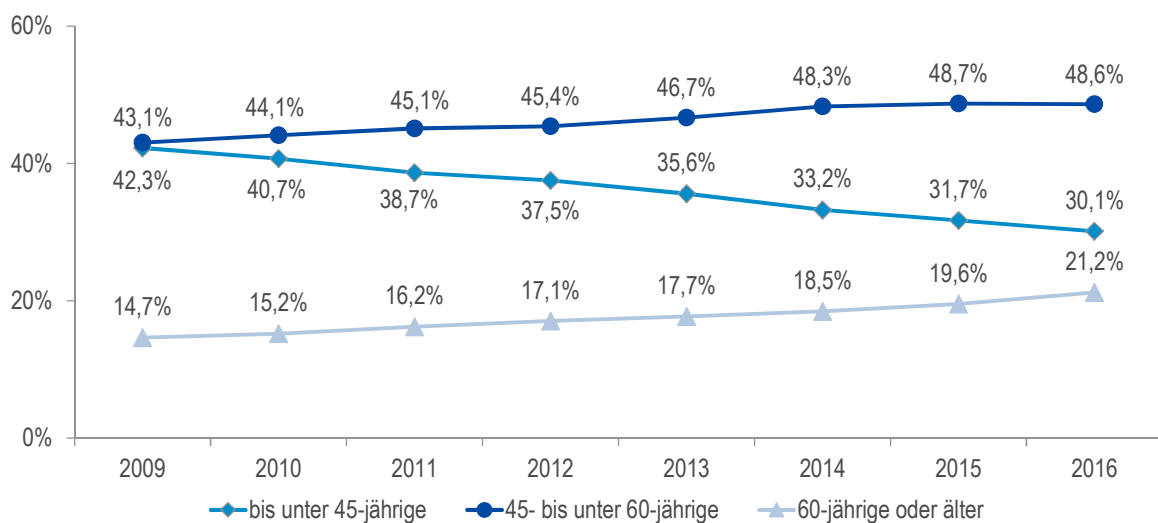
<sup>27</sup> Eine wesentliche Ursache dafür war neben einer Umstellung in der Statistik die gute konjunkturelle Lage in Bayern, die dazu führte, dass auf der einen Seite einige Selbstständige ihre unternehmerische Tätigkeit beendeten und in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis wechselten und auf der anderen Seite viele abhängig Beschäftigte sich aufgrund ihres sicheren Arbeitsplatzes nicht selbstständig gemacht haben.

(Familien-)Unternehmensebene nicht die absolute Anzahl entscheidend ist, sondern der Anteil der über 55- bzw. 60-jährigen Selbstständigen an allen Selbstständigen.

Die Mehrheit der Selbstständigen war laut Mikrozensus im Betrachtungszeitraum 2009 – 2016 zwischen 45 und 60 Jahre alt. Allerdings ist bei der Entwicklung der Altersverteilung im Zeitverlauf festzustellen, dass die älteren Selbstständigen in den letzten Jahren sowohl nach Zahl und Anteil zugelegt haben. Dagegen sind Anzahl und Anteil der unter 45-jährigen deutlich gesunken. Ursache hierfür ist, dass aufgrund des demographischen Wandels nicht nur die Bevölkerung im Durchschnitt älter wird, sondern auch die Unternehmerschaft. Die sogenannte Babyboomer-Generation nähert sich auch in der Unternehmerschaft dem Ruhestand.

Auch die Anzahl der Unternehmer mit vollendetem 60. Lebensjahr stieg in den letzten Jahren stark an. Waren 2010 117.000 Unternehmer 60 Jahre und älter (Grundlage für die Berechnungen in der Kurzstudie<sup>28</sup>), so waren es 2016 rund 155.000. Durch die steigende absolute Zahl und den gleichzeitigen Rückgang der Zahl der Selbstständigen stieg der Anteil der Selbstständigen über 60 Jahre von 15,2 % im Jahr 2010 auf 21,2 % im Jahr 2016 an (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Entwicklung der Altersverteilung der Selbstständigen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2009 – 2016 nach Altersklassen – in %

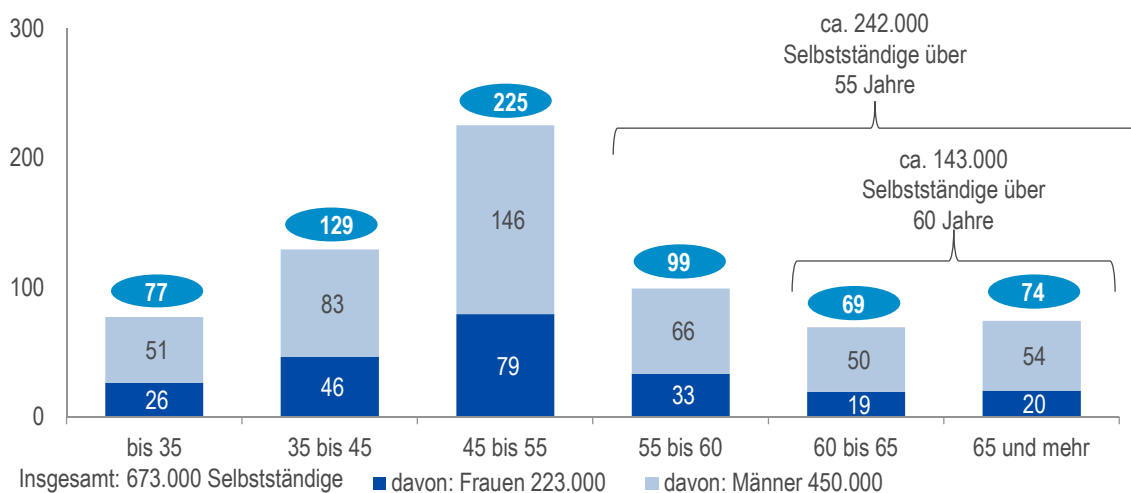


Quelle: Statistisches Bundesamt (2010 – 2017b); Berechnungen FHDW.

Die detaillierte Betrachtung der Selbstständigen im Jahr 2016 nach Alter und Geschlecht (vgl. Abbildung 11) offenbart, dass mehr als jeder dritte Selbstständige 55 Jahre und älter war. Über 10,5 % der Unternehmer waren 65 Jahre und älter. Für die nachfolgenden Berechnungen werden nur Selbstständige berücksichtigt, die 60 Jahre oder älter sind, da diese in den nächsten fünf Jahren alle die Jahresgrenze von 65 Jahren überschreiten werden.<sup>29</sup>

Da die Landwirtschaft im Rahmen dieser Studie nicht betrachtet werden soll, wird im Folgenden nur die Altersstruktur der 673.000 Selbstständigen (ohne Landwirtschaft) nach Altersklassen und Geschlecht in Bayern betrachtet. Insgesamt waren im Jahr 2016 143.000 Selbstständige 60 Jahre und älter, dies war mehr als jeder fünfte Selbstständige (21,25 %). Differenziert nach Geschlecht waren im Jahr 2016 unter den 143.000 Selbstständigen, die älter als 60 Jahre sind, 27,3 % weibliche Selbstständige. Differenziert nach den Hauptbranchen ergibt sich folgendes Bild: Von den 139.000 Selbstständigen im Bereich Produzierendes Gewerbe waren 19,42 % 60 Jahre und älter, im Bereich Handel/Gastgewerbe (182.000 Selbstständige) waren es 21,43 % und im Dienstleistungsbereich (352.000 Selbstständige) waren es 21,88 %.<sup>30</sup>

Abbildung 11: Altersstruktur der Selbstständigen (ohne Landwirtschaft) im Freistaat Bayern im Jahr 2016 nach Altersklassen und Geschlecht – in 1.000



Quelle: Statistisches Bundesamt (2017b); Berechnungen FHDW.

Aufbauend auf diesen Zahlen errechnet sich die Anzahl der Familienunternehmen im Freistaat Bayern, deren Inhaber in den nächsten Jahren voraussichtlich aus Altersgründen ausscheiden werden. Als Zwischenergebnis aus diesem Berechnungsschritt ist festzuhalten, dass in rund 123.000 Familienunternehmen die Nachfolge aus Altersgründen in den nächsten fünf Jahren ansteht.

<sup>29</sup> Die sukzessive Erhöhung des Renteneintrittsalters von derzeit 65 Jahren auf 67 Jahre im Jahr 2029, welche durch das seit dem 1. Januar 2012 geltende Rentenversicherungs-Anpassungsgesetz beschlossen wurde, kann derzeit noch nicht im Mikrozensus abgebildet werden.

<sup>30</sup> Eine Sonderauswertung der Altersverteilung der Selbstständigen nach Regierungsbezirken war aufgrund zu geringer Fallzahlen nicht möglich.

Bei der letzten Berechnung<sup>31</sup> im Jahr 2012 waren es noch rund 90.000 Familienunternehmen. Haupttreiber für diesen Anstieg ist der Anteil der über 60-Jährigen Unternehmer, während ihr Anteil im Jahr 2010 nur 15,2 % betrug, stieg er im Jahr 2016 auf 21,25 % an, d.h. fast 40 % mehr Unternehmer als damals waren 60 Jahre und älter.

Neben den aus Altersgründen ausscheidenden Familienunternehmern können noch zwei andere, statistisch erfassbare Gründe dazu führen, dass in Familienunternehmen eine Unternehmensnachfolge ansteht. Dies sind zum einen der Tod des Unternehmers und zum anderen das vorzeitige Ausscheiden von Selbstständigen durch schwere Krankheit, jeweils vor dem 60. Lebensjahr. Um diese Anteile, der aus anderen als Altersgründen ausscheidenden Unternehmer ermitteln zu können, werden zum einen der im Gutachten des IfM Bonn ermittelte Anteil der durch schwere Krankheit ausscheidenden Unternehmer von 0,12 % pro Jahr<sup>32</sup> sowie die Werte der aktuellen Sterbetafel 2014 des Freistaates Bayern zugrunde gelegt.<sup>33</sup> Hiernach betrug der Anteil der Selbstständigen, die im Jahr 2014 vor dem 60. Lebensjahr verstorben sind, 0,156 % pro Jahr<sup>34</sup>. Durch die Berücksichtigung, dass der Unternehmer auch vor dem 60. Lebensjahr aufgrund von Tod oder schwerer Krankheit ausscheiden kann, erhöht sich die Zahl der Familienunternehmen im Freistaat Bayern, in denen in den nächsten fünf Jahren der Inhaber aus Altersgründen, Krankheit oder Tod ausscheiden, um rund 8.000.

Durch die Berücksichtigung, dass der Unternehmer auch vor dem 60. Lebensjahr aufgrund von Tod oder schwerer Krankheit ausscheiden kann, erhöht sich die Zahl der Familienunternehmen im Freistaat Bayern, in denen im Zeitraum 2017 – 2021 der Inhaber aus Altersgründen, Krankheit oder Tod ausscheidet, damit auf rund 131.000<sup>35</sup>, dies sind knapp 30 % mehr als bei der letzten Schätzung.<sup>36</sup> 93,8 % der Unternehmensnachfolgen geschehen aus Altersgründen, Unternehmensnachfolgen aufgrund von Tod oder schwerer Krankheit finden schätzungsweise in 6,2 % der Fälle statt.

Die durch die vorangegangenen Schritte ermittelte Anzahl stellt die zur Übertragung anstehenden Unternehmen aus Sicht der Altinhaber dar („übergabereife“ Familienunternehmen).

Alleine die wachsende Zahl der übergabereifen Familienunternehmen lässt die Anzahl der betroffenen Arbeitsplätze stark ansteigen. Darüber hinaus hat die durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Unternehmen zugenommen (vgl. Kap. 2.1), so dass auf Basis dieser Schätzungen derzeit rund 632.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in den übergabereifen Familienunternehmen tätig sind.<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Wallau/Stadler/Boerger (2012).

<sup>32</sup> Vgl. Hauser/Kay/Boerger (2010), S. 18.

<sup>33</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2016), S. 1 ff.

<sup>34</sup> 2010 betrug der Anteil noch 0,164 %, vgl. Wallau/Boerger/Stadler (2012), S. 18.

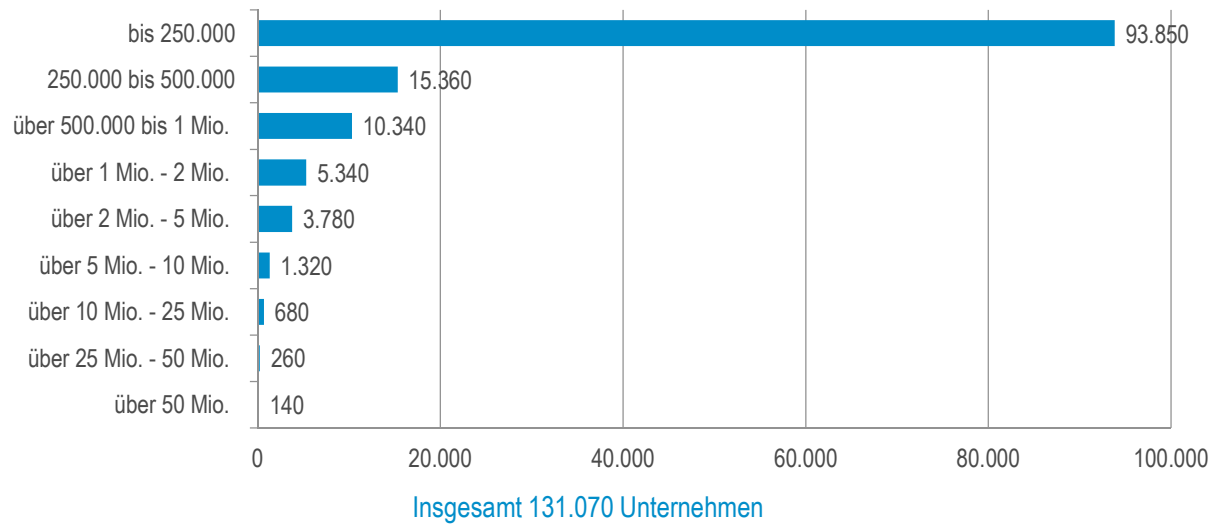
<sup>35</sup> Hierunter befinden sich rund 36.600 Unternehmerinnen und 94.500 Unternehmer.

<sup>36</sup> Vgl. Wallau/Stadler/Boerger (2012).

<sup>37</sup> Gegenüber der Schätzung mit rund 397.000 deutlich mehr, eine Steigerung von rund 50 %. Rund 30 % gehen auf den höheren Anteil der 60 Jahre und älteren zurück, 20 % auf das Unternehmenswachstum.

Differenziert nach Umsatzgrößenklassen ist zu konstatieren, dass mehr als sieben von zehn übergabereifen Familienunternehmen einen Jahresumsatz von unter 250.000 Euro erzielen. Nur 0,1 % der übergabereifen Unternehmen generiert einen Jahresumsatz von über 50 Mio. Euro (vgl. Abbildung 12).

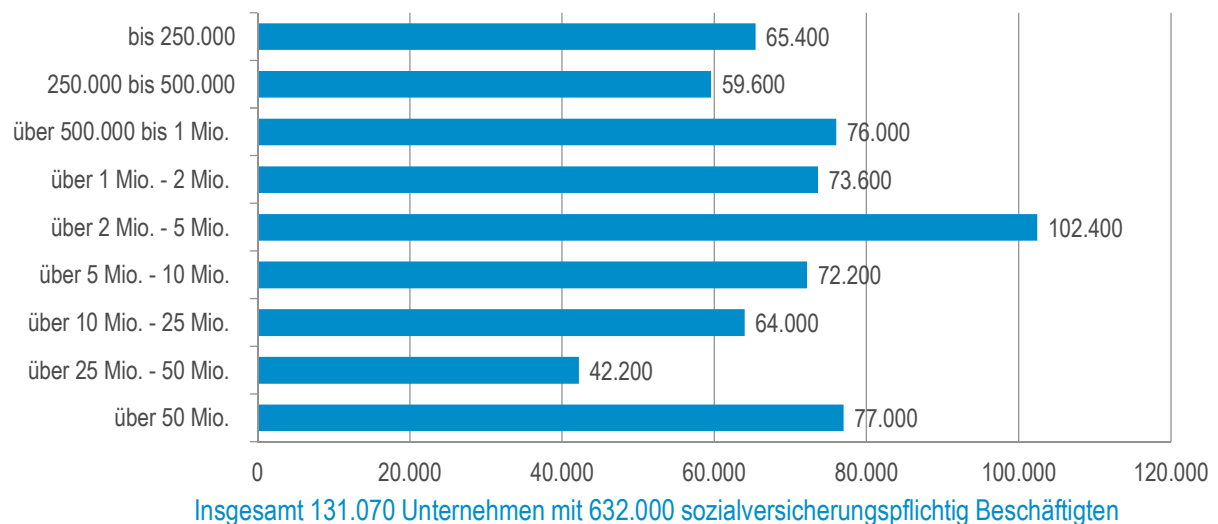
Abbildung 12: Übergabereife Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Berechnungen FHDW.

Bezogen auf die betroffenen Arbeitsplätze ist aus Abbildung 13 ersichtlich, dass nur etwas mehr als 10 % der Arbeitsplätze bei Familienunternehmen zu finden sind, die einen Jahresumsatz von unter 250.000 Euro Jahresumsatz haben.

Abbildung 13: Betroffene Arbeitsplätze in den übergabereifen Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen

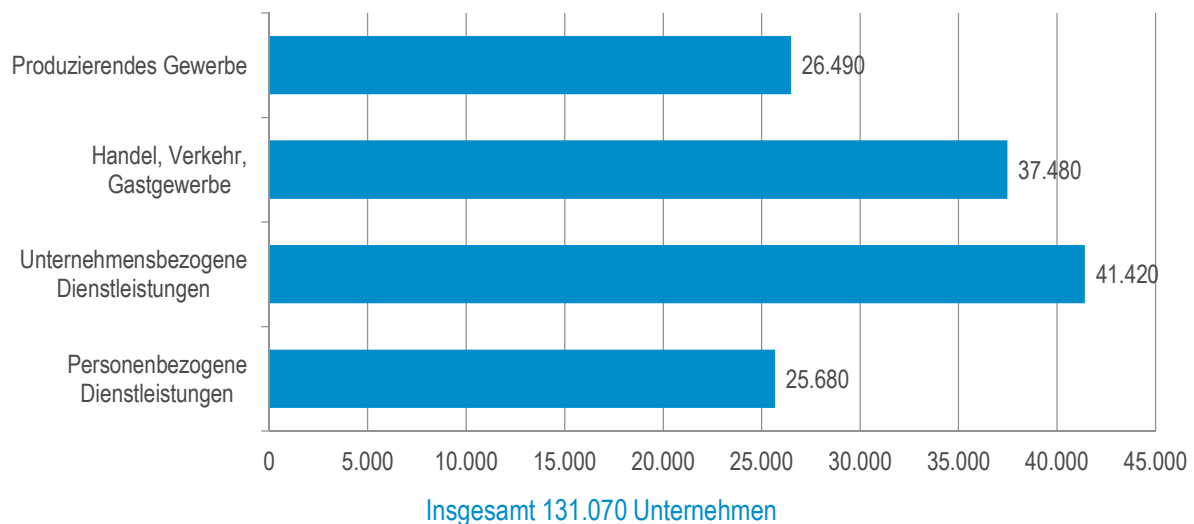


Quelle: Berechnungen FHDW.



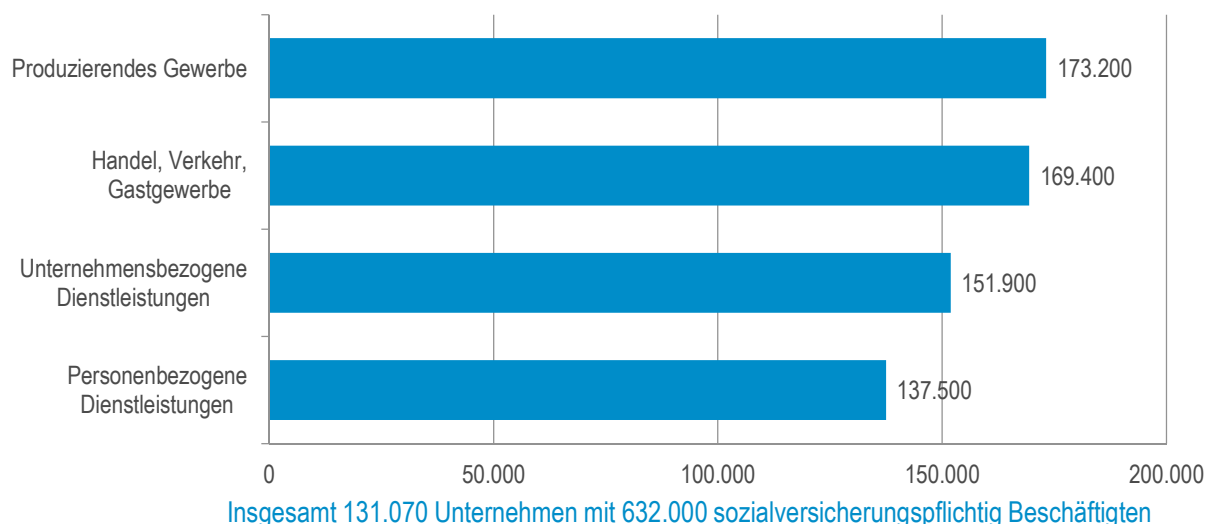
Bezogen auf die Hauptwirtschaftsabschnitte zeigt sich, dass die meisten übergabereifen Familienunternehmen den unternehmensnahen Dienstleistungen zu zurechnen sind (vgl. Abbildung 14). Im Vergleich dazu sind allerdings im Produzierenden Gewerbe die meisten Arbeitsplätze von der Übergabe betroffen (vgl. Abbildung 15). Ursache hierfür ist, dass die Unternehmen im unternehmensnahen Dienstleistungssektor – bezogen auf die Beschäftigtenzahl – deutlich kleiner sind als die Unternehmen im Produzierenden Gewerbe.

Abbildung 14: Übergabereife Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten



Quelle: Berechnungen FHDW.

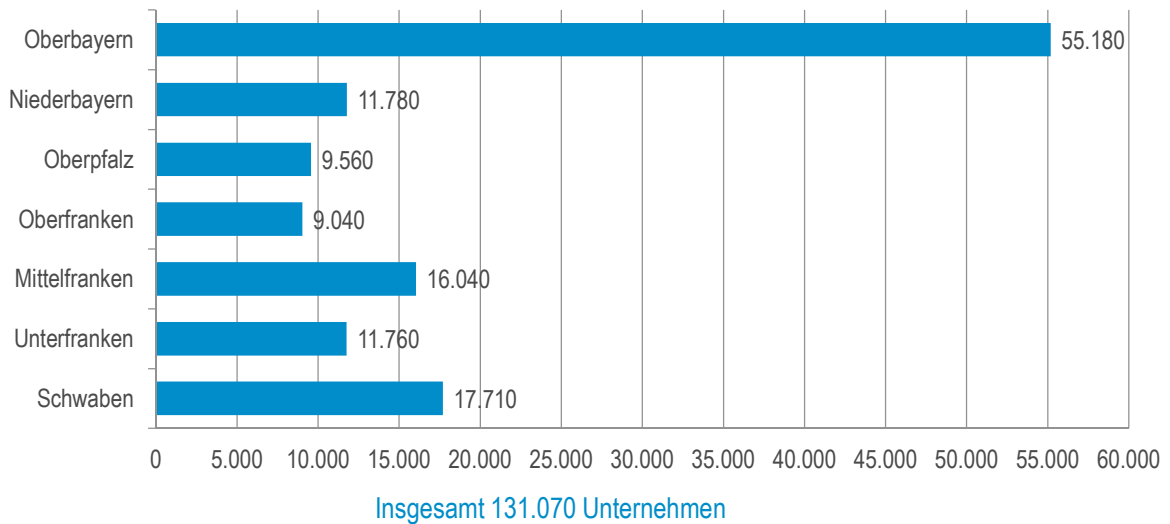
Abbildung 15: Betroffene Arbeitsplätze in den übergabereifen Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten



Quelle: Berechnungen FHDW.

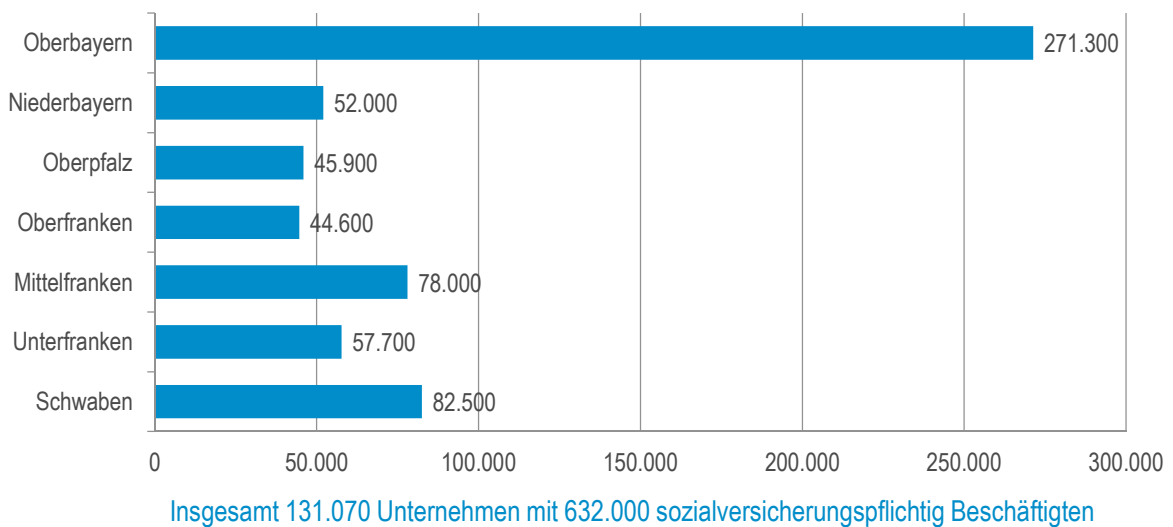
Auf Regierungsbezirksebene (vgl. Abbildung 16) sind die meisten übergabereifen Familienunternehmen (42 %) mit den meisten Arbeitsplätzen (43 %, vgl. Abbildung 17) aufgrund der Verteilung des Unternehmensbestandes (vgl. Kap. 2.1) in Bayern in den nächsten Jahren in Oberbayern zu erwarten.

Abbildung 16: Übergabereife Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Regierungsbezirken



Quelle: Berechnungen FHDW.

Abbildung 17: Betroffene Arbeitsplätze in den übergabereifen Familienunternehmen im Freistaat Bayern im Zeitraum 2017 – 2021 nach Regierungsbezirken



Quelle: Berechnungen FHDW.

## 2.4 Schätzung der für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen

Die durch die vorangegangenen Schritte ermittelte Anzahl stellt die zur Übertragung anstehenden Unternehmen aus Sicht der Altinhaber dar. In diesem Zusammenhang stellt sich aber die Frage, ob diese Unternehmen in ihrer Gesamtheit aus Sicht eines familieninternen/-externen Übernehmers überhaupt „attraktiv“ für eine Übernahme sind. Ausschlaggebend für die Fortführung des Unternehmens ist für einen Unternehmensnachfolger, dass er mit dem übernommenen Unternehmen seinen Lebensunterhalt verdienen kann.

Der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst eines vollbeschäftigten Arbeitnehmers in Deutschland betrug 2016 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 3.703 Euro.<sup>38</sup> Hochgerechnet auf das Jahr 2016 ergab sich ohne Berücksichtigung von Sonderzahlungen ein Jahresentgelt von 44.940 Euro.<sup>39</sup>

In Anlehnung an die Verdienstmöglichkeiten in einer abhängigen Beschäftigung wird für die nachfolgenden Berechnungen festgelegt, dass ein Unternehmen einen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro erzielen muss, damit es aus Sicht der Übernehmer überhaupt attraktiv ist.

Um den nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn zu bestimmen, wird ein Dreijahresdurchschnittswert der Umsatzrenditen der Jahre 2013 – 2015 laut Bundesbankstatistik differenziert nach Rechtsformen<sup>40</sup> zugrunde gelegt.<sup>41</sup>

Abschließend werden auch die potenziellen Unternehmensinsolvenzen berücksichtigt, die in dem fünfjährigen Zeitraum natürlich auch die (größeren) Familienunternehmen betreffen können, die zur Nachfolge anstehen.<sup>42</sup> Diese Unternehmen stehen für eine Übergabe nicht mehr zur Verfügung.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2017c), S. 1.

<sup>39</sup> In der IfM Bonn-Studie aus dem Jahr 2010 wurde hierzu die Höhe eines durchschnittlichen Arbeitnehmereinkommens zuzüglich des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung (rund 49.500 Euro) zugrunde gelegt, vgl. Hauser/Kay/Boerger (2010), S. 21, 33.

<sup>40</sup> Für diese Berechnung wurde eine Differenzierung in die drei Rechtskategorien Einzelunternehmen, Personengesellschaften (oHG oder KG) und Kapitalgesellschaften (GmbH und AG) vorgenommen, da der Unternehmerlohn bei den Einzelunternehmen und Personengesellschaften noch nicht im Bilanzgewinn berücksichtigt ist, d. h. diese Unternehmen müssen die festgelegte Mindestgrenze erfüllen. Bei Kapitalgesellschaften ist der Geschäftsführer Angestellter und somit der Unternehmerlohn i. d. R. Teil der Personalkosten, sodass Kapitalgesellschaften nur eine Umsatzrendite von > 0 erzielen müssen.

<sup>41</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2017), S. 1 ff.; Vgl. Deutsche Bundesbank (2016), S. 1 ff.; Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 1 ff.

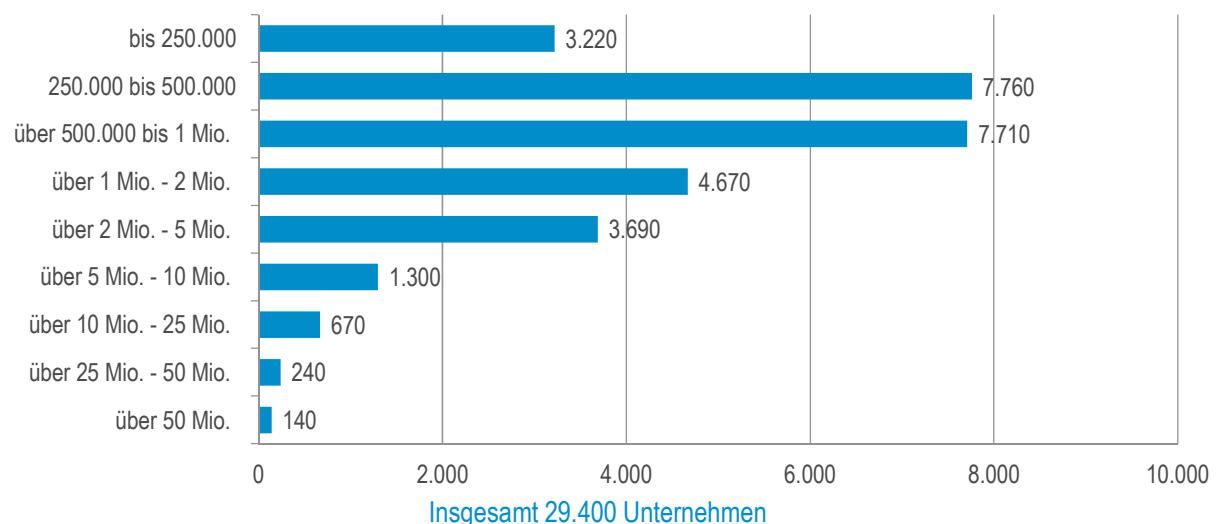
<sup>42</sup> 2016 (2015) meldeten im Freistaat 2.738 (3.195) Unternehmen Insolvenz an (Insolvenzquote 0,48 %), vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2017e), S. 10.

<sup>43</sup> Aus der Insolvenzforschung ist bekannt, dass es im Insolvenzfall bei rund einem Drittel der Verfahren mangels Masse gar nicht zu einer Eröffnung kommt und in den anderen zwar das Verfahren eröffnet wird, aber die Unternehmen i. d. R. abgewickelt werden. Nur bis zu 2 % der Unternehmen werden mittels Insolvenzplanverfahren fortgeführt, vgl. Kranzusch/Icks (2009), S. 32 ff.

Mittels dieser aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode lässt sich abschließend schätzen, dass im Freistaat Bayern in den nächsten fünf Jahren rund 29.400 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 505.000 Arbeitsplätzen<sup>44</sup> zur Übergabe anstehen.<sup>45</sup> Auch hier ist gegenüber der letzten Berechnung ein deutlicher Anstieg festzustellen.<sup>46</sup> Der Hauptgrund dafür ist in der Tatsache zu suchen, dass die Unternehmensgründer aus der Babyboomer-Generation jetzt in das Ruhestandsalter kommen. Zudem sorgen auch die verbesserten Umsatzrenditen der Unternehmen dafür, dass mehr Unternehmen als wirtschaftlich attraktiv eingestuft werden.

Betrachtet man die Umsatzgrößenklassenverteilung dieser Unternehmen (vgl. Abbildung 18), so fällt auf, dass nur relativ wenige Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 250.000 Euro zur Übergabe anstehen. Dies liegt an dem zugrunde gelegten Mindestgewinn von 50.000 Euro. Die Erfahrung der bisherigen Anwendung dieser Berechnungsmethode zeigt, dass insbesondere ein Großteil der übergabereifen Familienunternehmen mit weniger als 250.000 Euro Jahresumsatz nicht ertragsstark und damit nicht attraktiv genug für einen potenziellen Nachfolger ist. Insbesondere in den unteren Unternehmensgrößenklassen befinden sich rund 100.000 Unternehmen, die in den nächsten fünf Jahren übergabereif sind, aber aus Sicht eines familieninternen/-externen Nachfolgers keine genügende Attraktivität für eine Übernahme aufweisen. Daher werden viele Unternehmen mit dem Ruhestand des Inhabers schließen. In diesen Unternehmen sind schätzungsweise 120.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte angestellt, die aufgrund der derzeitigen Arbeitsmarktsituation im Freistaat Bayern gute Aussichten haben, eine Anstellung bei einem neuen Arbeitgeber zu finden.

Abbildung 18: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Berechnungen FHDW.

<sup>44</sup> Die Schätzung der betroffenen Arbeitsplätze beruht auf der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl in jeder Umsatzgrößenklasse differenziert nach den Hauptbranchen.

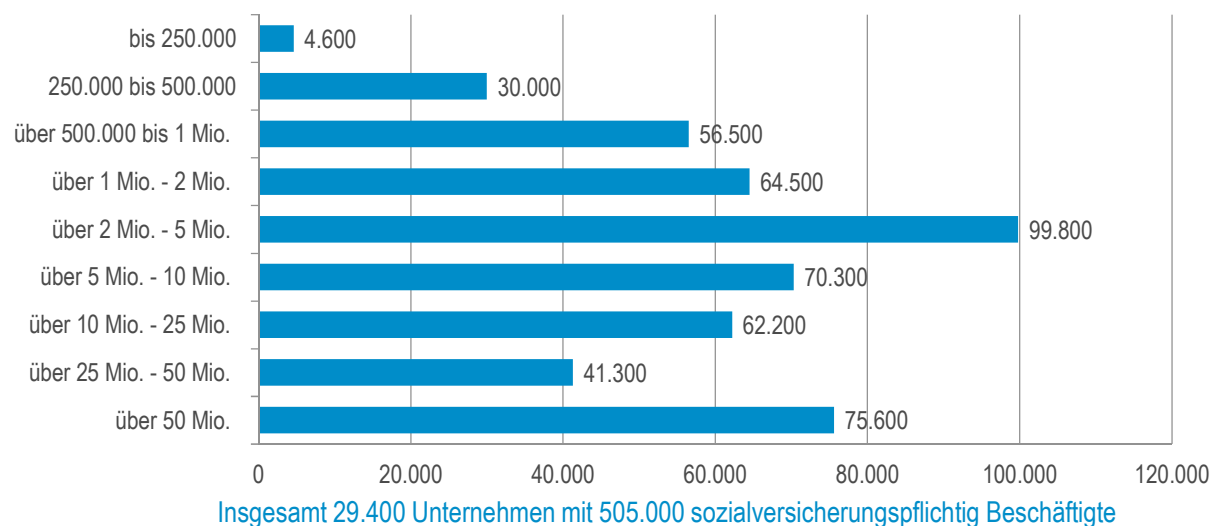
<sup>45</sup> Rund 8.200 Unternehmen werden von Inhaberinnen übergeben, rund 21.200 durch den Inhaber.

<sup>46</sup> Nach den letzten Berechnungen waren es rund 20.200 ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 304.000 Arbeitsplätzen, vgl. Wallau/Stadler/Boerger (2012).

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 (vgl. Abbildung 19).

Differenziert nach Hauptwirtschaftsabschnitten zeigt sich folgendes Bild: Die meisten Nachfolgen werden im Bereich Handel, Verkehr, Gastgewerbe vollzogen werden (vgl. Abbildung 20); gefolgt vom Produzierenden Gewerbe. Obwohl die Anzahl und damit auch der Anteil der Unternehmen im unternehmens- und personenbezogenen Dienstleistungsbereich vergleichsweise höher ist und auch sehr viele Unternehmen in diesen Branchen übergabereif sein werden, verfügen hier weniger Unternehmen über eine ausreichende Attraktivität. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass in diesen Branchen viele Kleinstunternehmen mit geringen Jahresumsätzen tätig sind.

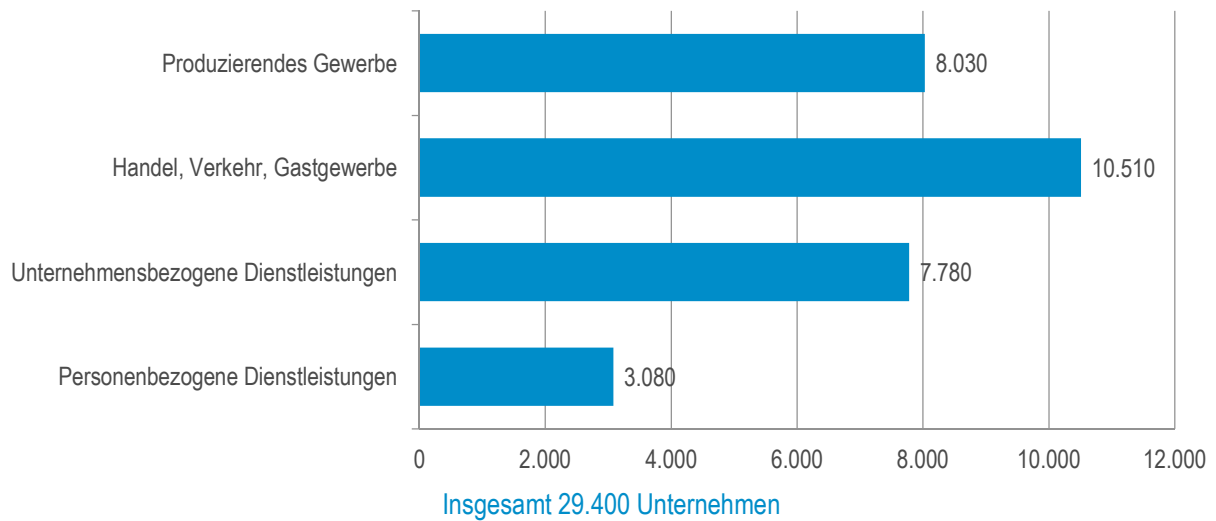
Abbildung 19: Betroffene Arbeitsplätze in den für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Berechnungen FHDW.

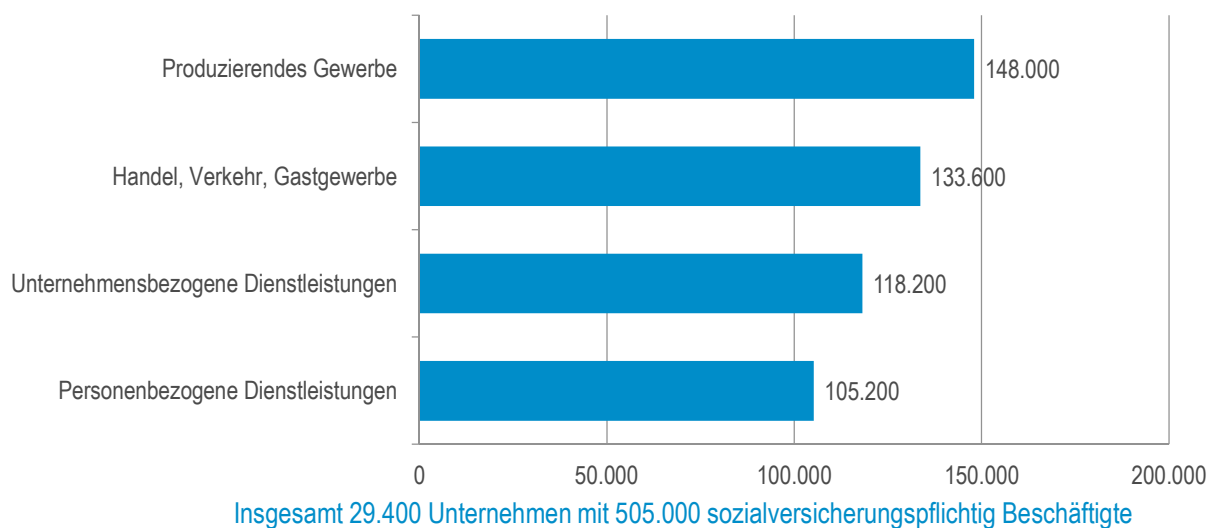
Da im Produzierenden Gewerbe die Kennziffer Umsatz pro Mitarbeiter traditionell geringer ausfällt als im Handel, ist es nicht unerwartet, dass knapp 30 % der von der Unternehmensnachfolge betroffenen Arbeitsplätze im Produzierenden Gewerbe liegen (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 20: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten



Quelle: Berechnungen FHDW.

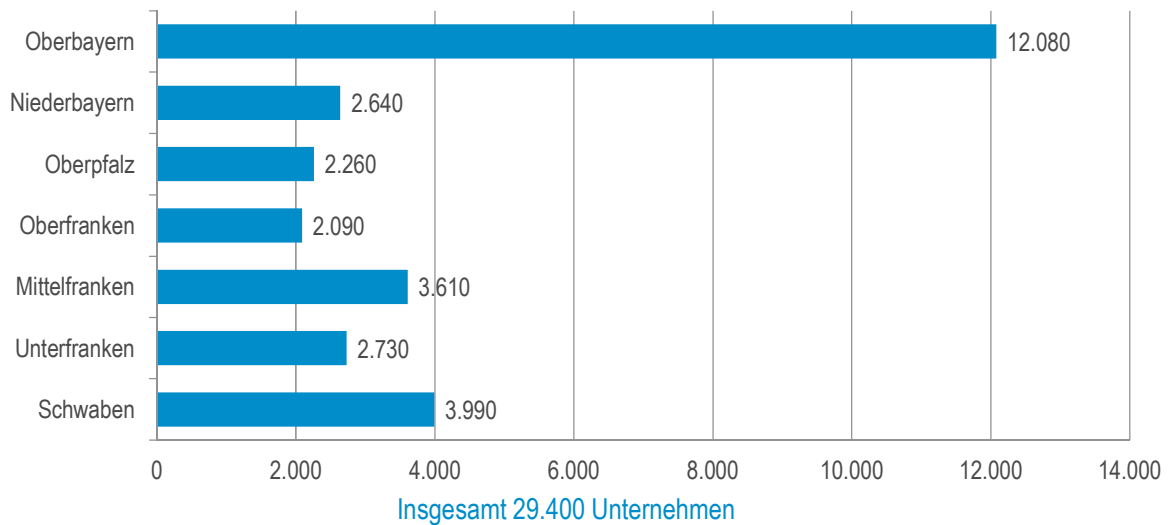
Abbildung 21: Betroffene Arbeitsplätze in den für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten



Quelle: Berechnungen FHDW.

Analog der geschilderten Berechnungsmethode erfolgt die Schätzung und Darstellung der in den sieben Regierungsbezirken anstehenden Übergaben für die nächsten fünf Jahre. Im größten Regierungsbezirk Oberbayern werden rund 41 % der 29.400 Unternehmensnachfolgen in den nächsten fünf Jahren stattfinden (vgl. Abbildung 22). In den anderen sechs Regierungsbezirken sind zwischen 2.000 und 4.000 Übergaben zu erwarten.

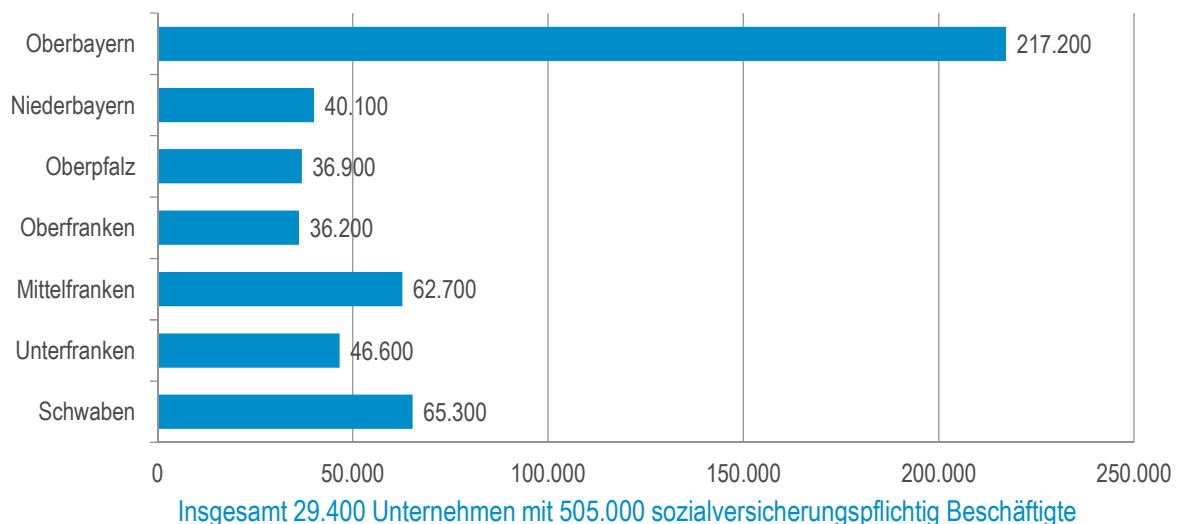
Abbildung 22: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Regierungsbezirken



Quelle: Berechnungen FHDW.

Auch bei den durch die Nachfolge betroffenen Mitarbeitern zeigt sich ein ähnliches Bild in der Verteilung nach Regierungsbezirken (vgl. Abbildung 23). Eine detaillierte Darstellung der Zahlen für jeden Regierungsbezirk, differenziert nach Umsatzgrößenklassen und alternativ nach Hauptwirtschaftsabschnitten, findet sich im Anhang A.

Abbildung 23: Betroffene Arbeitsplätze in den für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Regierungsbezirken

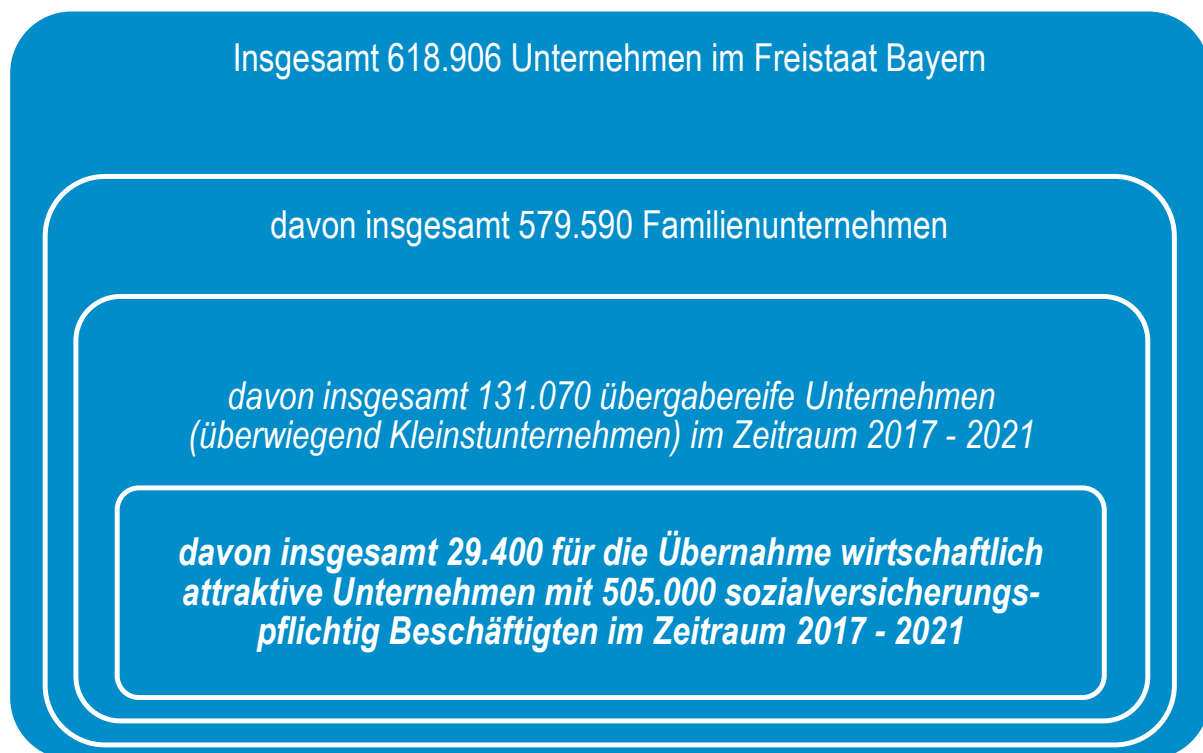


Quelle: Berechnungen FHDW.

## 2.5 Zwischenfazit und Ausblick

Im Freistaat Bayern sind 618.906 Unternehmen (2015), davon schätzungsweise rund 580.000 Familienunternehmen aktiv. Im Zeitraum 2017 – 2021 werden rund 131.000 Inhaber hauptsächlich aus Altersgründen ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen). Viele von ihnen erzielen keinen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro, so dass sie für familieninterne/-externe Nachfolger wenig attraktiv sind. Mittels der aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode lässt sich schätzen, dass im Freistaat Bayern in den nächsten fünf Jahren rund 29.400 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 505.000 Arbeitsplätzen<sup>47</sup> zur Übergabe anstehen (vgl. Abbildung 24). Der Hauptgrund für die steigenden Zahlen in den vergangenen Jahren ist, dass die Unternehmensgründer aus der Babyboomer-Generation jetzt das Ruhestandsalter erreichen.

Abbildung 24: Eckdaten zur Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021



Quelle: Eigene Darstellung.

In den nächsten Jahren steigt die Zahl noch weiter an. In Deutschland werden die im Zeitraum von 1955 bis 1969 Geborenen von Statistikern als geburtenstarke Jahrgänge bezeichnet<sup>48</sup>, so dass der derzeitige Berechnungszeitraum gerade den Anfang der geburtenstarken Jahrgänge erfasst. So werden derzeit in der Prognose bis 2021 die Geburtenjahrgänge bis 1956 berücksichtigt. Für die Zukunft ist also eine noch

<sup>47</sup> Die Schätzung der betroffenen Arbeitsplätze beruht auf der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl in jeder Umsatzgrößenklassen differenziert nach den Hauptbranchen.

<sup>48</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2014b), S. 1.



höhere Anzahl von Unternehmern im übergabereifen Alter zu erwarten. Berücksichtigt man in den Berechnungen nicht nur die Selbstständigen, die 60 Jahre und älter sind, sondern auch die Selbstständigen, die 55 Jahre und älter sind, dann wächst die Zahl der übergabereifen Unternehmen bis 2026 auf rund 200.000 mit rund 960.000 Arbeitsplätzen. Die Zahl der wirtschaftlich attraktiven Unternehmen würde bei der Betrachtung des Zehn-Jahres-Zeitraumes aller Voraussicht nach auf rund 47.000 Unternehmen mit 770.000 Beschäftigten ansteigen.

### **3. Befragung der bayerischen Familienunternehmen**

Nach der Quantifizierung der zur Übertragung anstehenden Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 im vorherigen Kapitel soll dieses Kapitel den Nachfolgeprozess aus Sicht der Übergeber und Übernehmer auf Basis der Ergebnisse der durchgeführten empirischen Erhebung detailliert beleuchten.

#### **3.1 Design der Unternehmensbefragung**

Bei dem Design der empirischen Unternehmensbefragung wurde bewusst ein disproportionaler Ansatz gewählt. Hintergrund war, dass Aussagen nach Unternehmensgrößenklassen, Regierungsbezirken und Fallgruppen, d.h. nach Übergebern und Übernehmern, möglich sein sollten.

##### **Hintergrund: Schichtung nach Unternehmensgrößenklassen**

Ohne diese Steuerung der Befragung wären z.B. aufgrund der Unternehmensdemographie – 90 % der bayerischen Unternehmen haben weniger als zehn Beschäftigte (vgl. Kap. 2.1) – wahrscheinlich 90 % der Befragten zu den Kleinstunternehmen zu zählen gewesen. Aussagen zu den größeren Unternehmen mit 10 und mehr Mitarbeitern wären dann aufgrund der geringen Fallzahl in der Stichprobe kaum möglich gewesen. Zudem hätten dann rund 50 % sogenannter Solo-Selbstständige, d.h. Selbstständige ohne einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, an der Befragung teilgenommen (vgl. Kap. 2.1).

Daher wurden nur Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten als Zielgruppe für die Befragung definiert. Die sog. Solo-Selbstständigen wurden somit bewusst aus der Studie ausgeschlossen, da sie oft nicht über eine ausreichende wirtschaftliche Attraktivität für Übernehmer verfügen (vgl. Kap. 2.4). Aber auch nach dem Ausschluss der Solo-Selbstständigen würde die Mehrheit der Befragten in einer Zufallsstichprobe in den Bereich der Kleinstunternehmen fallen (s. rote Felder in der Abbildung 25). Aus diesem Grunde wurde die Befragung nach drei Beschäftigtengrößenklassen gesteuert. Rund ein Drittel der Interviews wurde mit Unternehmen mit 1 – 9 Beschäftigten geführt, ein weiteres Drittel mit Unternehmen, die zwischen 10 und 19 Angestellte beschäftigen, und das letzte Drittel der Interviews mit Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten. Je Unternehmensgrößenklassen sollten rund 500 Interviews durchgeführt werden. So wurde sichergestellt, dass eine ausreichende Fallzahl größerer Familienunternehmen für die Befragung und Auswertung zur Verfügung stand.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Es ist ersichtlich, dass die Regierungsbezirke einen stark unterschiedlichen Unternehmensbestand aufweisen. Die Gruppe 20 und mehr Mitarbeiter wurde gewählt, da in den einzelnen Regierungsbezirken oft nur wenige hundert Unternehmen mehr als 50 Mitarbeiter haben, so dass in diesen Regierungsbezirken nicht ausreichend Familienunternehmen für die Ziehung der Stichprobe bzw. Befragung zur Verfügung gestanden hätten.

Abbildung 25: Unternehmen im Freistaat Bayern im Jahr 2015 nach den für den Untersuchungsgegenstand relevanten Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken (Stand: 31.10.2016)

Gebiet	Unternehmen mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2015					
	0	1 – 9	10 – 19	20 oder mehr	insgesamt	
					Anzahl	Anteil in %
Oberbayern	145 771	92 409	11 029	11 018	260 227	42,0
Niederbayern	29 686	21 063	2 539	2 525	55 813	9,0
Oberpfalz	22 451	18 011	2 435	2 368	45 265	7,3
Oberfranken	19 776	18 137	2 368	2 444	42 725	6,9
Mittelfranken	37 793	29 978	3 999	3 958	75 728	12,2
Unterfranken	27 004	22 384	2 982	3 108	55 478	9,0
Schwaben	43 051	32 463	3 938	4 218	83 670	13,5
<b>Bayern</b>	<b>325 532</b>	<b>234 445</b>	<b>29 290</b>	<b>22 639</b>	<b>618 906</b>	<b>100</b>

<sup>1)</sup> Unternehmen mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen von min. 17.500 Euro bzw. Schätzzumsatz bei Organkreismitgliedern und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. geringfügig entlohnten Beschäftigten im Berichtsjahr 2015.

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik (2017c), S. 1.

### Hintergrund: Schichtung nach Regierungsbezirken

Ferner war aufgrund der Unternehmensdemographie zu erwarten, dass in einer Zufallsstichprobe über 40 % der Befragten aus dem Regierungsbezirk Oberbayern stammen würden, aber jeweils nur 7 % aus dem Regierungsbezirk Oberpfalz bzw. Oberfranken (vgl. Kap. 2.1). Ohne Steuerung der Befragung wäre es somit deutlich schwerer gewesen, regionale Auswertungen zu generieren, da die Zahl der durchgeführten Interviews in den Regierungsbezirken mit einer vergleichsweise wenigen zur Unternehmensnachfolge anstehenden Unternehmen (vgl. Kap. 2.4) dann sehr klein gewesen wäre.

Die gewählte Netto-Stichprobe bestand (disproportional) vor diesem Hintergrund zu etwa gleichen Teilen aus den sieben Regierungsbezirken Bayerns. Zudem wurden auch in jedem Regierungsbezirk die drei Beschäftigtengrößenklassen berücksichtigt. Dadurch enthielt die Stichprobe eine größere Anzahl von größeren Unternehmen und auch aus den „kleineren“ Regierungsbezirken als es deren Anteil in der Grundgesamtheit entsprach. Pro Regierungsbezirk sollten mindestens 210 Unternehmen befragt werden, höchstens 230.

### Hintergrund: Schichtung nach Fallgruppen

Die Erhebung sollte nicht nur potenzielle Übergeber, die ein gewisses Alter überschritten haben, sondern die Gesamtheit aller Familienunternehmen im Freistaat Bayern abbilden. Hierzu war am Anfang der Telefoninterviews ein umfangreicher Screeningprozess notwendig, der die Unternehmen unterschiedlichen

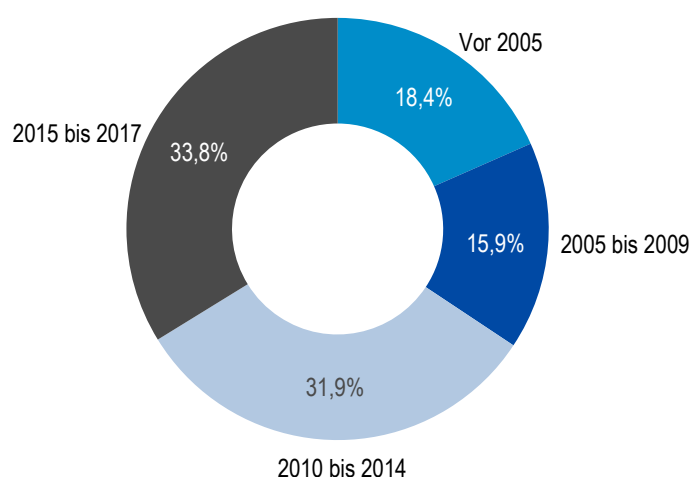
Fallgruppen zuordnete und damit auch die relevanten Fragen, die die jeweilige Zielgruppe erhielt, bestimmte.

Wie die Ausführungen zum Mikrozensus in Kapitel 2.3 zeigen, sind rund ein Drittel der bayerischen Selbstständigen 55 Jahre und älter und können sich daher in den nächsten Jahren mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandersetzen. 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. Es gab Unternehmer, die gerade im konkreten Übergabeprozess sind oder sehr konkrete Vorstellung für die Nachfolgelösung für das nächste bzw. die nächsten zwei Jahre haben. Diese Unternehmer konnten sehr detailliert Auskunft über den Übergabeprozess geben (Fallgruppe: „aktuelle Übergeber“) und erhielten einen umfangreichen Fragebogen (vgl. Anhang B). Die anderen Interviewpartner, die in den nächsten zwei bis zehn Jahren ihre Unternehmensnachfolge planen, gaben über ihre Pläne und die bereits eingeleiteten Schritte Auskunft (Fallgruppe: „Übergeber in spe“).

Für alle anderen Interviewteilnehmer, die nicht zur Fallgruppe „Übergeber“ gehörten, wurde der Screeningprozess fortgesetzt. Wenn der Interviewpartner selbst ein interner/externer Nachfolger war, konnte er über seine eigene Übernahme Auskunft geben (Fallgruppe: „Übernehmer“). Rund zwei Drittel der interviewten Übernehmer haben das Unternehmen nach 2010 übernommen, daher konnten sie sich also sehr gut an den eigenen Nachfolgeprozess erinnern (vgl. Abbildung 26). Auch konnten die Übernehmer berichten, wie z.B. die Nachfolge finanziert wurde und welche Veränderungen sie nach der Durchführung des Generationswechsels in dem Unternehmen eingeleitet haben. Unternehmer der Fallgruppe „Übernehmer“ waren mit ihren Erfahrungen somit ebenfalls eine wichtige Zielgruppe für die Befragung, so dass mit dieser Fallgruppe ebenfalls eine umfangreiche Befragung geführt wurde.

Abbildung 26: Jahr der Übernahme des Unternehmens

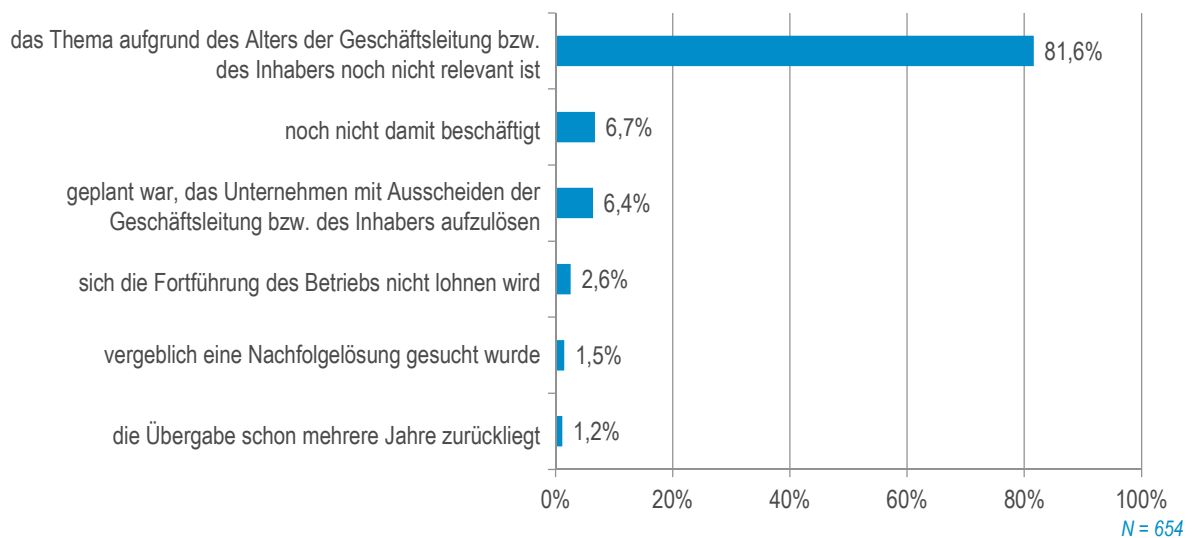


N = 435

Quelle: Unternehmensbefragung.

Bei denjenigen, die weder Übergeber noch Übernehmer waren, wurde nach den Ursachen gefragt. Acht von zehn Unternehmen gaben im Rahmen des Screeningprozesses an, dass sie derzeit noch zu jung seien, um sich mit dem Thema auseinanderzusetzen (vgl. Abbildung 27). Diese Fälle wurden der Fallgruppe „Gründer“ zugeordnet. Sie erhielten einen kurzen Fragebogen mit dem Schwerpunkt „Notfallkoffer“ (vgl. Kap. 3.7).

Abbildung 27: Keine Übergabe (mehr) geplant, weil: (Mehrfachnennungen möglich)

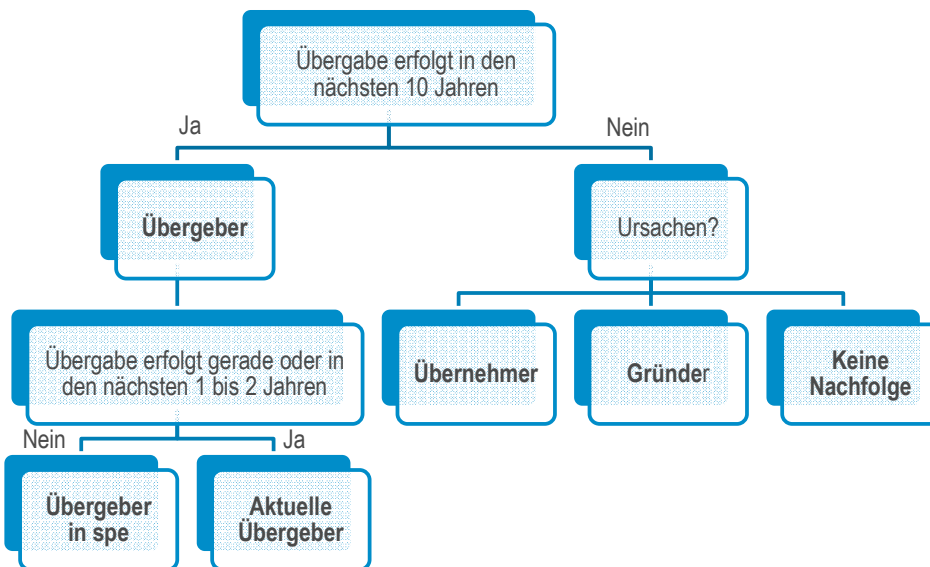


Quelle: Unternehmensbefragung.

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.<sup>50</sup> Abbildung 28 fasst die vier definierten Fallgruppen zusammen:

<sup>50</sup> Hierin enthalten waren fast nur Kleinunternehmen, da die Unternehmen i.d.R. nicht über die erforderliche Attraktivität verfügen. Die Inhaber dieser Unternehmen, die durchschnittlich 58 Jahre alt waren, wurden noch danach gefragt, warum es ihnen bislang nicht möglich war, eine adäquate Nachfolgelösung zu finden. An erster Stelle standen individuelle Gründe, die im Rahmen einer offenen Antwort angegeben wurden. An zweiter Stelle folgte der Grund, dass sich kein Nachfolger – sowohl interner als auch externer Natur – für das Unternehmen interessierte. D.h. die meisten aus der Fallgruppe „Keine Nachfolge“ waren gar nicht in den konkreten Übergabeprozess gekommen, sondern spätestens bei der Auswahl des Nachfolgers gescheitert. Dies hatte sicherlich auch etwas mit dem zu übergebenden Unternehmen zu tun, die im Durchschnitt einen Umsatz von rund 1 Mio. Euro im Jahr 2016 erzielten und vier Mitarbeiter beschäftigten.

Abbildung 28: Übersicht der möglichen Fallgruppen im Rahmen der Interviews



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Gegensatz zur Unternehmensgrößen- und Regionalverteilung, wo durch das Unternehmensregister exakte Zahlen vorliegen, besteht für die oben skizzierten Fallgruppen keine Verteilung der Grundgesamtheit. Daher wurde auch die Fallzahl in den einzelnen Fallgruppen aktiv gesteuert. Es sollten mindestens 425 Interviews mit Übergebern und 425 Interviews mit Übernehmern geführt werden. Da vermutet wurde, dass die Fallgruppe „Gründer“ am häufigsten auftreten könnte, wurde hier eine Obergrenze von 600 Interviews gesetzt. Für die Fallgruppe „Keine Nachfolge“ wurde angenommen, dass diese nur selten noch marktaktiv sind und wenn, dann nur eine sehr geringe Teilnahmebereitschaft haben, so dass hier keine Vorgaben gemacht wurden.

Insgesamt wurden auf Basis dieses Vorgehens 1.539 Interviews<sup>51</sup> mit bayerischen Familienunternehmen in dem Zeitraum vom 07.07. – 28.08.2017 geführt; in jedem Regierungsbezirk mindestens 214, maximal 225 Interviews. Bezogen auf die Beschäftigtengrößenklasse wurden 521 Interviews mit Kleinstunternehmen (1 – 9 Beschäftigte), 487 Interviews mit Kleinunternehmen (10 – 19 Beschäftigte) und 531 mit Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten geführt (vgl. Abbildung 29).

<sup>51</sup> Um die Nettostichprobe von 1.539 Interviews mit bayerischen Familienunternehmen, differenziert nach Größenklassen, Regierungsbezirken und Fallgruppen, zu erhalten, wurde eine Brutto-Stichprobe von insgesamt 28.823 Unternehmen aus der Markus-Datenbank von Creditreform generiert.

Abbildung 29: Verteilung der interviewten Unternehmen auf die Regierungsbezirke und Beschäftigtengrößenklassen

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

Quelle: uzbonn.

Mit Übergebern wurden 457 Interviews geführt, mit Übernehmern 436 und mit Gründern 610. Die Gruppe, die keine Nachfolge (mehr) anstrebt, war relativ klein ( $n = 36$ ). Die durchschnittliche Interviewzeit mit einer Zielperson über alle Fallgruppen betrug etwa  $9 \frac{1}{2}$  Minuten.<sup>52</sup> Abbildung 30 zeigt beispielhaft in Form einer Kreuztabelle, dass die einzelnen Zellen mit einer ausreichenden Anzahl von Interviews als Basis für belastbare Auswertungen besetzt sind.

Für die nachfolgenden Auswertungen wurden die Daten im nächsten Schritt wieder entsprechend ihres Anteils an der Grundgesamtheit gewichtet.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Dabei variierte die Interviewlänge zwischen den Fallgruppen deutlich, in der Fallgruppe „Übernehmer (in spe)“ und in der Fallgruppe „Übernehmer“ betrug die Interviews durchschnittlich 14 Minuten, dagegen in der Fallgruppe „Gründer“ etwa  $5 \frac{1}{2}$  Minuten.

<sup>53</sup> Zur Bestimmung der Anteile an der Grundgesamtheit wurde zunächst die Verteilung von Unternehmen mit mindestens einem Mitarbeiter auf die drei Größenklassen in die sieben Regierungsbezirke entsprechend des statistischen Unternehmensregisters berechnet (vgl. Abbildung 25). Die Aussagen der Kleinstunternehmen wurden somit stärker gewichtet, da sie für rund 80 % der bayerischen Unternehmen stehen; die Aussagen der Unternehmen der beiden anderen Größenklassen gingen mit einem geringeren Gewicht in die Auswertung ein, da sie jeweils nur rund 10 % der bayerischen Unternehmen repräsentieren. Die Antworten der interviewten Unternehmen aus Oberbayern wurden demnach stärker gewichtet, da sie für 39 % der bayerischen Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stehen; die Aussagen der Unternehmen für die „kleineren“ Regierungsbezirke wurden dagegen weniger stark gewichtet. So stehen die Interviews der Unternehmen sowohl aus Mittelfranken als auch Niederfranken für je 8 % der bayerischen Unternehmen. Anschließend wurde aus den Interviews die Verteilung der vier Fallgruppen bestimmt. Bei jedem geführten Interview wurde im Rahmen des Screeningprozesses zunächst die Fallgruppe bestimmt. Die Soll-Verteilung wurde nun aus der Verknüpfung (3 Unternehmensgrößen x 7 Regierungsbezirke x 4 Fallgruppen = 84 Zellen) hochgerechnet. Aus dem Verhältnis zwischen dem Soll-Wert und der empirisch vorgefundenen Häufigkeit (Ist) pro Zelle ist das Gewicht für die Auswertung bestimmt worden.

Abbildung 30: Verteilung der interviewten Unternehmen nach Fallgruppen und Beschäftigtengrößenklassen

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

Quelle: uzbonn.

### 3.2 Demographie der bayerischen Familienunternehmen

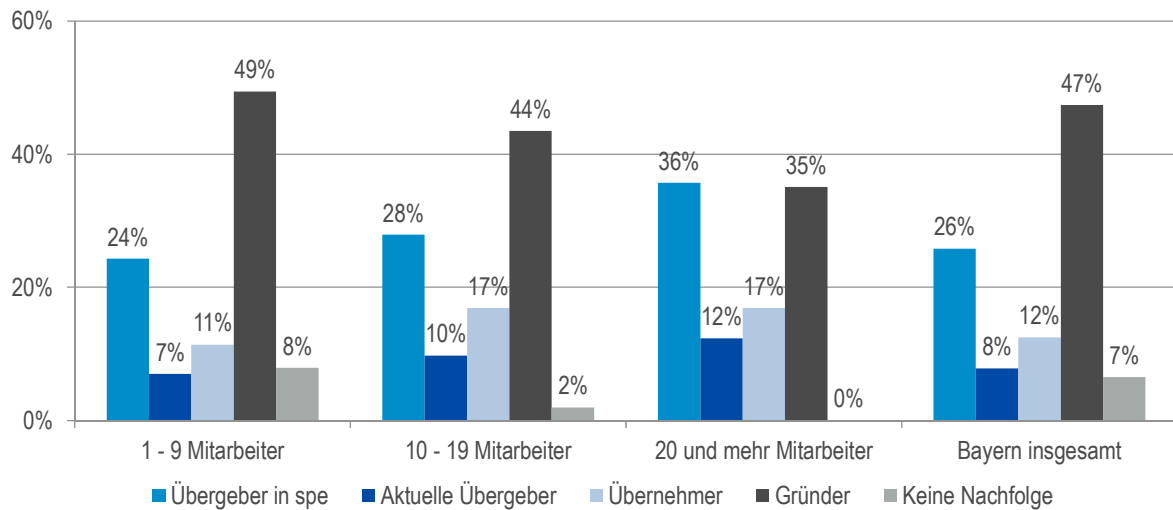
Durch das in Kap. 3.1 skizzierte Untersuchungsdesign konnten erstmals repräsentative Aussagen über die bayerischen Familienunternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten getroffen werden: So gehörten der Fallgruppe „Gründer“ 47 % aller Unternehmen an, d.h. sie waren zum Zeitpunkt der Befragung weder Übergeber noch Übernehmer (vgl. Abbildung 31). Bezogen auf die Unternehmensgröße war festzustellen, dass die Fallgruppe „Gründer“ vor allem bei den Kleinstunternehmen zu finden war. Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen i.d.R. sehr klein gegründet werden und die meisten Gründer zwischen 30 und 45 Jahre alt sind, ist dies ein nicht unerwartetes Ergebnis.

Die Fallgruppe „Übergeber“ kann nach den beiden Untergruppen „Übergeber in spe“, d.h. die Unternehmer, die in den nächsten zwei bis zehn Jahren die Übergabe planen, und „aktuelle Übergeber“, die in spätestens zwei Jahren die Übergabe abgeschlossen haben, differenziert werden.

Insgesamt waren der Fallgruppe „Übergeber“ 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. Dieser Wert deckt sich grob mit der Altersverteilung aus dem Mikrozensus. Hier sind über 36 % der Selbstständigen 55 Jahre und älter. Unter den bayerischen Familienunternehmen mit 20 und mehr Mitarbeitern ist fast die Hälfte in den nächsten zehn Jahren von einer Unternehmensnachfolge betroffen.



Abbildung 31: Hochgerechnete Verteilung der Unternehmen nach Fallgruppen und Beschäftigtenklassen



N = 1.538

Quelle: Unternehmensbefragung.

Rund 8 % der bayerischen Familienunternehmen waren zum Befragungszeitpunkt „aktuelle Übergeber“, d.h. sie waren gerade mit dem konkreten Übergabeprozess beschäftigt oder haben sehr konkrete Vorstellungen für die Nachfolgelösung für das nächste bzw. die nächsten zwei Jahre.

Aus der Literatur ist es schwierig abzuschätzen, wie hoch der Anteil der Unternehmen ist, die mindestens in der zweiten Generation geführt werden, d.h. schon einmal übergeben wurden. Erstmals konnte aus den Befragungsergebnissen dieser Anteil für den Freistaat Bayern ermittelt werden. Rund 12 % aller bayerischen Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hatten den Prozess der Übergabe schon mindestens einmal durchlaufen (vgl. Abbildung 31). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass 88 % aller bayerischen Familienunternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten noch von der ersten Generation geführt wurden.

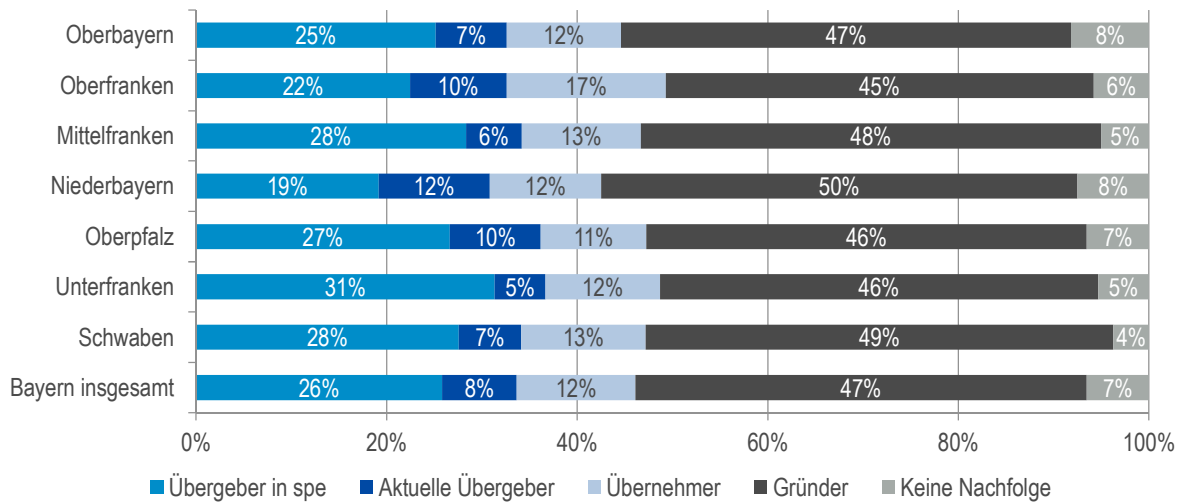
Bei den Kleinstunternehmen (1 – 9 Beschäftigte) wurde nur jedes neunte Unternehmen mindestens in der zweiten Generation geführt. Dies spricht für die These, dass Kleinstunternehmen oft für eine Übernahme nicht ausreichend wirtschaftlich attraktiv sind. Ab 10 Mitarbeitern änderte sich dieses Bild. Unter den Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten befand sich jedes sechste mindestens in der zweiten Generation.

Die Fallgruppe „Keine Nachfolge“ war aus verschiedenen Gründen in der Untersuchung sehr gering vertreten: Zum einen wurden die Solo-Selbstständigen, die i.d.R. keinen Nachfolger finden, bewusst in der Unternehmensbefragung ausgeschlossen, zum anderen treten Unternehmen dieser Fallgruppe i.d.R. schnell aus dem Markt aus. Zudem stehen sie auch häufig für Interviews nicht (mehr) zur Verfügung.

Auf Regierungsbezirksebene zeigte sich eine ähnliche Verteilung der einzelnen Fallgruppen über die Bezirke hinweg (vgl. Abbildung 32).<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Die geringfügigen Abweichungen sind nicht signifikant.

Abbildung 32: Hochgerechnete Verteilung der Fallgruppen nach Regierungsbezirken

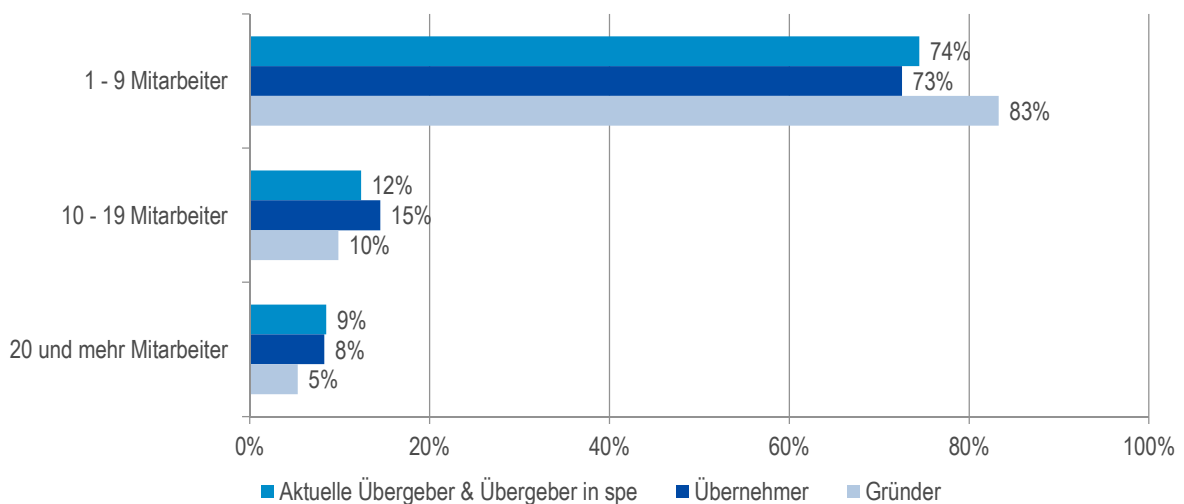


N = 1.539

Quelle: Unternehmensbefragung.

Betrachtet man die einzelnen Fallgruppen, so war festzustellen, dass drei von vier Unternehmensnachfolgen bei Unternehmen mit 1 – 9 Beschäftigten stattfinden werden, nur jede vierte Nachfolge wird ein Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten betreffen (vgl. Abbildung 33). Bei den Übernehmern war ein ähnliches Bild festzustellen. Drei von vier Übernehmern<sup>55</sup> gehörten zu den Kleinunternehmen.

Abbildung 33: Hochgerechnete Verteilung der Fallgruppen nach Beschäftigtengrößenklasse



N = 1.440

Quelle: Unternehmensbefragung.

Im Rahmen des Screeningprozesses wurde nicht nur die Fallgruppe festgelegt, sondern zu Beginn der Interviews auch geklärt, ob die zu befragende Person zumindest Mitglied der Unternehmensleitung ist und es sich um einen „Familienunternehmer“ handelt. 9 von 10 der Interviewten waren der Unternehmer

<sup>55</sup> D.h. die aktuellen Übergeber und die Übergeber in spe.

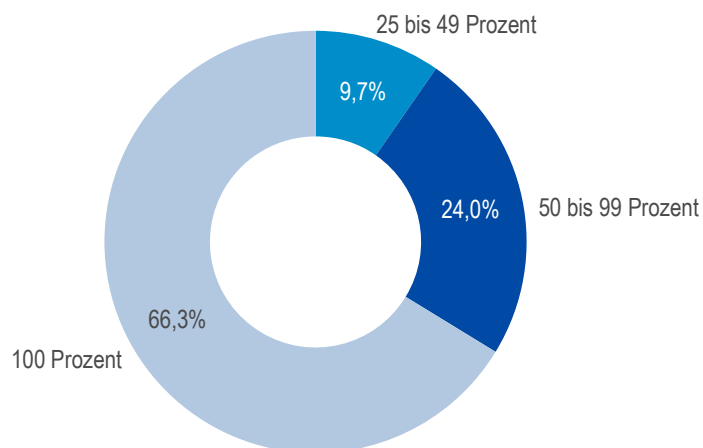
bzw. der hauptverantwortliche Leiter des Unternehmens, 10 % waren Mitglied der Unternehmensleitung, aber nicht hauptverantwortlich für das Unternehmen.

Ob es sich um ein Familienunternehmen handelt, wurde zu Beginn des Interviews durch die Frage geklärt, ob die befragte Person mindestens 25 % des Unternehmens besitzt. Eine angestellte Firmenleitung (ohne einen erheblichen eigenen Firmenanteil) wurde also nicht befragt.<sup>56</sup>

Rund 2/3 der Interviewten verfügte sogar über 100 % der Unternehmensteile (vgl. Abbildung 34). Nur jeder 10. besaß einen Eigentumsanteil von 25 % – 49 %. Der Durchschnittseigentumsanteil der interviewten Person bzw. seiner Familie lag bei 83 %.

In allen Regierungsbezirken hatte die Mehrheit der Befragten einen Eigentumsanteil von 100 %. Der durchschnittliche Eigentumsanteil der interviewten Person bzw. deren Familie schwankte von 80,2 % im Regierungsbezirk Schwaben bis 84,5 % in Oberbayern. Differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen betrug der Eigentumsanteil bei den Kleinstunternehmen rund 84 % und bei den kleinen und mittleren Unternehmen rund 80 %. Auch bei den Fallgruppen war kein signifikanter Unterschied festzustellen; hier lag der Eigentumsanteil zwischen 83,3 % und 83,6 %.

Abbildung 34: Eigentumsanteile der interviewten Unternehmer



N = 1.539

Quelle: Unternehmensbefragung.

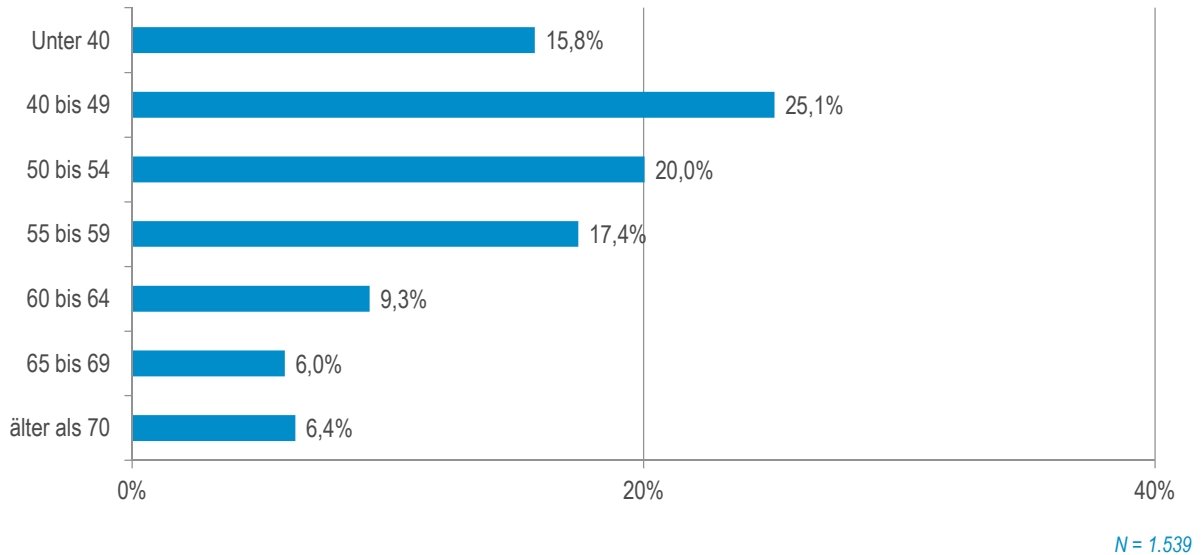
Das Durchschnittsalter der befragten Unternehmer betrug 50,9 Jahre. Jeder fünfzehnte Unternehmer war über 70 Jahre alt (vgl. Abbildung 35).<sup>57</sup> Differenziert nach Regierungsbezirken und Unternehmensgrößenklassen gab es keine signifikanten Unterschiede. Bei den Fallgruppen zeigte sich das erwartete 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

<sup>56</sup> Zudem wurde im Screeningprozess nochmals überprüft, ob das Familienunternehmen mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Angestellten hatte. Falls die oben angeführten Bedingungen nicht erfüllt waren, wurde das Interview an dieser Stelle beendet.

<sup>57</sup> Über 75 Jahre alt waren noch rund 2 % der Unternehmer.

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.

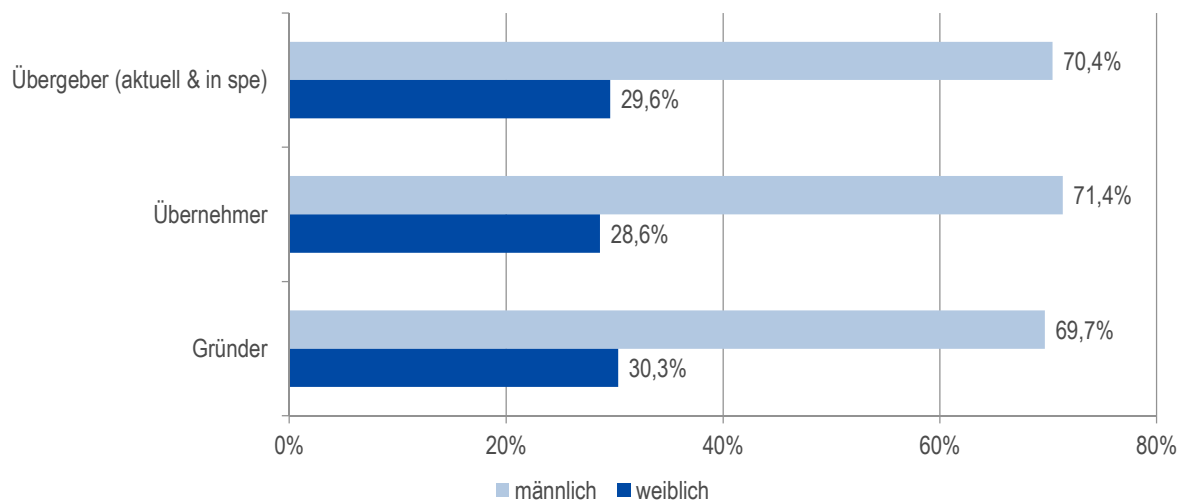
Abbildung 35: Altersverteilung der interviewten Unternehmer



Quelle: Unternehmensbefragung.

Hochgerechnet betrug der Anteil der Unternehmerinnen im Befragungssample je nach Fallgruppe zwischen 28,6 % und 30,3 % (vgl. Abbildung 36). Dies deckt sich fast mit den aus dem Mikrozensus gewonnenen Daten, wonach im Jahr 2016 rund 33 % der Selbstständigen weiblich waren. Der höhere Wert im Mikrozensus kann damit begründet sein, dass dort auch die Solo-Selbstständigen, die in der Unternehmensbefragung bewusst ausgeschlossen wurden, erfasst werden; in dieser Gruppe ist der Frauenanteil deutlich höher. Der Anteil der Unternehmerinnen war bei den Kleinstunternehmen höher als bei den Klein- und mittleren Unternehmen. Unter den Handwerksunternehmen befanden sich rund 25 % Unternehmerinnen.

Abbildung 36: Geschlecht der interviewten Unternehmer nach Fallgruppen



N = 1.438

Quelle: Unternehmensbefragung.

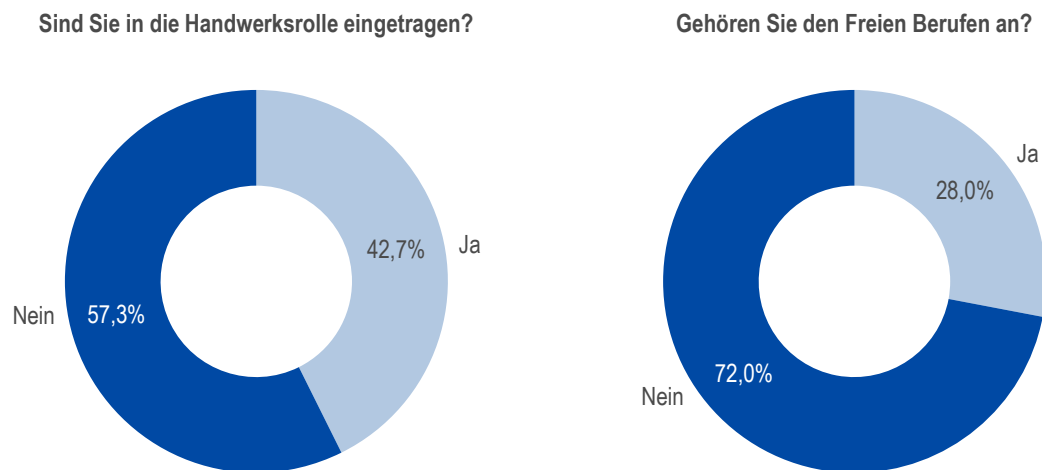
Mehr als vier von zehn Befragten waren in die Handwerksrolle eingetragen (vgl. Abbildung 37). Dies ist im Verhältnis zum Unternehmensbestand auf den ersten Blick überproportional. Im Freistaat Bayern gehören laut Mittelstandsbericht<sup>58</sup> rund 105.500 Unternehmen zum Handwerk. Zwischen den Regierungsbezirken, Größenklassen und Fallgruppen gab es keine signifikanten Unterschiede zum Handwerksanteil.

Ein gutes Viertel der Befragten gehörte zu den Freien Berufen, dies ist im Verhältnis zum Unternehmensbestand auf den ersten Blick unterproportional. Im Freistaat Bayern gehören laut Mittelstandsbericht<sup>59</sup> 211.700 Selbstständige zu den Freien Berufen. Bezogen auf den Unternehmensbestand ist dies etwas weniger als 30 %. Berücksichtigt man jedoch, dass in der Befragung nur Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten berücksichtigt wurden und dass sich unter den Freien Berufen sehr viele Solo-Selbstständige befinden, relativiert sich das Bild.

<sup>58</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (2015), S. 118.

<sup>59</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (2015), S. 120.

Abbildung 37: Zugehörigkeit der interviewten Unternehmen zum Handwerk / Freie Berufe



N = 1.519

Quelle: Unternehmensbefragung.

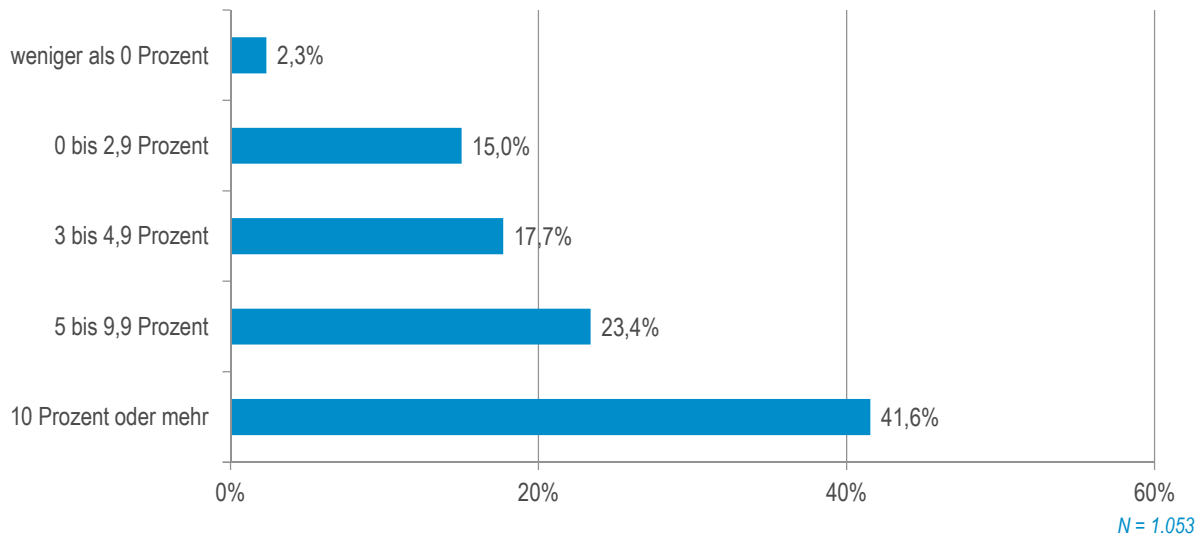
Die befragten Unternehmen in Bayern erzielten 2016 mehrheitlich eine gute Umsatzrendite, wie die Verteilung in Abbildung 38 zeigt. Im Durchschnitt betrug die Umsatzrendite 12,8 %. Vor dem Hintergrund der guten konjunkturellen Entwicklung der mittelständischen Unternehmen in den letzten Jahren war es nicht verwunderlich, dass vier von zehn Unternehmen eine Umsatzrendite von über 10 % realisieren konnten.

Bezogen auf die Unternehmen in den einzelnen Regierungsbezirken waren zwar Schwankungen festzustellen, aber diese waren nicht signifikant. Auch bzgl. Fallgruppen bzw. der Unternehmensgrößenklassen waren keine signifikanten Unterschiede festzustellen, aber Tendenzen. Kleinunternehmen wiesen eine etwas höhere Umsatzrendite auf (Durchschnitt: 13,9 %), während Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten, die i.d.R. auch einen deutlich höheren Umsatz realisieren konnten, eine etwas geringere Rendite aufwiesen (Durchschnitt: 9,1 %).

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 %). Eine Ursache für diese Unterschiede dürfte vor allem in der unterschiedlichen Unternehmensgröße liegen. Übernehmer verfügten im Durchschnitt über 16,3 Beschäftigte, während bei der Fallgruppe „Gründer“ die durchschnittliche Beschäftigtenzahl 7,9 betrug.

Über alle Unternehmen hochgerechnet, lag die durchschnittliche Beschäftigtenzahl bei 10,6 (Median 6), dies deckt sich mit dem Unternehmensregister, wenn man bedenkt, dass dort – mit Solo-Selbstständigen – die durchschnittliche Mitarbeiterzahl im Jahr 2015 bei 8 Mitarbeitern lag.

Abbildung 38: Umsatzrendite der interviewten Unternehmen im Geschäftsjahr 2016



Quelle: Unternehmensbefragung.

### 3.3 Bevorzugte bzw. realisierte Nachfolgevariante

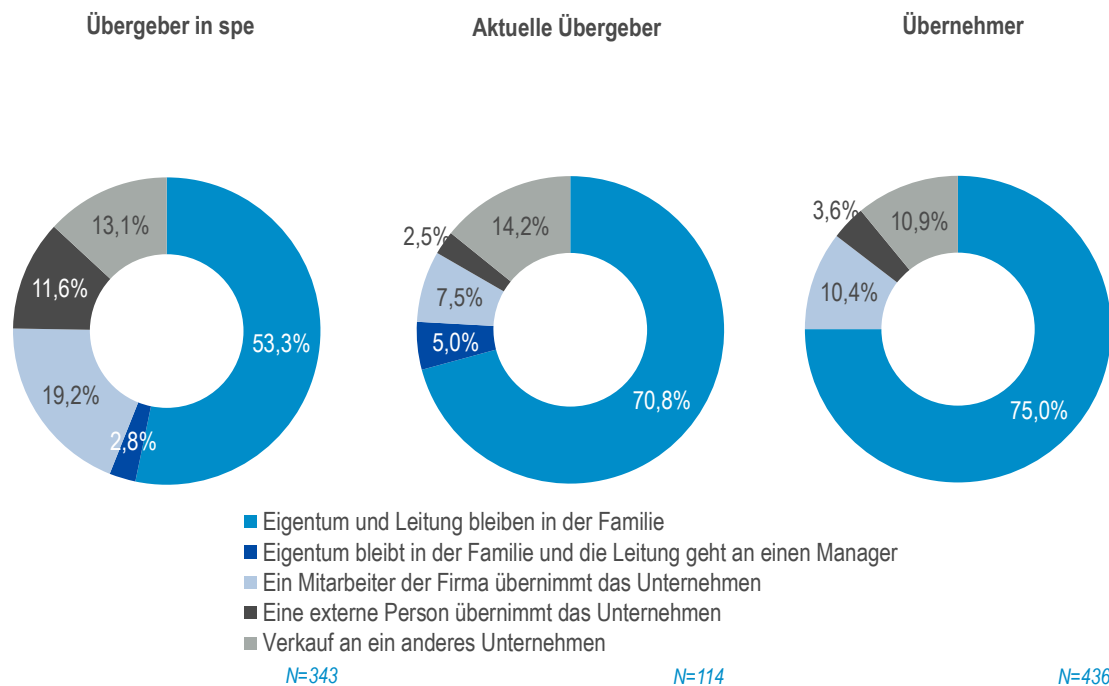
Übergeber in spe, d.h. Übergeber, die in den nächsten zwei bis zehn Jahren ihr Unternehmen übergeben wollen, bevorzugten mehrheitlich die klassische, familieninterne Nachfolge, d.h. Eigentum und Leitung bleiben in der Familie. Aber auch rund 40 % der Übergeber in spe strebten eine externe Unternehmensnachfolge an (vgl. Abbildung 39).<sup>60</sup> Dabei wurde die Weitergabe an einen Mitarbeiter vor dem Verkauf an ein anderes Unternehmen und vor der Weitergabe an eine vollständig externe Person präferiert.<sup>61</sup> Insbesondere, wenn die Eigentümerkinder kein Interesse haben, wird eine familienexterne Nachfolgelösung angestrebt.<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Im Handwerk wurde etwas mehr die familieninterne Variante bevorzugt.

<sup>61</sup> Eine Stilllegung wurde nur von ganz wenigen angestrebt, dies lag zum einen daran, dass keiner gerne zugibt, keinen Nachfolger für sein Lebenswerk zu finden und zum anderen waren die Solo-Selbstständigen nicht befragt worden.

<sup>62</sup> Bei anderen Studien, z.B. Freund/Kayser (2007), war dies auch der Hauptgrund für die familienexterne Nachfolge.

Abbildung 39: Geplante, konkretisierte und realisierte Nachfolgevariante



Quelle: Unternehmensbefragung.

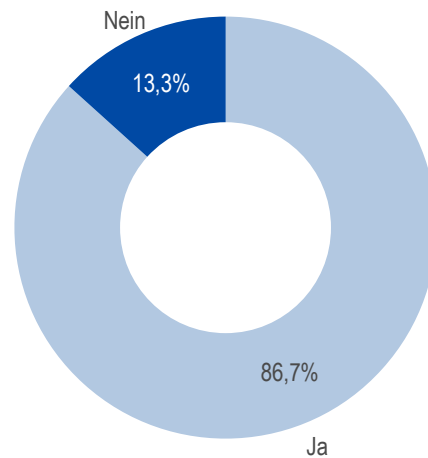
Bei den aktuellen Übergebern, d.h. die in den nächsten zwei Jahren ihre Nachfolgelösung konkretisieren, sah es etwas anders aus (vgl. Abbildung 39, Mitte). Hier realisierten bzw. realisieren 7 von 10 eine familieninterne Nachfolge.<sup>63</sup> Der Anteil der familienexternen Nachfolgelösung ging deutlich zurück. Hier war auffallend, dass sehr selten die Übergabe an einen internen Mitarbeiter oder externe Person gelang, sondern eher der Verkauf an ein anderes Unternehmen.

Zwischen der gewünschten Nachfolgevariante der Übergeber in spe und der realisierten Nachfolgeregelung der aktuellen Übergeber weichten 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 (vgl. Abbildung 40). Bei einigen scheiterte der Verkauf, bei den meisten wurde die Lösung verworfen, dass das Eigentum in der Familie bleibt und die Leitung an einen Manager geht.

<sup>63</sup> Einige realisierten bzw. realisieren eine gemischte Lösung, d.h. die Leitung soll an einen externen Manager übergeben werden, aber das Eigentum an dem Unternehmen soll in der Familie bleiben.



Abbildung 40: Abweichung von der ursprünglichen Nachfolgevariante aus Sicht der aktuellen Übergeber



N = 120

Quelle: Unternehmensbefragung.

Die Übernehmer bestätigen, dass die familieninterne Nachfolgevariante die dominierende Variante ist. Drei von vier Übernehmern sind familieninterne Nachfolger (vgl. Abbildung 39). Die Tendenz, dass am Ende doch mehr familieninterne Nachfolgelösungen realisiert wurden als zunächst geplant waren, zeigt sich auch in anderen Studien.<sup>64</sup>

Während die Region keinen Einfluss auf die bevorzugte bzw. realisierte Nachfolgelösung hatte, war ein Einfluss der Unternehmensgröße festzustellen. Je mehr Beschäftigte ein Unternehmen hatte, desto eher wurde eine familieninterne Lösung angestrebt und auch realisiert. Dies könnte zwei Gründe haben, zum einen sind die größeren Unternehmen für Familienmitglieder attraktiver, da sie bessere betriebswirtschaftliche Kennziffern aufweisen und aufgrund ihrer Differenziertheit unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen einen Zugang ermöglichen. Zum anderen sind größere Unternehmen durch Externe aufgrund des höheren Kaufpreises immer schwerer zu finanzieren.

<sup>64</sup> Vgl. IHK NRW (Hrsg.), S. 10 ff.

### 3.3.1 Übergeber in spe

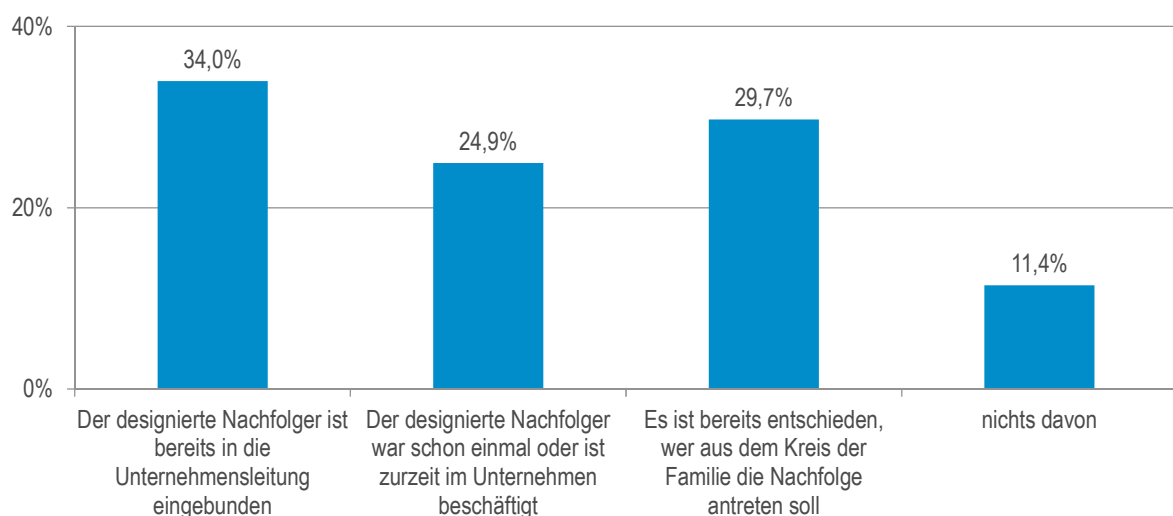
Übergeber in spe, d.h. die Übergeber, die in den nächsten zwei bis zehn Jahren die Unternehmensnachfolge angehen wollen, wurden gefragt, in wie vielen Jahren ungefähr die Übergabe erfolgen soll. Bei mehr als der Hälfte ist die Nachfolge in den nächsten fünf Jahren geplant. Wie weit sind die Übergeber in spe bereits in ihren Planungen fortgeschritten? Haben sie konkrete Schritte eingeleitet?

#### Übergeber in spe mit familieninternen Nachfolgeplänen

Die Übergeber in spe, die eine familieninterne Nachfolge anstreben, haben bereits erste Schritte eingeleitet, sich Gedanken gemacht, wie das Eigentum an die nächste Generation übergeben werden soll und eine Vorstellung von der Dauer der Einarbeitungsphase.

Rund ein Drittel der familieninternen Übergeber in spe hat den designierten Nachfolger schon in die Geschäftsleitung integriert (vgl. Abbildung 41). So sind die entscheidenden Weichen heute schon gestellt. Bei einem weiteren Viertel ist der Nachfolger heute schon im Unternehmen beschäftigt und drei von zehn Übergeber in spe haben den Nachfolger schon ausgewählt. Nur 11,4 % dieser Übergeber hatten zum Befragungszeitpunkt weder konkrete Entscheidungen getroffen noch erste Schritte unternommen.<sup>65</sup>

Abbildung 41: Stand der familieninternen Nachfolgeplanung bei den Übergebern in spe



N = 211

Quelle: Unternehmensbefragung.

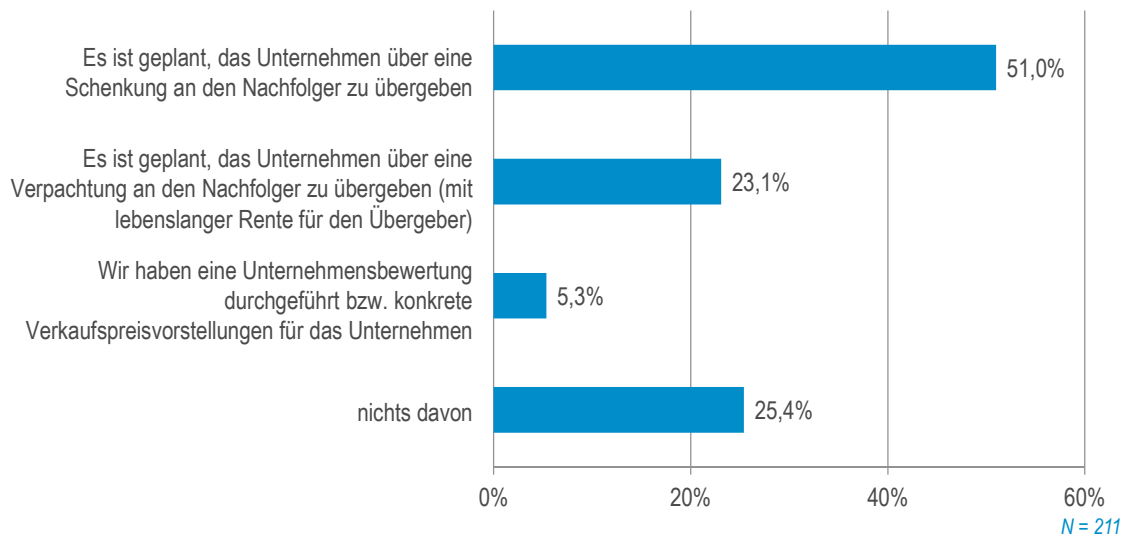
Da die meisten in dieser Gruppe sich schon Gedanken über den familieninternen Nachfolger gemacht hatten, war es nicht verwunderlich, dass auch drei von vier Übergebern in spe konkrete Überlegungen zur familieninternen Übertragung des Eigentums an dem Unternehmen angestellt hatten.

Die Mehrzahl will das Unternehmen bzw. Unternehmensanteile zu Lebzeiten auf die nachfolgende Generation per Schenkung übertragen und rund ein Viertel denkt über eine Verpachtung mit lebenslanger

<sup>65</sup> Keine regionalen und größenspezifischen Unterschiede.

Rente nach (vgl. Abbildung 42).<sup>66</sup> Einige Übergeber in spe hatten schon eine Unternehmensbewertung durchgeführt bzw. hatten konkrete Kaufpreisvorstellungen.<sup>67</sup>

Abbildung 42: Form der geplanten internen Übergabe bei den Übergebern in spe (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung.

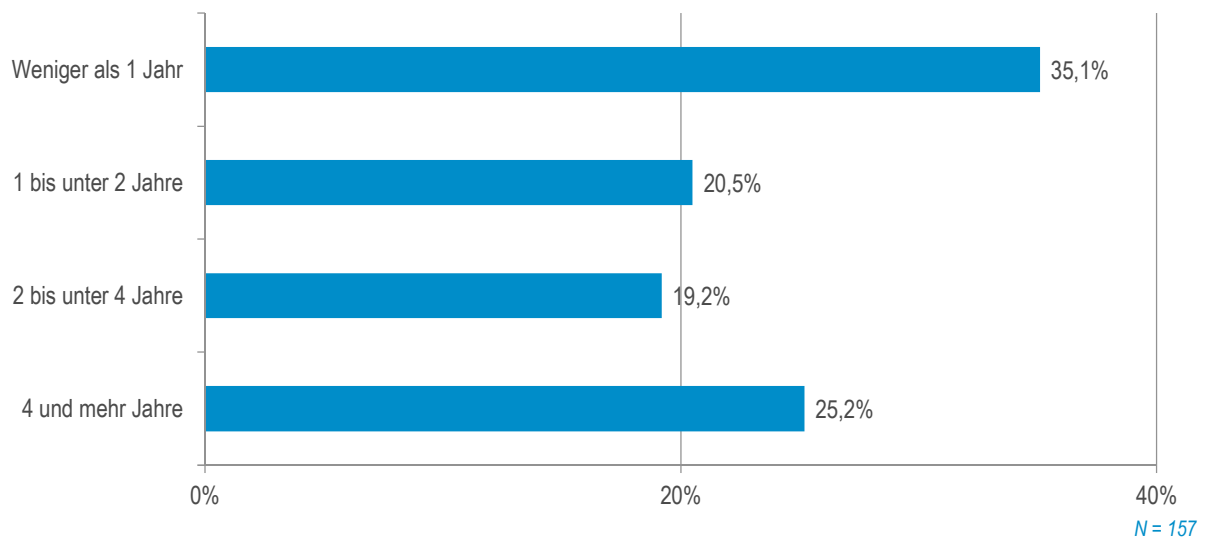
Die Unternehmensnachfolge ist ein langwieriger Prozess. Der Zeitrahmen für die interne Nachfolge wurde von den Übergebern in spe recht unterschiedlich eingeschätzt. Ein gutes Drittel geht davon aus, dass der Prozess nicht länger als ein Jahr dauert, ein anderes Drittel rechnet mit einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren (vgl. Abbildung 43).

Insgesamt war festzustellen, dass die Mehrheit der Übergeber in spe klare Vorstellungen vom familieninternen Nachfolgeprozess hatte und wichtige Schritte schon umgesetzt hatte.

<sup>66</sup> Unternehmer, die in die Handwerksrolle eingetragen sind, präferierten zu einem Drittel eine Verpachtung. Dies kann damit zu tun haben, dass diese Unternehmer in dieser Form der Eigentumsübertragung ihre Altersvorsorge sehen.

<sup>67</sup> Keine Signifikanzen nach Regierungsbezirk und Beschäftigtengrößenklassen.

Abbildung 43: Geschätzte Dauer des internen Nachfolgeprozesses bei den Übergebern in spe

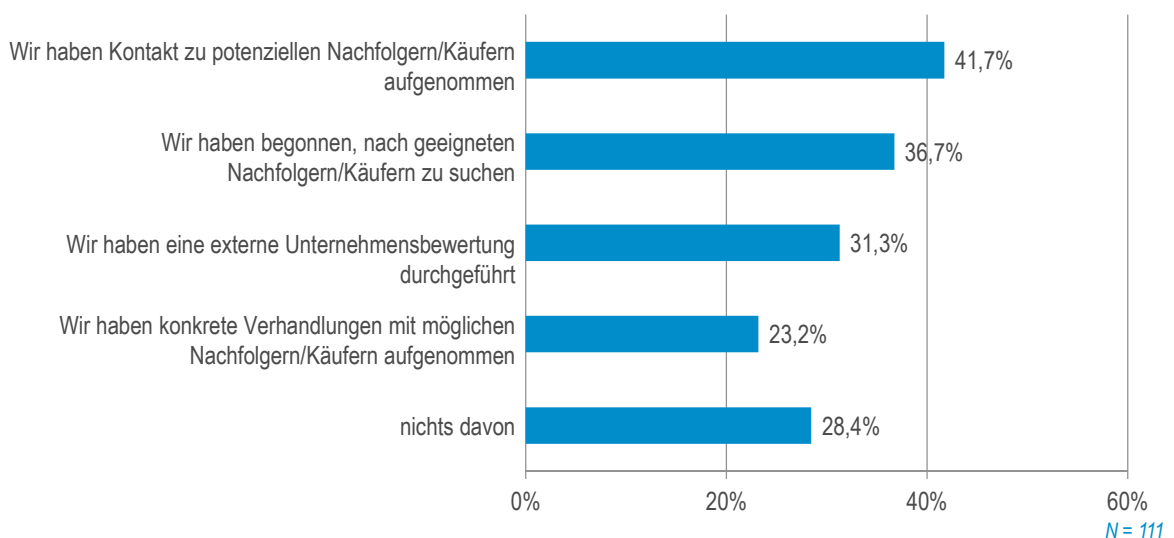


Quelle: Unternehmensbefragung.

### Übergeber in spe mit familienexternen Nachfolgeplänen

Über 40 % der Übergeber in spe strebten nach eigener Auskunft eine externe Nachfolgelösung an. In vier von zehn Fällen wurde bereits Kontakt mit und in mehr als einem Drittel der Fälle mit der Suche nach einem potenziellen externen Nachfolger aufgenommen (vgl. Abbildung 44). Ein knappes Drittel der Übergeber in spe hatte schon eine Unternehmensbewertung vorgenommen, so dass sie eine Vorstellung über den Verkaufspreis hatten. Bei knapp einem Viertel der Fälle wurden sogar schon konkrete Verhandlungen aufgenommen. In knapp drei von zehn Fällen wurden bisher keine ersten Schritte des Prozesses eingeleitet.

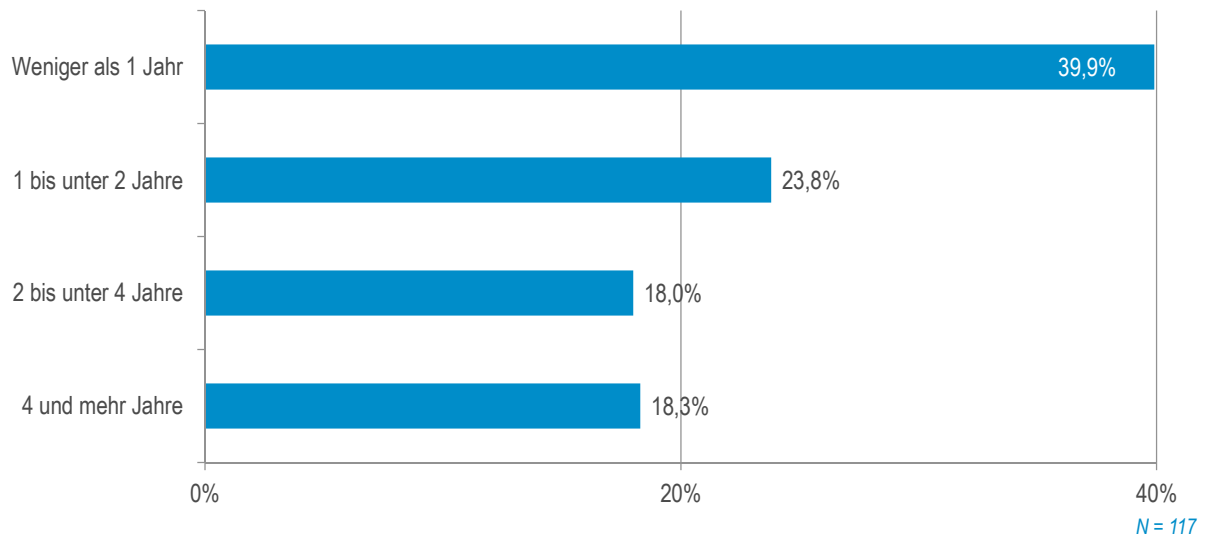
Abbildung 44: Stand der externen Nachfolgeplanung bei den Übergebern in spe (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung.

Auch eine externe Nachfolgelösung erfordert eine gewisse Zeit. Vier von zehn Übergebern in spe, die eine externe Nachfolgevariante anstreben, gingen davon aus, dass der Prozess nicht länger als ein Jahr dauern wird. Über ein Drittel plant mehr als zwei Jahre ein (vgl. Abbildung 45).

Abbildung 45: Geschätzte Dauer des externen Nachfolgeprozesses bei den Übergebern in spe



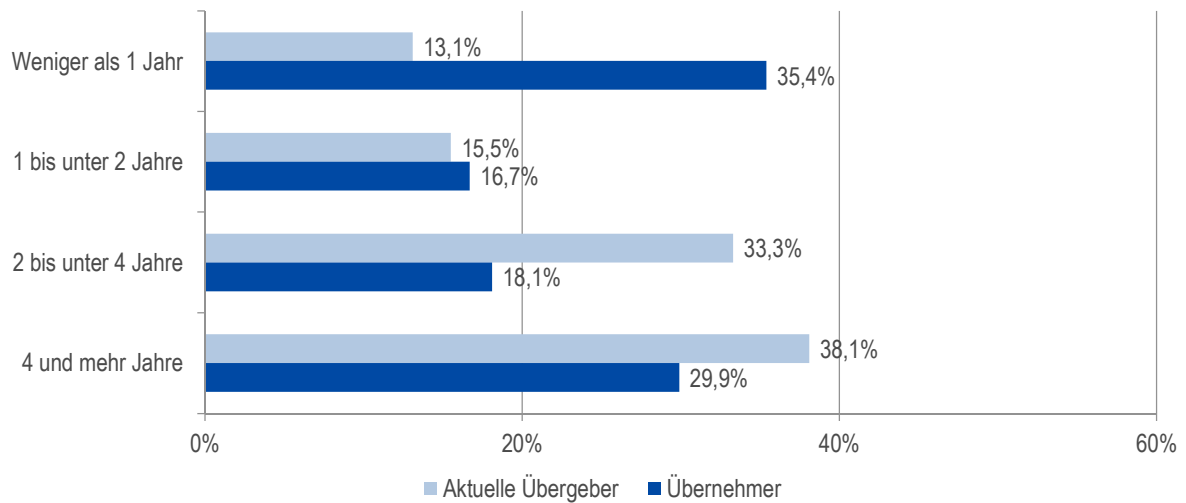
Quelle: Unternehmensbefragung.

### 3.3.2 Geplante und realisierte Nachfolge

Die aktuellen Übergeber und Übernehmer gaben Auskunft über die Dauer des Nachfolgeprozesses und die gemeinsame Einarbeitungsphase. Hierbei waren klare Unterschiede zwischen der Realisierung einer familieninternen und -externen Nachfolgelösung festzustellen.

Bei den aktuellen Übergebern und Übernehmern zeigte sich, dass eine familieninterne Lösung oft mehrere Jahre in Anspruch nimmt bzw. nahm (vgl. Abbildung 46). Dabei gaben die familieninternen Übernehmer i.d.R. einen kürzeren Zeitraum an als die aktuellen Übergeber. Ursache für diesen Befund kann sein, dass sich die aktuellen Übergeber zu einem früheren Zeitpunkt mit dem Nachfolgeprozess beschäftigen, bei dem die Übernehmer i.d.R. noch nicht eingebunden sind.

Abbildung 46: Dauer des internen Nachfolgeprozesses aus Sicht der aktuellen Übergeber und Übernehmer

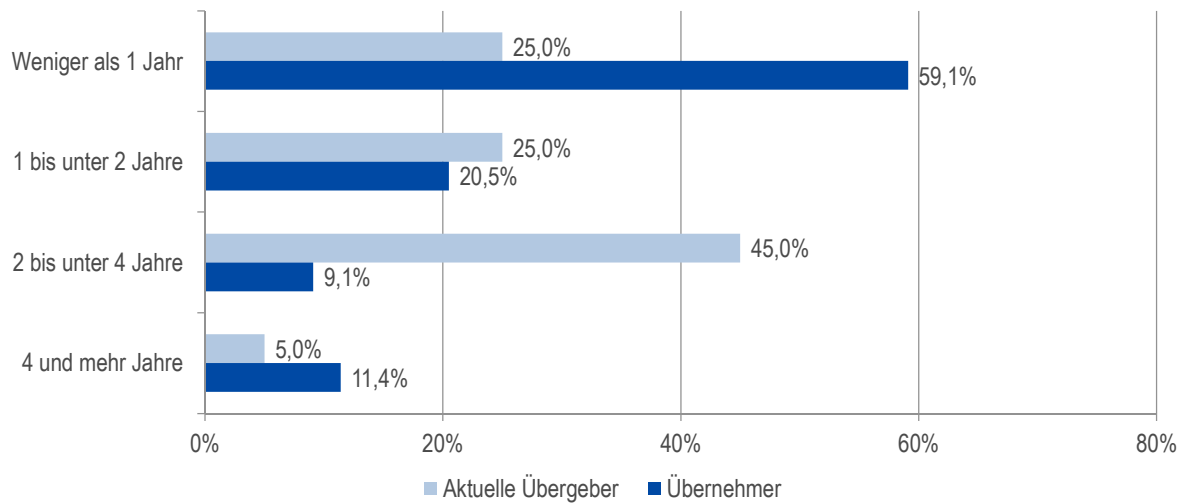


N = 228

Quelle: Unternehmensbefragung.

Auch bei der Betrachtung der Prozessdauer von externen Nachfolgelösungen war diese Abweichung zu beobachten. Aus Sicht der familienexternen Übernehmer dauerte der Prozess häufig weniger als ein Jahr (vgl. Abbildung 47). Aus Sicht der aktuellen Übergeber, die eine familienexterne Nachfolgelösung realisieren, dauerte bzw. dauert der Prozess i.d.R. länger. So gaben fast die Hälfte dieser familienexternen Übergeber zwei Jahre und mehr an. Dies könnte damit zusammenhängen, dass zunächst die Suche nach einem externen Nachfolger beginnen muss und anschließend mit einem potenziellen Nachfolger über den Kaufpreis verhandelt wird. Falls es nicht zur Einigung kommt, beginnt der Prozess wieder von vorne. Der Übernehmer, der das Unternehmen schließlich übernommen hat, ist oft zu diesem Zeitpunkt noch nicht eingebunden.

Abbildung 47: Dauer des externen Nachfolgeprozesses aus Sicht der aktuellen Übernehmer und der Übergeber



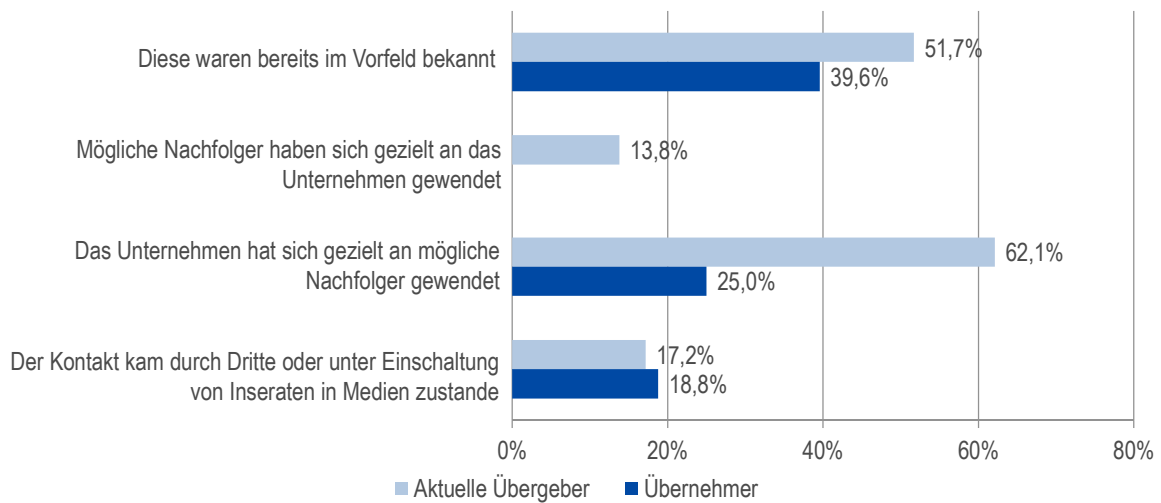
N = 64

Quelle: Unternehmensbefragung.

Insgesamt betrachtet nahm i.d.R. die familienexterne Nachfolgelösung nicht so eine lange Zeitdauer in Anspruch wie die familieninterne Nachfolgelösung.

Bei der Realisierung einer familienexternen Nachfolgelösung ist das Finden eines externen Nachfolgers entscheidend. Nach den Befragungsergebnissen wurden die externen Nachfolger vor allem im persönlichen Umfeld der aktuellen Übergeber gesucht und gefunden (vgl. Abbildung 48). Aktuelle Übergeber und Übernehmer kannten sich sehr häufig schon vorher. Oft hatten die aktuellen Übergeber auch den externen Übernehmer direkt angesprochen. In einigen Fällen kam der Kontakt über Dritte oder unter Einschaltung von Inseraten zustande.

Abbildung 48: Kontaktwege zu externen Nachfolgern aus Sicht der aktuellen Übergeber (Mehrfachnennungen möglich) und der Übernehmer



N= 77

Quelle: Unternehmensbefragung.

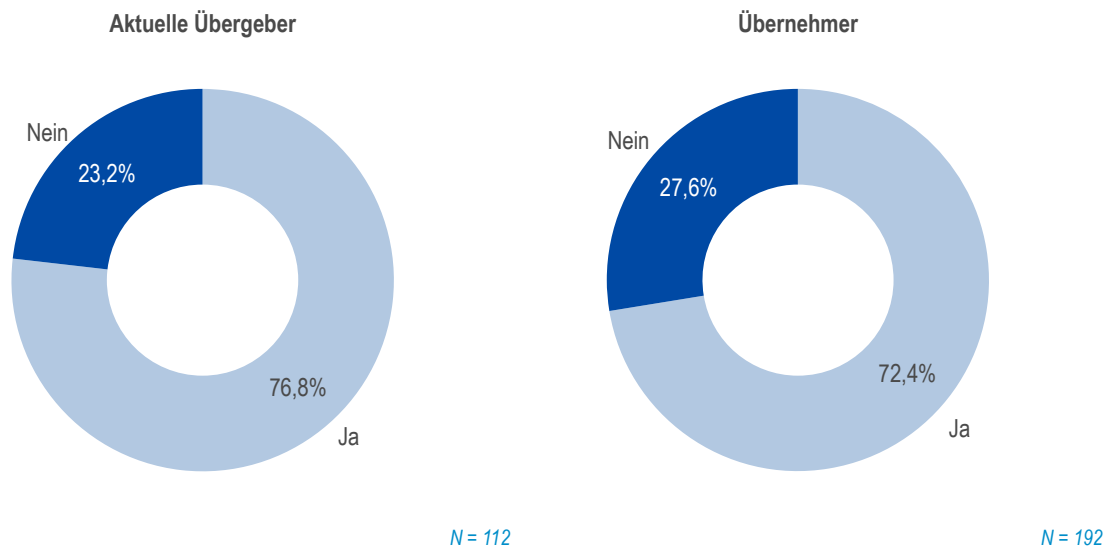
Die aktuellen Übergeber, die eine familienexterne Nachfolgelösung realisieren, gaben an, dass sie in mehr als der Hälfte der Fälle nur mit einem Interessenten Kaufpreisverhandlungen geführt haben. In einigen Fällen wurden auch mit drei und mehr Interessenten Kaufpreisverhandlungen geführt. Als Ergebnis dieser Kaufpreisverhandlungen mussten die aktuellen Übergeber mehrheitlich zum Teil deutliche Abschläge von ihrem veranschlagten Preis hinnehmen.

Wenn der Nachfolger gefunden und dieser die Unternehmensleitung übernehmen soll, ist es sinnvoll, dass Übergeber und Übernehmer eine Zeitlang zusammenarbeiten. In mehr als drei Viertel der Fälle beabsichtigten die aktuellen Übergeber eine gemeinsame Einarbeitungsphase zu realisieren. Auch die Übernehmer bestätigten dies. Bei rund 72 % der Übernehmer fand mit dem Übergeber eine gemeinsame Einarbeitungsphase statt (vgl. Abbildung 49).

Die aktuellen Übergeber, die eine familieninterne Nachfolge realisieren, gingen dabei zu über 90 %, d.h. fast immer, von einer gemeinsamen Einarbeitungszeit aus. Bei den aktuellen Übergebern, die eine familienexterne Nachfolge realisieren, ging knapp die Hälfte von einer gemeinsamen Einarbeitungszeit aus.



Abbildung 49: Gemeinsame Einarbeitungsphase aus Sicht der aktuellen Übergeber und der Übernehmer



Quelle: Unternehmensbefragung.

Die Dauer der gemeinsamen Einarbeitungszeit differierte dabei nach der Übergabeform. Bei der familieninternen Nachfolge gingen die aktuellen Übergeber von einer gemeinsamen Einarbeitungszeit von knapp zwei Jahren aus, bei einer familienexternen Nachfolge, wenn eine gemeinsame Einarbeitungszeit stattfindet, von rund einem Jahr.

Die Übernehmer konnten rückblickend auf ihre eigene Übernahme dieses Muster bestätigen; in drei von vier familieninternen Unternehmensnachfolgen hatte es eine gemeinsame Einarbeitungszeit, die durchschnittlich etwas mehr als zwei Jahre gedauert hat, gegeben. Bei den familienexternen Übernehmern erfolgte in sechs von zehn Fällen eine Einarbeitungszeit von durchschnittlich acht Monaten.

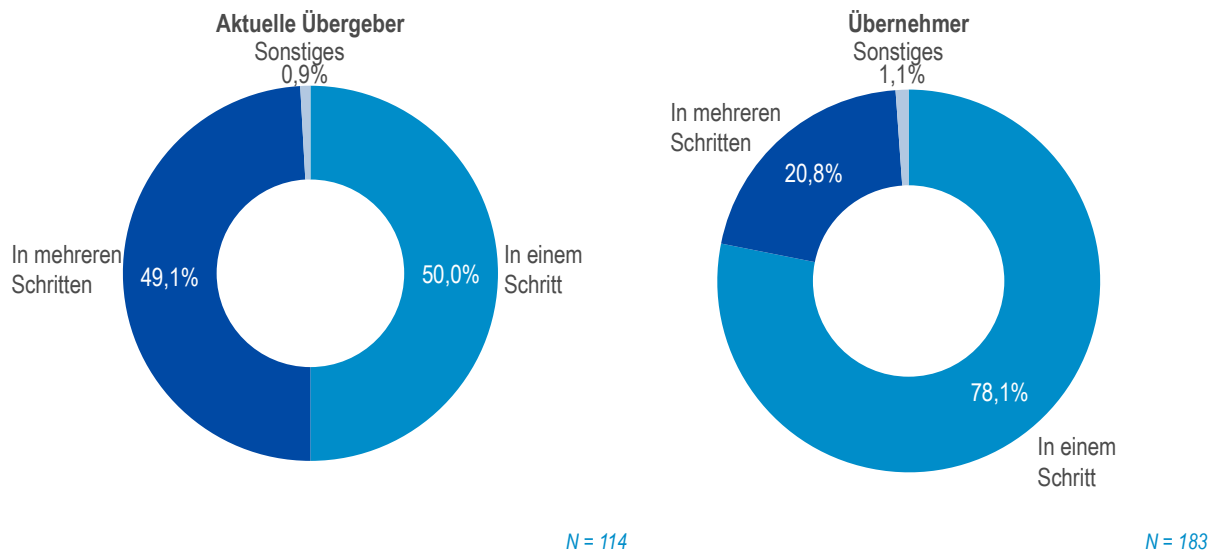
### 3.3.3 Eigentumsübergabe des Familienunternehmens

Unternehmensnachfolge bedeutet üblicherweise nicht nur Übernahme der Leitung, sondern auch Übernahme des Eigentums am Unternehmen. Leitung und Eigentum können, müssen aber nicht gleichzeitig übernommen werden. Deswegen sind grundsätzlich drei verschiedene Übertragungskonstellationen denkbar. Übertragung von Führung und Eigentum zur gleichen Zeit bzw. im gleichen Jahr, zunächst Übertragung der Führung und später des Eigentums oder zunächst Übertragung des Eigentums und später der Führung. Die konkrete Übertragung des Eigentums am Unternehmen (vollständig oder in Teilen) kann dann grundsätzlich gegen Zahlung eines Kaufpreises, im Wege der Schenkung oder im Wege der Vererbung erfolgen. Ferner kann das Eigentum in einem oder mehreren Schritten übertragen werden.

Rund die Hälfte der aktuellen Übergeber gab an, das Eigentum am Unternehmen in einem Schritt übertragen zu wollen; die andere Hälfte in mehreren Schritten (vgl. Abbildung 50). Hierbei wurden klare Unterschiede entlang der angestrebten Nachfolgelösung deutlich. Die aktuellen Übergeber, die eine fami-

lieninterne 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. Insgesamt scheint es so, dass viele familieninterne Übergeber hier ihren Plan von einem schrittweisen Übergang bzw. Loslassen hin zu einem Übergang in einem Schritt im Laufe des Nachfolgeprozesses revidieren mussten.

Abbildung 50: Eigentumsübergang aus Sicht der aktuellen Übergeber und der Übernehmer



Quelle: Unternehmensbefragung.

Differenziert nach der angestrebten Nachfolgelösung zeigte sich ein ähnliches Bild: Bei den aktuellen Übergebern, die eine familienexterne Nachfolge anstreben, gingen rund 85 % davon aus, dass der Eigentumsübergang in einem Schritt erfolgt.<sup>68</sup> Bei den familienexternen Übernehmern waren es rund 83 %.

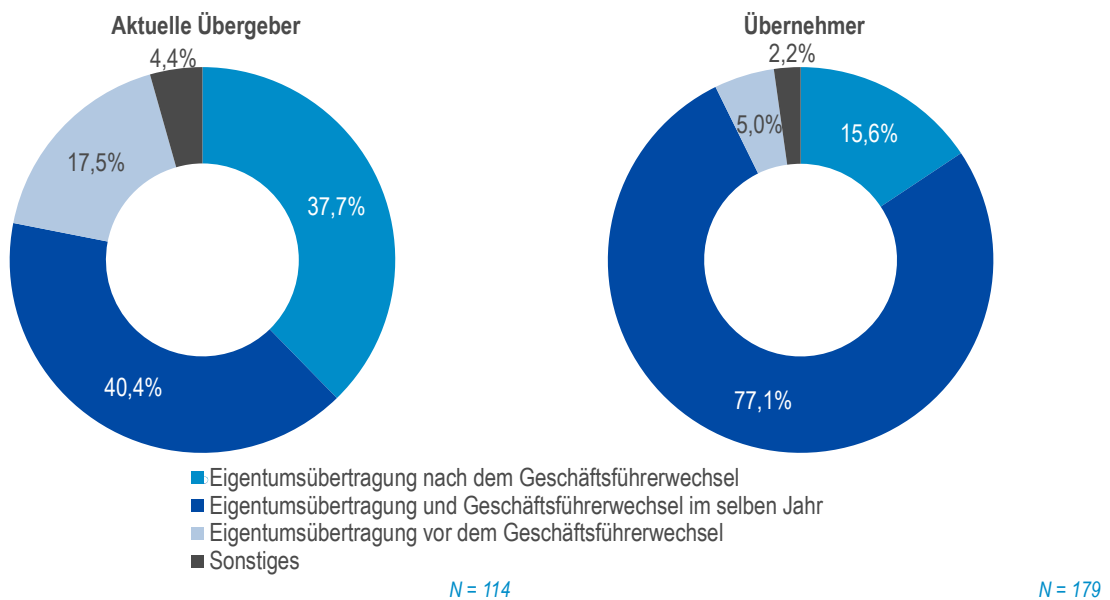
Die aktuellen Übergeber wünschten sich zu rund 40 % eine Eigentumsübertragung in Verbindung mit einem Geschäftsführerwechsel im selben Jahr (vgl. Abbildung 51). Fast genauso viele aber wünschten sich eine Eigentumsübertragung erst nach dem Geschäftsführerwechsel. Auch hier scheinen Wunsch und Wirklichkeit auseinander zu klaffen. Rund drei Viertel der Übernehmer antworteten, dass der Eigentumsübergang und die Übernahme der Geschäftsführung in demselben Jahr stattfand.<sup>69</sup> Auch hier zeigte sich der Wunsch der aktuellen Übergeber, sich eher langsam aus dem Unternehmen zurückziehen. Sie

<sup>68</sup> Mit der Unternehmensgröße stieg tendenziell der Anteil derjenigen an, die das Eigentum in mehreren Schritten übergeben wollen bzw. übernommen haben. Die Übergeber von Kleinunternehmen wollten zur Hälfte in einem Schritt das Eigentum übergeben, bei den Übergebern mit 20 und mehr Beschäftigten war es nur jeder Dritte. Bei den Übernehmern von Kleinunternehmen wurde das Eigentum in rund 80 % der Fälle in einem Schritt übertragen, während es bei den Übernehmern von Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten nur zwei Drittel waren.

<sup>69</sup> Bei den Übernehmern von Kleinunternehmen waren es über 80 %, bei den Übernehmern von Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten waren es rund 60 %. Hier wurden tendenziell häufiger Eigentumsanteile schon im Vorfeld der familieninternen Nachfolge übertragen.

beabsichtigten bzw. beabsichtigen das operative Geschäft zwar an den Nachfolger zu übergeben, aber einen Teil der Kontrolle über das Lebenswerk über die Eigentumsrechte zu behalten.<sup>70</sup>

Abbildung 51: Zeitpunkt des Eigentumsübergangs aus Sicht der aktuellen Übergeber und der Übernehmer



Quelle: Unternehmensbefragung.

Vor dem Hintergrund, dass rund die Hälfte der aktuellen Übergeber angab, in mehreren Schritten zu übergeben, war es nicht verwunderlich, dass sie das Eigentum auch in mehreren Formen/Kombinationen übertragen wollen.

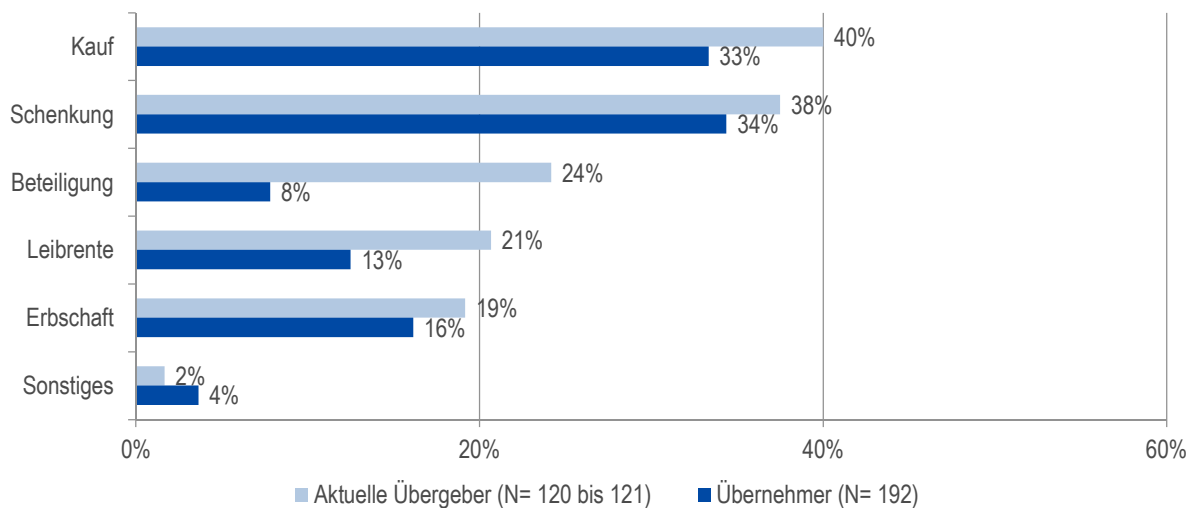
Vier von zehn aktuellen Übergebern beabsichtigten bzw. beabsichtigen, den Eigentumsübergang auf den Übernehmer per Kauf zu vollziehen, fast genauso viele per Schenkung (vgl. Abbildung 52). Dabei war deutlich zwischen familieninterner und -externer Nachfolge zu unterscheiden. Die aktuellen Übergeber, 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, insbesondere vor dem Hintergrund seiner Altersvorsorge.

Die aktuellen Übergeber, die eine familienexterne Nachfolge realisieren, sagten, dass der Übergang in neun von zehn Fällen über den Kauf geschehen soll. Alternativ kamen auch eine Beteiligung und die Leibrente in Betracht.

<sup>70</sup> Bei den größeren Unternehmen war eine Tendenz festzustellen, dass der Eigentumsübergang und der Geschäftsführerwechsel auseinander fallen. Sowohl die Anteile des Eigentumsübergangs vor als auch nach dem Geschäftsführerwechsel waren geringfügig höher.

Die Übernehmer bestätigten das Bild. 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. Eine Leibrente zahlt oder zahlte der Übernehmer in jedem sechsten Fall.

Abbildung 52: Übertragung des Eigentumsübergangs aus Sicht der aktuellen Übergeber und Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung.

Bei den Übernehmern, die familienextern übernommen haben, dominierte der Kauf des Unternehmens bzw. der Erwerb einer Beteiligung. Eine Leibrente zahlten bzw. zahlen die befragten familienexternen Übernehmer äußerst selten. Anscheinend ist die Leibrente bei der familieninternen Nachfolge deutlich interessanter als bei der familienexternen Nachfolge, wo der Nachfolger eine saubere Kalkulationsbasis bzw. einen klaren Schnitt präferiert.

Insgesamt war festzustellen, dass die aktuellen Übergeber das Eigentum langsamer an die Übernehmer übergeben wollen, die Übernehmer aber einen klaren Schnitt zwischen Übergeber und Übernehmer wünschten und diesen auch realisierten.

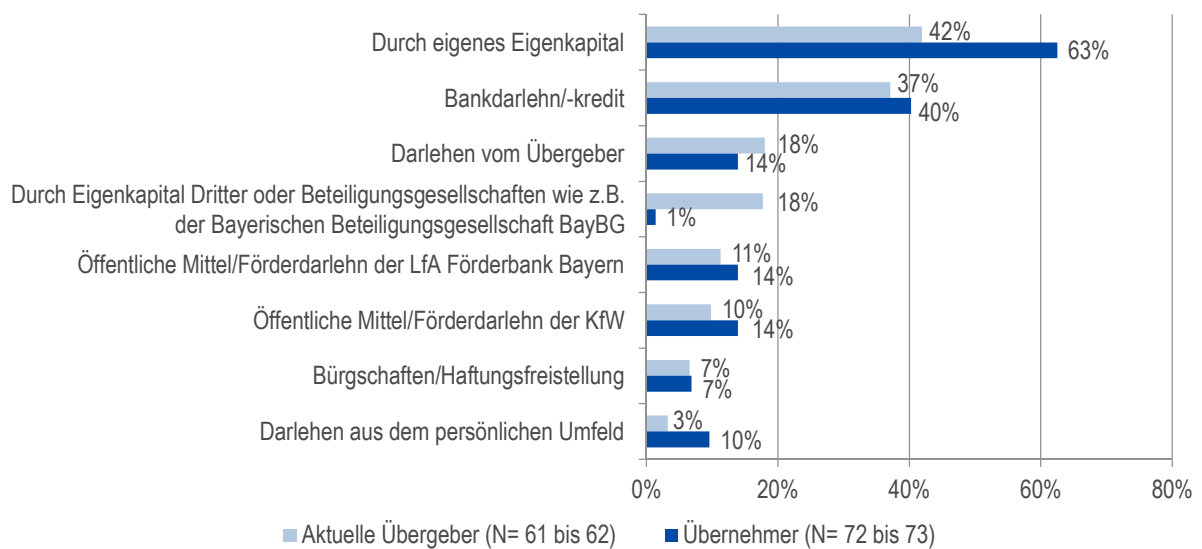
### 3.3.4 Finanzierung des Unternehmenskaufs bzw. der Beteiligung

Die aktuellen Übergeber, die familienintern übergeben, gingen bzw. gehen davon aus, dass der Unternehmenskauf bzw. der Erwerb der Beteiligung größtenteils mit Eigenkapital erfolgt. An zweiter Stelle folgt die Bereitstellung des Eigenkapitals durch Dritte. Das Bankdarlehen genauso wie das Darlehen vom Übergeber spielen auch eine Rolle, während die Förderkredite und Bürgschaften aus Sicht der familieninternen Übergeber von geringerer Bedeutung sind.

Die aktuellen Übergeber, die familienextern übergeben, hatten eine etwas andere Reihenfolge der Finanzierungsinstrumente. Sie gingen bzw. gehen davon aus, dass der Übernehmer den Kaufpreis überwiegend durch aufgenommene Kredite finanzieren wird und in zweiter Linie durch Eigenkapital. Auch bei dieser Fallgruppe spielen Förderkredite zunächst eine untergeordnete Rolle.

Die Übernehmer bestätigten die grundsätzlichen Finanzierungspräferenzen. Die familieninternen Übernehmer finanzierten ihre Übernahme größtenteils mit Eigenkapital und Krediten (vgl. Abbildung 53). Beteiligungskapital Dritter, Förderdarlehen und auch Darlehen des Übergebers wurden weniger häufig genutzt.

Abbildung 53: Finanzierung des Kaufs/der Beteiligung aus Sicht der aktuellen Übergeber und Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)



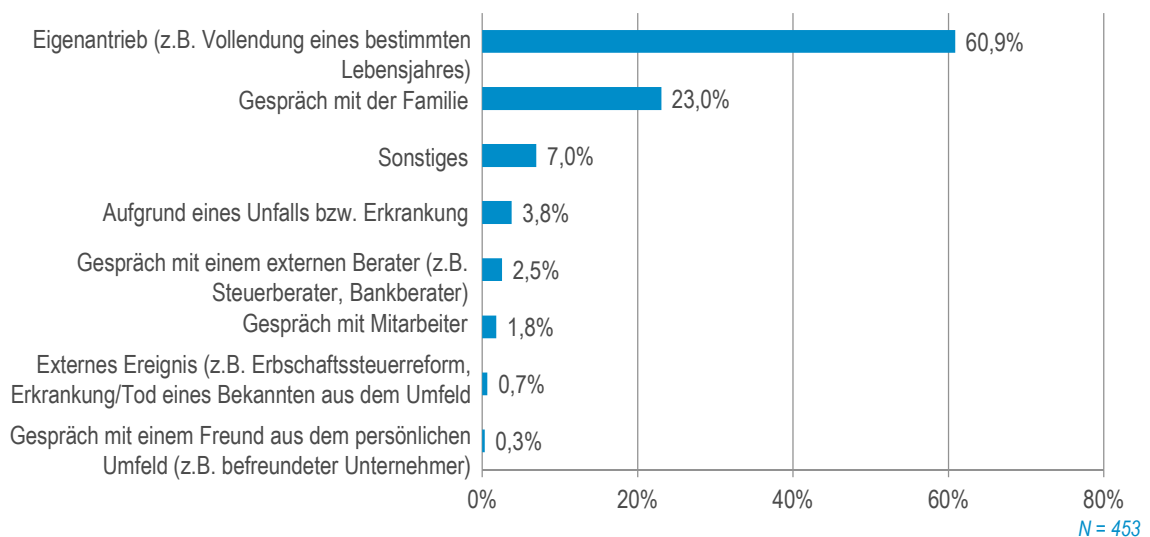
Quelle: Unternehmensbefragung.

Bei den familienexternen Übernehmern stellten Eigenkapital und Kredite ebenfalls die Hauptfinanzierungsform dar. Die Bedeutung der Fördermittel war bei diesen Übernehmern deutlich höher. Bemerkenswert war auch die Rolle von Darlehen der Übergeber. Dies deutet darauf hin, dass der Übergeber die Zahlung des Kaufpreises „streckte“. Eigenkapital von Beteiligungsgesellschaften oder anderer Dritter wurde bei der Übernahme vergleichsweise selten eingesetzt.

### 3.4 Beurteilung des Vorbereitungsstandes sowie des Informations- und Beratungsbedarfes

Rückblickend gaben die Übergeber, d.h. die aktuellen Übergeber und die Übergeber in spe, unabhängig von der Unternehmensgröße an, dass es vor allem ihr eigener Antrieb war, sich mit der Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen (vgl. Abbildung 54). Am zweithäufigsten wurden Gespräche mit der Familie genannt. Der interne Antrieb ist somit der Hauptschlüssel für den Beginn des Nachfolgeprozesses. Familienexterne bzw. externe Ereignisse, wie z.B. die Diskussion um die Erbschaftsteuer, konnten nur vereinzelt den Nachfolgeprozess ins Rollen bringen. Ebenso konnten externe Berater für das Thema sensibilisieren. Nur wenn der Übergeber loslassen kann, wird der Nachfolgeprozess gestartet und dann auch erfolgreich beendet werden können.

Abbildung 54: Entscheidender Anlass, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen aus Sicht der Übergeber

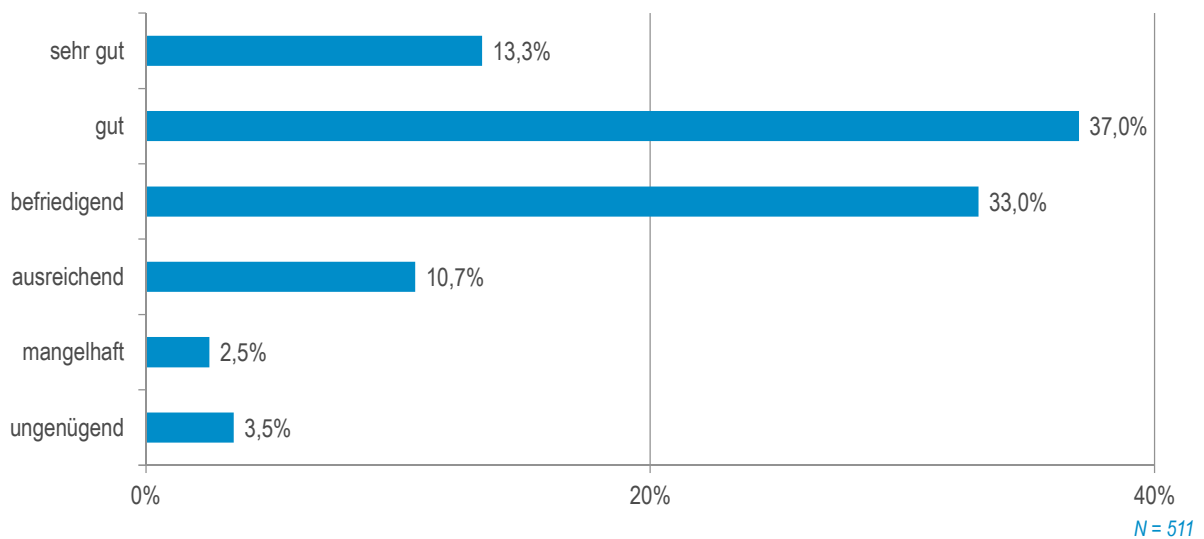


Quelle: Unternehmensbefragung.

Im Zuge der Übertragung eines Unternehmens ist eine Vielzahl an Fragen zu klären, die sich im Allgemeinen nur in diesem Kontext stellen. Übergeber haben deswegen im Umgang mit diesen spezifischen Fragen üblicherweise noch keine Erfahrungen sammeln können. Dem Fehlen entsprechenden Erfahrungswissens kann mit öffentlich wie privatwirtschaftlich angebotenen Unterstützungsmaßnahmen begegnet werden. Inwieweit solche Angebote von den Übergebern als relevant erachtet werden und ob die Befragten diese Angebote bereits genutzt haben, wird nachfolgend geklärt.

Insgesamt fühlten sich die aktuellen Übergeber und die Übergeber in spe auf das Thema Unternehmensnachfolge nur mit der Schulnote 2,6 vorbereitet. Zwar beurteilte rund die Hälfte der Übergeber ihren Vorbereitungsstand mit (sehr) gut, aber jeder sechste fühlte sich nur höchstens ausreichend präpariert (vgl. Abbildung 55).

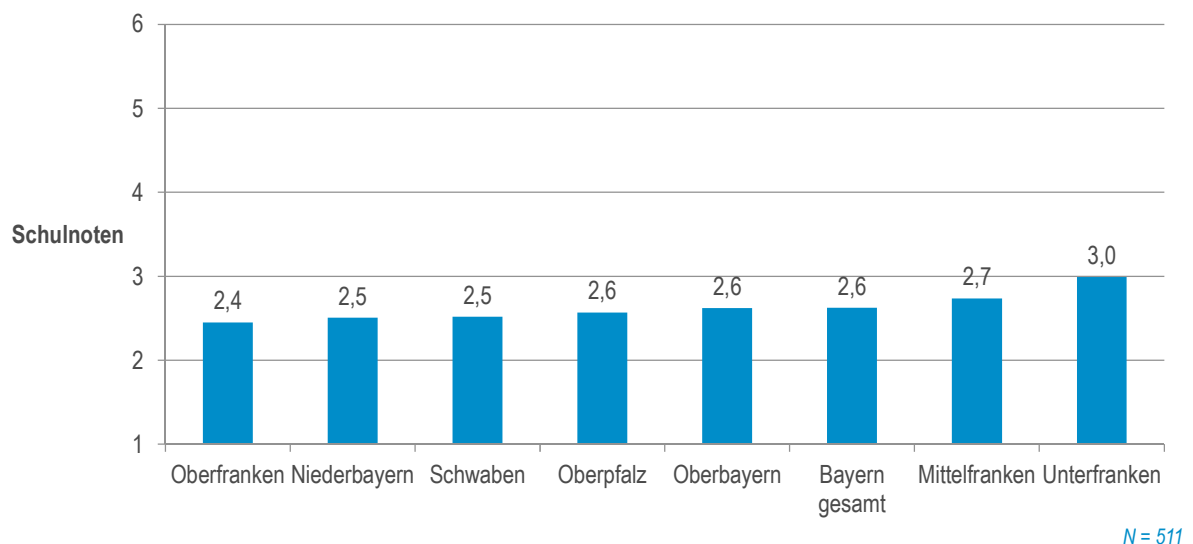
Abbildung 55: Vorbereitungsstand auf das Thema Unternehmensnachfolge aus Sicht der Übergeber



Quelle: Unternehmensbefragung.

Während keine unternehmensgrößenspezifischen Unterschiede festgestellt werden konnten, gab es geringfügige regionale Unterschiede, wie die nachfolgende Abbildung 56 zeigt. Am besten fühlten sich die Unternehmen in Oberfranken auf die Thematik vorbereitet.

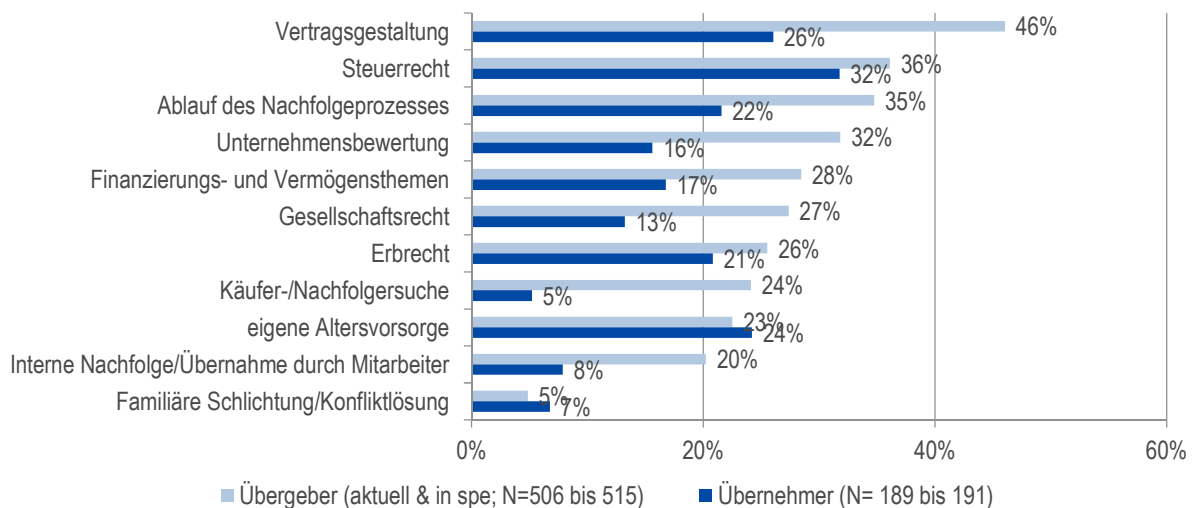
Abbildung 56: Vorbereitungsstand auf das Thema Unternehmensnachfolge aus Sicht der Übergeber – Durchschnittsnoten nach Regierungsbezirken



Quelle: Unternehmensbefragung.

Insgesamt bestand bei allen Übergebern ein breiter Informations- und Beratungsbedarf, vor allem bei der Vertragsgestaltung und dem Steuerrecht (vgl. Abbildung 57). Die Übergeber mit größeren Unternehmen hatten i.d.R. einen höheren Beratungsbedarf beim Steuerrecht, dem Erbrecht und dem Gesellschaftsrecht.<sup>71</sup>

Abbildung 57: Informations- und Beratungsbedarf der Übergeber und Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung.

Auch für die Übernehmer stellt die Unternehmensnachfolge ein Ereignis dar, dass üblicherweise nur einmal im Leben auftritt. Sie können deswegen nur begrenzt auf Erfahrungen zurückgreifen und haben in dieser Phase einen größeren Beratungsbedarf als sonst. Darauf deuten zumindest die nachfolgenden Befragungsergebnisse hin. Topthemen für die Übernehmer waren Steuerrecht, Vertragsgestaltung und Altersvorsorge.

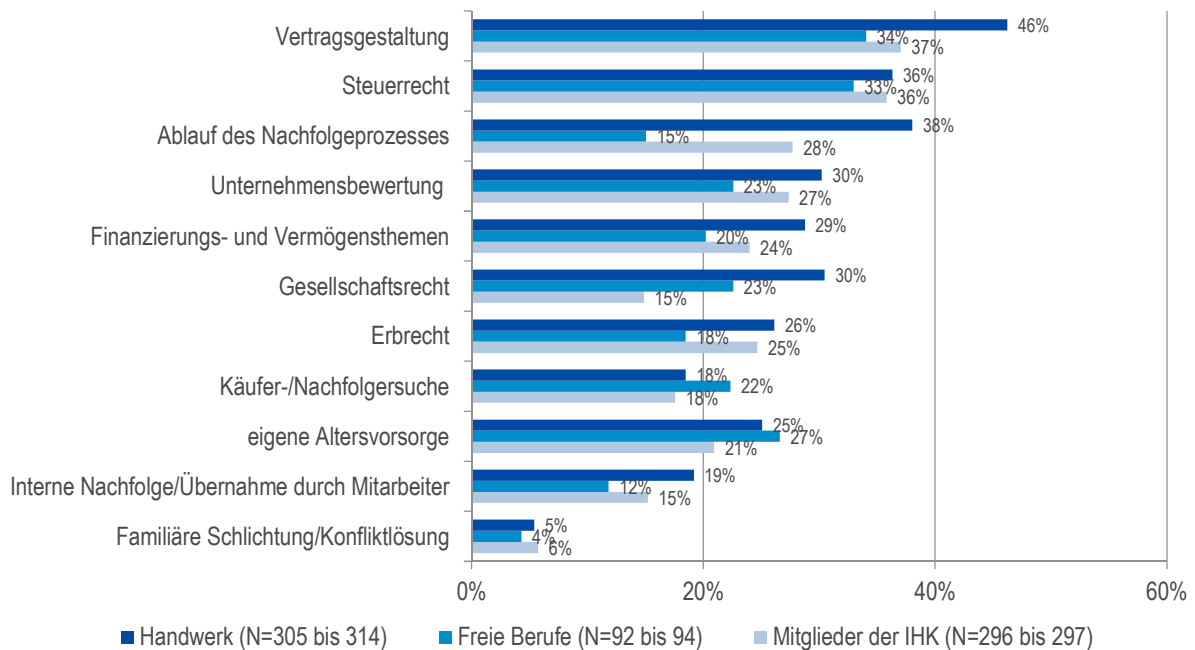
Im Vergleich zu den Übergebern war bei den Übernehmern insgesamt ein etwas geringerer Informations- und Beratungsbedarf festzustellen (vgl. Abbildung 57).

Die Handwerksunternehmen – sowohl Übergeber als auch Übernehmer – hatten tendenziell einen größeren Informations- und Beratungsbedarf. So wünschte sich fast die Hälfte der Handwerksunternehmen Informationen im Themenbereich der Vertragsgestaltung. Auch zum Ablauf des Nachfolgeprozesses und des Gesellschaftsrechts bestand im Handwerk ein hoher Bedarf.

<sup>71</sup> Auf Regierungsbezirksebene sind keine signifikanten Unterschiede bei den Themen festzustellen.



Abbildung 58: Informations- und Beratungsbedarf der Übergeber und Übernehmer differenziert nach Kammern und Freien Berufen (Mehrfachnennungen möglich)



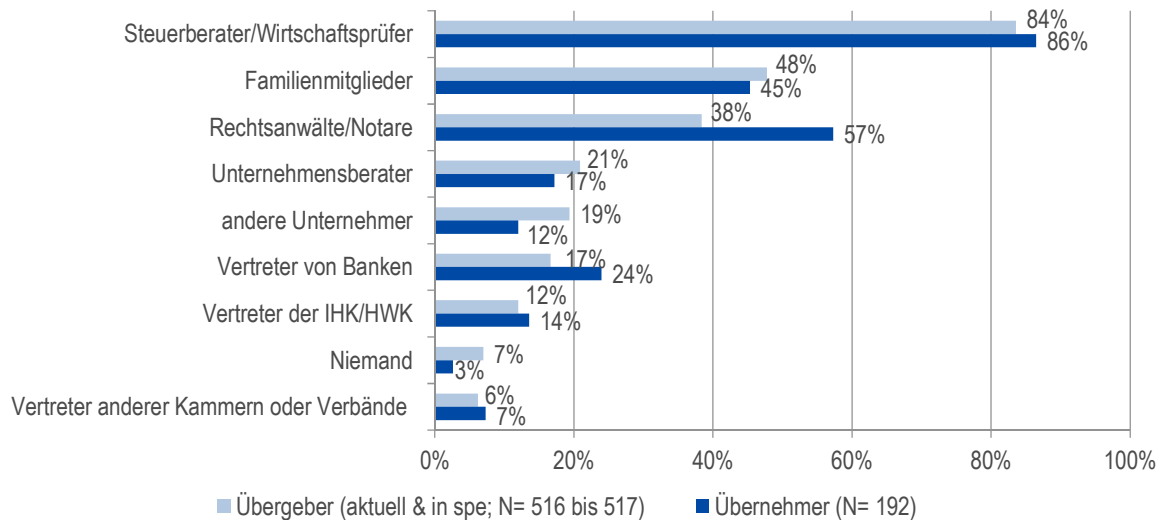
Quelle: Unternehmensbefragung.

Zur ihrer Informations- und Beratungsbefriedigung griffen alle Übergeber in erster Linie auf ihren Steuerberater/Wirtschaftsprüfer zurück. Fast 84 % ließen sich von einem Steuerberater/Wirtschaftsprüfer beraten, der i.d.R. das Unternehmen und seine wirtschaftlichen Verhältnisse sehr gut kennt (vgl. Abbildung 59). Aber auch der familieninterne Rat war für rund die Hälfte der Unternehmer sehr wichtig. Nicht unerwartet wurden an dritter Stelle Rechtsanwälte/Notare genannt, die für die konkrete Vertragsgestaltung, z.B. des Gesellschafts-/Kaufvertrags, eingebunden wurden bzw. werden. Jeder fünfte beauftragte einen Unternehmensberater. Vertreter von Banken wurden, wenn es z.B. um Fragen der Finanzierung ging, in jedem siebten Fall hinzugezogen. Jedes achte Unternehmen gab an, das Beratungsangebot der IHK/HWKs zu nutzen. Dabei hatte jedes sechste Unternehmen im Handwerk Beratungsleistungen der HWK in Anspruch genommen.<sup>72</sup>

Auch die Übernehmer griffen zu ihrer Informations- und Beratungsbefriedigung in erster Linie auf den Steuerberater/Wirtschaftsprüfer zurück. In der weiteren Rangfolge wurden Rechtsanwälte/Notare sowie die Familienmitglieder genannt.

<sup>72</sup> Bei diesen Ergebnissen ist zu berücksichtigen, dass die Freien Berufe i.d.R. nicht den IHK/HWKs angehören und daher nicht auf deren Beratungsleistung zurückgreifen dürfen.

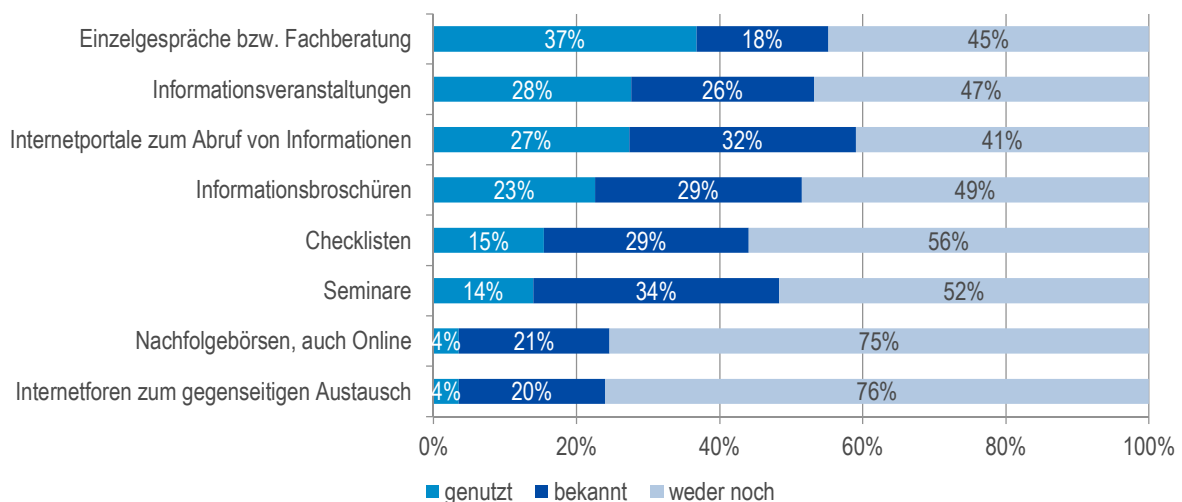
Abbildung 59: In Anspruch genommene Berater seitens der Übergeber und der Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung.

Unterstützungsangebote der verschiedenen Institutionen können von Übergebern und Übernehmern nur genutzt werden, wenn sie auch bekannt sind. Fast die Hälfte der Übergeber (vgl. Abbildung 60) und vier von zehn Übernehmern (vgl. Abbildung 61) 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. Aber auch die Bedeutung von Internetportalen sowohl für die Übergeber als auch die Übernehmer darf nicht unterschätzt werden.

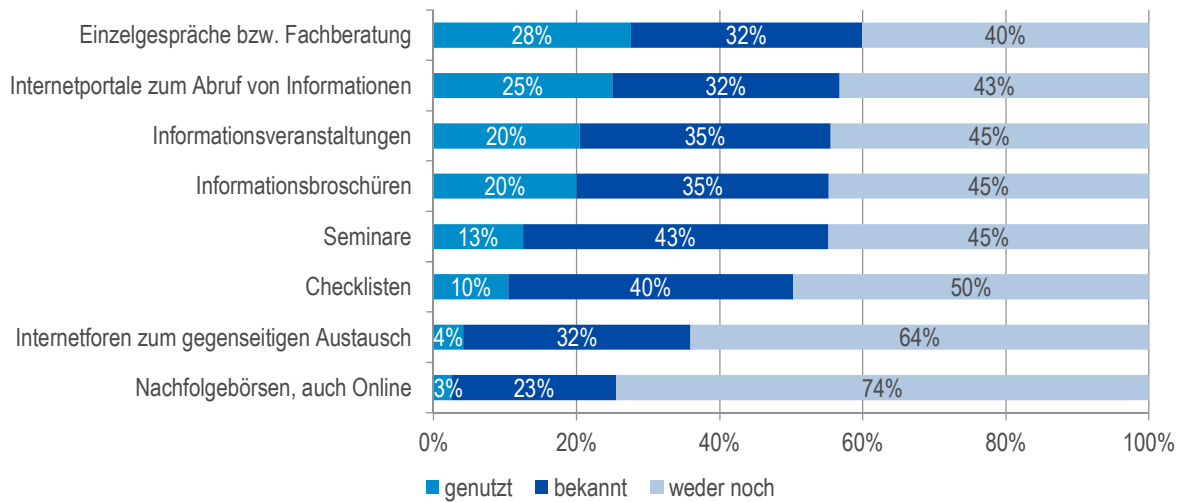
Abbildung 60: Genutzte und bekannte Unterstützungsangebote aus Sicht der Übergeber



N = 508 bis 517

Quelle: Unternehmensbefragung.

Abbildung 61: Genutzte und bekannte Unterstützungsangebote aus Sicht der Übernehmer



N = 190 bis 192

Quelle: Unternehmensbefragung.

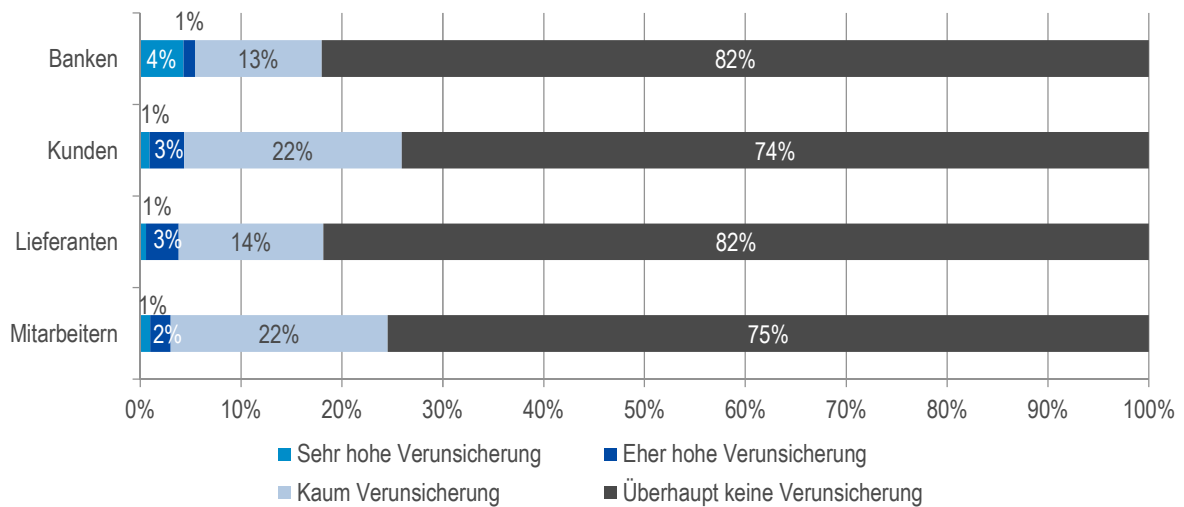
### 3.5 Die Phase des Neustarts

Der mit der Nachfolge verbundene Neustart mit einem neuen Geschäftsführer ist immer eine Zeit der Neuorientierung bei Geschäftspartnern, aber auch Mitarbeitern. Neben den nachfolgend vorgestellten internen Änderungen richten die Nachfolger auch die Außenbeziehungen oft in vielerlei Hinsicht neu aus. Diese Änderungen können Geschäftsbeziehungen zu Kunden, Lieferanten und Geldgebern betreffen.

Die Übernehmer gaben rückblickend aus ihrer Sicht an, dass bei den einzelnen Stakeholdern i.d.R. keine Verunsicherung zu spüren war. Nur in ganz wenigen Fällen wurde bei einzelnen Stakeholdern eine (sehr) hohe Verunsicherung bestätigt (vgl. Abbildung 62).<sup>73</sup> Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Übernahmen auch kommunikativ gut vorbereitet waren. Allerdings ist dieses Ergebnis vor dem Hintergrund zu relativieren, dass nur Übernehmer an der Befragung teilnahmen, die erfolgreich den Prozess gemeistert haben. Diejenigen, die mit ihrer Nachfolge z.B. aufgrund größerer Probleme mit den Stakeholdern gescheitert sind, konnten nicht befragt werden.

<sup>73</sup> Es wurden keine größen- oder regionalspezifischen Besonderheiten festgestellt.

Abbildung 62: Verunsicherung bei den Stakeholdern nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer

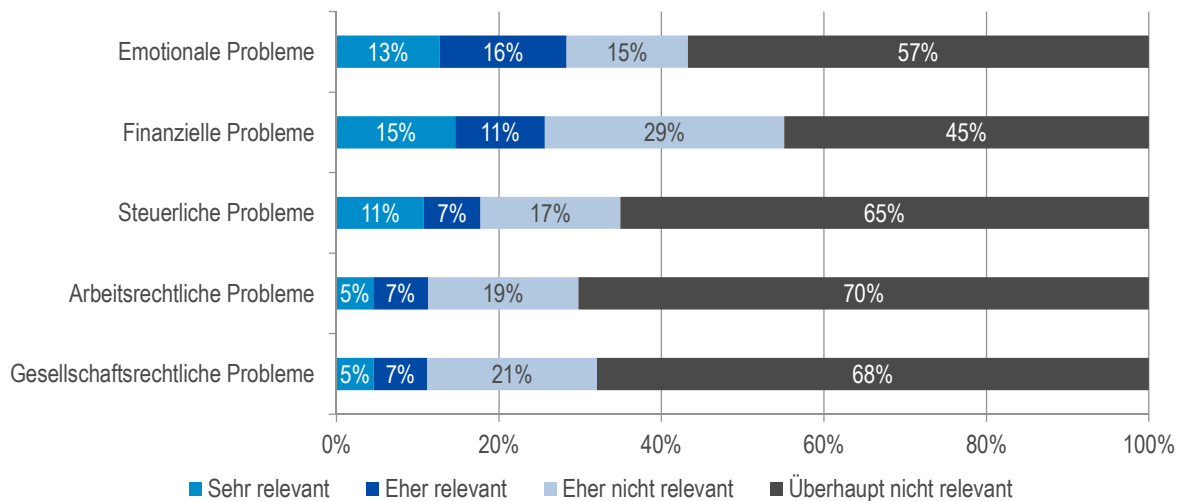


N = 431

Quelle: Unternehmensbefragung.

Zudem wurden die Übernehmer befragt, wo aus ihrer Sicht rückblickend die größten Problembereiche bei der Übernahme lagen. Die meisten Übernehmer gaben an, keine größeren Probleme gehabt zu haben. Wenn Probleme auftraten, waren sie eher emotionaler bzw. finanzieller Natur (vgl. Abbildung 63).

Abbildung 63: Relevanz verschiedener Problembereiche nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer



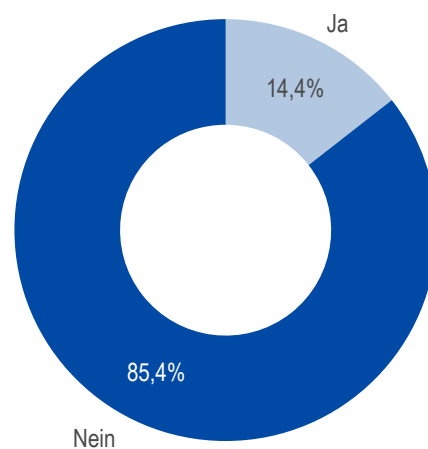
N = 432

Quelle: Unternehmensbefragung.

Über die emotionalen Probleme kann nur spekuliert werden, dies können Zweifel an den eigenen Fähigkeiten sein; es können Konflikte mit der Familie, dem Übergeber oder den Mitarbeitern sein. Arbeitsrechtliche oder gesellschaftsrechtliche Probleme waren nur für einen von zehn Übernehmern relevant.<sup>74</sup>

Finanzielle Probleme können durch einen unerwarteten Finanzierungsbedarf entstehen. Dieser trat in jedem siebten Fall auf (vgl. Abbildung 64). Er entstand vor allem durch nicht eingeplante Ersatzinvestitionen und vorgenommene Erweiterungsinvestitionen. In rund jedem dritten Fall waren sinkende Umsätze nach der Übernahme der Grund für einen weiteren Finanzierungsbedarf (vgl. Abbildung 65).<sup>75</sup>

Abbildung 64: Unerwarteter Finanzierungsbedarf nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer



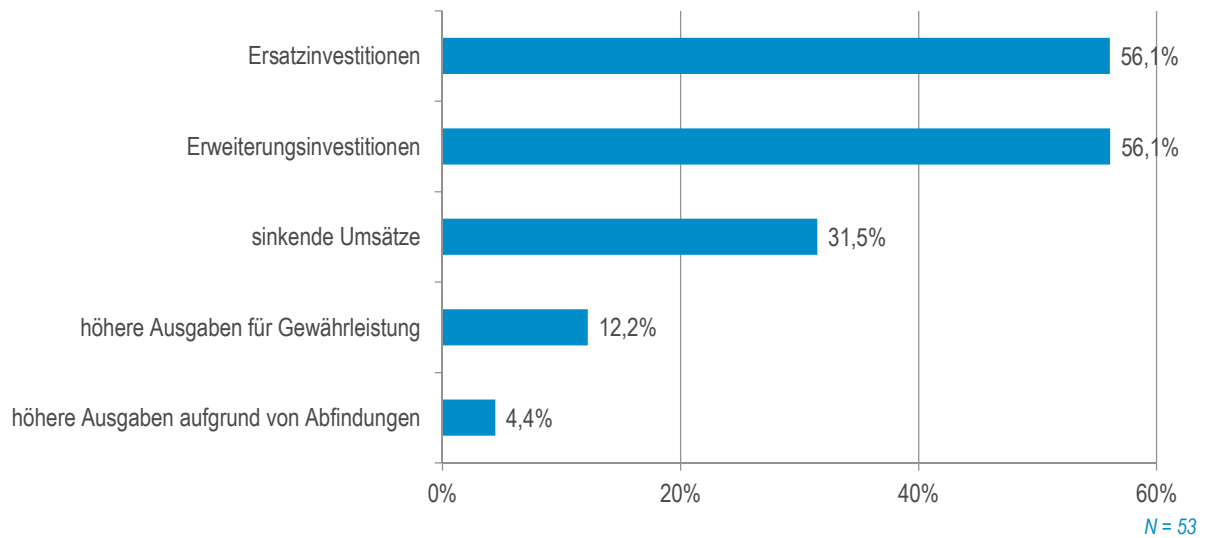
N = 429

Quelle: Unternehmensbefragung.

<sup>74</sup> Es wurden keine größen- oder regionalspezifischen Besonderheiten festgestellt.

<sup>75</sup> Es wurden keine größen- oder regionalspezifischen Besonderheiten festgestellt.

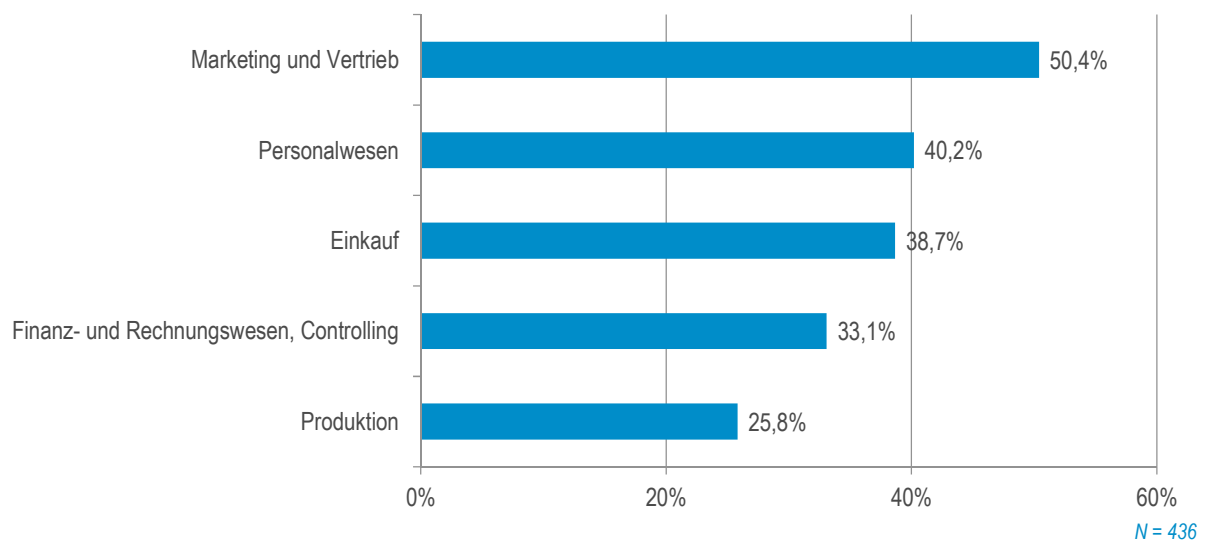
Abbildung 65: Gründe für den unterwarteten Finanzierungsbedarf nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung.

Der Nachfolger nimmt i.d.R. Veränderungen im Unternehmen vor. Am häufigsten betrafen sie – unabhängig von der Unternehmensgröße – Marketing und Vertrieb, das Personalwesen sowie den Einkauf (vgl. Abbildung 66).

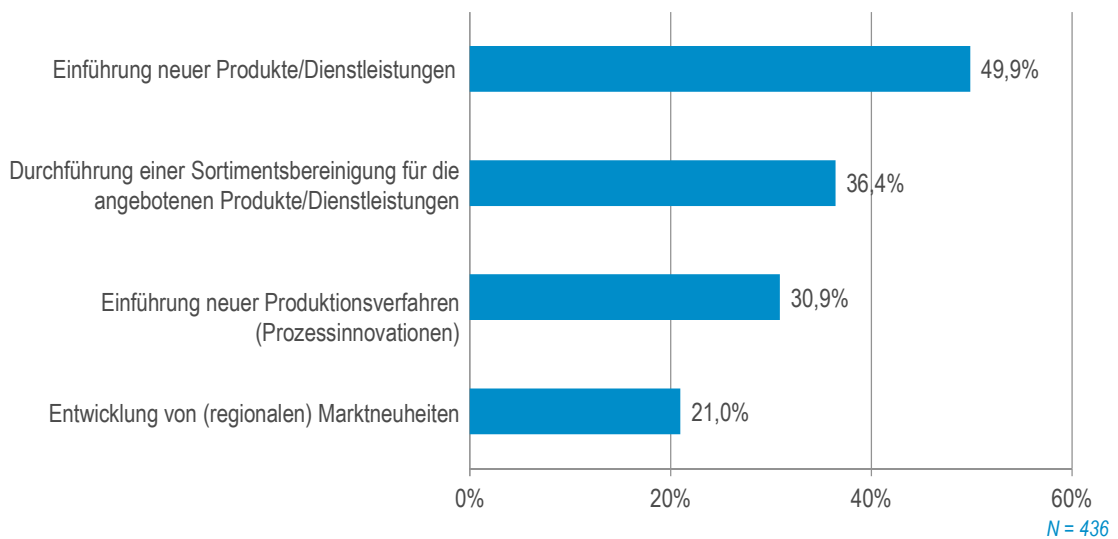
Abbildung 66: Veränderungen in den Unternehmensbereichen nach dem Generationswechsel aus Sicht der Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung.

Auch wenn die Produktion in den meisten Fällen nicht grundsätzlich verändert wurde, fanden in Unternehmen mit einem Generationenwechsel zahlreiche Veränderungen bei den Produkten (bzw. Dienstleistungen) und Produktionsprozessen (bzw. Verfahren zur Dienstleistungserstellung) statt. Rund die Hälfte der Übernehmer führte neue Produkte bzw. Dienstleistungen ein (vgl. Abbildung 67). Positiv hervorzuheben ist, dass auch jedes fünfte Unternehmen – unabhängig von der Unternehmensgröße – (regionale) Marktneuheiten entwickelte. Ein Drittel bereinigte sein Sortiment von nicht mehr marktgängigen Produkten und konzentrierte sich auf ertragsstarke Produkte und Dienstleistungen. Neben den oben aufgeführten Maßnahmen sichern auch moderne Produktionsverfahren die Wettbewerbsfähigkeit und damit das langfristige Überleben des Unternehmens; so investierten drei von zehn Übernehmern in Prozessinnovationen.

Abbildung 67: Von den Übernehmern ergriffene Maßnahmen am Produktportfolio (Mehrfachnennungen möglich)

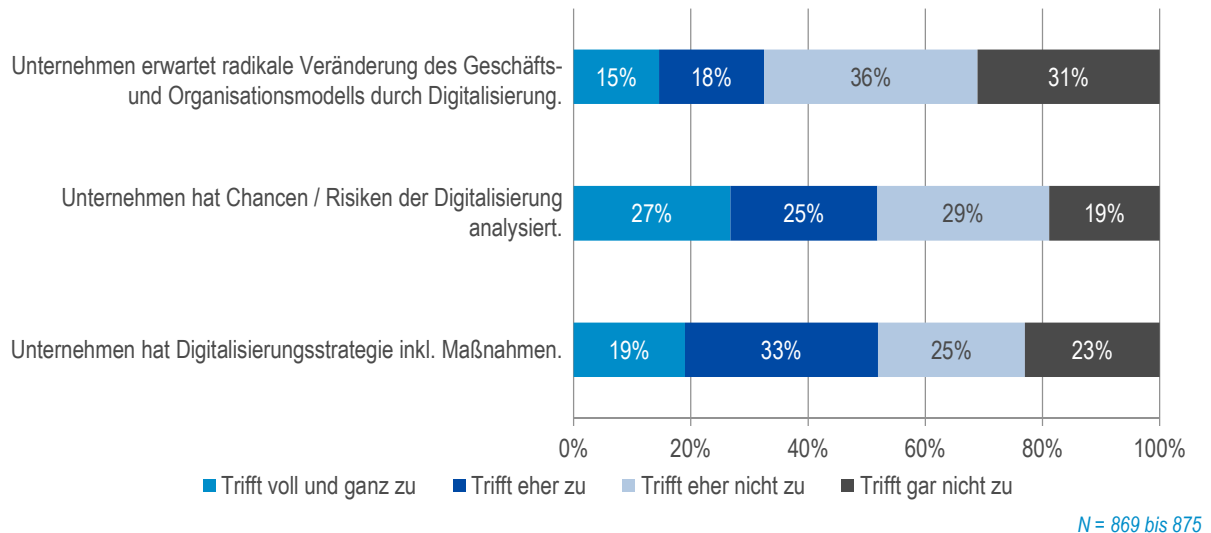


Quelle: Unternehmensbefragung.

### 3.6 Digitalisierung

Die Digitalisierung der Geschäftswelt ist eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Rund ein Drittel aller interviewten Unternehmer gab an, dass ihr Geschäftsmodell durch die Digitalisierung sogar 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 (vgl. Abbildung 68).

Abbildung 68: Verhältnis der Übergeber und Übernehmer zur Digitalisierung

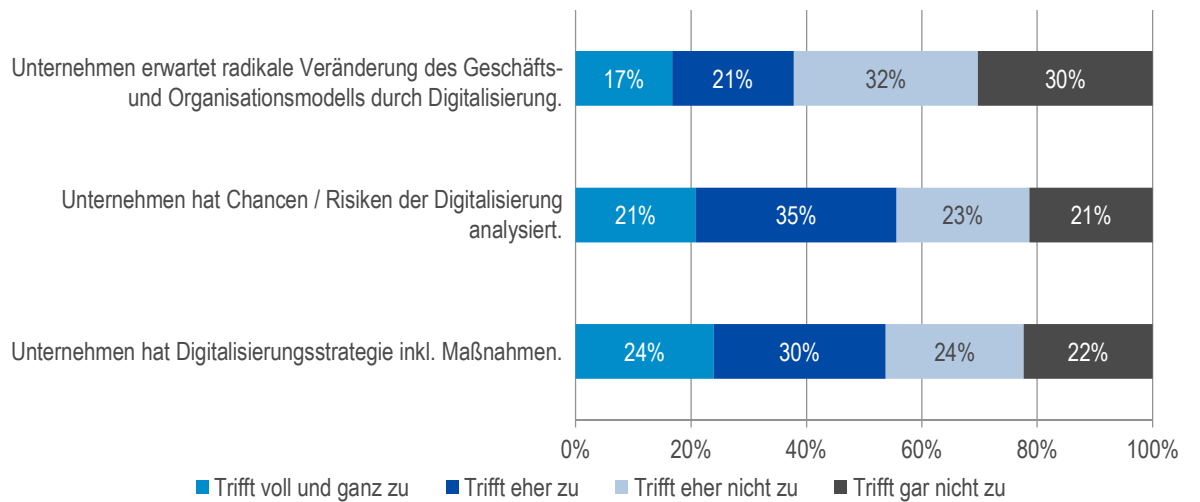


Quelle: Unternehmensbefragung.

Die Übernehmer, die i.d.R. deutlich jünger sind als die Übergeber, setzten sich etwas intensiver mit der Digitalisierung auseinander (vgl. Abbildung 69). Im Vergleich zu den Übergebern, d.h. den aktuellen Übergebern und den Übergebern in spe (vgl. Abbildung 70), waren es aber nur einige Prozentpunkte mehr, die die Chancen und Risiken der Digitalisierung analysierten und eine Digitalisierungsstrategie entwickelten. Allerdings ist in Abbildung 69 auch zu sehen, dass sich vier von zehn Übernehmern derzeit (noch) unzureichend mit der Thematik Digitalisierung und deren Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell auseinandersetzen.



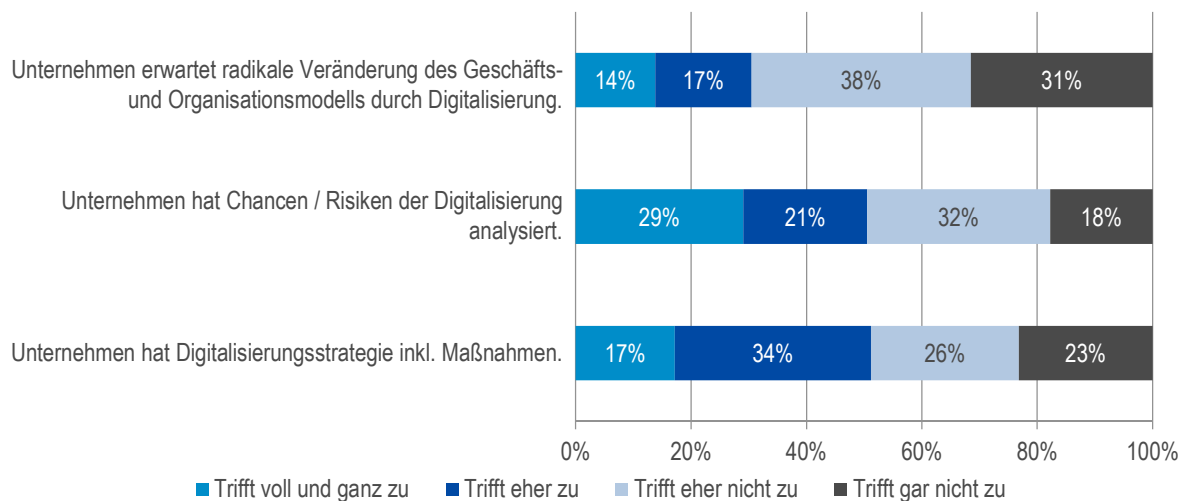
Abbildung 69: Verhältnis der Übernehmer zur Digitalisierung



N = 185 bis 188

Quelle: Unternehmensbefragung.

Abbildung 70: Verhältnis der Übergeber zur Digitalisierung

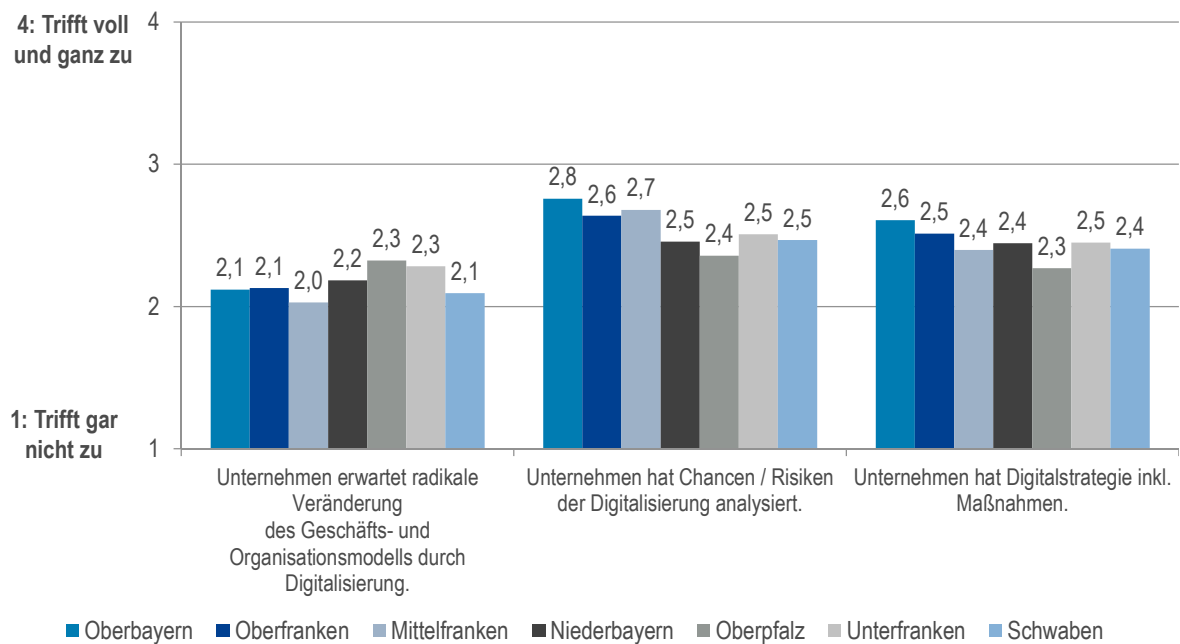


N = 495 bis 508

Quelle: Unternehmensbefragung.

Nach Regionen differenziert ergab sich folgender Befund: Die Unternehmen in Oberbayern sahen signifikant häufiger die Herausforderungen der Digitalisierung. So stimmten die Unternehmen in Oberbayern der Aussage, dass sie die Chancen und Risiken der Digitalisierung für ihr Geschäftsmodell analysieren, häufiger mit voll und ganz zu als die Unternehmen aus anderen Regierungsbezirken. Auch verfügten die Unternehmen in Oberbayern häufiger über eine Digitalisierungsstrategie als Unternehmen in anderen Regierungsbezirken.

Abbildung 71: Verhältnis der Unternehmen zur Digitalisierung nach Regierungsbezirken

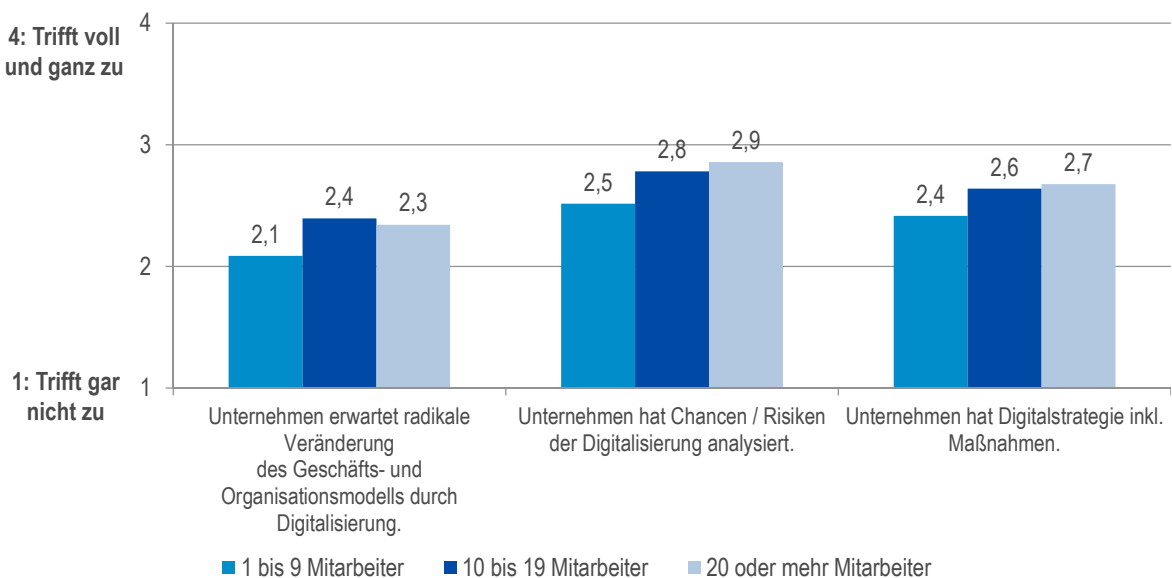


N = 683 bis 694

Quelle: Unternehmensbefragung.

Je mehr Beschäftigte ein Unternehmen hatte, desto intensiver war bereits die Auseinandersetzung mit der Thematik. Bei den Unternehmen mit 10 und mehr Mitarbeitern war dies deutlich zu erkennen (vgl. Abbildung 72). Bei den Kleinstunternehmen fehlte offenbar oft die Zeit, sich neben dem Tagesgeschäft mit dieser Thematik intensiver auseinanderzusetzen.

Abbildung 72: Verhältnis der Unternehmen zur Digitalisierung nach Beschäftigtengrößenklassen

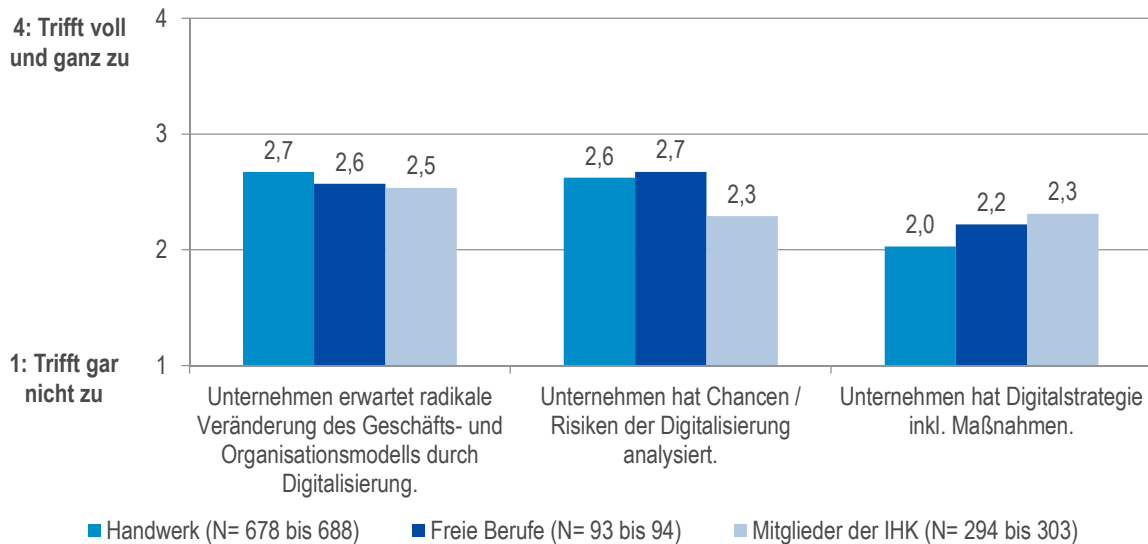


N = 683 bis 694

Quelle: Unternehmensbefragung.

Im Handwerk gingen signifikant mehr Unternehmen davon aus, dass die Digitalisierung radikale Veränderungen für ihr Geschäftsmodell bedeutet, gleichzeitig hatten aber signifikant weniger Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie entwickelt. Hier liegt also noch Nachholbedarf, damit die Unternehmen die richtigen Antworten auf die Herausforderungen finden.

Abbildung 73: Verhältnis der Unternehmen zur Digitalisierung nach Kammerzugehörigkeit und Freien Berufen



Quelle: Unternehmensbefragung.

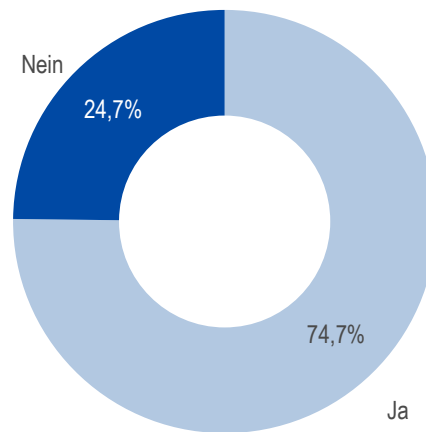
### 3.7 Notfallplan

Nach den Schätzungen (vgl. Kap. 2.3) tritt etwa jeder 16. Nachfolgefall in Bayern unvorhergesehen durch Tod oder Krankheit des Eigentümers ein. Eine ungeplante Nachfolgeregelung stellt alle Beteiligten vor größere Herausforderungen als eine geplante Nachfolge. Grundsätzlich können alle Unternehmer unabhängig von ihrem Alter betroffen werden. Deswegen kommt der Vorsorge für den Fall des unerwarteten Ausscheidens von Beginn der Unternehmertätigkeit an eine zentrale Bedeutung zu. Welche Vorkehrungen die Unternehmer sowohl im Hinblick auf das Unternehmen als auch die Familie getroffen haben, wird nachfolgend dargelegt.

Positiv ist die hohe Verbreitung des Notfallplans bei den bayerischen Familienunternehmen hervorzuheben. Die befragten Unternehmer waren sich offenbar der Notwendigkeit bewusst, die Fortführung des Unternehmens im Notfall sicherstellen zu müssen (vgl. Abbildung 74). In jedem Regierungsbezirk lag die Verbreitung eines Notfallplans bei mindestens 72 %. Bei den Übergebern, d.h. bei den aktuellen Übergebern und den Übergebern in spe, war ein etwas überdurchschnittlicher Wert festzustellen: fast 80 % verfügten über einen Notfallplan. Aber auch in der Gründergeneration gaben drei von vier Unternehmern an, dass sie über einen Notfallplan verfügen. Ca. 71 % der Übernehmer verfügten über einen Notfallplan. Die Verbreitung eines Notfallplans nahm somit mit dem Alter des Unternehmers zu. Differenziert nach Größenklassen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede. Auch die Kleinstunternehmen gaben an, dass

sie zu rund 73 % einen Notfallplan haben. Im Handwerk hatten drei von vier Unternehmen einen Notfallplan.

Abbildung 74: Vorhandensein eines Notfallplanes aus Sicht der Übergeber und Übernehmer



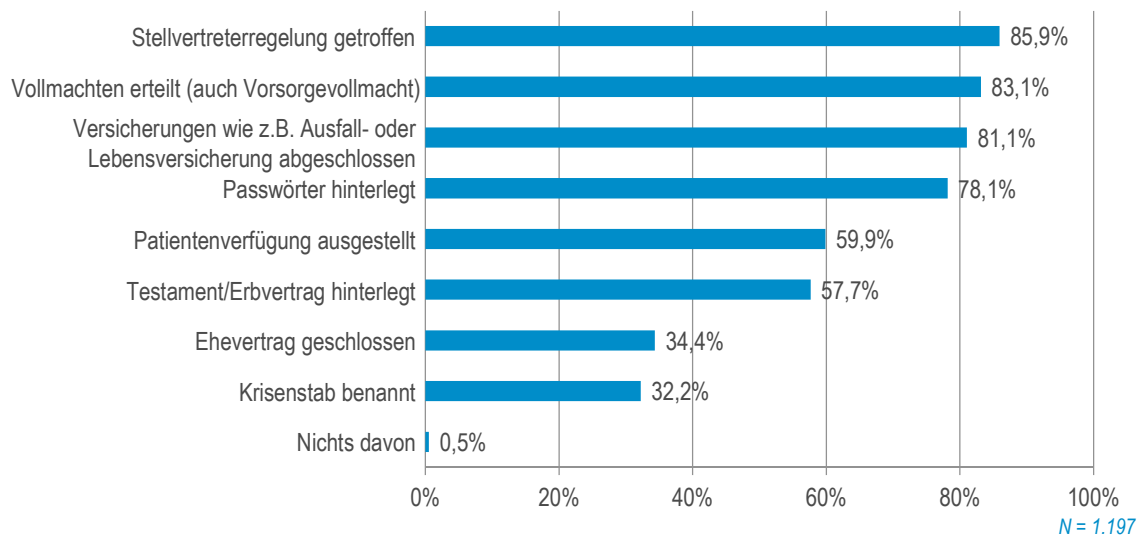
N= 1.539

Quelle: Unternehmensbefragung.

An erster Stelle wurden Vorkehrungen für eine Stellvertretung getroffen (vgl. Abbildung 75). Hierzu gehörten die Auswahl des Stellvertreters, die Erteilung von Vollmachten und die Hinterlegung der Passwörter. Bei der Mehrheit der Unternehmen war also für den Fall der Fälle vorgesorgt.

Der plötzliche Ausfall des Unternehmers hat zumeist nicht nur Folgen für das Unternehmen, sondern auch für seine Familie. Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmer ratsam, auch Vorkehrungen im Hinblick auf die Absicherung der Familie zu treffen. So hatten acht von zehn Unternehmern eine Ausfall- bzw. Lebensversicherung abgeschlossen. In mehr als der Hälfte der Fälle lag auch eine Patientenverfügung und ein Testament vor. An dieser Stelle sei darauf hinzuweisen, dass ein Notfallplan nur dann funktionieren wird, wenn eine Vielzahl von Punkten geregelt ist. Ob dies bei den befragten Unternehmen der Fall ist, kann nicht abschließend beantwortet werden. Aber wie Abbildung 75 zeigt gibt es bei den einzelnen Maßnahmen Verbesserungsmöglichkeiten, beispielsweise bei der Hinterlegung der Passwörter.

Abbildung 75: Getroffene Vorkehrungen für den Notfall aus Sicht der Übergeber und Übernehmer (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung.

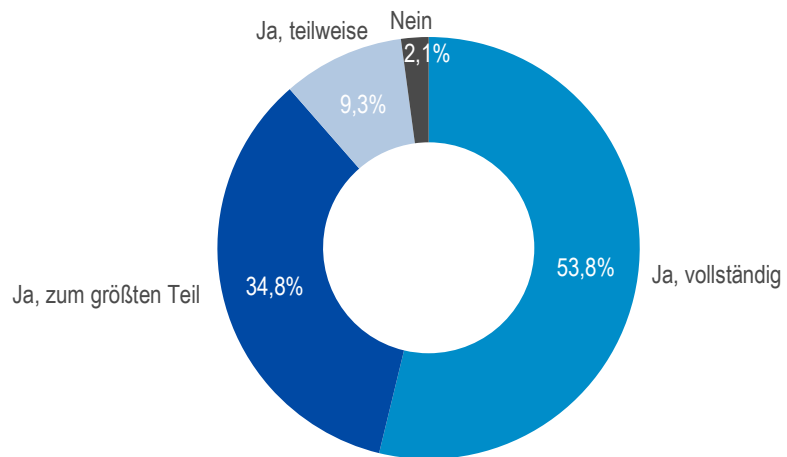
Differenziert nach Regierungsbezirken, Größenklassen und Fallgruppen waren folgende Gemeinsamkeiten bzw. Besonderheiten zu erkennen: Die „Notfallkoffer“ waren bei den Unternehmen in allen Regierungsbezirken ähnlich „gepackt“. Vollmachten und Testamente waren aufgrund des höheren Durchschnittsalters bei den Übergebern häufiger erteilt bzw. erstellt worden. Dagegen waren Passwörter häufiger bei den Gründern hinterlegt. Eheverträge existierten signifikant häufiger bei den größeren Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.<sup>76</sup> Bei den Handwerksunternehmen war festzustellen, dass sie weniger häufig eine Stellvertretungsregel getroffen haben und überproportional mehr Eheverträge genannt werden.<sup>77</sup>

Wichtig für den Fall der Fälle ist es, dass der Notfallplan auch aktuell ist. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen verfügte – unabhängig von Größe und Status im Nachfolgeprozess – über einen (größtenteils) aktuellen Notfallplan (vgl. Abbildung 76).

<sup>76</sup> In dieser Unternehmensgrößenklasse verfügte jeder zweite über einen Ehevertrag, ansonsten war es nur knapp ein Drittel der Unternehmer.

<sup>77</sup> Handwerksunternehmen verfügten zu 82 % über eine Stellvertretungsregel und zu 41 % über Eheverträge.

Abbildung 76: Aktualität des Notfallplans aus Sicht der Übergeber und Übernehmer



*N = 1.188*

Quelle: Unternehmensbefragung.

### 3.8 Zwischenfazit

In rund einem Drittel der bayerischen Familienunternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten steht gemäß der Befragungsergebnisse in den nächsten zehn Jahren ein Generationswechsel an. Familieninterne Nachfolgen stellen dabei die bevorzugte Nachfolgelösung dar; dies zeigte nicht nur die Übergeber-, sondern auch die Übernehmerbefragung. Hauptantrieb für den Beginn des Nachfolgeprozesses sind zumeist interne Motive des Übergebers. Die Übergeber sind sich gleichzeitig bewusst, dass der Übergabeprozess i.d.R. mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann.

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. Insgesamt scheint es aber so, dass viele familieninterne Übergeber hier ihren Plan – so die Ergebnisse der Befragungen – von einem schrittweisen Übergang bzw. Loslassen hin zu einem Übergang in einem Schritt im Laufe des Nachfolgeprozesses revidieren mussten.

Falls der Übernehmer das Unternehmen kauft bzw. eine Beteiligung erwirbt, erfolgt die Finanzierung i.d.R. über einen Bankkredit und Eigenkapital. Beteiligungskapital Dritter, Förderdarlehen und auch Darlehen des Übergebers wurden weniger häufig genutzt.

Gut die Hälfte der Übergeber fühlte sich auf den Nachfolgeprozess gut oder gar sehr gut vorbereitet. Insbesondere zum Steuerrecht und zur Vertragsgestaltung bestand und besteht sowohl bei Übergebern als auch bei den Übernehmern allerdings 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.

Die Phase des Neustarts wurde von den Übernehmern, die den Generationswechsel erfolgreich durchgeführt haben, auskunftsgemäß ohne größere Probleme bewerkstelligt. 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. Auch wurden zahlreiche Veränderungen bei den Produkten (bzw. Dienstleistungen) und Produktionsprozessen durchgeführt, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Die Digitalisierung stellt sowohl für die Übergeber als auch für die Übernehmer 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. Die befragten Unternehmer hatten größtenteils Vorkehrungen für den Fall der ungeplanten Nachfolge getroffen. Hierbei wurden sowohl Maßnahmen zum Schutz des Unternehmens als auch Maßnahmen zum Schutz der Familie ergriffen. Gleichzeitig bestehen aber auch hier noch Verbesserungsmöglichkeiten, zum einen bei den einzelnen Vorkehrungen, die für den Notfall getroffen sind, und zum anderen bei der Aktualität der Vorkehrungen.

## **4. Befragung der bayerischen Nachfolge-Experten**

### **4.1 Hintergrund/Zielsetzung der Expertenbefragung**

Die Unternehmensnachfolge ist, wie in Kapitel 3 ausgeführt, ein langjähriger, vielschichtiger Prozess, in dessen Verlauf viele Fragen und Probleme auftauchen, bei denen die Übergeber und auch die Übernehmer auf Experten zurückgreifen können. Diese Experten kommen dabei aus den unterschiedlichsten Fachdisziplinen. Daher wurde bei der Auswahl für die Expertenbefragung darauf geachtet, das breite Spektrum der verschiedenen Dienstleister und Beratungsangebote umfassend abzudecken. Somit erfolgte die Befragung bei regionalen Beratungsstellen der Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern sowie bei Gründungszentren, die ebenfalls Beratung zur Unternehmensnachfolge anbieten. Auch wurden Bankberater, Rechtsanwälte/Steuerberater sowie Unternehmensberater in die Expertenbefragung mit einbezogen.<sup>78</sup> Die Berater wurden gleichermaßen aus allen sieben Regierungsbezirken Bayerns kontaktiert. Nach der Erstellung und Programmierung des Fragebogens (vgl. Anhang C) standen 267 Adressen teils von Verbänden/Institutionen, teils selbst recherchiert, für die Telefoninterviews zur Verfügung. Vom 07.08. bis zum 29.08.2017 wurden 103 Experteninterviews durchgeführt. Themen der Befragung waren u.a. die Probleme im Nachfolgeprozess, Erfolgsfaktoren und die Vernetzung der Experten. Die Interviewlänge lag durchschnittlich bei etwas über 35 Minuten.

### **4.2 Charakteristika der befragten Nachfolgeberater**

Von den per Zufallsstichprobe 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 privaten Großbanken). Die restlichen Interviewpartner stammten aus dem Bereich Steuerberater/Unternehmensberater<sup>79</sup> (vgl. Abbildung 77).

Um gegebenenfalls Unterschiede zwischen den Beratergruppen identifizieren zu können, wurden die Berater zu zwei fast gleichgroßen Gruppen zusammengefasst. Zu den sogenannten „Beratern aus öffentlichen Institutionen“ (Berater von Gründungsagenturen/Wirtschaftsförderern, HWK und IHK) und zur Gruppe der sogenannten „privaten Berater“ (Vertreter von Banken, Steuerberater und Unternehmensberater).

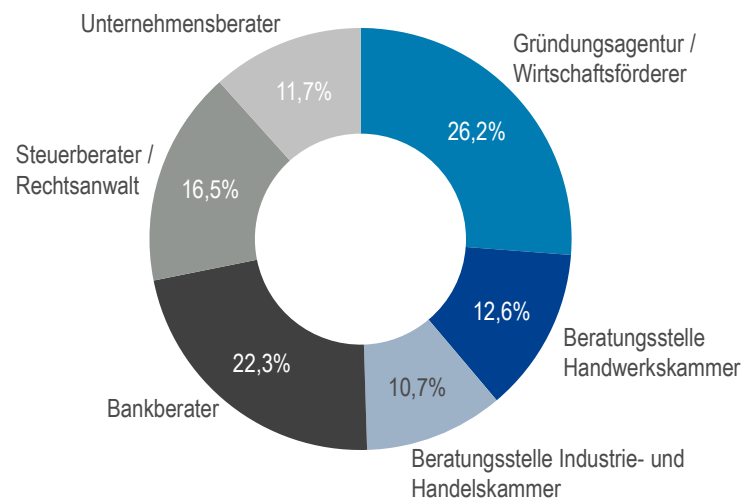
---

<sup>78</sup> Bei allen wurde darauf geachtet, dass sich diese auf die Beratung zur Unternehmensnachfolge spezialisiert haben.

<sup>79</sup> Abgesehen von den Rechtsanwälten konnte schließlich mit jeder Gruppe eine zweistellige Anzahl von Interviews geführt werden.



Abbildung 77: Verteilung der interviewten Nachfolgeexperten nach Institutionen/Berufsgruppen

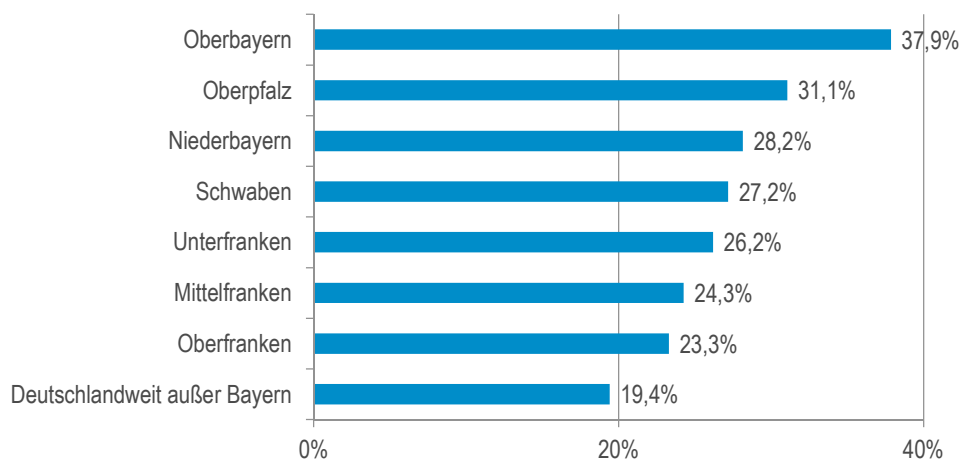


N = 103

Quelle: Expertenbefragung.

Die befragten Berater waren in der Regel ausschließlich im Freistaat Bayern und durchschnittlich in zwei Regierungsbezirken, tätig. Durch die Auswahl der Interviewpartner wurden alle Regierungsbezirke Bayerns in ausreichender Zahl abgedeckt. Ähnlich wie bei der Unternehmensbefragung wurden die Regierungsbezirke mit einem verhältnismäßig kleinen Unternehmensbestand (vgl. Kap. 3.1) überproportional berücksichtigt (vgl. Abbildung 78).

Abbildung 78: Regionale Tätigkeitsgebiete der interviewten Nachfolgeexperten (Mehrfachnennungen möglich)



N = 103

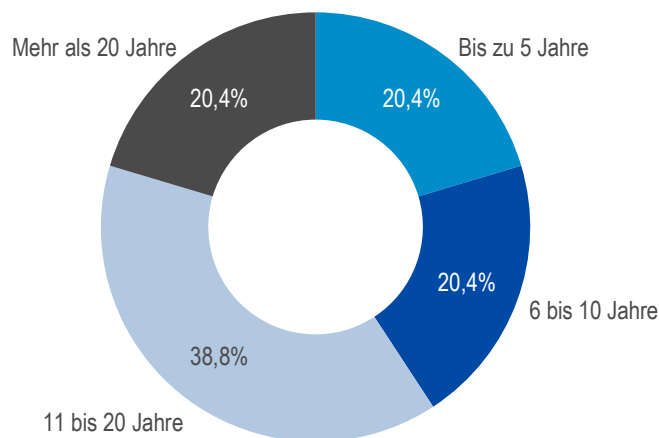
Quelle: Expertenbefragung.

Über drei Viertel der Experten verneinten, dass es regionale Unterschiede zwischen den Regierungsbezirken innerhalb Bayerns in Bezug auf das Thema Unternehmensnachfolge gebe. Diejenigen, die regionale Unterschiede angaben, waren oft der Meinung, dass es Übergeber in ländlichen Regionen deutlich

schwerer haben, einen Nachfolger zu finden. Potenzielle Übernehmer/Fachkräfte wanderten und wandern aufgrund der wirtschaftlichen Prosperität in urbanere Regionen ab, so dass das Angebot an potenziellen Übernehmern in ländlichen Regionen geringer ist als in urbanen Regionen. Andererseits wurde auf die wesentlich höheren Bewertungen für Immobilienvermögen in urbanen Regionen hingewiesen, die die dortige Unternehmensnachfolge erschweren kann.

Die befragten Nachfolgeberater verfügten über langjährige Berufserfahrung.<sup>80</sup> Fast vier von zehn Beratern waren zwischen 10 und 20 Jahren in diesem Themenfeld tätig. Im Durchschnitt unterstützten die interviewten Nachfolgeexperten die Übergeber und Übernehmer seit 15 Jahren.<sup>81</sup> Jeder fünfte Interviewte war zum Zeitpunkt der Befragung schon mehr als 20 Jahre in der Nachfolgeberatung aktiv (vgl. Abbildung 79).<sup>82</sup> Dabei war zwischen den privaten Beratern und den Beratern aus öffentlichen Institutionen kein signifikanter Unterschied festzustellen.<sup>83</sup>

Abbildung 79: Berufserfahrung der interviewten Nachfolgeexperten



N = 103

Quelle: Expertenbefragung.

Die Nachfolgeberater unterstützten und unterstützen i. d. R. eine Vielzahl von Übergebern und Übernehmern und verfügten damit über einen großen Erfahrungsschatz und einen sehr guten Überblick über die Probleme und Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge. Von den 103 interviewten Experten gab ein Drittel an, bis zu fünf Übergeber pro Jahr zu beraten. Fast jeder fünfte beriet zwischen 6 und 10 Übergeber

<sup>80</sup> Interviews wurden nur mit Beratern mit mindestens einem Jahr Berufserfahrung in diesem Bereich durchgeführt.

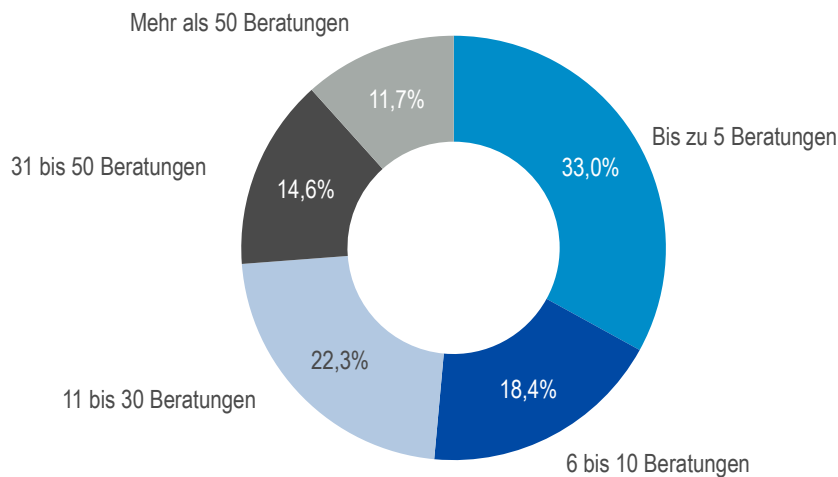
<sup>81</sup> Der arithmetische Durchschnitt liegt bei 14,45 Jahren.

<sup>82</sup> Um zu testen, ob die Berufserfahrung Einfluss auf das Antwortverhalten hat, wurden die Berater in zwei Gruppen differenziert; Berater, die bis zu 10 Jahre in der Nachfolgeberatung tätig sind und Berater, die über 10 Jahre in der Nachfolgeberatung tätig sind. Hier konnten keine signifikanten Unterschiede bei den weiteren Auswertungen festgestellt werden.

<sup>83</sup> Berater aus öffentlichen Institutionen verfügen im arithmetischen Mittel über 14,25 Jahre Berufserfahrung, private Berater über 14,63 Jahre Berufserfahrung.

pro Jahr. Fast jeder zweite der befragten Nachfolgeberater beriet 11 und mehr Übergeber pro Jahr; ein Viertel sogar mehr als 30 Übergeber (vgl. Abbildung 80).<sup>84</sup>

Abbildung 80: Verteilung der von den interviewten Nachfolgeexperten beratenen Übergeber pro Jahr



N = 103

Quelle: Expertenbefragung.

Zwischen den beiden großen Beratergruppen waren dabei deutliche Unterschiede festzustellen. Während bei den privaten Beratern sieben von zehn Beratern nicht mehr als 10 Übergeber pro Jahr berieten, stellte sich dieses Verhältnis bei den Beratern aus öffentlichen Institutionen genau anders herum dar. Von ihnen berieten 70 % mehr als 11 Übergeber pro Jahr.<sup>85</sup> Dies hängt vermutlich mit den Aufgaben der jeweiligen Berater zusammen. Während die Berater aus öffentlichen Institutionen sehr viele Erst- und Kurzberatungen übernehmen, begleiten die privaten Berater den Einzelfall über einen längeren Zeitraum und entwickeln hierfür individuelle Nachfolgelösungen.

Gleichzeitig wurden von fast allen Experten auch Unternehmer beraten. Auch hier war eine ähnlich hohe Zahl an Beratungen festzustellen. Von den 103 interviewten Experten gab rund die Hälfte an, weniger als 10 Unternehmer pro Jahr zu beraten. Die andere Hälfte beriet pro Jahr 11 und mehr Unternehmer (vgl. Abbildung 81).<sup>86</sup>

Differenziert nach den Beratergruppen war wiederum ein ähnliches Bild festzustellen: mehr als 50 % der privaten Berater berieten weniger als 5 Unternehmer pro Jahr, während die Berater aus öffentlichen Institutionen zu über zwei Dritteln mehr als 11 Unternehmer berieten.<sup>87</sup>

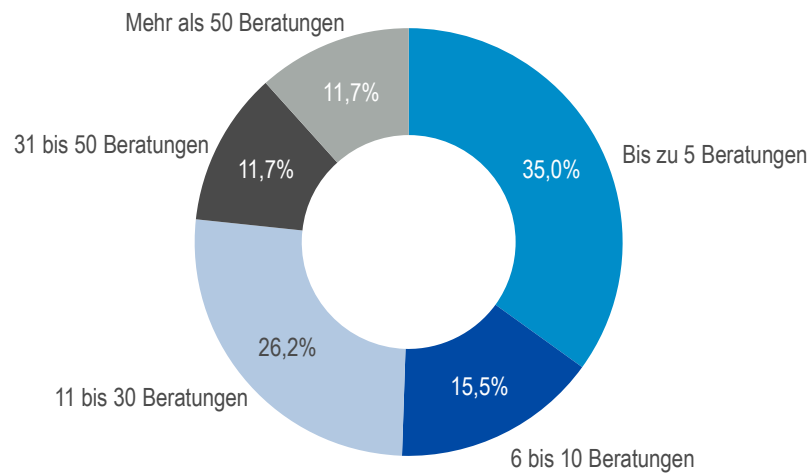
<sup>84</sup> Im arithmetischen Mittel wurden 29 Übergeber beraten.

<sup>85</sup> Die Berater aus öffentlichen Institutionen berieten durchschnittlich 40 Übergeber pro Jahr, die privaten Berater im Durchschnitt 17.

<sup>86</sup> Im arithmetischen Mittel wurden 25 Unternehmer beraten.

<sup>87</sup> Die Berater aus öffentlichen Institutionen berieten durchschnittlich 36 Unternehmer pro Jahr, die privaten Berater im Durchschnitt 14.

Abbildung 81: Verteilung der von den interviewten Nachfolgeexperten beratenen Übernehmer pro Jahr



N = 103

Quelle: Expertenbefragung.

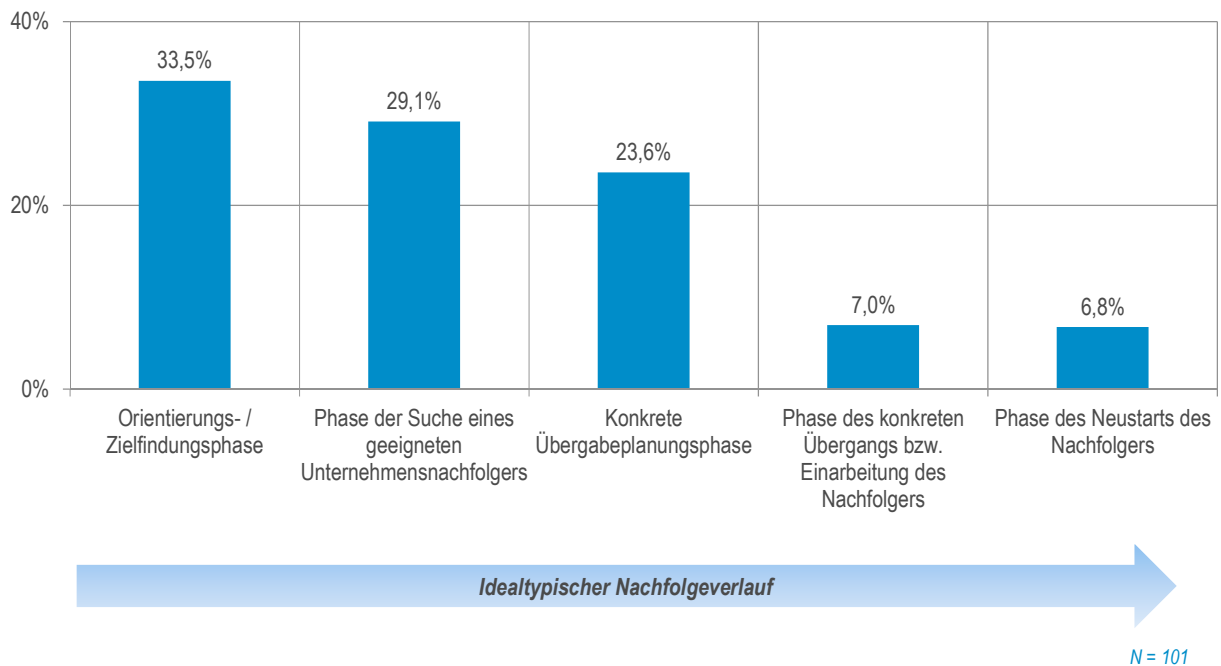
Des Weiteren wurden die Experten gefragt, ob die Nachfrage nach Nachfolgeberatung in den letzten Jahren gestiegen ist. Insgesamt zeigte sich ein deutliches Ergebnis: Drei von vier Beratern stimmten dieser Aussage zu.

### 4.3 Zeitpunkt der Kontaktaufnahme zwischen Unternehmen und Nachfolgeberater

Der erste Kontakt vom Unternehmer zum Berater kann zu ganz unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen, je nachdem, wann der Unternehmer das Gefühl hat, einen fachlichen Berater zu benötigen. Spätestens, wenn es um steuerliche, juristische oder finanzielle Aspekte der Unternehmensnachfolge geht, wird die Expertise Dritter in Anspruch genommen. Allerdings kann der Nachfolgeprozess zu diesem Zeitpunkt bereits weit vorangeschritten sein.

Aus der Sicht der Berater kam ein gutes Drittel der beratenen Übergeber in der Orientierungs-/Zielfindungsphase zu ihnen (vgl. Abbildung 82). Drei von zehn Übergebern wendeten sich an einen Berater, als konkret ein Nachfolger gesucht wurde. In der Phase der konkreten Übergabe wendete sich fast jeder vierte Unternehmer an einen Berater. Nur die wenigsten Übergeber wendeten sich erst in der Phase der Einarbeitung des Nachfolgers oder nach dem Neustart erstmals an einen Berater.

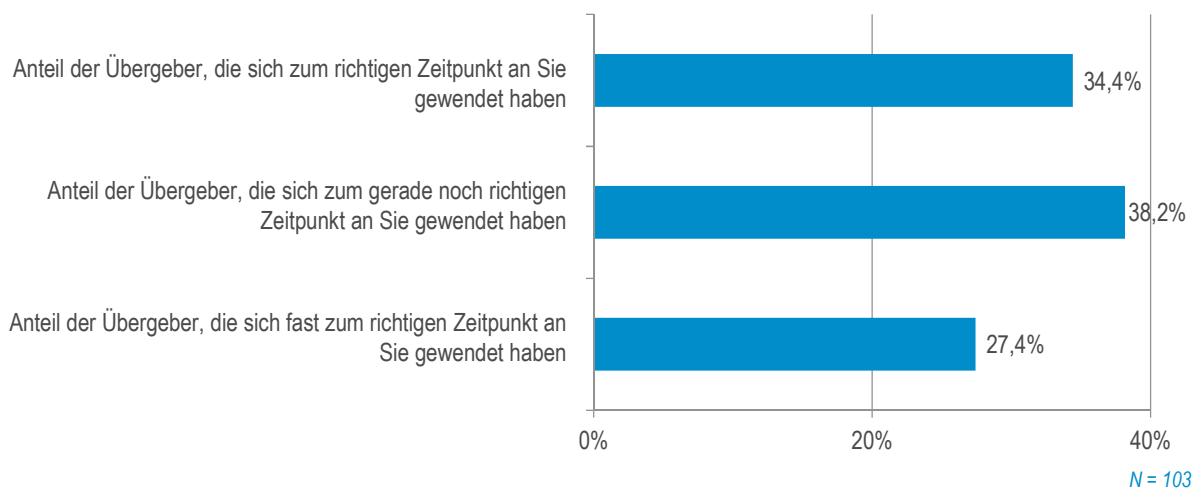
Abbildung 82: Phase des Erstkontaktes der Übergeber mit den Beratern im Nachfolgeprozess



Quelle: Expertenbefragung.

Aus Sicht der Berater kamen die Übergeber (noch) rechtzeitig zu ihnen (vgl. Abbildung 83).<sup>88</sup> Zu bedenken ist aber, dass die Berater nur die Übergeber beurteilen konnten, die sich an sie gewandt hatten. Wie viele Übergeber sich trotz Beratungsbedarfs nicht an einen Berater wenden, ist unbekannt.

Abbildung 83: Beurteilung des Zeitpunktes des Erstkontaktes aus Sicht der Berater

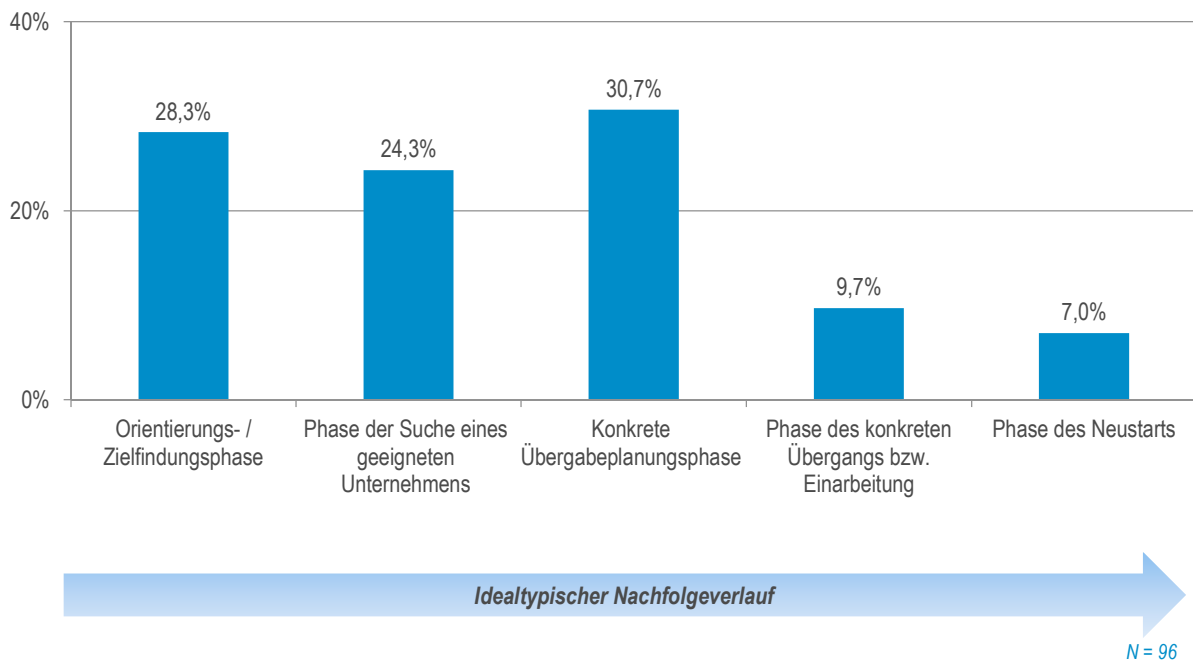


Quelle: Expertenbefragung.

<sup>88</sup> Private Berater und Berater aus öffentlichen Institutionen kommen hier zum gleichen Votum.

Übernehmer, die einen Berater kontaktieren, nahmen den ersten Kontakt i.d.R. in einer späteren Phase des Nachfolgeprozesses auf, schwerpunktmäßig in der Phase der Planung der konkreten Übergabe (vgl. Abbildung 84). Einige Übernehmer wendeten sich aber auch schon in der Orientierungsphase an einen Berater.

Abbildung 84: Phase des Erstkontaktes der Übernehmer mit den Beratern im Nachfolgeprozess

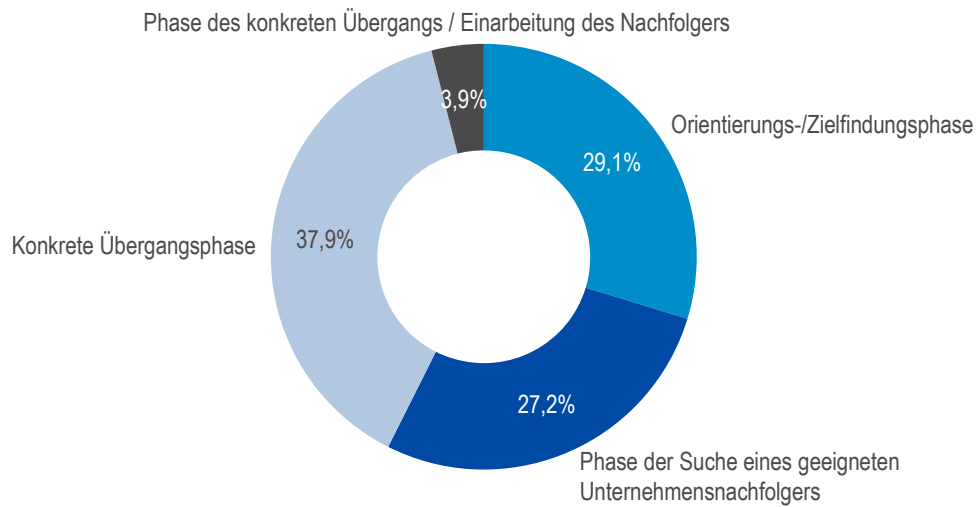


Quelle: Expertenbefragung.

Auch hier war festzustellen, dass der Zeitpunkt, zu dem sich die Übernehmer an die Berater wendeten, sehr individuell war.

Die Mehrheit der Übergeber und Übernehmer kamen aus Sicht der Berater „noch rechtzeitig“, denn nach Meinung der Experten lag der größte Beratungsbedarf in der konkreten Ausgestaltung eines Nachfolgefahrplans (vgl. Abbildung 85).

Abbildung 85: Höchster Beratungsbedarf nach Phasen aus Sicht der Berater



N = 103

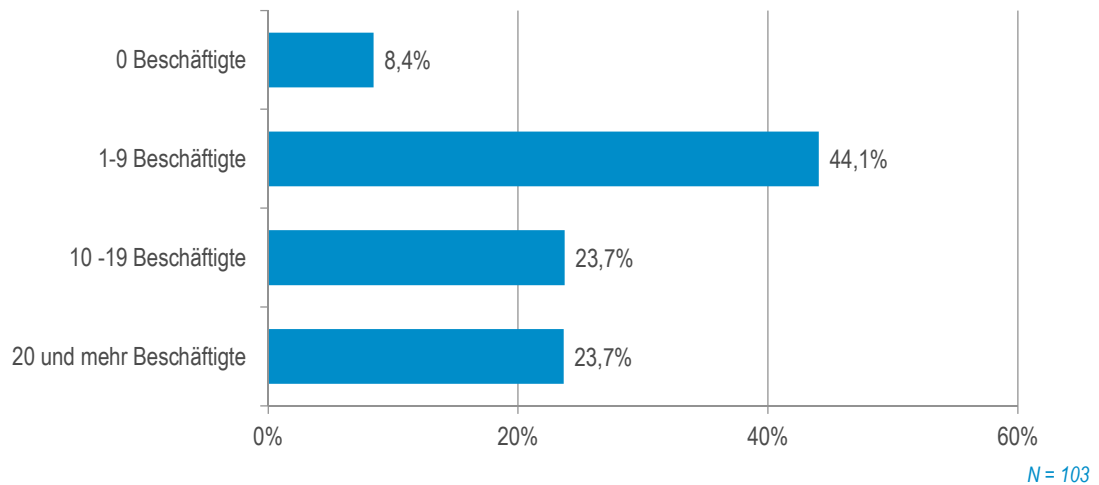
Quelle: Expertenbefragung.

#### 4.4 Charakteristika der beratenen Übergeber

Der folgende Abschnitt bezieht sich auf die Unternehmensübergeber und deren Unternehmen, die eine Nachfolgeberatung bei den hier interviewten Beratern in Anspruch genommen haben. Die Werte basieren auf den Einschätzungen der Berater.

Offenbar nahmen eher die größeren Unternehmen eine Beratung in Anspruch (vgl. Abbildung 86). Bezogen auf den Unternehmensbestand waren Solo-Selbstständige, die rund 50 % der bayerischen Unternehmen ausmachen (vgl. Kap. 2.1), deutlich unterrepräsentiert. Die Unternehmen mit 1 – 9 Beschäftigten, zu denen rund 38 % der bayerischen Unternehmen zählen (vgl. Kap. 2.1), waren bei den Experten gut vertreten. Stark überproportional wurden dagegen die Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten beraten.

Abbildung 86: Unternehmensgröße der beratenen Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen



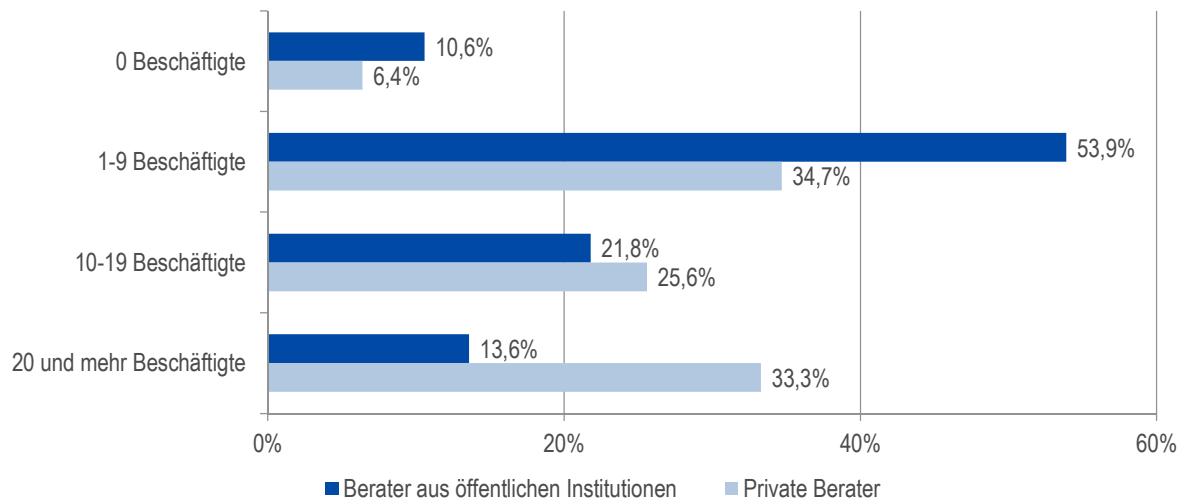
Quelle: Expertenbefragung.

In der Differenzierung zwischen Beratern aus öffentlichen Institutionen und privaten Beratern war festzustellen, dass Letztere im Durchschnitt noch größere Unternehmen beraten. Die Berater aus öffentlichen Institutionen hatten zu über 50 % Unternehmen mit 1 – 9 Beschäftigten in der Beratung (53,9 %), bei den privaten Beratern lag der Anteil der Unternehmer in dieser Beschäftigtengrößenklasse bei 34,7 % (vgl. Abbildung 87).<sup>89</sup> Ebenfalls rund ein Drittel der von privaten Beratern betreuten Unternehmer hatte 20 und mehr Beschäftigte. Bei den Beratern aus öffentlichen Institutionen lag dieser Anteil nur bei 13,6 %. Gerade Kleinstunternehmen bevorzugten das Angebot einer (kostenlosen) (Erst-)Beratung bei einer öffentlichen Institution, um den finanziellen Aufwand gering zu halten.

<sup>89</sup> Bei beiden Expertengruppen waren die Solo-Selbstständigen nur gering vertreten.



Abbildung 87: Unternehmensgröße der beratenen Unternehmen nach Beschäftigtenklassen und Beratergruppe



N = 103

Quelle: Expertenbefragung.

#### 4.5 Probleme im Nachfolgeprozess

Die Nachfolgeexperten wurden gebeten, verschiedene aus der Literatur bekannte Probleme danach zu beurteilen, wie häufig diese bei ihren beratenen Unternehmen auftreten.

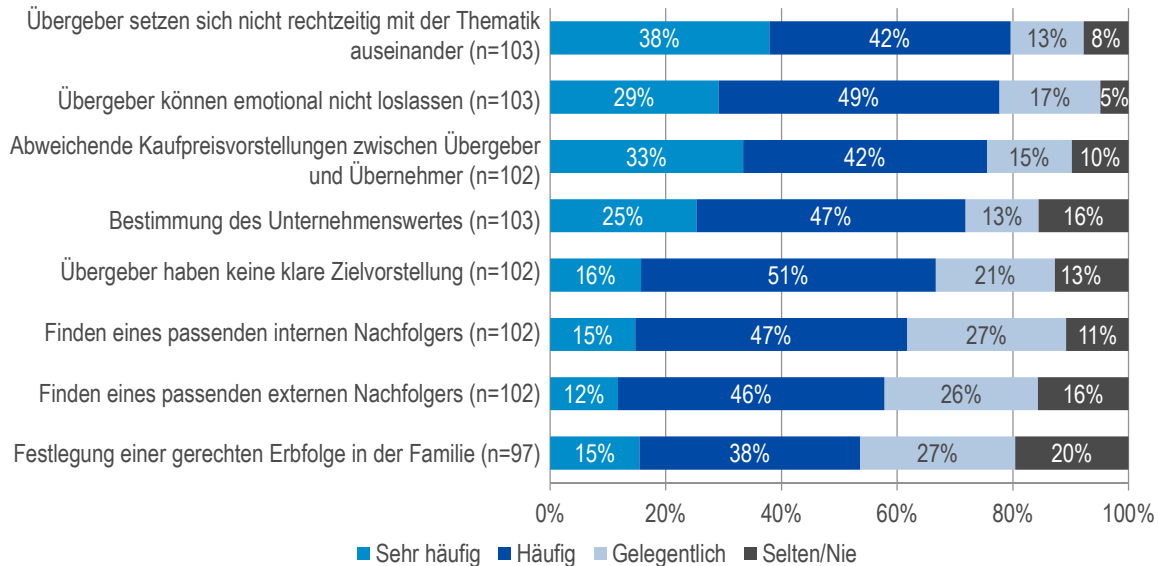
Auf häufigsten traten aus Sicht der Experten Probleme in der Orientierungsphase auf (vgl. Abbildung 88). So setzten sich die Übergeber aus Sicht der Experten nicht rechtzeitig mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinander, weil sie sich emotional noch nicht von ihrem Lebenswerk trennen können. Folglich fehlte den Übergebern dann oft auch eine klare Zielvorstellung.

Auch in der Phase der Suche nach einem geeigneten Nachfolger traten häufig Probleme auf. Dies galt sowohl bei einer familieninternen als auch einer familienexternen Nachfolge. Bei der familieninternen Nachfolge ging es um die Auswahl des geeigneten Nachfolgers sowie eine gerechte Erbfolge. Bei der familienexternen Nachfolge stellte auch die Auswahl des Übernehmers, der das Lebenswerk fortführen soll, ein häufiges Problem dar. Hierzu müssen zum einen die „Chemie“ auf der persönlichen Ebene zwischen Übergeber und Übernehmer und zum anderen der Kaufpreis passen. Allerdings liegen hier die Vorstellungen von Übergeber und Übernehmer oft weit auseinander. Wenn eine Einigung über den Kaufpreis erzielt wurde, traten aus Sicht der Experten häufig Probleme bei der Finanzierung des Kaufpreises auf.

Weitere Probleme im Nachfolgeprozess können sicherlich auftreten, waren aus Sicht der Experten aber weniger wichtig (vgl. Abbildung 89). Ein in den vergangenen Jahren sehr präsent und vielfach diskutiertes Thema sind die Reform der deutschen Erbschafts- und Schenkungssteuer sowie deren Auswirkungen auf die Unternehmensnachfolge. Die Berater sahen hier allerdings nur in Teilen ein Problem: Die Aussage, die Erbschaftssteuer habe schon einmal in ihrer Beratung die geordnete Nachfolge behindert,

bejahten drei von zehn Beratern. Die Höhe der Schenkungs- bzw. Erbschaftssteuerbelastung ist für viele, insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen, die den Großteil der wirtschaftlich attraktiven Unternehmen ausmachen (vgl. Kap. 2.4), i.d.R. kein Hauptproblem im Nachfolgeprozess. Je größer die zu übergebenen Familienunternehmen aber sind, desto eher kann es im Einzelfall zu größeren Belastungen kommen.

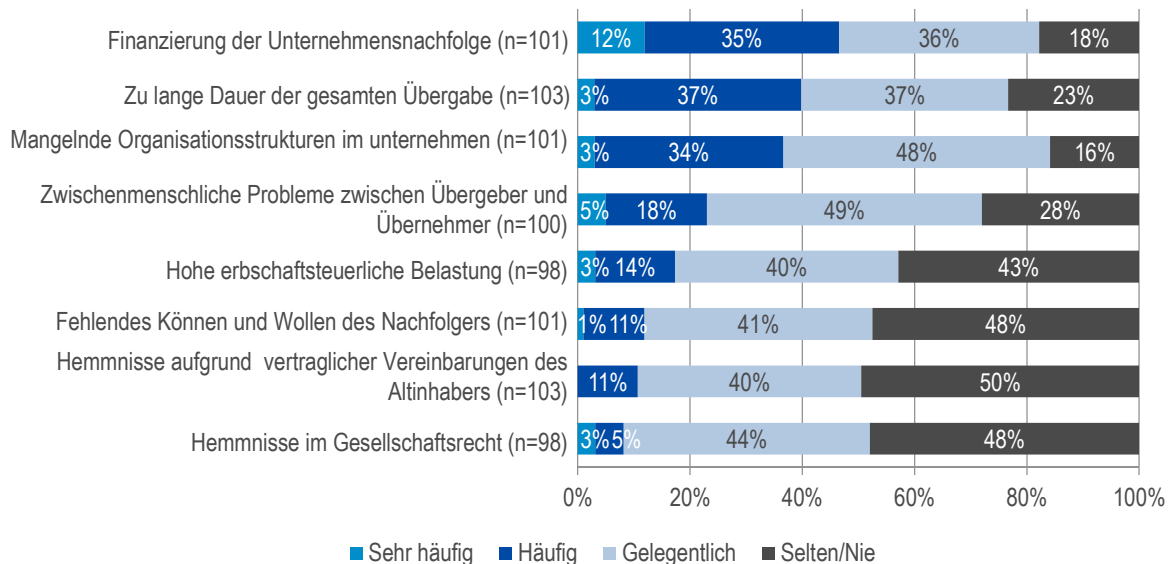
Abbildung 88: Probleme im Nachfolgeprozess aus Sicht der Berater (Teil I)



N = 97 bis 103

Quelle: Expertenbefragung.

Abbildung 89: Probleme im Nachfolgeprozess aus Sicht der Berater (Teil II)



N = 98 bis 103

Quelle: Expertenbefragung.

Ferner wurden weitere Probleme in den zur Verfügung stehenden offenen Antworten genannt, die aber das obige Bild bestätigen: Der Prozess wurde zu spät gestartet, es gab keine Übernahmestrategie und

oft entpuppten sich veraltete Unternehmensstrukturen als Belastung. Zudem fehlten potenzielle Nachfolger bzw. es fehlte das Vertrauen zu einem potenziellen Nachfolger.

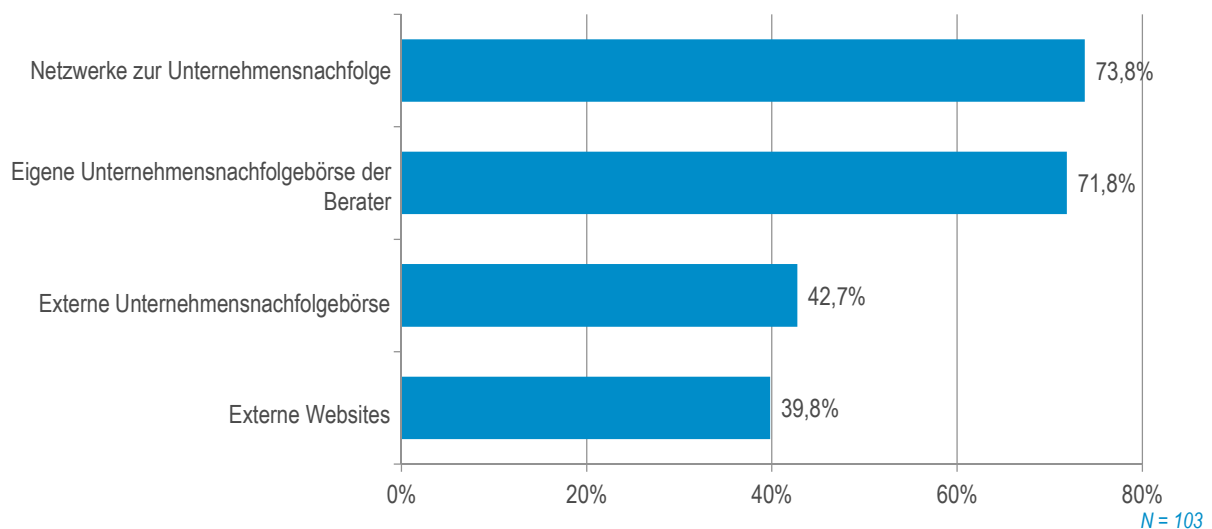
Fast die Hälfte der Berater sagte, dass in ihrem Regierungsbezirk bzw. Region bestimmte Branchen bzw. Wirtschaftsbereiche überproportional von den oben aufgeführten Problemen betroffen seien. Sehr häufig wurden der Einzelhandel und verschiedene Handwerksberufe genannt, vereinzelt auch Freie Berufe wie Ärzte, wo die Übergabe der Praxis in ländlichen Regionen schwierig ist.

#### 4.6 Unterstützung bei der Nachfolgersuche

Die Suche nach einem Nachfolger war, wie oben ausgeführt, ein Hauptproblem. Acht von zehn Beratern gaben an, die Übergeber bei der Suche nach einem Nachfolger aktiv zu unterstützen.<sup>90</sup>

Für ihre Arbeit nutzten die Berater dabei verschiedene Portale/Tools (vgl. Abbildung 90). Am häufigsten wurden die eigenen Netzwerke zur Unternehmensnachfolge sowie eigene Unternehmensnachfolgebörsen genutzt. Vier von zehn Beratern griffen auf externe Unternehmensnachfolgebörsen bzw. Websites zurück. In einigen Fällen wurden auch Aushänge in Meisterschulen/Bildungseinrichtungen genutzt.

Abbildung 90: Eingesetzte Portale/Tools durch die Berater

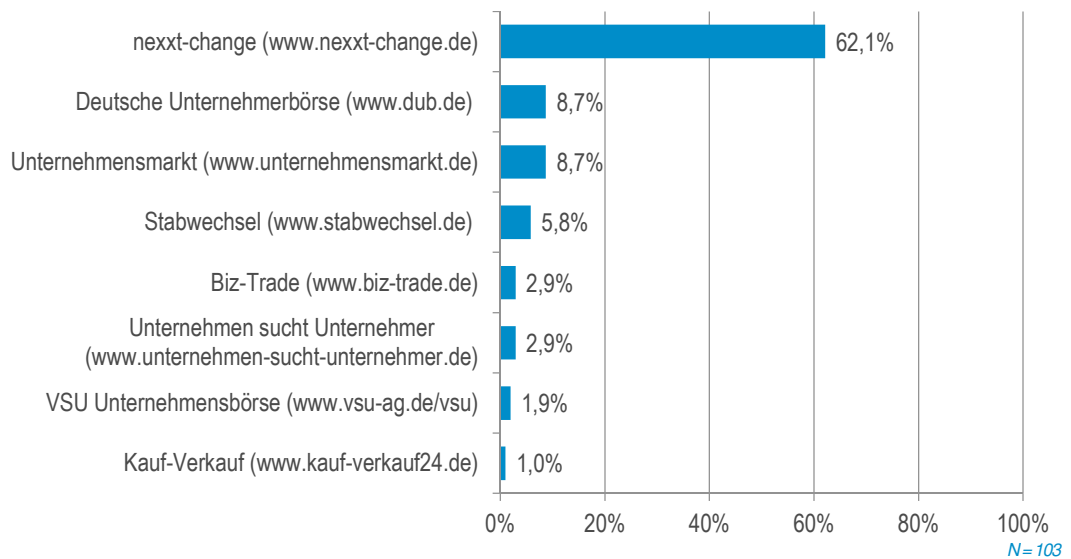


Quelle: Expertenbefragung.

Beim Rückgriff auf externe Unternehmensbörsen stand mit Abstand am häufigsten die Unternehmensnachfolgebörse next-change an erster Stelle (vgl. Abbildung 91). Die privaten Anbieter von Unternehmensbörsen wurden nur vereinzelt von den Beratern genutzt. Unter den weiteren genannten Unternehmensbörsen fanden sich zahlreiche bankinterne Datenbanken, wie die Unternehmensplattform der BayernLB.

<sup>90</sup> Rund 85 % der Berater aus öffentlichen Institutionen und rund 73 % der privaten Berater unterstützten aktiv die Übergeber bei der Suche nach einem Nachfolger.

Abbildung 91: Genutzte externe Unternehmensbörsen durch die Berater



Quelle: Expertenbefragung.

Auf die offene Frage, welche Form des Suchprozesses nach einem Nachfolger am effektivsten sei, antworteten die Berater, dass die Suche nach einem internen Nachfolger am effektivsten sei. Dabei bezieht sich intern in diesem Falle auf die Familie oder den Mitarbeiterstamm eines Unternehmens. Aber auch die Unternehmensbörsen und Inserate z.B. in branchenspezifischen Zeitschriften führten oft zum Erfolg. Fast jeder vierte Experte nannte zudem, dass sein persönliches Netzwerk zum Finden des geeigneten Nachfolgers geführt habe.

Aufgrund der sinkenden Geburtenzahlen der letzten Jahrzehnte und des steigenden Fachkräftemangels liegt die Vermutung nahe, dass sich die erfolgreiche Suche nach einem geeigneten externen Nachfolger insgesamt erschwert hat.<sup>91</sup> Dieser Aussage stimmten immerhin sechs von zehn Beratern weitestgehend zu.<sup>92</sup> Lediglich 2,3 % der Berater konnten dieses Statement überhaupt nicht unterstützen.

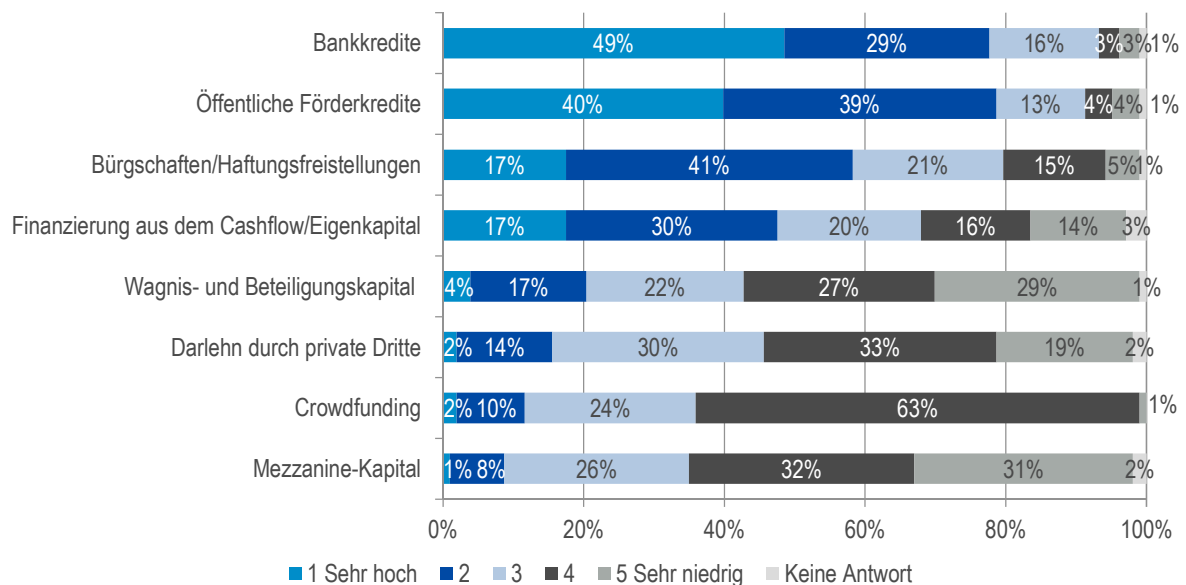
<sup>91</sup> Vgl. Müller et al. (2011).

<sup>92</sup> Berater aus öffentlichen Institutionen stimmten sogar zu fast 40 % voll und ganz zu, während es bei den privaten nur zwei von zehn Beratern waren.

## 4.7 Finanzierung der Nachfolge

Bankkredite und öffentliche Förderkredite hatten aus Sicht der Berater die höchste Bedeutung für die Finanzierung der Unternehmensnachfolge (vgl. Abbildung 92). In diesem Zusammenhang spielten auch Bürgschaften und Haftungsfreistellungen eine wichtige Rolle.

Abbildung 92: Bedeutung von Finanzierungsinstrumenten bei der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Berater



N = 100 bis 102

Quelle: Expertenbefragung.

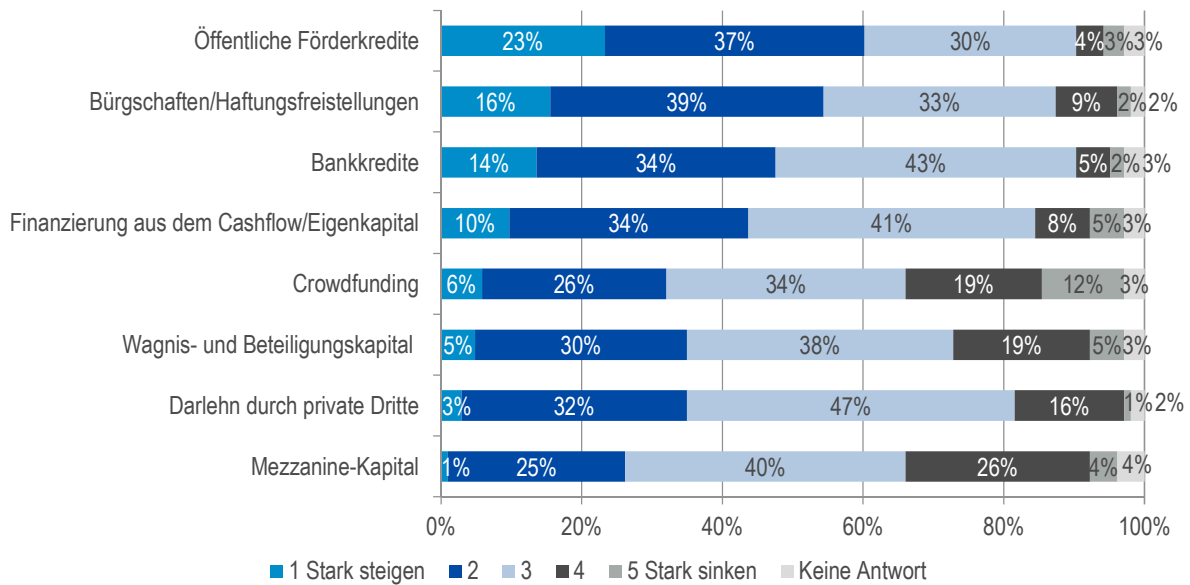
Während bei der normalen Unternehmensfinanzierung die Finanzierung aus dem Cashflow/Eigenkapital dominiert, stand diese Finanzierungsquelle aus Sicht der Berater bei der Finanzierung von Nachfolgen erst an der vierten Stelle. Sicherlich ist bei der Finanzierung der Unternehmensnachfolge Eigenkapital notwendig, doch angesichts der Höhe des Kaufpreises und der Tatsache, dass Übernehmer i.d.R. über keine hohen Eigenkapitalmittel verfügen, ist es verständlich, dass Kredite die bedeutendste Rolle spielen. Dieses Ergebnis wurde auch durch die Tatsache unterstützt, dass in einigen Fällen Darlehen durch private Dritte bzw. Wagnis- und Beteiligungskapital bei der Finanzierung wichtig waren. Eine untergeordnete Bedeutung spielten aus Sicht der Experten dagegen Mezzanine-Kapital und Crowdfunding.

Differenziert nach den Beratergruppen zeigte sich eine ähnliche Reihenfolge. Der einzige Unterschied war, dass die Berater aus öffentlichen Institutionen den Fördermitteln die größte und den Bankkrediten die zweitgrößte Bedeutung beimessen.

Für die nächsten fünf Jahre erwarteten die Experten, dass die Bedeutung der öffentlichen Fördermittel und des Instrumentes der Bürgschaft bzw. Haftungsfreistellung steigen wird. Daneben werden auch der Bankkredit und eigene Mittel leicht an Bedeutung gewinnen (vgl. Abbildung 93). Bei Crowdfunding und Mezzanine-Finanzierung wird dagegen kein Bedeutungszuwachs erwartet. Diese Instrumente werden nach Meinung der Nachfolgeexperten auch zukünftig nur eine ergänzende Rolle bei der Finanzierung von

Unternehmensnachfolgen spielen. In dieser Einschätzung gab es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Beratergruppen.

Abbildung 93: Zukünftige Bedeutung von Finanzierungsinstrumenten bei der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Berater



N = 99 bis 101

Quelle: Expertenbefragung.

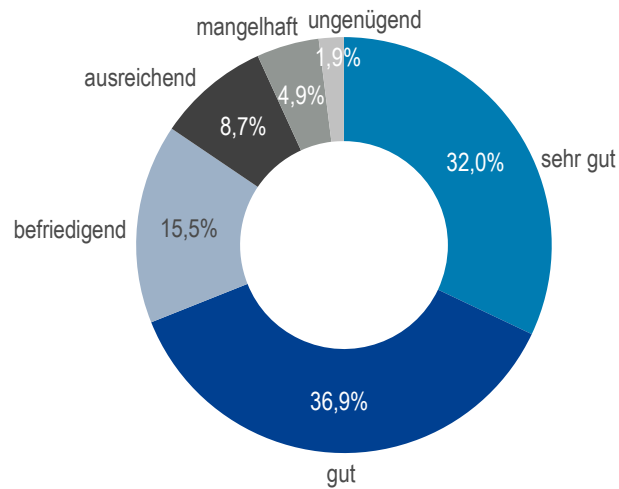
Die Finanzierung der Unternehmensnachfolge wird auch in den nächsten Jahren klassisch mit Krediten und Eigenkapital bewerkstelligt werden. Daher ist und bleibt das adäquate Angebot an Fördermitteln (Förderkredite, Bürgschaften) eine sehr wichtige Stütze bei der Realisierung erfolgreicher Unternehmensnachfolgen.

Die hohe Bedeutung der Förderkredite wurde darin deutlich, dass die Hälfte der Berater nach eigener Auskunft in mehr als 70 % ihrer Fälle mit einer Förderinstitution wie der LfA Förderbank Bayern oder der KfW zusammenarbeitete. Dabei wurden vor allem die Förderprogramme der LfA Förderbank Bayern und in etwas geringerem Umfang die Förderprogramm der KfW genutzt.

Diese Programme wurden vor allem wegen der günstigen Kredit-Konditionen (Laufzeit/Zinsen), der Haftungsfreistellung und der effizienten Abwicklung präferiert.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Förderprogramme ist es wichtig, dass die Berater über entsprechende Kenntnisse verfügen. Aktuell fühlten sich fast sieben von zehn der interviewten Nachfolgeexperten mindestens gut informiert (vgl. Abbildung 94).

Abbildung 94: Beurteilung des Informationsstandes über die Förderprogramme

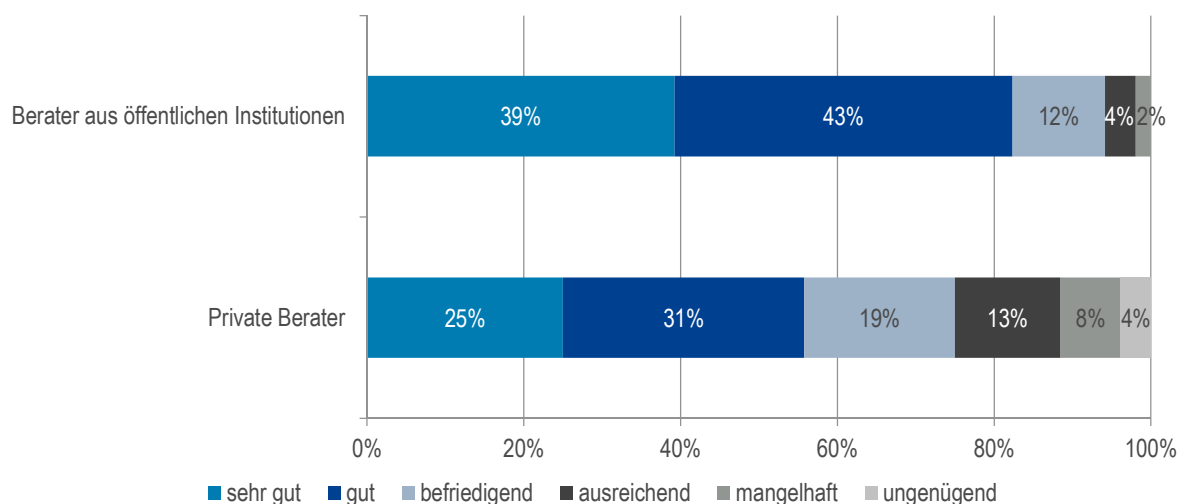


N = 103

Quelle: Expertenbefragung.

Differenziert nach Beratergruppen war allerdings festzustellen, dass die privaten Berater sich durchschnittlich weniger gut informiert fühlten (vgl. Abbildung 95). Rund 25 % der privaten Berater waren nach eigener Einschätzung nur ausreichend informiert. So lag die Durchschnittsnote zum Informationsstand bei den privaten Beratern bei 2,6 (auf einer Schulnoten-Skala); bei den Beratern aus öffentlichen Institutionen dagegen bei 1,9. Hier könnte insbesondere der Informationsstand der privaten Berater z.B. durch gemeinsame Veranstaltungen mit den Förderinstitutionen verbessert werden.

Abbildung 95: Beurteilung des Informationsstandes über die Förderprogramme nach Beratergruppen



N = 103

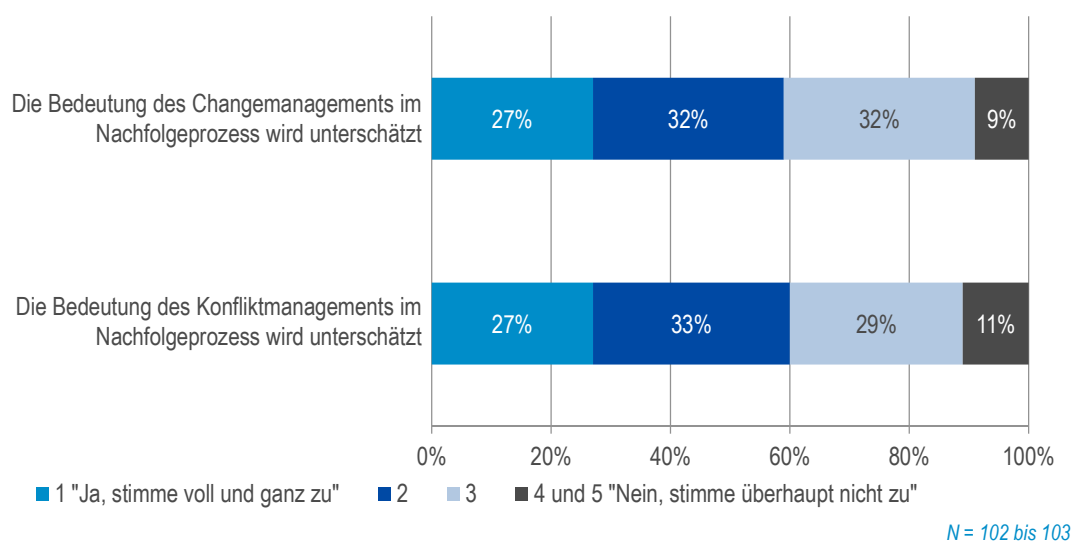
Quelle: Expertenbefragung.

## 4.8 Erfolgsfaktoren in der Nachfolge

Ein alles entscheidender Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge konnte nicht eindeutig bestimmt werden. Von den Experten wurden mehrheitlich die Adjektive „frühzeitige“ und „rechtzeitige“ Beschäftigung mit dem Thema immer wieder genannt. Eine rechtzeitige Planung des Übergabeprozesses war aus Sicht der Experten ein überaus wichtiger Erfolgsfaktor. Auch war ein gutes Verhältnis zwischen Übergeber und Übernehmer entscheidend. Ferner führten einige Experten als Erfolgsfaktor an, dass das Unternehmen wirtschaftlich attraktiv ist, der Übergeber loslassen kann und ein kompetenter Übernehmer zur Verfügung steht.

Die erfolgreiche Nachfolgeregelung eines Unternehmens war somit stark durch die am Prozess beteiligten Personen geprägt. Konflikte waren vor, während und gegebenenfalls noch nach der Unternehmensübertragung oft unvermeidlich. Sie konnten sich beispielsweise an den Zielen, der Rollenverteilung oder an der Vorgehensweise der Akteure entzünden. In der Regel schafften es Übergeber und Übernehmer, ihre Probleme im Umgang miteinander auch unternehmensintern zu lösen. Sollte dies allerdings nicht gelingen, empfahlen die Berater, einen externen Experten heranzuziehen. Allerdings äußerten sechs von zehn Befragten, dass die Unternehmer die Bedeutung eines systematischen und zielgerichteten Konfliktmanagements unterschätzten (vgl. Abbildung 96).

Abbildung 96: Bedeutung von Konflikt- und Changemanagement im Nachfolgeprozess aus Sicht der Berater



Quelle: Expertenbefragung.

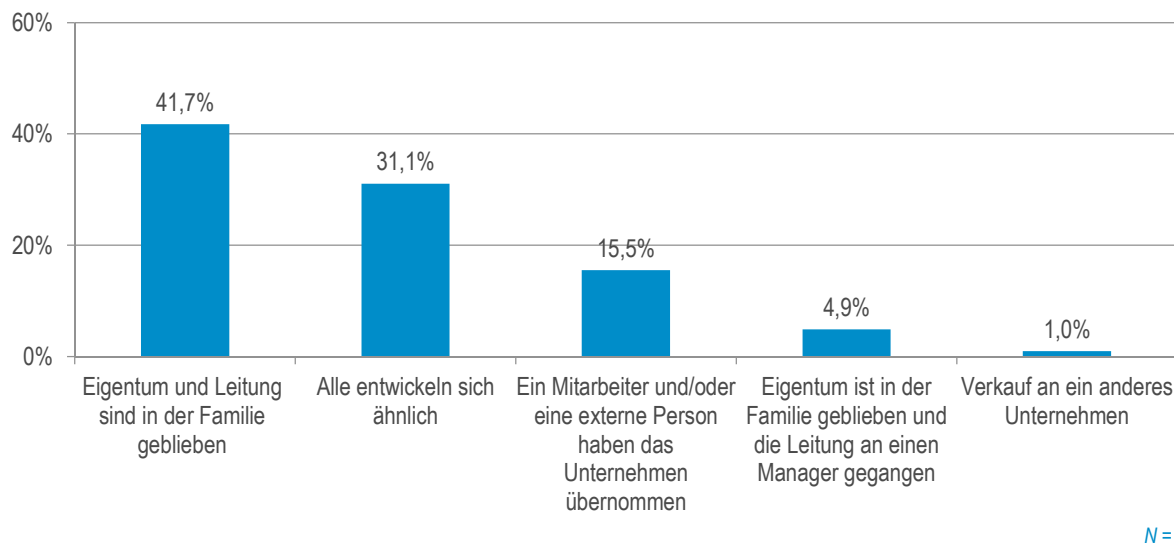
Die Nachfolgeregelung eines Unternehmens beginnt mit der Neubesetzung der Geschäftsführung und zieht i. d. R. eine Fülle weiterer Veränderungen mit sich, die sich von den objektiven Organisationsstrukturen bis hin zur eher subjektiv geprägten Unternehmenskultur durchziehen können. Dies ist eine große Herausforderung für den Übergeber, den Übernehmer und die gesamte Belegschaft. Damit diese Änderungen sich nicht nachteilig auf den Unternehmenserfolg auswirken, bedarf es eines sensiblen und gut durchdachten Changemanagements. Das Changemanagement als bedeutende Prämisse im Nachfolgeprozess wurde von den Übergebern noch oft unterschätzt, so die eindeutige Meinung der Berater. Ein



mangelndes Changemanagement kann das Risiko erhöhen, dass sich die Unternehmensnachfolge noch nach der eigentlichen Unternehmensübergabe nachteilig auf das Unternehmen auswirkt.

Die Experten wurden auch um eine Einschätzung gebeten, ob es eine besonders erfolgreiche Nachfolgevariante gab. Rund ein Drittel konnte keinen Unterschied zwischen verschiedenen Nachfolgevarianten feststellen (vgl. Abbildung 97). Von den zwei Dritteln der Experten, die Unterschiede sahen, waren mit Abstand die meisten der Ansicht, dass sich Unternehmen mit familieninterner Nachfolgeregelung am besten entwickelten, gefolgt von Unternehmen, die von einem Mitarbeiter übernommen wurden. Der Verkauf an ein anderes Unternehmen oder die Trennung von Eigentum und Führung schienen aus Sicht der Berater oft weniger gute Voraussetzungen für eine gute Unternehmensentwicklung zu sein. Die beiden letzten Varianten wurden jeweils zu 40 % bei der Auswahl der schlechtesten Nachfolgelösung in Bezug auf Umsatz und Beschäftigte erwähnt.

Abbildung 97: Nachfolgelösung mit den besten Entwicklungschancen aus Sicht der Berater



Quelle: Expertenbefragung.

Nicht jedes Unternehmen, das übergabereif ist, ist auch für einen Nachfolger wirtschaftlich attraktiv. Im Expertenfragebogen wurde der Versuch unternommen, ein typisches Unternehmen anhand gewisser Kennzahlen zu definieren, das keinen Nachfolger fand.

Die Mehrheit der Experten gab an, dass ein Unternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitern, einem Jahresumsatz unter 500.000 Euro und einem Gewinn von unter 50.000 Euro, keinen Nachfolger fand. Aus Sicht der Experten stammten diese Unternehmen i.d.R. aus dem Handwerk, Handel, Gastgewerbe und dem übrigen Dienstleistungsbereich. Als weitere Merkmale für Unternehmen, die für eine Übernahme nicht wirtschaftlich attraktiv waren, nannten die Experten das Alter und Verhalten des Übergebers bzw. die Prägung des Unternehmens auf den Übergeber, die Altersstruktur der Mitarbeiter und betriebliche/strategische Defizite im Unternehmen (Innovations-/Investitionsrückstände).

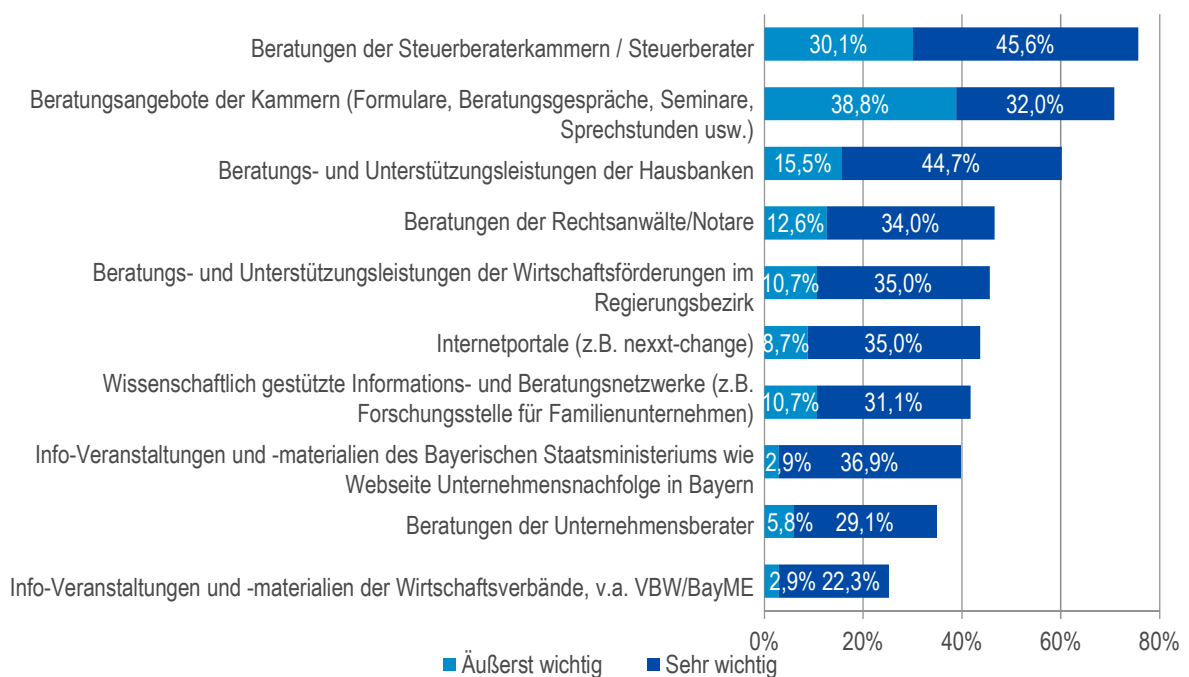
In einer weiteren Frage sollten die Experten definieren, welchen Jahresgewinn ein Unternehmen dauerhaft erwirtschaften muss, damit es für einen Nachfolger attraktiv ist. Im Median wurden hier 100.000 Euro genannt, der Durchschnitt lag mit 184.000 Euro deutlich höher. Nur knapp 7 % der Experten nannten

einen Gewinn von 50.000 Euro und weniger, d.h. die in Kap. 2.4 angenommene Grenze eines dauerhaften Gewinns von 50.000 Euro, kann als minimale Untergrenze angesehen werden.

#### 4.9 Vernetzung der Berater

Die interviewten Berater wurden auch gebeten, verschiedene Unterstützungsangebote für Übergeber und Übernehmer zu beurteilen. Die Angebote der Steuerberater und der Kammern erhielten dabei die höchsten Werte in Sachen Wichtigkeit, gefolgt vom Angebot der Hausbanken (vgl. Abbildung 98).

Abbildung 98: Beurteilung des Unterstützungsangebotes für die Unternehmensnachfolge aus Sicht der Berater



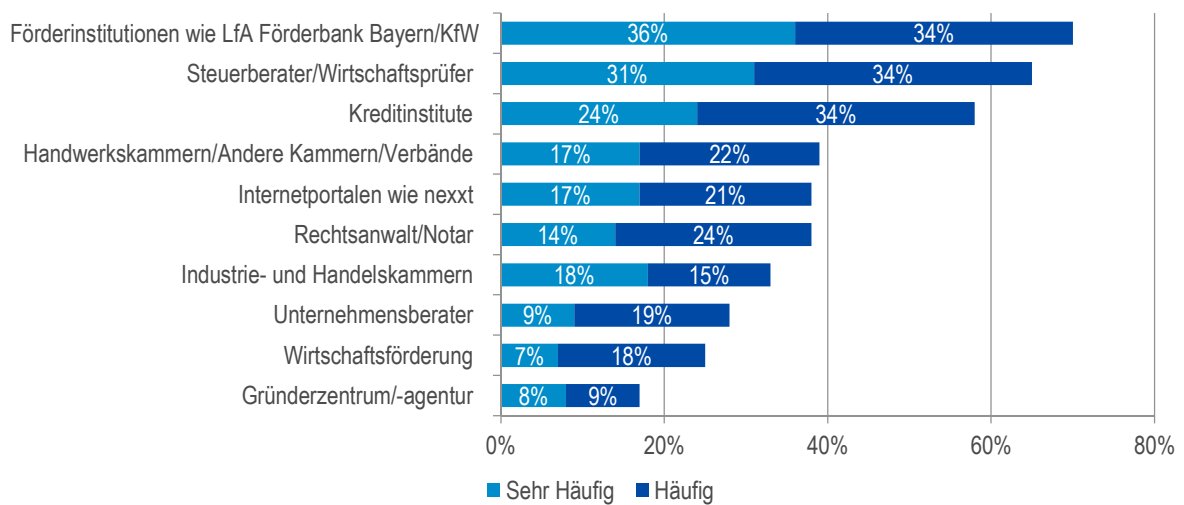
N=98 bis 103

Quelle: Expertenbefragung.

Einige Berater hatten darüber hinaus auf weitere Angebote hingewiesen, die für Übergeber und Übernehmer wichtig waren. Genannt wurden Erfahrungsaustauschgruppen der Branchenverbände, die Hans-Lindner-Stiftung und persönliche Netzwerke.

Die Berater arbeiteten sehr häufig mit Förderinstitutionen und Banken zusammen. Weitere häufige Kooperationspartner waren Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (vgl. Abbildung 99).

Abbildung 99: Zusammenarbeit der Berater mit anderen Institutionen

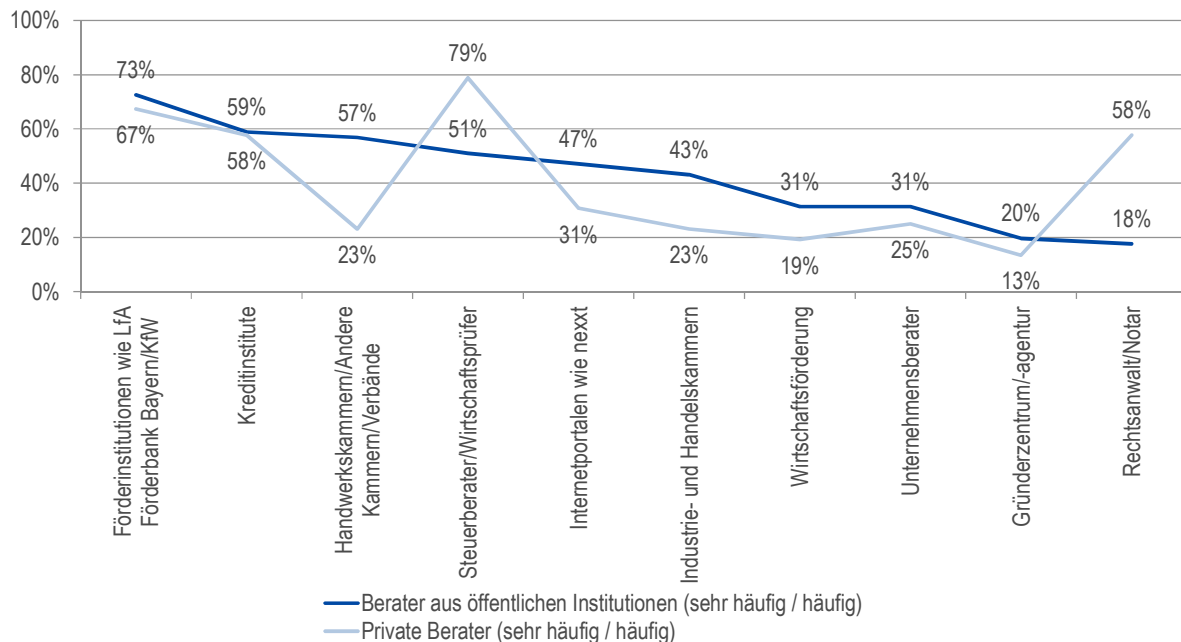


N = 101 bis 103

Quelle: Expertenbefragung.

Differenziert nach Beratergruppen war festzustellen, dass die Berater aus öffentlichen Institutionen deutlich seltener mit Rechtsanwälten und Notaren zusammenarbeiteten (vgl. Abbildung 100). Die privaten Berater arbeiteten auf der anderen Seite fast nur mit den (Förder-)banken, Steuerberatern und Rechtsanwälten zusammen.

Abbildung 100: Zusammenarbeit der Berater mit anderen Institutionen nach Beratergruppen



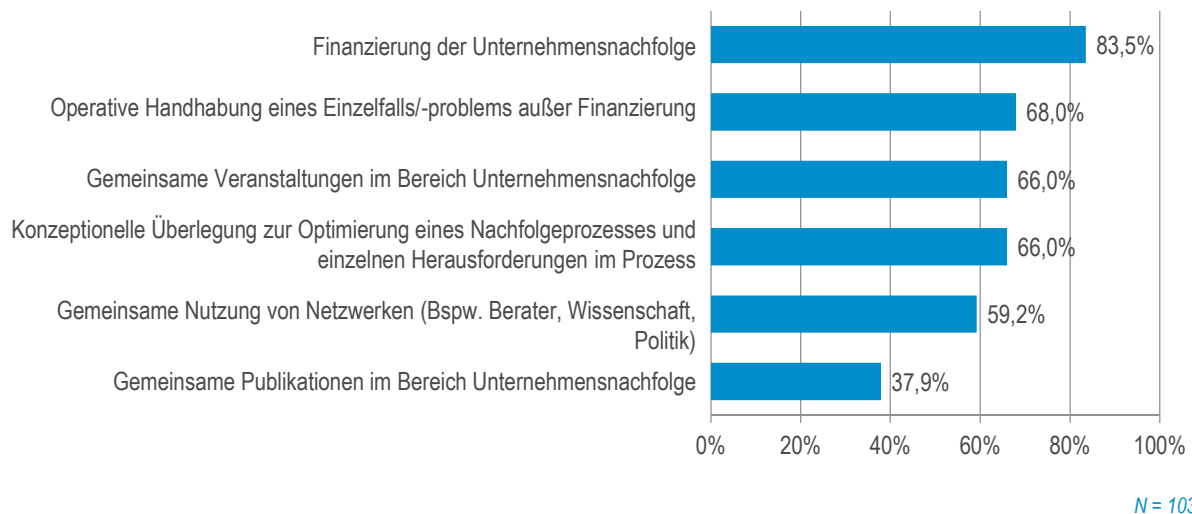
N = 49 bis 52

Quelle: Expertenbefragung.

In Einzelfällen erfolgte eine Zusammenarbeit mit der Hans-Lindner-Stiftung, den Wirtschaftssenioren und dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU). Sehr häufig wurde das Beratungsangebot der Handwerkskammern und der IHK als „Best-Practice“ Beispiele genannt. Auch die Hans-Lindner-Stiftung wurde als „Best-Practice“ Beispiel empfohlen.

Neben der Klärung der Finanzierungsfragen für den Einzelfall arbeiteten die Experten sehr häufig mit anderen Experten auch an der Lösung nicht-finanzieller Probleme (vgl. Abbildung 101). Zudem wurden z.B. gemeinsame Veranstaltungen zur Unternehmensnachfolge durchgeführt.

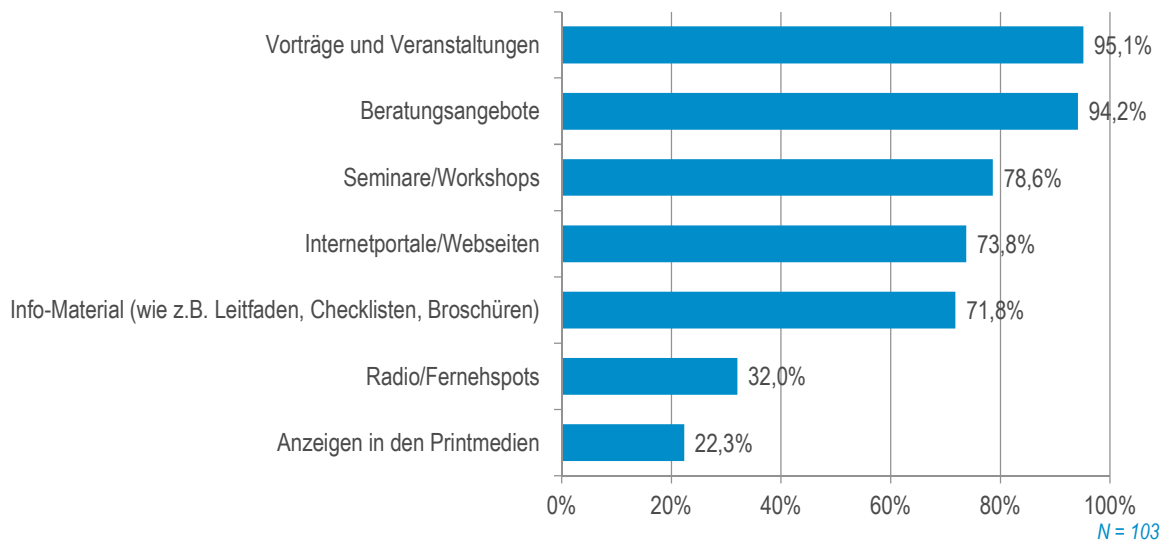
Abbildung 101: Themenbereiche der Zusammenarbeit aus Sicht der Berater



Quelle: Expertenbefragung.

Zudem wurden die Experten gebeten, die Frage zu beantworten, wie die Übergeber am effektivsten motiviert werden können, sich rechtzeitig mit dem Thema der Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen. Fast alle Experten sagten, dass Vorträge/Veranstaltungen und Beratungsangebote der beste Weg seien, Übergeber für das Thema zu sensibilisieren. Aus diesem Grunde sollten diese Maßnahmen auf hohem Niveau gehalten werden, da immer wieder neue Unternehmer in das Alter kommen, in denen sie sich Gedanken über die Übergabe ihres Unternehmens machen sollten. Weiterhin war für die Sensibilisierung gutes Informationsmaterial wichtig, sei es über Internetportale oder klassisch über Printmedien (vgl. Abbildung 102).

Abbildung 102: Effektivste Maßnahmen zur Sensibilisierung der Übernehmer aus Sicht der Berater (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Expertenbefragung.

Abschließend in diesem Themenblock wurden die Berater befragt, wo sie noch Optimierungsbedarf im Rahmen des Unternehmensnachfolgeprozesses sehen. Potenzial wurde in einer besseren Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteure, aber auch der Internetportale gesehen, in einer besseren Beratung bzw. in einem besseren Coaching der Übergeber.

#### 4.10 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 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 auszeichnen, waren aus Sicht der Berater die wichtigsten Finanzierungsinstrumente bei einem Generationenwechsel. Die Initiativen der vergangenen Jahrzehnte haben gleichzeitig zu einer guten Vernetzung der Akteure geführt, auch wenn es diesbezüglich an der einen oder anderen Stelle noch Verbesserungspotenzial gibt.

## 5. Förderangebote in der Unternehmensnachfolge

Eine Unternehmensübergabe bzw. -übernahme ist zumeist ein sehr individueller Vorgang. Übergeber und Übernehmer sind daher häufig auf externe Unterstützung angewiesen. Entsprechend existieren viele Unterstützungsangebote für diese Zielgruppe sowohl von privaten Anbietern als auch von öffentlichen Institutionen.

Die im Kontext der hiesigen Studie identifizierten öffentlichen Unterstützungsmaßnahmen im Bereich der Unternehmensübergabe bzw. -übernahme lassen sich in die Bereiche Information, Beratung und Finanzierung unterteilen. Innerhalb dieser Bereiche ergeben sich wiederum unterschiedliche Anknüpfungspunkte an die verschiedenen Bedarfe von Übergebern und Übernehmern in den idealtypischen Phasen des Nachfolgeprozesses.

Abbildung 103: Einordnung von Unterstützungsangeboten in den Nachfolgeprozess



Quelle: Eigene Darstellung.

Um öffentliche Unterstützungsmaßnahmen im Detail aufzuarbeiten, wurde eine Angebotsanalyse bestehender Unterstützungsmaßnahmen – aus den Bereichen Information, Beratung und Finanzierung – im Freistaat Bayern auf Basis eines Desk Research bzw. einer Dokumentenanalyse vorgenommen.

### Allgemeine Informations- und Beratungsangebote

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>, die Internetauftritte von Kammern oder auch verschiedene Broschüren, Merkblätter o.Ä. Von zentraler

Bedeutung ist zudem das breit gefächerte Service- und Beratungsangebot der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern, das sich sowohl an Unternehmensinhaber bei der Übergabe als auch an potenzielle Nachfolger bei der Übernahme richtet.

Viele der im Zuge der Studie befragten Unternehmer kannten zahlreiche vorhandene Unterstützungsangebote allerdings nicht (vgl. Kap. 3.4). So fühlten sich viele Übergeber in der Befragung – trotz des verfügbaren Informationsangebotes – beispielsweise nicht gut genug auf das Thema Unternehmensnachfolge vorbereitet. Insbesondere die Übergeber haben größere Informations- und Unterstützungsbedarfe im Hinblick auf die Suche, die Identifikation und die Auswahl von Nachfolgern.

Eine gute Vorbereitung ist jedoch eine zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Gelingen des Übergabeprozesses. Ein zentraler sich daraus ergebender Ansatzpunkt für die öffentliche Hand ist die Verbesserung von Kommunikation zu vorhandenen Angeboten bzw. von Transparenz und Zugang, sodass schon vorhandene Angebote stärker bekannt und genutzt werden.

Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang Online-Firmenbörsen von denen es in Deutschland mehr als ein Dutzend gibt. Wichtigstes Unterstützungsangebot ist in diesem Kontext die bundesweite Unternehmensbörse „nexxt-change“ ([www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)), eine für Nutzer kostenlose Internetplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, der KfW Bankengruppe, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands. Sie hat das Ziel, für bestehende Unternehmen Nachfolger und tätige Teilhaber zu vermitteln und bietet aktive Unterstützung im Nachfolgeprozess. „nexxt-change“ wendet sich zum einen an Unternehmer, die einen Nachfolger suchen (Angebote). Zum anderen steht sie Interessenten offen, die ein Unternehmen übernehmen oder sich daran beteiligen wollen (Gesuche).

Aufgrund der Prominenz und ausgeprägten Nutzung dieser Plattform gemäß den dargelegten Befragungsergebnissen ergibt sich keine Notwendigkeit für ein ergänzendes Angebot dieser allgemeinen Art. Etwaige bayernweite „Spezialplattformen“, die ausgewählte Adressatenkreise mit gezielteren Informationen ansprechen, könnten demgegenüber sinnvoll sein.

### **Angebote der Beratungsförderung**

Zur Unterstützung der Inanspruchnahme privater (Unternehmens-)Berater existieren darüber hinaus verschiedene Angebote der Beratungsförderung auf Bundes- und Landesebene. Die untenstehende Tabelle fasst die im Rahmen der Angebotsanalyse identifizierten Angebote der Beratungsförderung im Überblick zusammen. Weitere Details zu diesen Programmen können den ausführlichen Steckbriefen in Anhang D entnommen werden.



Abbildung 104: Angebote der Beratungsförderung im Überblick

Name	Ebene	Förderer	Art der Förderung	Empfänger
<b>Vorgründungs- und Nachfolge-coaching</b>	Bayern	Durchgeführt von den bayerischen Industrie- und Handelskammern, Förderung durch das Bayerische Wirtschaftsministerium und ESF-Kofinanzierung	Zuschuss zu einer Beratung	Existenzgründer mit Hauptwohnsitz / geplantem Unternehmenssitz in Bayern, Unternehmensnachfolger mit Unternehmenssitz in Bayern, Unternehmenseinsteiger inkl. Geschäftsführungsbefugnis mit mind. 15 % Beteiligung und Unternehmenssitz in Bayern
<b>Förderung des unternehmerischen Know-Hows</b>	Bund	BMWi, Abwicklung über das BAFA	Zuschuss zu einer Beratung	KMU der gewerblichen Wirtschaft und Angehörige der Freien Berufe gemäß KMU-Definition der EU mit Sitz und Geschäftsbetrieb oder einer Zweigniederlassung in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis STMWI „Wegweiser zu Fördermöglichkeiten“ und BMWi-Förderdatenbank.

### Angebote zur Finanzierung

Grundsätzlich ist die Unterstützung von Existenzgründung und -festigung und damit auch der Unternehmensnachfolge durch günstige Finanzierungsangebote ein wichtiges Fördererelement auf Bundes- und Länderebene. Es kommen dabei vor allem zinsgünstige Darlehen, Haftungsfreistellungen, Zuschüsse für produktive Investitionen sowie Fonds (Seed-Capital und Venture-Capital) zum Einsatz. Die untenstehende Tabelle fasst die im Rahmen der Angebotsanalyse identifizierten Angebote im Überblick zusammen. Weitere Details zu diesen Programmen können den ausführlichen Steckbriefen in Anhang D entnommen werden.

Abbildung 105: Finanzierungsangebote im Überblick

Name	Ebene	Förderer	Art der Förderung	Empfänger
<b>Bayerische regionale Förderprogramme /Regionalkredit</b>	Bayern	Freistaat Bayern (LfA Förderbank Bayern)	Zuschuss, Darlehen	Unternehmen der Industrie, des Handwerks, des Handels, des Tourismus sowie des sonstigen Dienstleistungsgewerbes in Bayern
<b>Förderung der Niederlassung von Ärzten und Psychotherapeuten im ländlichen Raum</b>	Bayern	Freistaat Bayern (Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit)	Zuschuss	Alle Arten von Ärzten, Psychotherapeuten und Psychiatern in Bayern
<b>Startkredit</b>	Bayern	LfA Förderbank Bayern	Darlehen, ggf. mit Haftungsfreistellung	KMU, Angehörige freier Berufe sowie natürliche Personen, die eine Voll- oder Nebenerwerbsexistenz gründen
<b>Investivkredit</b>	Bayern	LfA Förderbank Bayern	Darlehen, ggf. mit Haftungsfreistellung	KMU und Angehörige freier Berufe
<b>Universalkredit</b>	Bayern	LfA Förderbank Bayern	Darlehen, ggf. mit Haftungsfreistellung	Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft mit einem Jahresumsatz bis einschließlich 500 Mio. Euro und Angehörige der Freien Berufe.
<b>Bürgschaften der LfA</b>	Bayern	LfA Förderbank Bayern	Bürgschaft	Kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Angehörige der Freien Berufe, Produktions- und Absatzgenossenschaften sowie natürliche Personen, die eine tragfähige Vollexistenz gründen, in Bayern
<b>Bürgschaften der Bürgschaftsbank Bayern</b>	Bayern	Bürgschaftsbank Bayern GmbH	Bürgschaft	KMU der Branchen Handel, Handwerk, Hotel- und Gaststättengewerbe sowie Gartenbau in Bayern
<b>Bürgschaften der Bürgschaftsbank Bayern - Sonderprogramm BBB fit</b>	Bayern	Bürgschaftsbank Bayern GmbH	Bürgschaft	Kleine und mittlere Handwerksbetriebe mit Firmensitz bzw. Investitionsort in Niederbayern und der Oberpfalz

<b>Kombiprodukt Bürgschaft und Beteiligung</b>	Bayern	Bürgschaftsbank Bayern GmbH und Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH (BayBG)	Bürgschaft, Beteiligung	KMU der gewerblichen Wirtschaft und des Gartenbaus mit Sitz oder Niederlassung in Bayern, die mind. 5 Jahre alt sind
<b>Beteiligungskapital der BayBG (Bayerische Beteiligungsgesellschaft)</b>	Bayern	Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH (BayBG)	Beteiligung	Mittelständische Unternehmen aller Branchen
<b>Beteiligungskapital für Existenzgründer</b>	Bayern	Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH (BayBG)	Beteiligung	Existenzgründer (inkl. Betriebsübernahmen) im Bereich der gewerblichen Wirtschaft, gewerbliche Unternehmen in der Existenzfestigungsphase mit Sitz oder Niederlassung in Bayern
<b>Kapital für Handwerk, Handel und Gewerbe</b>	Bayern	Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH (BayBG)	Beteiligung	Etablierte Handwerks-, Handels- und Gewerbebetriebe die seit mind. 5 Jahren bestehen und einen Jahresumsatz von max. 5 Mio. Eur. haben

<b>Name</b>	<b>Ebene</b>	<b>Förderer</b>	<b>Art der Förderung</b>	<b>Empfänger</b>
<b>ERP-Gründerkredit StartGeld</b>	Bund	KfW Bankengruppe	Darlehen	Existenzgründer (auch Freiberufler), Unternehmensnachfolger, junge mittelständische Unternehmen
<b>ERP-Gründerkredit – Universell</b>	Bund	KfW Bankengruppe	Darlehen	Existenzgründer und Unternehmensnachfolger, Freiberufler, junge mittelständische Unternehmen
<b>ERP-Kapital für Gründung</b>	Bund	KfW Bankengruppe	Nachrangdarlehen	Existenzgründer (auch Freiberufler), Unternehmensnachfolger, junge Unternehmen (KMU)
<b>ERP-Beteiligungsprogramm</b>	Bund	KfW Bankengruppe	Beteiligung	Kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft in Deutschland mit einem Gruppenumsatz von bis zu 50 Mio. Euro

Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis STMWI „Wegweiser zu Fördermöglichkeiten“ und BMWi-Förderdatenbank.

Öffentliche Förderkredite haben – angesichts der Bandbreite verfügbarer Unterstützungsangebote – aus Sicht der im Rahmen der Studie befragten Berater / Experten eine hohe Bedeutung für die Finanzierung von Unternehmensnachfolgen. In diesem Zusammenhang spielen auch Bürgschaften und Haftungsfreistellungen eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 4.7). Berater kooperieren in ihren Nachfolgefällen, wie bereits dargestellt, auch entsprechend oft mit öffentlichen Förderinstitutionen wie LfA Förderbank Bayern oder KfW. Insbesondere die Förderprogramme dieser beiden Institutionen werden dabei für ihre günstigen Kreditkonditionen (Laufzeit/Zinsen), die Haftungsfreistellung und die effiziente Abwicklung gelobt. Die befragten Unternehmen (vgl. Kap. 3.3.4) schätzen die Bedeutung öffentlicher Mittel, Förderdarlehen und Beteiligungen zwar weniger hoch als die Experten ein – dennoch spielen sie auch aus Unternehmenssicht eine zentrale Rolle.

Die zentrale Bedeutung öffentlicher Unterstützungsangebote zur Finanzierung von Unternehmensnachfolgen und deren positive Wahrnehmung durch die Befragten werden somit durch die Studienergebnisse klar untermauert. Und auch für die Zukunft erwarten die befragten Experten, dass die Bedeutung öffentlicher Unterstützungsangebote in der Finanzierung von Unternehmensnachfolgen sogar weiter steigen wird.

D.h. die Bedeutung öffentlicher Unterstützungsangebote wird weiter wachsen und auch künftig großes Gewicht haben. Daher bleibt ein adäquates Angebot an Fördermitteln eine wichtige Stütze bei der Realisierung erfolgreicher Unternehmensnachfolgen.

## 6. Handlungsempfehlungen

Wie die Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2017 – 2021 (vgl. Kap. 2) zeigt, wird bei zahlreichen Familienunternehmen in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel anstehen. In Zukunft ist eine noch höhere Anzahl von Unternehmern im übergabereifen Alter zu erwarten, da die geburtenstarken Jahrgänge („Babyboomer“) auch unter den Selbstständigen zu finden sind und in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen werden.

Die Nachfolgeregelung ist verbunden mit der Verantwortung für Tausende von Arbeitsplätzen. Nicht zuletzt deshalb gehört die Sicherung der Unternehmensnachfolge zu den wichtigsten unternehmerischen und wirtschaftspolitischen Herausforderungen. Um Kontinuität und Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft zu sichern, ist es deshalb erforderlich, die in den kommenden Jahren anstehenden Unternehmensübertragungen durch Maßnahmen seitens der Politik und der mit dem Nachfolgeprozess befassten Institutionen zu flankieren, um einen möglichst problemlosen Generationenwechsel zu gewährleisten und Unternehmensschließungen oder aber zumindest Schrumpfs- und Stagnationsprozessen vorzubeugen.

Die Sensibilisierung der Übergeber in spe ist und bleibt ein wichtiges Thema. Erfolgreiche Unternehmensübergaben werden – so die Experten – „frühzeitig“ eingeleitet. Zwar ist man hier in den letzten Jahren auch dank des institutionellen Engagements ein gutes Stück vorangekommen, aber jetzt gilt es, die Bereitschaft der Unternehmer, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen hoch zu halten. Aus diesem Grunde sollte an der Sensibilisierung der Übergeber in spe – auch aufgrund der steigenden Anzahl von betroffenen Unternehmen in den nächsten Jahren – mindestens unvermindert weitergearbeitet werden. Derzeit können die Übergeber laut Expertenmeinung am besten über Vorträge und Veranstaltungen für das Thema sensibilisiert werden. Ob zukünftig alternative Kommunikationsinstrumente, wie z.B. Webinare, eingesetzt werden können, ist zu prüfen.

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. Vor allem vor dem Hintergrund des aktuellen demographischen Wandels, in dessen Zusammenhang auch oft ein (drohender) Fachkräftemangel vermutet wird, besteht daher die Gefahr, dass einer erhöhten Anzahl übergabereifer Unternehmen, deren Inhaber aufgrund ihres fortgeschrittenen Alters oder anderer Faktoren die Geschäfte nicht mehr führen können oder wollen, eine zu geringe Anzahl potenzieller interner und externer Nachfolger, insbesondere in den ländlichen Regionen, gegenübersteht (sogenannte Nachfolgelücke).

Gerade kleinere, bereits bestehende und übergabereife Unternehmen können eine attraktive Alternative für Existenzgründer darstellen. In ein bestehendes und übergabereifes Unternehmen einzusteigen, kann für viele Existenzgründer eine interessante und sinnvolle Alternative zur Gründung eines neuen Unternehmens sein. Hieraus sollte z.B. in die Existenzgründungsberatung der Gründerzentren und der Hochschulen sowie an den Meisterschulen noch stärker hingewiesen werden. Durch die bessere Verzahnung der Nachfolgethematik mit dem Thema Existenzgründung können potenzielle Nachfolger gewonnen werden.

In den letzten Jahren sind Quantität, Qualität, Praxisbezug und Transparenz von Information, Beratung und Förderung des Generationswechsels kontinuierlich verbessert worden. Auf Initiative des Bundes, der Länder, Kammern und Finanzinstitute wurde umfangreiches Informationsmaterial erstellt und der Zugang zu Informationen wurde erleichtert, z.B. über das Internet. Sie wurden in attraktiver Form aufbereitet und mit vielen Hinweisen für eine praktische Umsetzung (z.B. Checklisten) versehen. Es gilt, diese Bestrebungen fortzuführen. Besonders zielführend ist hier die Bereitstellung von eindeutigen, transparenten und ansprechenden Informationen und die Sammlung aller relevanten Informationen, Dokumente und Formulare an einem gemeinsamen, bekannten und öffentlich zugänglichen Platz, z. B. auf einer zentralen Internetseite („One-Stop-Shop“).

Denn viele der existierenden Informations- und Beratungsangebote zur Unternehmensnachfolge waren bei vielen Übergebern nicht bekannt. Hier gilt es mehr „Werbung“ für diese Produkte zu machen bzw. diese stärker zentral zu bündeln, sodass Übergeber / Übernehmer besser und effizienter durch die vorhandenen Unterstützungsangebote „navigieren“ können. 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.

Viele Initiativen haben auch zu einer stärkeren Vernetzung diverser Anbieter von Information, Beratung und Förderung geführt. So gibt es mittlerweile – auch außerhalb der Ministerien, Kammern und Verbände – Kompetenzzentren zum Thema Unternehmensnachfolge. Hier ist auch eine noch stärkere Vernetzung zwischen den Beratern aus den öffentlichen Institutionen und den privaten Beratern – so die Befunde – wünschenswert. Es ist dabei nicht nötig, dass jede Institution in der Region für alle steuerlichen, rechtlichen, finanz- und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen der Unternehmensnachfolge eine umfassende Kompetenz entwickelt. Aber die relevanten Ansprechpartner und Schnittstellen der Region sollten bekannt und vernetzt sein.

Zudem sollten insbesondere die öffentlichen Institutionen mit ihren Informations- und Beratungsangeboten noch stärker Kleinunternehmen ansprechen. Diese Unternehmensgruppe, in der drei von vier Unternehmensnachfolgen in den nächsten Jahren stattfinden werden, ist derzeit – so die Befunde – bei der Inanspruchnahme von Informations- und Beratungsleistungen unterrepräsentiert.

Beim gesamten Nachfolgeprozess werden sehr häufig die zwischenmenschlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge vernachlässigt. Hier ist zu prüfen, ob ergänzende Informations- und Beratungsangebote z.B. zum Konflikt- und Changemanagement eine Nachfrage bei Übergeber und Übernehmer finden.

Der längerfristig planbare Fall der altersbedingten Nachfolge stellt den Hauptteil der Unternehmensnachfolgen dar, aber nicht unbedeutend sind die Fälle, bei denen aufgrund externer, unvorhersehbarer Ereignisse eine Nachfolgeregelung (kurzfristig) notwendig wird. In den letzten Jahren haben sich Wirtschaftspolitik, Kammern, Verbände, Banken und weitere Akteure sehr dafür eingesetzt, das Risikobewusstsein in den Unternehmen zu stärken. Dies hat Wirkung gezeigt, so hat das Bewusstsein für die Notwendigkeit

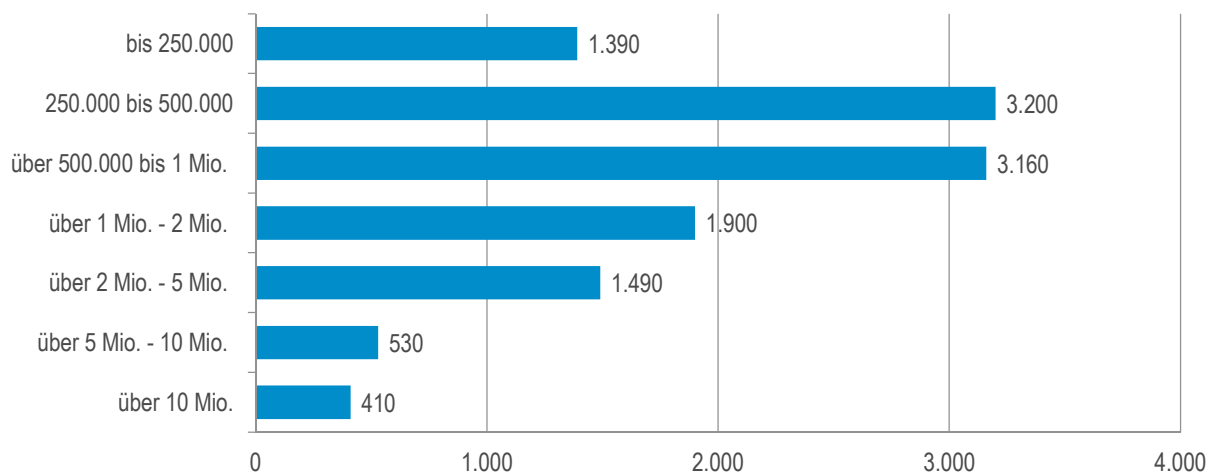
der Vorsorge in den zurückliegenden Jahren, wie die Befunde zeigen, zugenommen. Drei von vier baye-rischen Familienunternehmen hatten Vorkehrungen für die ungeplante Nachfolge getroffen. Sicherlich bestehen bei den Maßnahmen zum Schutz der Familie sowie zum Schutz des Unternehmens noch Ver-besserungsmöglichkeiten. Auch müssen die Notfallpläne – sei es aufgrund gesetzlicher Änderungen oder Änderungen im persönlichen Umfeld des Unternehmers – auf ihre Aktualität hin mindestens alle zwei Jahre, besser wäre jährlich, überprüft werden. Das Thema Notfallpläne bleibt damit trotz der beobacht-baren Fortschritte nach wie vor aktuell. Eine Fortsetzung der Sensibilisierungsbemühungen ist damit not-wendig.

## Anhang A: Wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in den einzelnen Regierungsbezirken

### Oberbayern

In dem Zeitraum 2017 – 2021 werden in Oberbayern rund 55.180 Inhaber/Inhaberinnen – hauptsächlich aus Altersgründen – ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen). Viele von ihnen erzielen aber nicht einen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro, so dass sie für familieninterne/-externe Nachfolger nicht attraktiv sind. Mittels der aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode lässt sich schätzen, dass in Oberbayern in den nächsten fünf Jahren rund 12.080 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 217.200 Arbeitsplätzen zur Übergabe anstehen.

Abbildung 106: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Oberbayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen

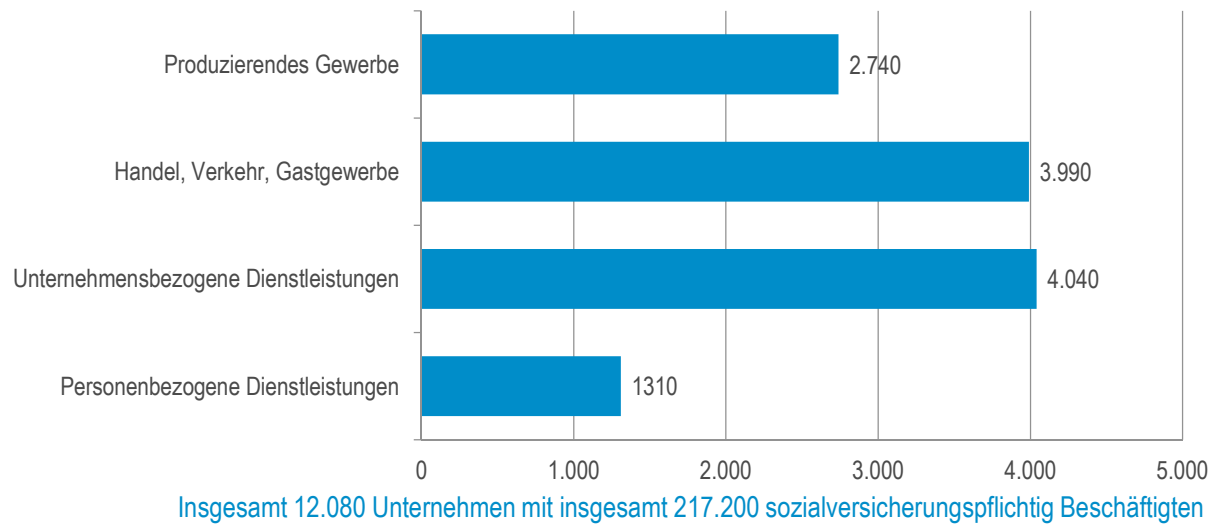


Insgesamt 12.080 Unternehmen mit insgesamt 217.200 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

Quelle: Berechnungen FHDW.



Abbildung 107: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Oberbayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten

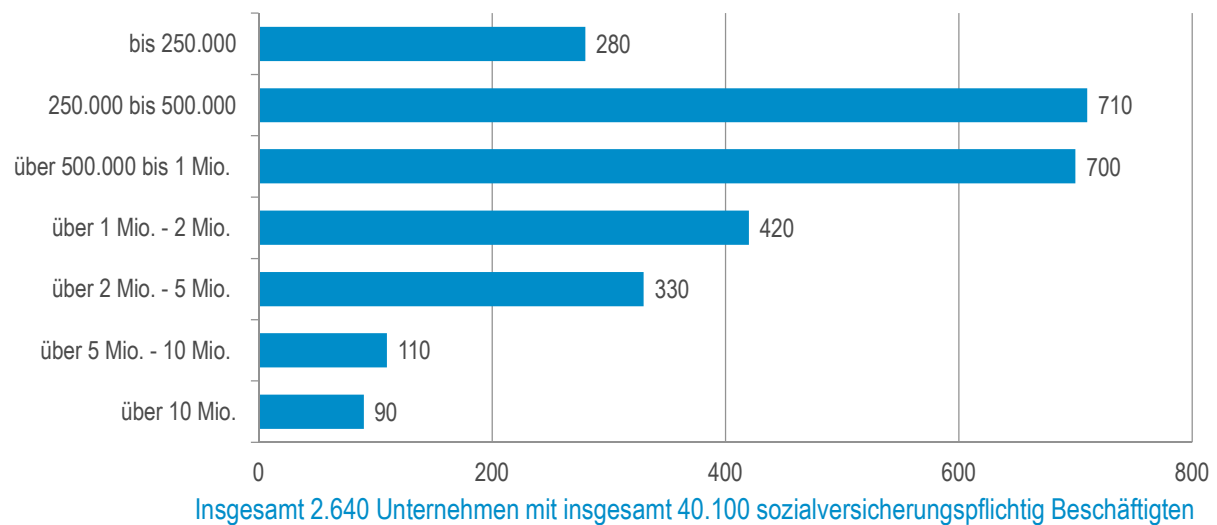


Quelle: Berechnungen FHDW.

## Niederbayern

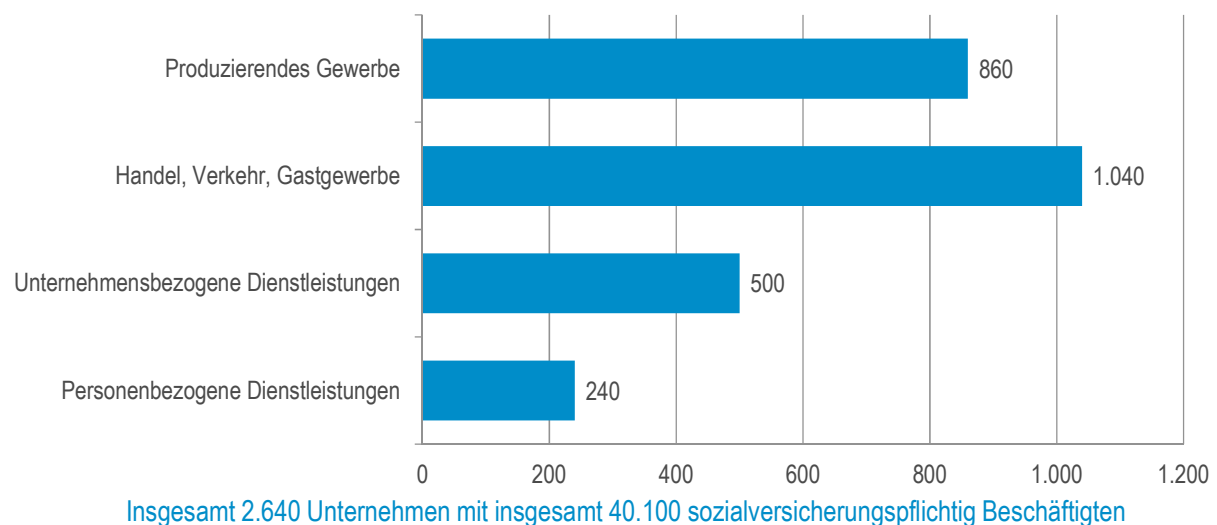
In dem Zeitraum 2017 – 2021 werden in Niederbayern rund 11.780 Inhaber/Inhaberinnen – hauptsächlich aus Altersgründen – ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen). Viele von ihnen erzielen aber nicht einen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro, so dass sie für familieninterne/-externe Nachfolger nicht attraktiv sind. Mittels der aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode lässt sich schätzen, dass in Niederbayern in den nächsten fünf Jahren rund 2.640 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 40.100 Arbeitsplätzen zur Übergabe anstehen.

Abbildung 108: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Niederbayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Berechnungen FHDW.

Abbildung 109: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Niederbayern für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten

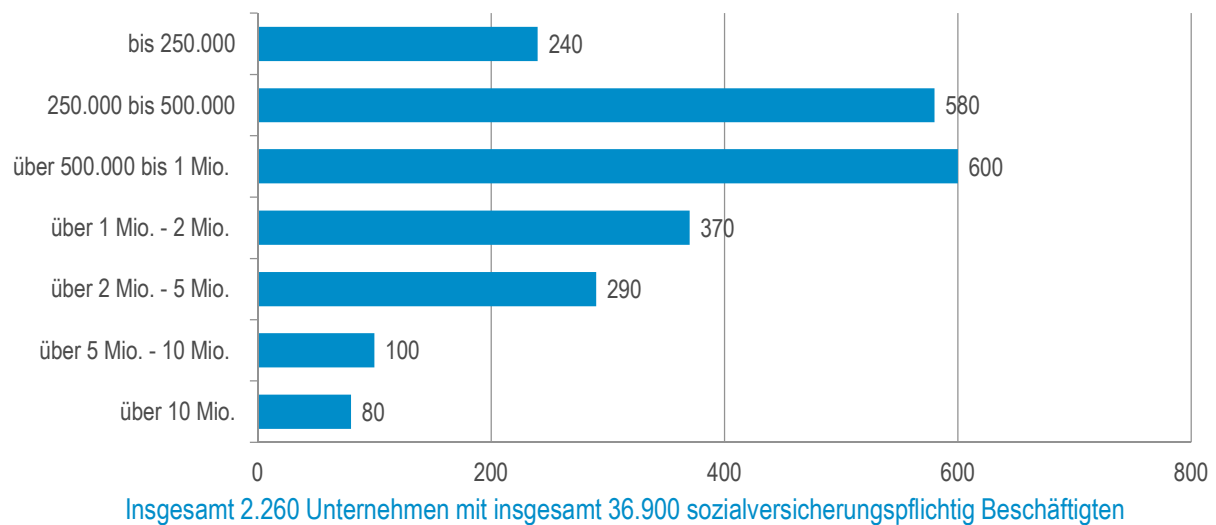


Quelle: Berechnungen FHDW.

## Oberpfalz

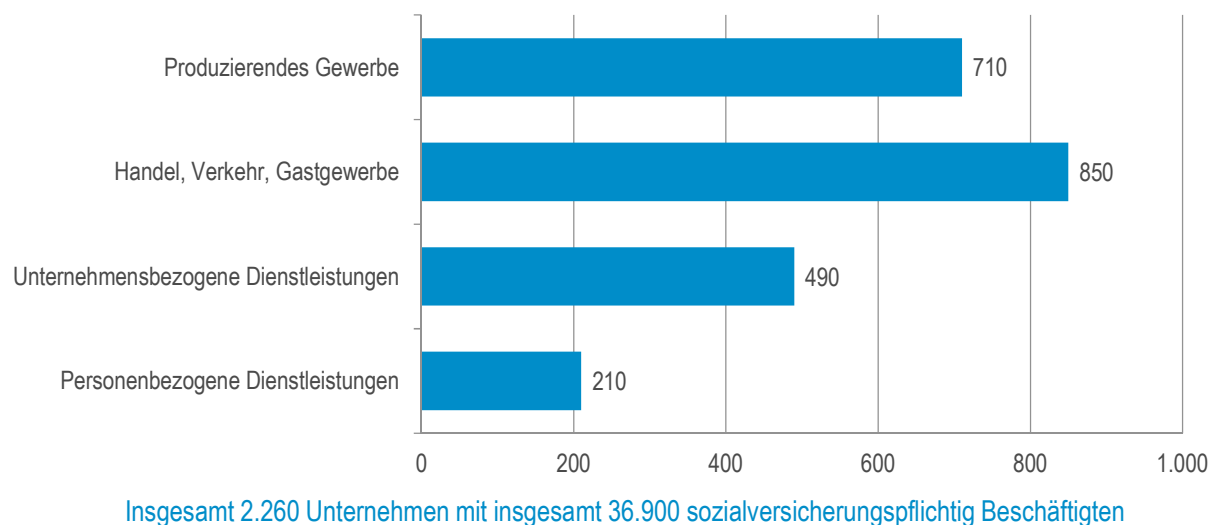
In dem Zeitraum 2017 – 2021 werden in der Oberpfalz rund 9.560 Inhaber/Inhaberinnen – hauptsächlich aus Altersgründen – ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen). Viele von ihnen erzielen aber nicht einen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro, so dass sie für familieninterne/-externe Nachfolger nicht attraktiv sind. Mittels der aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode lässt sich schätzen, dass in der Oberpfalz in den nächsten fünf Jahren rund 2.260 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 36.900 Arbeitsplätzen zur Übergabe anstehen.

Abbildung 110: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in der Oberpfalz für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Berechnungen FHDW.

Abbildung 111: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in der Oberpfalz für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten

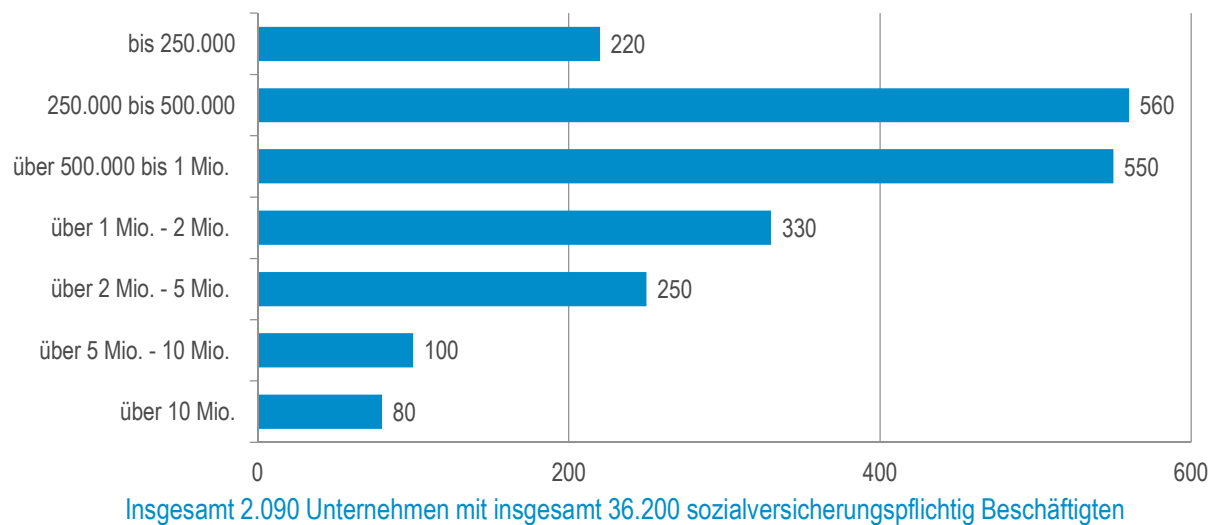


Quelle: Berechnungen FHDW.

## Oberfranken

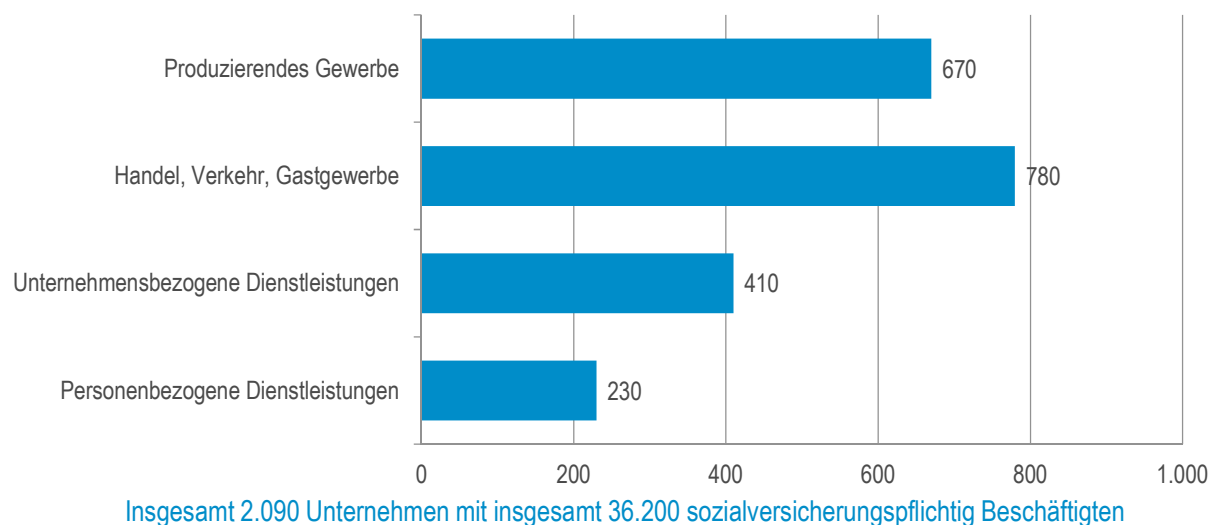
In dem Zeitraum 2017 – 2021 werden in Oberfranken rund 9.040 Inhaber/Inhaberinnen – hauptsächlich aus Altersgründen – ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen). Viele von ihnen erzielen aber nicht einen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro, so dass sie für familieninterne/-externe Nachfolger nicht attraktiv sind. Mittels der aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode lässt sich schätzen, dass in Oberfranken in den nächsten fünf Jahren rund 2.090 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 36.200 Arbeitsplätzen zur Übergabe anstehen.

Abbildung 112: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Oberfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Berechnungen FHDW.

Abbildung 113: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Oberfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten

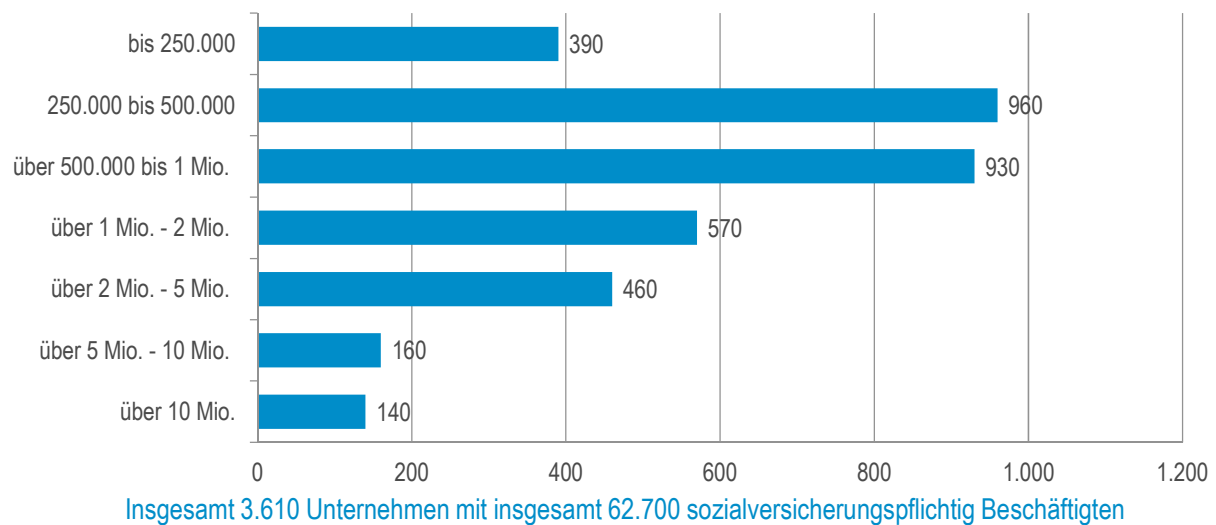


Quelle: Berechnungen FHDW.

## Mittelfranken

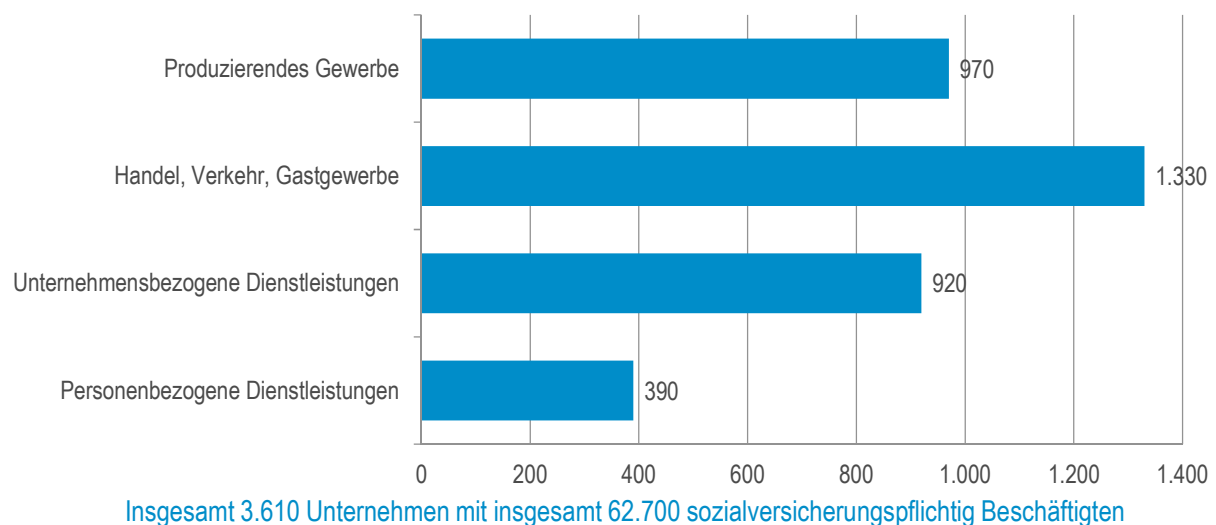
In dem Zeitraum 2017 – 2021 werden in Mittelfranken rund 16.040 Inhaber/Inhaberinnen – hauptsächlich aus Altersgründen – ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen). Viele von ihnen erzielen aber nicht einen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro, so dass sie für familieninterne/-externe Nachfolger nicht attraktiv sind. Mittels der aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode lässt sich schätzen, dass in Mittelfranken in den nächsten fünf Jahren rund 3.610 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 62.700 Arbeitsplätzen zur Übergabe anstehen.

Abbildung 114: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Mittelfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Berechnungen FHDW.

Abbildung 115: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Mittelfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten

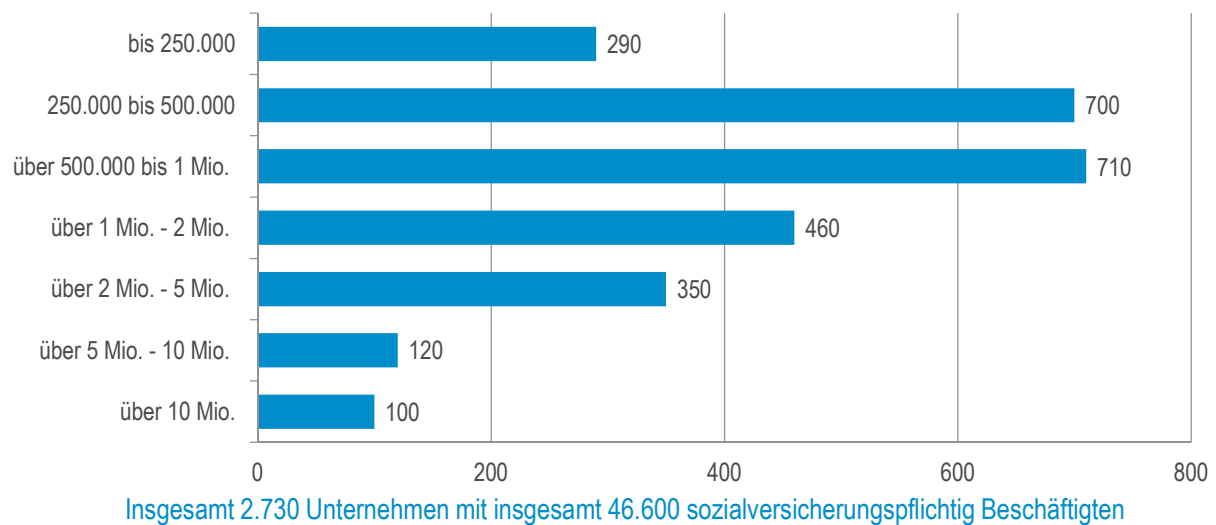


Quelle: Berechnungen FHDW.

## Unterfranken

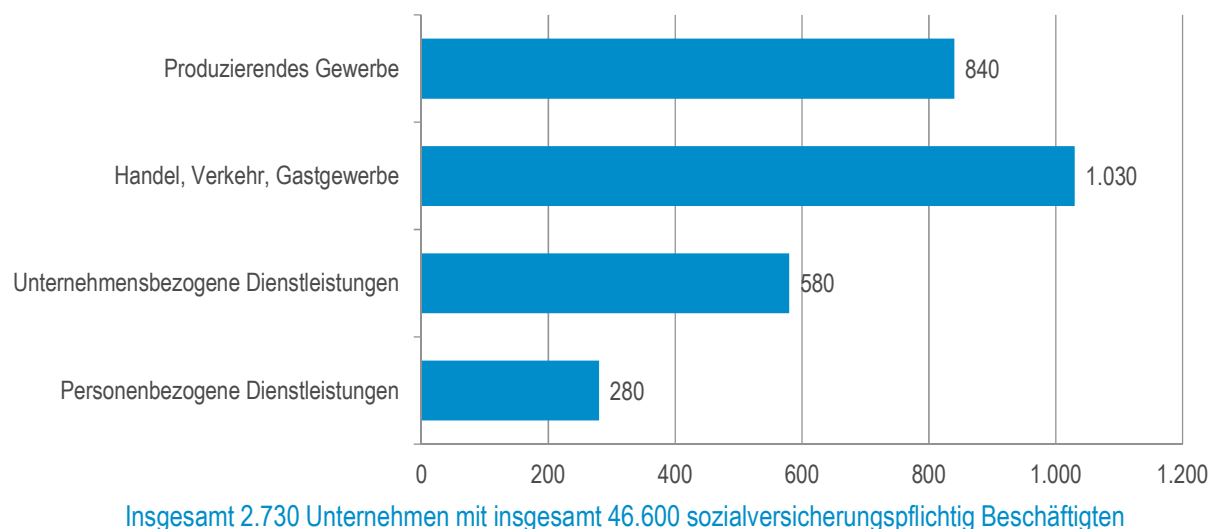
In dem Zeitraum 2017 – 2021 werden in Unterfranken rund 11.760 Inhaber/Inhaberinnen – hauptsächlich aus Altersgründen – ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen). Viele von ihnen erzielen aber nicht einen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro, so dass sie für familieninterne/-externe Nachfolger nicht attraktiv sind. Mittels der aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode lässt sich schätzen, dass in Unterfranken in den nächsten fünf Jahren rund 2.730 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 46.600 Arbeitsplätzen zur Übergabe anstehen.

Abbildung 116: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Unterfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Berechnungen FHDW.

Abbildung 117: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Unterfranken für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten

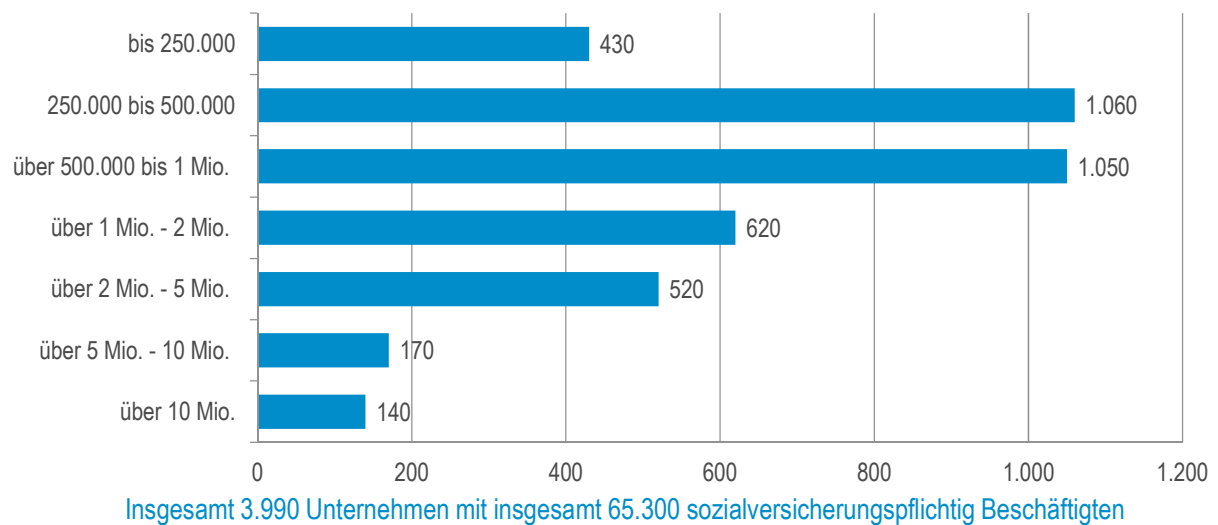


Quelle: Berechnungen FHDW.

## Schwaben

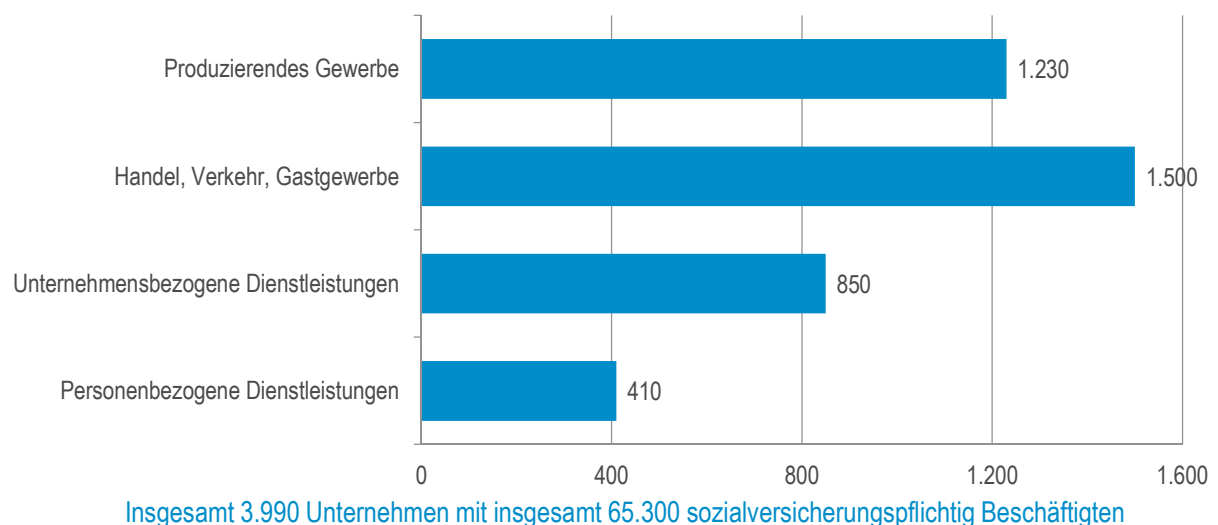
In dem Zeitraum 2017 – 2021 werden in Schwaben rund 17.710 Inhaber/Inhaberinnen – hauptsächlich aus Altersgründen – ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen). Viele von ihnen erzielen aber nicht einen nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 50.000 Euro, so dass sie für familieninterne/-externe Nachfolger nicht attraktiv sind. Mittels der aktualisierten, modifizierten Berechnungsmethode lässt sich schätzen, dass in Schwaben in den nächsten fünf Jahren rund 3.990 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 65.300 Arbeitsplätzen zur Übergabe anstehen.

Abbildung 118: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Schwaben für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Berechnungen FHDW.

Abbildung 119: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Schwaben für den Zeitraum 2017 – 2021 nach Hauptwirtschaftsabschnitten



Quelle: Berechnungen FHDW.

## Anhang B: Fragebogen Unternehmen

Screening	
<p><b>Q 1: (Zielperson)</b></p> <p>Welche der nachstehenden Dinge treffen auf Sie zu? Sind Sie...?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Unternehmer(in) oder hauptverantwortliche(r) Leiter(in) des Unternehmens</li> <li><input type="checkbox"/> Mitglied der Unternehmensleitung, aber nicht hauptverantwortlich für das Unternehmen</li> <li><input type="checkbox"/> Nichts davon → <b>Interviewende</b></li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → <b>Interviewende</b></li> </ul>	<p><b>Q 5: Anstehende Übergabe im Unternehmen</b></p> <p>Steht in Ihrem Unternehmen in den nächsten zehn Jahren ein Wechsel in der Unternehmensleitung an?</p> <p><i>(Infobox: Wechsel in der Unternehmensleitung bedeutet ggf. auch Verkauf.</i></p> <p><i>Wenn unklar ist, wann der Wechsel vollzogen ist: Wenn Senior aus der aktiven Leitung des Unternehmens ausgeschieden ist.</i></p> <p><i>Wenn ein Wechsel oder Verkauf endgültig gescheitert ist → Auswahlpunkt „Nein, bislang ist kein Wechsel geplant bzw. es ist kein Wechsel mehr geplant“</i></p> <p><i>Wenn UN kürzlich übernommen wurde, aber bereits wieder zum Verkauf steht → Auswahlpunkt „Nein, da ein Wechsel erst vor einiger Zeit erfolgt ist.“)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ja, der Wechsel findet zur Zeit statt</li> <li><input type="checkbox"/> Ja, ein Wechsel ist in den zehn nächsten Jahren geplant → <i>(Weiter mit Q 6 nachfragen, ob Fallgruppe 1a oder 1b)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Nein, da ein Wechsel erst vor einiger Zeit erfolgt ist → <i>(Weiter mit Q 8, ob er Nachfolger ist)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Nein, bislang ist kein Wechsel geplant bzw. es ist kein Wechsel mehr geplant → <i>(Weiter mit Q 7)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → <b>Interviewende</b></li> </ul>
<p><b>Q 2a: Eigentumsanteil (Zielperson)</b></p> <p>Sind Sie oder Ihre Familie Eigentümer des Unternehmens?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ja (Q2b): _____ Prozent <i>(Wenn &lt;25%, dann mit einem Eigentümer mit min. 25% Eigentumsanteil verbinden lassen, der auch in der Unternehmensleitung ist, ansonsten) → Interviewende</i></li> <li><input type="checkbox"/> Nein, kein Eigentümer(in) <i>(Wenn kein Eigentümer, dann mit einem Eigentümer verbinden lassen, der auch in der Unternehmensleitung ist, ansonsten) → Interviewende</i></li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → <b>Interviewende</b></li> </ul>	<p><b>Q 6a: Übergabe geplant: Zeitpunkt</b></p> <p>In wie vielen Jahren ist der Wechsel in der Unternehmensleitung geplant?</p> <p>_____ (0 bis 99)</p> <p><b>Q 6b:</b></p> <p>Falls ZP keine konkrete Jahreszahl nennen will oder kann, nachfragen ob zumindest eine grobe Schätzung abgegeben werden kann:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> In weniger als 2 Jahren → <i>(Fallgruppe 1a)</i></li> <li><input type="checkbox"/> In 2 Jahren oder später → <i>(Fallgruppe 1b)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → <b>Interviewende</b></li> </ul>



<p><b>Q 3a: Mitarbeiterzahl (Selbstauskunft)</b></p> <p>Wie viele sozialversicherungspflichtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind standortübergreifend in Ihrem Unternehmen zurzeit insgesamt beschäftigt?</p> <p>_____</p> <p><i>(Wenn 0) → Interviewende</i></p> <p><b>Q 3b:</b></p> <p>Wenn in Q 3a nicht offen beantwortet, dann Größenklassen erfragen</p> <p><i>(Wichtig zur Steuerung der Fallzahlen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 0 → Interviewende</li> <li><input type="checkbox"/> 1 – 9</li> <li><input type="checkbox"/> 10 – 19</li> <li><input type="checkbox"/> 20 – 49</li> <li><input type="checkbox"/> 50 – 99</li> <li><input type="checkbox"/> 100 – 249</li> <li><input type="checkbox"/> 250 und mehr</li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → Interviewende</li> </ul>	<p><b>Q 7: Keine Übergabe (mehr) geplant: Konkretisierung</b></p> <p>Warum ist keine Nachfolge geplant?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Weil das Thema aufgrund des Alters der Geschäftsleitung bzw. des Inhabers noch nicht relevant ist → <i>(Fallgruppe 3)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Weil die Übergabe schon mehrere Jahre zurückliegt → <i>(Weiter zu Q 8, ob er Nachfolger ist)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Weil geplant war, das Unternehmen mit Ausscheiden der Geschäftsleitung bzw. des Inhabers aufzulösen → <i>(Fallgruppe 4)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Weil vergeblich eine Nachfolgelösung gesucht wurde → <i>(Fallgruppe 4)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Weil sich die Fortführung des Betriebs nicht lohnen wird → <i>(Fallgruppe 4)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Noch nicht damit beschäftigt → <i>(Fallgruppe 3)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → Interviewende</li> </ul>
	<p><b>Q 8: Generationenwechsel erfolgt: Nachfolger</b></p> <p>Sind Sie der(die) Nachfolger(in)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ja → <i>(Fallgruppe 2)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Nein <i>(Wenn nicht Nachfolger, dann mit diesem verbunden werden: Wenn ja → Fallgruppe 2 Wenn nein → Interviewende)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → Interviewende</li> </ul> <p>Wenn ja: In welchem Jahr haben Sie die Leitung/Geschäftsführung des Unternehmens übernommen?</p> <p>Im Jahr _____ oder vor _____ Jahren</p> <p><b>Q 40: Geschlecht Zielperson</b></p> <p><i>(Infobox: Nur eintragen, nicht vorlesen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Männlich</li> <li><input type="checkbox"/> Weiblich</li> </ul>

Fallgruppe 4: Keine Nachfolge geplant oder Nachfolgelösung gescheitert	Fallgruppe 3: Gründer: (Unternehmen vor einigen Jah- ren gegründet, kein Alter, in dem sich mit der Un- ternehmensnach- folge auseinan- dergesetzt wird)	Übergeber		Übernehmer
		Fallgruppe 1b: Übergabe in mehr als 2 Jah- ren geplant	Fallgruppe 1a: Übergabe findet derzeit statt/ist gerade abge- schlossen	Fallgruppe 2: Übergabe findet derzeit nicht statt, aber Nach- folge hat vor Jahren stattge- funden
		<p><b>Q 12: Bevorzugte Nachfolgevariante</b> Welche Nachfolgevariante bevorzugen Sie nach derzeitigem Stand?</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum und Leitung bleiben in der Familie → <i>(Weiter mit Q 13a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum bleibt in der Familie und die Leitung geht an einen Manager → <i>(Weiter mit Q 14a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ein Mitarbeiter der Firma übernimmt das Unternehmen → <i>(Weiter mit Q 15a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Eine externe Person übernimmt das Unternehmen → <i>(Weiter mit Q 15a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Verkauf an ein anderes Unternehmen → <i>(Weiter mit Q 15a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Stilllegung → <i>(Weiter mit Q11 Fallgruppe 4)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges → <b>Interviewende</b></p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → <b>Interviewende</b></p>	<p><b>Q 17: Realisierte Nachfolgevariante</b> Welche Nachfolgevariante wird nach derzeitigem Stand realisiert?</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum und Leitung bleiben in der Familie → <i>(Weiter mit Q 18 und Q 19a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum bleibt in der Familie und die Leitung geht an einen Manager → <i>(Weiter mit Q 18 und dann Q 20a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ein Mitarbeiter der Firma übernimmt das Unternehmen → <i>(Weiter mit Q 18 und Q 21a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Eine externe Person übernimmt das Unternehmen → <i>(Weiter mit Q 18 und Q 21a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Verkauf an ein anderes Unternehmen → <i>(Weiter mit Q 18 und Q 21a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges → <b>Interviewende</b></p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → <b>Interviewende</b></p>	<p><b>Q: 28 Realisierte Nachfolgevariante</b> Welche Nachfolgevariante wurde realisiert?</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum und Leitung blieben in der Familie → <i>(Weiter mit Q 29 und dann Q 30a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum blieb in der Familie und die Leitung ging an einen Manager → <i>(Weiter mit Q 29 und dann Q 31a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ich als Mitarbeiter der Firma übernahm das Unternehmen → <i>(Weiter mit Q 29 und dann Q 32a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ich als eine externe Person übernahm das Unternehmen → <i>(Weiter mit Q 29 und dann Q 32a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ich/wir kauften das Unternehmen → <i>(Weiter mit Q 29 und dann Q 32a)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges → <b>Interviewende</b></p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → <b>Interviewende</b></p>

<p><b>Q 11: Begründung gescheiterte Nachfolge</b></p> <p>Warum war es Ihnen bislang nicht möglich, eine adäquate Nachfolgelösung zu finden?</p> <p>&lt;Mehrfachnennung&gt;</p> <p><input type="checkbox"/> Es waren zu wenig Informationen und kompetente Beratung im Bereich Unternehmensnachfolge vorhanden</p> <p><input type="checkbox"/> Es wurde kein interessierter interner Nachfolger gefunden</p> <p><input type="checkbox"/> Es wurde kein interessierter externer Nachfolger gefunden</p> <p><input type="checkbox"/> Die potenziellen Nachfolger haben unseren Vorstellungen nicht entsprochen</p> <p><input type="checkbox"/> Es konnte kein zufriedenstellender Kaufpreis erzielt werden</p> <p><input type="checkbox"/> Probleme bei der Finanzierung aufseiten des Kaufinteressenten</p> <p><input type="checkbox"/> Es gab andere Probleme im Übergabeprozess, und zwar _____</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>		<p><b>Q 13a: Familienintern: Rolle des Nachfolgers Nachfolgevariante</b></p> <p>Wenn Sie eine familieninterne Übergabe bevorzugen: Inwieweit ist der designierte Nachfolger bereits im Unternehmen eingebunden?</p> <p><input type="checkbox"/> Der designierte Nachfolger ist bereits in die Unternehmensleitung eingebunden</p> <p><input type="checkbox"/> Der designierte Nachfolger war schon einmal oder ist zurzeit im Unternehmen beschäftigt</p> <p><input type="checkbox"/> Es ist bereits entschieden, wer aus dem Kreis der Familie die Nachfolge antreten soll</p> <p><input type="checkbox"/> Nichts davon</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p> <p><i>(Weiter mit Q 13b)</i></p>	<p><b>Q 18: Abgleich ursprüngliche Nachfolgevariante</b></p> <p><b>Q 18a:</b></p> <p>Wurde diese Variante von Anfang an bevorzugt?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja</p> <p><input type="checkbox"/> Nein → <i>(Weiter mit Q 18b)</i></p> <p><b>Q 18b:</b></p> <p>Welche der folgenden Nachfolgevarianten haben Sie ursprünglich bevorzugt?</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum und Leitung bleiben in der Familie</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum bleibt in der Familie und interne/externe Führungskraft wird eingesetzt</p> <p><input type="checkbox"/> Ein Mitarbeiter der Firma übernimmt das Unternehmen</p> <p><input type="checkbox"/> Eine externe Person übernimmt das Unternehmen</p> <p><input type="checkbox"/> Verkauf an ein anderes Unternehmen</p> <p><input type="checkbox"/> Stilllegung des Unternehmens</p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>	<p><b>Q 29: Abgleich ursprüngliche Nachfolgevariante</b></p> <p><b>Q 29a:</b></p> <p>Wurde diese Variante von Anfang an bevorzugt?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja</p> <p><input type="checkbox"/> Nein → <i>(Weiter mit Q 29b)</i></p> <p><b>Q 29b:</b></p> <p>Welche der folgenden Nachfolgevarianten haben Sie ursprünglich bevorzugt?</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum und Leitung sollten in der Familie bleiben</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentum sollte in der Familie bleiben und interne/externe Führungskraft sollte eingesetzt werden</p> <p><input type="checkbox"/> Ein Mitarbeiter der Firma sollte das Unternehmen übernehmen</p> <p><input type="checkbox"/> Eine externe Person sollte das Unternehmen übernehmen</p> <p><input type="checkbox"/> Das Unternehmen sollte an ein anderes Unternehmen verkauft werden</p> <p><input type="checkbox"/> Das Unternehmen sollte stillgelegt werden</p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>
--	--	--	--	---

		<p><b>Q 13b: Familienintern: Geschätzter Zeitrahmen der Übergabe</b></p> <p>Sie haben angegeben, dass der Wechsel in der Unternehmensleitung in [Angabe aus Q 7] Jahren ansteht. Welchen Zeitrahmen, denken Sie, wird die interne Übergabe in Anspruch nehmen?</p> <p><input type="checkbox"/> Unter einem Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> _____ Jahr(e) (1 – 99)</p> <p><input type="checkbox"/> Kann ich noch nicht sagen</p> <p><input type="checkbox"/> Keine Angabe <i>(Weiter mit Q 13c)</i></p>	<p><b>Q 19a: Dauer familieninterner Nachfolgeprozess</b></p> <p>Wie lange [dauert/dauerte] der Prozess der familieninternen Nachfolge [bereits?] <i>(Infobox: Damit meinen wir die Zeitdauer von der Entscheidung für den realisierten/designierten Nachfolger bis zur Übergabe der hauptverantwortlichen Geschäftsleitung)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Weniger als ein Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> 1 bis unter 2 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 2 bis unter 4 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 4 oder mehr Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe <i>(Weiter mit Q 22)</i></p>	<p><b>Q 30a: Dauer familieninterner Nachfolgeprozess</b></p> <p>Wie lange dauerte der Prozess der familieninternen Nachfolge? <i>(Infobox: Damit meinen wir die Zeitdauer von der Entscheidung für Sie als Nachfolger bis zur Übergabe der hauptverantwortlichen Geschäftsleitung)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Weniger als ein Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> 1 bis unter 2 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 2 bis unter 4 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 4 oder mehr Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe <i>(Weiter mit Q 33)</i></p>
		<p><b>Q 13c: Familienintern: Getroffene Vorkehrungen im Übergabeprozess</b></p> <p>Und was von dem Folgenden trifft auf Ihr Unternehmen zu?</p> <p>&lt;Mehrfachnennung&gt;</p> <p><input type="checkbox"/> Wir haben eine Unternehmensbewertung durchgeführt bzw. konkrete Verkaufspreisvorstellungen für das Unternehmen</p> <p><input type="checkbox"/> Es ist geplant, das Unternehmen</p>		

		<p>über eine Schenkung an den Nachfolger zu übergeben</p> <p><input type="checkbox"/> Es ist geplant, das Unternehmen über eine Verpachtung an den Nachfolger zu übergeben (mit lebenslanger Rente für den Übergeber)</p> <p><input type="checkbox"/> Nichts davon</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p> <p><i>(Weiter mit Q 49)</i></p>		
		<p><b>Q 14a: Eigentum bleibt in der Familie/Leitung an einen Manager</b></p> <p>Wenn Sie im Rahmen der Nachfolge für eine Leitung ihres Unternehmens einen Manager suchen: Was von dem Folgenden trifft auf Ihr Unternehmen zu?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wir haben eine externe Unternehmensbewertung durchgeführt</p> <p><input type="checkbox"/> Wir haben begonnen, nach geeigneten Managern zu suchen</p> <p><input type="checkbox"/> Wir haben Kontakt zu potenziellen Managern aufgenommen</p> <p><input type="checkbox"/> Wir haben konkrete Verhandlungen mit möglichen Managern</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>	<p><b>Q 20a: Eigentum bleibt in der Familie/Leitung an einen Manager</b></p> <p>Was ist die Hauptursache dafür, dass Sie sich für eine familienexterne Manager entschieden haben?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> Eigentümerfamilie hat keine Kinder</p> <p><input type="checkbox"/> Die Kinder der Eigentümerfamilie sind noch zu jung</p> <p><input type="checkbox"/> Die Kinder der Eigentümerfamilie sind an der Übernahme nicht interessiert</p> <p><input type="checkbox"/> Externer Manager ist besser geeignet</p> <p><input type="checkbox"/> Andere Gründe, und zwar _____</p> <p><input type="checkbox"/> Keine Angabe</p> <p><i>(Weiter mit Q 20b)</i></p>	<p><b>Q 31a: Eigentum bleibt in der Familie/Leitung an einen Manager</b></p> <p>Was war die Hauptursache dafür, dass Sie als Manager/in die Leitung des Unternehmens übernommen haben?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> Eigentümerfamilie hat keine Kinder</p> <p><input type="checkbox"/> Die Kinder der Eigentümerfamilie sind noch zu jung</p> <p><input type="checkbox"/> Die Kinder der Eigentümerfamilie sind an der Übernahme nicht interessiert</p> <p><input type="checkbox"/> Externer Manager wurde als besser geeignet angesehen</p> <p><input type="checkbox"/> Andere Gründe, und zwar _____</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p> <p><i>(Weiter mit Q 33)</i></p>

	<p><b>Q 9: Bislang keine Übergabe geplant: Geschätzter Zeitrahmen</b></p> <p>Auch wenn Sie es derzeit noch nicht konkret planen: Wann, meinen Sie, wird das Thema Nachfolge in Ihrem Fall relevant?</p> <p><input type="checkbox"/> Unter einem Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> In ___ Jahren (0 bis 99)</p> <p><input type="checkbox"/> Kann ich noch nicht sagen</p> <p><input type="checkbox"/> Keine Angabe</p> <p><i>(Weiter mit Q 38a)</i></p>	<p><b>Q 14b: Eigentum bleibt in der Familie/Leitung an einen Manager: Geschätzter Zeitrahmen der Übergabe</b></p> <p>Sie haben angegeben, dass der Wechsel in der Unternehmensleitung in [Angabe aus Q 7] Jahren ansteht. Welchen Zeitrahmen, denken Sie, wird die Übergabe an einen Manager in Anspruch nehmen?</p> <p><input type="checkbox"/> Unter einem Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> In ___ Jahren (0 bis 99)</p> <p><input type="checkbox"/> Kann ich noch nicht sagen</p> <p><input type="checkbox"/> Keine Angabe</p> <p><i>(Weiter mit Q 14c)</i></p>	<p><b>Q 20b: Eigentum bleibt in der Familie/Leitung an einen Manager: Geschätzter Zeitrahmen der Übergabe</b></p> <p>Wenn Sie die Leitung des Unternehmens an einen Manager weitergegeben:</p> <p>Wie lange dauerte dieser Prozess bzw. dauert dieser Prozess bereits? Damit meinen wir die Zeitdauer von Beginn der Suche nach einem Nachfolger bis zur Übernahme der Unternehmensleitung.</p> <p><input type="checkbox"/> Weniger als ein Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> 1 bis unter 2 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 2 bis unter 4 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 4 oder mehr Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p> <p><i>(Weiter mit Q 20c)</i></p>	
		<p><b>Q 14c: Eigentum bleibt in der Familie/Leitung an einen Manager: Geschätzter Zeitrahmen der Übergabe</b></p> <p>Wann soll der Übergang des Eigentums auf die nachfolgende Generation erfolgen?</p> <p><input type="checkbox"/> Unter einem Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> In ___ Jahren (0 bis 99)</p>	<p><b>Q 20c: Eigentum bleibt in der Familie/Leitung an einen Manager: Geschätzter Zeitrahmen der Übergabe</b></p> <p>Wann soll der Übergang des Eigentums auf die nachfolgende Generation erfolgen?</p> <p><input type="checkbox"/> Unter einem Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> In ___ Jahren (0 bis 99)</p>	

		<input type="checkbox"/> Kann ich noch nicht sagen <input type="checkbox"/> Keine Angabe <i>(Weiter mit Q 49)</i>	<input type="checkbox"/> Kann ich noch nicht sagen <input type="checkbox"/> Keine Angabe <i>(Weiter mit Q 22)</i>	
		<p><b>Q 15a: Familienextern: Getroffene Vorkehrungen im Übergabeprozess</b></p> <p>Wenn Sie eine familienexterne Übergabe bevorzugen: Was von dem Folgenden trifft auf Ihr Unternehmen zu?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <input type="checkbox"/> Wir haben eine externe Unternehmensbewertung durchgeführt <input type="checkbox"/> Wir haben begonnen, nach geeigneten Nachfolgern/Käufern zu suchen <input type="checkbox"/> Wir haben Kontakt zu potenziellen Nachfolgern/Käufern aufgenommen <input type="checkbox"/> Wir haben konkrete Verhandlungen mit möglichen Nachfolgern/Käufern aufgenommen <input type="checkbox"/> Nichts davon <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe <i>(Weiter mit Q 15b)</i>	<p><b>Q 21a: Gründe für familienexterne Nachfolge</b></p> <p>Was ist die Hauptursache dafür, dass Sie sich für eine familienexterne Nachfolge entschieden haben?</p> <p><i>&lt;Einfachnennung&gt;</i></p> <input type="checkbox"/> Eigentümerfamilie hat keine Kinder <input type="checkbox"/> Die Kinder der Eigentümerfamilie sind noch zu jung <input type="checkbox"/> Die Kinder der Eigentümerfamilie sind an der Übernahme nicht interessiert <input type="checkbox"/> Andere Gründe, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe <i>(Weiter mit Q 21b)</i>	

		<p><b>Q 15b: Familienextern: Geschätzter Zeitrahmen der Übergabe</b></p> <p>Sie haben angegeben, dass der Wechsel in der Unternehmensleitung in [Angabe aus Q7] Jahren ansteht. Welchen Zeitrahmen, denken Sie, wird die externe Übergabe in Anspruch nehmen?</p> <p><input type="checkbox"/> Unter einem Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> In ___ Jahren (0 bis 99)</p> <p><input type="checkbox"/> Kann ich noch nicht sagen</p> <p><input type="checkbox"/> Keine Angabe</p> <p><i>(Weiter mit Q 49)</i></p>	<p><b>Q 21b: Dauer familienexterner Nachfolgeprozess</b></p> <p>Wenn Sie das Unternehmen an einen Externen weitergeben</p> <p>Wie lange dauert(e) dieser Prozess (bereits)?</p> <p>Damit meinen wir die Zeitdauer von Beginn der Suche nach einem Nachfolger bis zur notariellen Übertragung.</p> <p><i>(Infobox: Wenn es noch keine notarielle Übertragung gab: „bis heute“)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Weniger als ein Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> 1 bis unter 2 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 2 bis unter 4 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 4 oder mehr Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p> <p><i>(Weiter mit Q 21c)</i></p>	<p><b>Q 32a: Dauer familienexterner Nachfolgeprozess</b></p> <p>Wenn Sie das Unternehmen als Externe(r) übernommen haben: Wie lange dauerte dieser Prozess?</p> <p>Damit meinen wir die Zeitdauer von Beginn der ersten Kontaktaufnahme bis zur notariellen Übertragung.</p> <p><input type="checkbox"/> Weniger als ein Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> 1 bis unter 2 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 2 bis unter 4 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 4 oder mehr Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>
			<p><b>Q 21c: Kontaktwege zu externen Nachfolgekandidaten</b></p> <p>Auf welchen Wegen sind Sie mit möglichen externen Nachfolgern in Kontakt gekommen?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> Diese waren bereits im Vorfeld bekannt</p> <p><input type="checkbox"/> Mögliche Nachfolger haben sich</p>	<p><b>Q32b: Kontaktwege zu externen Nachfolgekandidaten</b></p> <p>Auf welchem Weg sind Sie auf das Unternehmen aufmerksam geworden?</p> <p><i>&lt;Einfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> Dies war mir bereits im Vorfeld bekannt</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe mich gezielt an das Unternehmen gewendet</p>



			<p>gezielt an das Unternehmen gewendet</p> <p><input type="checkbox"/> Das Unternehmen hat sich gezielt an mögliche Nachfolger gewendet</p> <p><input type="checkbox"/> Der Kontakt kam durch „Dritte“ oder unter Einschaltung von Inseraten in Medien zustande → <i>(Weiter mit Q 21d)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p> <p><i>(Rest weiter mit Q 21e)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Das Unternehmen hat sich gezielt an mich gewendet</p> <p><input type="checkbox"/> Der Kontakt kam durch „Dritte“ oder unter Einschaltung von Inseraten in Medien zustande → <i>(Weiter mit Q 32c)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p> <p><i>(Rest weiter mit Q 33)</i></p>
		<p><b>Q 21d: Konkretisierung: Kontakt über Dritte/ Medien</b></p> <p>Auf welchen Wegen sind Sie konkret mit möglichen externen Nachfolgern in Kontakt gekommen? Über...</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> die IHK/HWK</p> <p><input type="checkbox"/> Freunde / Bekannte</p> <p><input type="checkbox"/> einen Verband</p> <p><input type="checkbox"/> eine Bank</p> <p><input type="checkbox"/> Inserate in Zeitschriften</p> <p><input type="checkbox"/> den Steuerberater/Wirtschaftsprüfer</p> <p><input type="checkbox"/> Inserate in Online-Nachfolgebörsen</p> <p><input type="checkbox"/> den Rechtsanwalt/Notar</p>	<p><b>Q32c: Konkretisierung: Kontakt über Dritte/ Medien</b></p> <p>Auf welchem Weg sind Sie konkret mit dem Unternehmen in Kontakt gekommen? Über...</p> <p><i>&lt;Einfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> die IHK/HWK</p> <p><input type="checkbox"/> Freunde / Bekannte</p> <p><input type="checkbox"/> einen Verband</p> <p><input type="checkbox"/> eine Bank</p> <p><input type="checkbox"/> Inserate in Zeitschriften</p> <p><input type="checkbox"/> den Steuerberater/Wirtschaftsprüfer</p> <p><input type="checkbox"/> Inserate in Online-Nachfolgebörsen</p> <p><input type="checkbox"/> den Rechtsanwalt/Notar</p> <p><input type="checkbox"/> Unternehmensberater oder Headhunter</p>	

			<input type="checkbox"/> Unternehmensberater oder Headhunter <input type="checkbox"/> durch Zufall <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe	<input type="checkbox"/> durch Zufall <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe
			<p><b>Q 21e: Interessentenzahl</b></p> <p>Mit wie vielen Interessenten haben Sie ernsthafte Kaufpreisverhandlungen bis zum endgültigen Verkauf geführt?</p> <input type="checkbox"/> ___ Interessenten (0 bis 99) → <i>(wenn 0 dann weiter mit Q 22)</i> <input type="checkbox"/> UN wurde noch nicht endgültig verkauft → <i>(weiter mit Q 22)</i> <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe → <i>(weiter mit Q 22)</i>	
			<p><b>Q 21f: Verhältnis veranschlagter vs. realisierter Preis</b></p> <p>Wenn Sie an Ihre ursprüngliche Kaufpreisvorstellung denken: Wie viel Prozent davon betrug dann der letztendlich vereinbarte Kaufpreis?</p> <p><i>(Infobox: Verhältnis zwischen der ursprünglichen Kaufpreisvorstellung und dem letztendlich vereinbarten Kaufpreis)</i></p> <input type="checkbox"/> ___ Prozent der ursprünglichen Preisvorstellung <input type="checkbox"/> Keine Angabe	

			<p><b>Q 22 Einarbeitungsphase</b></p> <p>Erfolgt[e] eine gemeinsame Einarbeitungsphase zwischen Übergeber und Übernehmer?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja, und zwar für ___ Monat(e)</p> <p><input type="checkbox"/> Nein</p> <p><input type="checkbox"/> Keine Angabe</p>	<p><b>Q 33: Einarbeitungsphase</b></p> <p>Erfolgte eine gemeinsame Einarbeitungsphase zwischen Übergeber und Übernehmer?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja, und zwar für ___ Monat(e)</p> <p><input type="checkbox"/> Nein</p> <p><input type="checkbox"/> Keine Angabe</p>
			<p><b>Q 26a: Eigentum und Leitung (Kann)</b></p> <p>Wie soll die zeitliche Abfolge der Eigentumsübertragung und des Geschäftsführerwechsels sein?</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentumsübertragung nach dem Geschäftsführerwechsel</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentumsübertragung und Geschäftsführerwechsel im selben Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentumsübertragung vor dem Geschäftsführerwechsel</p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>	<p><b>Q 37a: Eigentum und Leitung (Kann)</b></p> <p>Wie war die zeitliche Abfolge der Eigentumsübertragung und des Geschäftsführerwechsels?</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentumsübertragung nach dem Geschäftsführerwechsel</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentumsübertragung und Geschäftsführerwechsel im selben Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> Eigentumsübertragung vor dem Geschäftsführerwechsel</p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>
			<p><b>Q 26b: Eigentumsübergabe</b></p> <p>Wie soll das Eigentum an dem Unternehmen übertragen werden?</p> <p><input type="checkbox"/> In einem Schritt</p> <p><input type="checkbox"/> In mehreren Schritten</p>	<p><b>Q 37b: Eigentumsübergabe</b></p> <p>Wie wurde das Eigentum an dem Unternehmen übertragen?</p> <p><input type="checkbox"/> In einem Schritt</p> <p><input type="checkbox"/> In mehreren Schritten</p>

			<input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe	<input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe
			<p><b>Q 26c: Eigentumsübergabe</b></p> <p>Wie wird/soll das Eigentum an dem Unternehmen übertragen werden?</p> <p>&lt;Mehrfachnennung&gt;</p> <input type="checkbox"/> Schenkung <input type="checkbox"/> Erbschaft <input type="checkbox"/> Kauf → (Weiter mit Q 26d) <input type="checkbox"/> Beteiligung → (Weiter mit Q 26d) <input type="checkbox"/> Leibrente <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe	<p><b>Q 37c: Eigentumsübergabe</b></p> <p>Wie wurde das Eigentum an dem Unternehmen übertragen?</p> <p>&lt;Mehrfachnennung&gt;</p> <input type="checkbox"/> Schenkung <input type="checkbox"/> Erbschaft <input type="checkbox"/> Kauf → (Weiter mit Q 37d) <input type="checkbox"/> Beteiligung → (Weiter mit Q 37d) <input type="checkbox"/> Leibrente <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe
			<p><b>Q 26d Finanzierung der Eigentumsübergabe</b></p> <p>Wie soll der Unternehmenskauf bzw. die Beteiligung finanziert werden?</p> <p>&lt;Mehrfachnennung&gt;</p> <input type="checkbox"/> Durch eigenes Eigenkapital <input type="checkbox"/> Durch Eigenkapital Dritter oder Beteiligungsgesellschaften wie z.B. der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft BayBG <input type="checkbox"/> Bankdarlehn/-kredit	<p><b>Q 37d: Finanzierung der Eigentumsübergabe</b></p> <p>Wie wurde der Unternehmenskauf bzw. die Beteiligung finanziert?</p> <p>&lt;Mehrfachnennung&gt;</p> <input type="checkbox"/> Durch Eigenkapital <input type="checkbox"/> Durch Eigenkapital Dritter oder Beteiligungsgesellschaften wie z.B. der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft BayBG <input type="checkbox"/> Bankdarlehn/-kredit

			<input type="checkbox"/> Öffentliche Mittel/Förderdarlehn der LfA Förderbank Bayern <input type="checkbox"/> Öffentliche Mittel/Förderdarlehn der KfW <input type="checkbox"/> Darlehn vom Übergeber <input type="checkbox"/> Darlehn aus dem persönlichen Umfeld <input type="checkbox"/> Bürgschaften/Haftungsfreistellung <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe	<input type="checkbox"/> Öffentliche Mittel/Förderdarlehn der LfA Förderbank Bayern <input type="checkbox"/> Öffentliche Mittel/Förderdarlehn der KfW <input type="checkbox"/> Darlehn vom Übergeber <input type="checkbox"/> Darlehn aus dem persönlichen Umfeld <input type="checkbox"/> Bürgschaften/Haftungsfreistellung <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe
		<b>Q 49: Anlass</b> Rückblickend: Was war der entscheidende Anlass sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen? <input type="checkbox"/> Gespräch mit der Familie <input type="checkbox"/> Gespräch mit Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Gespräch mit einem Freund aus dem persönlichen Umfeld (z.B. befreundeter Unternehmer) <input type="checkbox"/> Gespräch mit einem externen Berater (z.B. Steuerberater, Banker) <input type="checkbox"/> Externes Ereignis (z.B. Erbschaftsteuerreform, Erkrankung/Tod eines Bekannten aus dem Umfeld)	<b>Q 49: Anlass</b> Rückblickend: Was war der entscheidende Anlass sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen? <input type="checkbox"/> Gespräch mit der Familie <input type="checkbox"/> Gespräch mit Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Gespräch mit einem Freund aus dem persönlichen Umfeld (z.B. befreundeter Unternehmer) <input type="checkbox"/> Gespräch mit einem externen Berater (z.B. Steuerberater, Banker) <input type="checkbox"/> Externes Ereignis (z.B. Erbschaftsteuerreform, Erkrankung/Tod eines Bekannten aus dem Umfeld)	

		<input type="checkbox"/> Eigenantrieb (z.B. Vollendung eines bestimmten Lebensjahres) <input type="checkbox"/> Aufgrund eines Unfalls bzw. Erkrankung <input type="checkbox"/> Sonstiges <hr/> <input type="checkbox"/> Weiß nicht <i>(Weiter mit Q 34a)</i>	<input type="checkbox"/> Eigenantrieb (z.B. Vollendung eines bestimmten Lebensjahres) <input type="checkbox"/> Aufgrund eines Unfalls bzw. Erkrankung <input type="checkbox"/> Sonstiges <hr/> <input type="checkbox"/> Weiß nicht <i>(Weiter mit Q 34a)</i>	
				<b>Q 50: Unerwarteter Finanzierungsbedarf</b> Gab es in den ersten Jahren nach der Übernahme unerwarteten Finanzierungsbedarf? <input type="checkbox"/> Ja → <i>( Weiter mit Q 51)</i> <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe <i>(Weiter mit Q 52)</i>
				<b>Q 51: Gründe für den zusätzlichen Finanzierungsbedarf</b> Der zusätzliche Finanzierungsbedarf entstand, weil ... <i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i> <input type="checkbox"/> nicht eingeplante Ersatzinvestitionen notwendig wurden <input type="checkbox"/> Erweiterungsinvestitionen vorgenommen wurden <input type="checkbox"/> sinkende Umsätze ausgeglichen werden mussten

				<input type="checkbox"/> höhere Ausgaben für Gewährleistung <input type="checkbox"/> höhere Ausgaben aufgrund von Abfindungen <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe
--	--	--	--	---

				<p><b>Q 52: Veränderungen im Unternehmen?</b></p> <p>In welchen Unternehmensbereichen/-Beziehungen haben Sie Veränderungen vorgenommen?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <input type="checkbox"/> Einkauf <input type="checkbox"/> Produktion <input type="checkbox"/> Marketing und Vertrieb <input type="checkbox"/> Personalwesen <input type="checkbox"/> Finanz- und Rechnungswesen, Controlling <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe
--	--	--	--	---

				<p><b>Q 53: Änderungen am Produktportfolio?</b></p> <p>Haben Sie folgende Maßnahmen ergriffen?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <input type="checkbox"/> Einführung neuer Produktionsverfahren (Prozessinnovationen)
--	--	--	--	---

			<input type="checkbox"/> Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen <input type="checkbox"/> Durchführung einer Sortimentsbereinigung für die angebotenen Produkte/Dienstleistungen <input type="checkbox"/> Entwicklung von (regionalen) Marktneuheiten <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe
			<p><b>Q 54a Problembe- reiche</b></p> <p>Rückblickend betrachtet: Wie relevant waren im Nachfolgeprozess...</p> <p><i>(Infobox: 4er Skala)</i></p> <p><b>Sehr relevant</b></p> <p><b>Eher relevant</b></p> <p><b>Eher nicht relevant</b></p> <p><b>Überhaupt nicht relevant</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finanzielle Probleme</li> <li>2. Gesellschaftsrechtliche Probleme</li> <li>3. Arbeitsrechtliche Probleme</li> <li>4. Steuerliche Probleme</li> <li>5. Emotionale Probleme</li> </ol>



				<p><b>Q 54b: Stakeholder</b></p> <p>Und wie hoch war die Verunsicherung nach Ihrer Übernahme bei...</p> <p><i>(Infobox: 4er Skala)</i></p> <p><b>Sehr hohe Verunsicherung</b></p> <p><b>Eher hohe Verunsicherung</b></p> <p><b>Kaum Verunsicherung</b></p> <p><b>Überhaupt keine Verunsicherung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kunden</li> <li>2. Lieferanten</li> <li>3. Mitarbeitern</li> <li>4. Banken</li> </ol>
		<p><b>Q 34a: Vorbereitung auf das Thema Nachfolge</b></p> <p>Wenn Sie eine Schulnote von 1 „sehr gut“ bis 6 „ungenügend“ verteilen könnten: Wie gut fühlen Sie sich auf das Thema Nachfolge vorbereitet?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 sehr gut</p> <p><input type="checkbox"/> 2 gut</p> <p><input type="checkbox"/> 3 befriedigend</p> <p><input type="checkbox"/> 4 ausreichend</p> <p><input type="checkbox"/> 5 mangelhaft</p> <p><input type="checkbox"/> 6 ungenügend</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>	<p><b>Q 34a: Vorbereitung auf das Thema Nachfolge</b></p> <p>Wenn Sie eine Schulnote von 1 „sehr gut“ bis 6 „ungenügend“ verteilen könnten: Wie gut fühlen bzw. fühlten Sie sich auf das Thema Nachfolge vorbereitet?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 sehr gut</p> <p><input type="checkbox"/> 2 gut</p> <p><input type="checkbox"/> 3 befriedigend</p> <p><input type="checkbox"/> 4 ausreichend</p> <p><input type="checkbox"/> 5 mangelhaft</p> <p><input type="checkbox"/> 6 ungenügend</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>	

		<p><b>Q 34b: Informations- und Beratungsbedarf</b></p> <p>Zu welchem Thema besteht bei Ihnen im Nachfolgeprozess Informations- bzw. Beratungsbedarf?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ablauf des Nachfolgeprozesses</li> <li><input type="checkbox"/> Finanzierungs- und Vermögensthemen</li> <li><input type="checkbox"/> Käufer-/Nachfolgersuche</li> <li><input type="checkbox"/> Unternehmensbewertung</li> <li><input type="checkbox"/> Steuerrecht</li> <li><input type="checkbox"/> Familiäre Schlichtung/Konfliktlösung</li> <li><input type="checkbox"/> Erbrecht</li> <li><input type="checkbox"/> Gesellschaftsrecht</li> <li><input type="checkbox"/> Vertragsgestaltung</li> <li><input type="checkbox"/> Interne Nachfolge/Übernahme durch Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> Eigene Altersvorsorge</li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</li> </ul>	<p><b>Q 34b: Informations- und Beratungsbedarf</b></p> <p>Zu welchem Thema bestand/besteht bei Ihnen im Nachfolgeprozess Informations- bzw. Beratungsbedarf?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ablauf des Nachfolgeprozesses</li> <li><input type="checkbox"/> Finanzierungs- und Vermögensthemen</li> <li><input type="checkbox"/> Käufer-/Nachfolgersuche</li> <li><input type="checkbox"/> Unternehmensbewertung</li> <li><input type="checkbox"/> Steuerrecht</li> <li><input type="checkbox"/> Familiäre Schlichtung/Konfliktlösung</li> <li><input type="checkbox"/> Erbrecht</li> <li><input type="checkbox"/> Gesellschaftsrecht</li> <li><input type="checkbox"/> Vertragsgestaltung</li> <li><input type="checkbox"/> Interne Nachfolge/Übernahme durch Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> Eigene Altersvorsorge</li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</li> </ul>	<p><b>Q 34b: Informations- und Beratungsbedarf</b></p> <p>Zu welchem Thema bestand/besteht bei Ihnen im Nachfolgeprozess Informations- bzw. Beratungsbedarf?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ablauf des Nachfolgeprozesses</li> <li><input type="checkbox"/> Finanzierungs- und Vermögensthemen</li> <li><input type="checkbox"/> Käufer-/Nachfolgersuche</li> <li><input type="checkbox"/> Unternehmensbewertung</li> <li><input type="checkbox"/> Steuerrecht</li> <li><input type="checkbox"/> Familiäre Schlichtung/Konfliktlösung</li> <li><input type="checkbox"/> Erbrecht</li> <li><input type="checkbox"/> Gesellschaftsrecht</li> <li><input type="checkbox"/> Vertragsgestaltung</li> <li><input type="checkbox"/> Interne Nachfolge/Übernahme durch Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> Eigene Altersvorsorge</li> <li><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</li> </ul>
		<p><b>Q 34a Vorbereitung auf das Thema Nachfolge</b></p> <p>Wenn Sie eine Schulnote von 1 „sehr gut“ bis 6 „ungenügend“ verteilen könnten: Wie gut fühlen Sie sich auf</p>	<p><b>Q 34a Vorbereitung auf das Thema Nachfolge</b></p> <p>Wenn Sie eine Schulnote von 1 „sehr gut“ bis 6 „ungenügend“ verteilen könnten: Wie gut fühlen bzw. fühlten</p>	

		<p>das Thema Nachfolge vorbereitet?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 sehr gut</p> <p><input type="checkbox"/> 2 gut</p> <p><input type="checkbox"/> 3 befriedigend</p> <p><input type="checkbox"/> 4 ausreichend</p> <p><input type="checkbox"/> 5 mangelhaft</p> <p><input type="checkbox"/> 6 ungenügend</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>	<p>Sie sich auf das Thema Nachfolge vorbereitet?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 sehr gut</p> <p><input type="checkbox"/> 2 gut</p> <p><input type="checkbox"/> 3 befriedigend</p> <p><input type="checkbox"/> 4 ausreichend</p> <p><input type="checkbox"/> 5 mangelhaft</p> <p><input type="checkbox"/> 6 ungenügend</p> <p><input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe</p>	
		<p><b>Q 34b: Informations- und Beratungsbedarf</b></p> <p>Zu welchem Thema besteht bei Ihnen im Nachfolgeprozess Informations- bzw. Beratungsbedarf?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ablauf des Nachfolgeprozesses</p> <p><input type="checkbox"/> Finanzierungs- und Vermögensthemen</p> <p><input type="checkbox"/> Käufer-/Nachfolgersuche</p> <p><input type="checkbox"/> Unternehmensbewertung</p> <p><input type="checkbox"/> Steuerrecht</p> <p><input type="checkbox"/> Familiäre Schlichtung/Konfliktlösung</p> <p><input type="checkbox"/> Erbrecht</p> <p><input type="checkbox"/> Gesellschaftsrecht</p> <p><input type="checkbox"/> Vertragsgestaltung</p> <p><input type="checkbox"/> Interne Nachfolge/Übernahme durch Mitarbeiter</p>	<p><b>Q 34b: Informations- und Beratungsbedarf</b></p> <p>Zu welchem Thema bestand/besteht bei Ihnen im Nachfolgeprozess Informations- bzw. Beratungsbedarf?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ablauf des Nachfolgeprozesses</p> <p><input type="checkbox"/> Finanzierungs- und Vermögensthemen</p> <p><input type="checkbox"/> Käufer-/Nachfolgersuche</p> <p><input type="checkbox"/> Unternehmensbewertung</p> <p><input type="checkbox"/> Steuerrecht</p> <p><input type="checkbox"/> Familiäre Schlichtung/Konfliktlösung</p> <p><input type="checkbox"/> Erbrecht</p> <p><input type="checkbox"/> Gesellschaftsrecht</p> <p><input type="checkbox"/> Vertragsgestaltung</p> <p><input type="checkbox"/> Interne Nachfolge/Übernahme durch Mitarbeiter</p>	<p><b>Q 34b: Informations- und Beratungsbedarf</b></p> <p>Zu welchem Thema bestand/besteht bei Ihnen im Nachfolgeprozess Informations- bzw. Beratungsbedarf?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ablauf des Nachfolgeprozesses</p> <p><input type="checkbox"/> Finanzierungs- und Vermögensthemen</p> <p><input type="checkbox"/> Käufer-/Nachfolgersuche</p> <p><input type="checkbox"/> Unternehmensbewertung</p> <p><input type="checkbox"/> Steuerrecht</p> <p><input type="checkbox"/> Familiäre Schlichtung/Konfliktlösung</p> <p><input type="checkbox"/> Erbrecht</p> <p><input type="checkbox"/> Gesellschaftsrecht</p> <p><input type="checkbox"/> Vertragsgestaltung</p> <p><input type="checkbox"/> Interne Nachfolge/Übernahme durch Mitarbeiter</p>

		<input type="checkbox"/> Eigene Altersvorsorge <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe	<input type="checkbox"/> Eigene Altersvorsorge <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe	<input type="checkbox"/> Eigene Altersvorsorge <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe
--	--	---	---	---

		<p><b>Q 34c Berater In Anspruch genommene Beratungsanbieter</b></p> <p>Wer hat Sie bisher im Nachfolgeprozess beraten?</p> <p>&lt;Mehrfachnennung&gt;</p> <input type="checkbox"/> Steuerberater/Wirtschaftsprüfer <input type="checkbox"/> Unternehmensberater <input type="checkbox"/> Rechtsanwälte/Notare <input type="checkbox"/> Vertreter der IHK/HWK <input type="checkbox"/> Vertreter anderer Kammern oder Verbände (z.B. Branchenverbände) <input type="checkbox"/> Vertreter von Banken <input type="checkbox"/> Familienmitglieder <input type="checkbox"/> Andere Unternehmer <input type="checkbox"/> Niemand → <i>(Wird nicht aktiv angeboten)</i> <input type="checkbox"/> Sonstige, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe	<p><b>Q 34c Berater</b></p> <p>In Anspruch genommene Beratungsanbieter</p> <p>Wer hat Sie im Nachfolgeprozess beraten?</p> <p>&lt;Mehrfachnennung&gt;</p> <input type="checkbox"/> Steuerberater/Wirtschaftsprüfer <input type="checkbox"/> Unternehmensberater <input type="checkbox"/> Rechtsanwälte/Notare <input type="checkbox"/> Vertreter der IHK/HWK <input type="checkbox"/> Vertreter anderer Kammern oder Verbände (z.B. Branchenverbände) <input type="checkbox"/> Vertreter von Banken <input type="checkbox"/> Familienmitglieder <input type="checkbox"/> Andere Unternehmer <input type="checkbox"/> Niemand → <i>(Wird nicht aktiv angeboten)</i> <input type="checkbox"/> Sonstige, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe	<p><b>Q 34c Berater</b></p> <p>In Anspruch genommene Beratungsanbieter</p> <p>Wer hat Sie im Nachfolgeprozess beraten?</p> <p>&lt;Mehrfachnennung&gt;</p> <input type="checkbox"/> Steuerberater/Wirtschaftsprüfer <input type="checkbox"/> Unternehmensberater <input type="checkbox"/> Rechtsanwälte/Notare <input type="checkbox"/> Vertreter der IHK/HWK <input type="checkbox"/> Vertreter anderer Kammern oder Verbände (z.B. Branchenverbände) <input type="checkbox"/> Vertreter von Banken <input type="checkbox"/> Familienmitglieder <input type="checkbox"/> Andere Unternehmer <input type="checkbox"/> Niemand <input type="checkbox"/> Sonstige, und zwar _____ <input type="checkbox"/> Weiß nicht, keine Angabe
--	--	--	--	--

		<p><b>Q34d: Bekannte und genützte Unterstützungsangebote?</b></p> <p>Welche der folgenden Unterstützungsangebote zum Thema Unternehmensnachfolge haben Sie bereits in Anspruch genommen bzw. sind Ihnen zumindest bekannt?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Checklisten</li> <li>2. Informationsveranstaltungen</li> <li>3. Seminare</li> <li>4. Einzelgespräche bzw. Fachberatung</li> <li>5. Internetportale zum Abruf von Informationen</li> <li>6. Internetforen zum gegenseitigen Austausch</li> <li>7. Informationsbroschüren</li> <li>8. Nachfolgebörsen, auch Online</li> </ol> <p><b>bekannt</b></p> <p><b>genutzt</b></p> <p><b>weder noch</b></p> <p><b>Weiß nicht, keine Angabe</b></p>	<p><b>Q34d: Bekannte und genützte Unterstützungsangebote?</b></p> <p>Welche der folgenden Unterstützungsangebote zum Thema Unternehmensnachfolge haben Sie bereits in Anspruch genommen bzw. sind Ihnen zumindest bekannt?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Checklisten</li> <li>2. Informationsveranstaltungen</li> <li>3. Seminare</li> <li>4. Einzelgespräche bzw. Fachberatung</li> <li>5. Internetportale zum Abruf von Informationen</li> <li>6. Internetforen zum gegenseitigen Austausch</li> <li>7. Informationsbroschüren</li> <li>8. Nachfolgebörsen, auch Online</li> </ol> <p><b>bekannt</b></p> <p><b>genutzt</b></p> <p><b>weder noch</b></p> <p><b>Weiß nicht, keine Angabe</b></p>	<p><b>Q34d: Bekannte und genützte Unterstützungsangebote?</b></p> <p>Welche der folgenden Unterstützungsangebote zum Thema Unternehmensnachfolge haben Sie bereits in Anspruch genommen bzw. sind Ihnen zumindest bekannt?</p> <p><i>&lt;Mehrfachnennung&gt;</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Checklisten</li> <li>2. Informationsveranstaltungen</li> <li>3. Seminare</li> <li>4. Einzelgespräche bzw. Fachberatung</li> <li>5. Internetportale zum Abruf von Informationen</li> <li>6. Internetforen zum gegenseitigen Austausch</li> <li>7. Informationsbroschüren</li> <li>8. Nachfolgebörsen, auch Online</li> </ol> <p><b>bekannt</b></p> <p><b>genutzt</b></p> <p><b>weder noch</b></p> <p><b>Weiß nicht, keine Angabe</b></p>
--	--	--	--	--

## NOTFALLPLAN (Wurde von Allen beantwortet)

### Q38a Notfallplan vorhanden?

Stellen Sie sich vor, Sie als Leiter(in) Ihres Unternehmens fallen plötzlich längerfristig aus. In dieser Zeit sind Sie für niemanden ansprechbar.

Verfügen Sie über einen Notfallplan?

- Ja → *(Weiter mit Q 38b)*
- Nein → *(Weiter mit Q 4 bzw. Q 55 (Gruppe 1 & 2))*
- Weiß nicht, keine Angabe → *(Weiter mit Q 4 bzw. Q 55 (Gruppe 1 & 2))*

### Q38b Umfang des Notfallplans

Welche konkreten Vorkehrungen wurden für einen solchen Fall getroffen? <Mehrfachnennung>

- Vollmachten erteilt (auch Vorsorgevollmacht)
- Patientenverfügung ausgestellt
- Stellvertreterregelung getroffen
- Passwörter hinterlegt
- Krisenstab benannt
- Testament/Erbvertrag hinterlegt
- Versicherungen, wie z.B. Ausfall- oder Lebensversicherung abgeschlossen
- Ehevertrag geschlossen
- Nichts davon
- Weiß nicht, keine Angabe

### Q38c: Aktualität Notfallplan

Sind die getroffenen Maßnahmen und Regelungen auf dem aktuellsten Stand?

- Ja, vollständig
- Ja, zum größten Teil
- Ja, teilweise
- Nein
- Weiß nicht, keine Angabe

		<p><b>Q 55 Digitalisierung</b></p> <p>Kommen wir nun zum Thema Digitalisierung. Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen:</p> <p><i>(Infobox: 4er Skala)</i></p> <p><b>Trifft voll und ganz zu</b></p> <p><b>Trifft eher zu</b></p> <p><b>Trifft eher nicht zu</b></p> <p><b>Trifft gar nicht zu</b></p> <p>1. Mein Unternehmen analysiert, welche Chancen und Risiken durch die Digitalisierung für sein Geschäftsmodell resultieren.</p> <p>2. Mein Unternehmen verfügt über eine Digitalstrategie und hat entsprechende Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt.</p> <p>3. Digitalisierung bedeutet für uns eine radikale Veränderung des Geschäfts- und Organisationsmodells.</p>	<p><b>Q 55 Digitalisierung</b></p> <p>Kommen wir nun zum Thema Digitalisierung. Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen:</p> <p><i>(Infobox: 4er Skala)</i></p> <p><b>Trifft voll und ganz zu</b></p> <p><b>Trifft eher zu</b></p> <p><b>Trifft eher nicht zu</b></p> <p><b>Trifft gar nicht zu</b></p> <p>1. Mein Unternehmen analysiert, welche Chancen und Risiken durch die Digitalisierung für sein Geschäftsmodell resultieren.</p> <p>2. Mein Unternehmen verfügt über eine Digitalstrategie und hat entsprechende Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt.</p> <p>3. Digitalisierung bedeutet für uns eine radikale Veränderung des Geschäfts- und Organisationsmodells.</p>	<p><b>Q 55 Digitalisierung</b></p> <p>Kommen wir nun zum Thema Digitalisierung. Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen:</p> <p><i>(Infobox: 4er Skala)</i></p> <p><b>Trifft voll und ganz zu</b></p> <p><b>Trifft eher zu</b></p> <p><b>Trifft eher nicht zu</b></p> <p><b>Trifft gar nicht zu</b></p> <p>1. Mein Unternehmen analysiert, welche Chancen und Risiken durch die Digitalisierung für sein Geschäftsmodell resultieren.</p> <p>2. Mein Unternehmen verfügt über eine Digitalstrategie und hat entsprechende Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt.</p> <p>3. Digitalisierung bedeutet für uns eine radikale Veränderung des Geschäfts- und Organisationsmodells.</p>
--	--	--	--	--

**STATISTISCHE ANGABEN (Wurde von Allen beantwortet)**

**Q 4: Alter Zielperson (Selbstauskunft, dann auch bei Demographie)**

Darf ich fragen, wie alt Sie sind?

\_\_\_\_\_ Jahre

**Q 41: Handwerksrolle**

Sind Sie in die Handwerksrolle eingetragen?

- Ja
- Nein → *(Weiter mit Q 42)*
- Weiß nicht, keine Angabe

**Q 42: Freier Beruf**

Gehören Sie den freien Berufen an?

- Ja
- Nein
- Weiß nicht, keine Angabe

**Q 43: Umsatz**

Wieviel Umsatz hat Ihr Unternehmen im Geschäftsjahr 2016 insgesamt umgesetzt?

- \_\_\_ Tausend € bzw.
- \_\_\_ Mio. €
- Keine Angabe → *(Weiter mit Q 43kat)*

**Q43kat: Sonstige Klassen**

Können Sie mir denn ungefähr sagen wie hoch Ihr Umsatz im Geschäftsjahr 2016 war? Ich lese Ihnen dazu einige Kategorien vor.

- Unter einer Millionen
- 1 bis unter 2 Millionen
- 2 bis unter 10 Millionen
- 10 Millionen und mehr

**Q 44: Umsatzrendite**

Wie hoch war die Umsatzrendite vor Steuern Ihres Unternehmens im Geschäftsjahr 2016?

- \_\_\_ Prozent (0 bis 100)
- Weiß nicht, keine Angabe → *(Weiter mit Q 44kat)*

**Q 44kat: Umsatzrendite in Kategorien**

Können Sie mir denn ungefähr sagen wie hoch die Umsatzrendite im Geschäftsjahr 2016 war? Ich lese Ihnen dazu einige Kategorien vor.

- Weniger als 0%
- 0 bis 2,9 %
- 3 bis 4,9 %
- 5 bis 9,9 %
- 10 % oder mehr
- Weiß nicht, keine Angabe



## Anhang C: Fragebogen Experten

**Frage 1** Seit wie vielen Jahren beraten bzw. unterstützen Sie Übergeber bzw. Übernehmer im Nachfolgeprozess?

*(Infobox: INT: Wenn unbekannt aber mehr als ein Jahr bitte DK (weiß nicht) eintragen → WEITER*

*INT: Wenn unter einem Jahr bitte 0 eingeben → SCREENOUT/Neue ZP*

*INT: Wenn TERMIN mit neuer ZP bitte STOP eingeben*

*INT: Wenn NULL → SCREENOUT*

*Wenn Frage 1 < 1 → nzp → Können Sie mich bitte mit einem Berater verbinden der mehr als ein Jahr beratend oder unterstützend im Nachfolgeprozess tätig ist?)*

\_\_\_\_ Jahre (Unter einem Jahr Interviewende bzw. in Ihrem Haus an einen erfahrenen Berater vermitteln)

**Frage 3** In welcher Region beraten Sie die Unternehmen?

<Mehrfachnennung>

Deutschlandweit

Oberbayern

Oberfranken

Mittelfranken

Unterfranken

Schwaben

Sonstiges \_\_\_\_\_

*(Filter: Wenn NICHT Frage 3 = 2 bis 8 (nicht alle Regionen in Bayern gewählt))*

**3.1.** Unterscheidet sich Ihre Region im Hinblick auf das Thema der Unternehmensnachfolge und deren Unterstützungsbedarf von anderen Regionen Bayerns?

<Einfachnennung>

Ja

Nein

*(Filter: Wenn 3.1 = Ja)*

**3.1.1.** Und inwiefern unterscheidet sich Ihre Region von anderen Regionen Bayerns?

\_\_\_\_\_

*(Filter: Wenn Frage 3 = 2 bis 8 (alle Regionen in Bayern gewählt))*

**3.2.** Gibt es Regionen mit relevanten Unterschieden?

<Einfachnennung>

Ja

Nein

*(Filter: Wenn 3.2 = Ja)*

**3.2.1.** Und um welche Unterschiede handelt es sich dabei?

\_\_\_\_\_

**Frage 4** Wie viele Beratungen pro Jahr haben Sie in den letzten Jahren schätzungsweise [...] durchgeführt?

\_\_\_\_\_ bei Übergebern

\_\_\_\_\_ bei Übernehmern (Wenn > 0 dann Frage 10 und Frage 11)

**Frage 5** Im Folgenden lese ich Ihnen zunächst die Phasen des Nachfolgeprozesses vor. Danach gehen wir die einzelnen Phasen erneut durch und Sie versuchen bitte anzugeben, in welcher Phase des Nachfolgeprozesses sich die Übergeber befinden, wenn sie sich das erste Mal an Sie wenden.

**Bei Bedarf:** Wenn sich Übergeber an Sie das erste Mal wenden, in welcher Phase des Nachfolgeprozesses befinden sich die Übergeber?

- \_\_\_\_\_ % Orientierungs-/Zielfindungsphase
- \_\_\_\_\_ % Phase der Suche eines geeigneten Unternehmensnachfolgers
- \_\_\_\_\_ % Konkrete Übergabephase
- \_\_\_\_\_ % Phase des konkreten Übergangs bzw. Einarbeitung des Nachfolgers
- \_\_\_\_\_ % Phase des Neustarts des Nachfolgers

**100% (Wenn keine 100%: „Die gemachten Angaben ergeben keine 100 Prozent. Lassen Sie uns dies gemeinsam korrigieren.“)**

**Frage 6** Bitte ordnen Sie dazu die Anteile der Übergeber drei verschiedenen Zeitpunkten zu. Ich lese Ihnen zunächst einmal die Zeitpunkte vor, danach gehen wir sie gemeinsam durch.

Übergeber...

- ... die sich zum richtigen Zeitpunkt
- ... die sich zum gerade noch richtigen Zeitpunkt
- ... die sich fast zum richtigen Zeitpunkt an Sie gewendet haben.

**Bei Bedarf:** Wenn sich Übergeber an Sie das erste Mal wenden, wie beurteilen Sie den Zeitpunkt?

Bitte geben Sie die prozentuale Verteilung an:

- \_\_\_\_\_ % Anteil der Übergeber die sich zum richtigen Zeitpunkt an Sie gewendet haben.
- \_\_\_\_\_ % Anteil der Übergeber die sich zum gerade noch richtigen Zeitpunkt an Sie gewendet haben
- \_\_\_\_\_ % Anteil der Übergeber die sich fast zum richtigen Zeitpunkt an Sie gewendet haben

**100% (Wenn keine 100%: „Die gemachten Angaben ergeben keine 100 Prozent. Lassen Sie uns dies gemeinsam korrigieren.“)**

**Frage 7** Welchen Beschäftigtengrößenklassen gehörten die im letzten Jahr beratenden Unternehmen an?

Bitte geben Sie die prozentuale Verteilung an:

0 Beschäftigte	1 bis 9 Beschäftigte	10 bis 19 Beschäftigte	20 und mehr Beschäftigte	Summe
_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	<b>100%</b>

**(Wenn keine 100%: „Die gemachten Angaben ergeben keine 100 Prozent. Lassen Sie uns dies gemeinsam korrigieren.“)**

**Übernehmer:**

(Filter: 4.2 > 0)

**Frage 10** Im Folgenden lese ich Ihnen zunächst die Phasen des Nachfolgeprozesses vor. Danach gehen wir die einzelnen Phasen erneut durch und Sie versuchen bitte anzugeben, in welcher Phase des Nachfolgeprozesses sich die Übernehmer befinden, wenn sie sich das erste Mal an Sie wenden.

**Bei Bedarf: Wenn sich Übernehmer an Sie das erste Mal wenden, in welcher Phase des Nachfolgeprozesses befinden sich die Übernehmer?**

\_\_\_\_\_ % Orientierungs-/Zielfindungsphase

\_\_\_\_\_ % Phase der Suche eines geeigneten Unternehmens

\_\_\_\_\_ % Konkrete Übergabephase

\_\_\_\_\_ % Phase des konkreten Übergangs/Einarbeitung

\_\_\_\_\_ % Phase des Neustarts

**Probleme im Nachfolgeprozess:**

**Frage 20** Wie häufig treten nach Ihrer Erfahrung folgende Probleme im Nachfolgeprozess auf?

*(Infobox: 5er Skala: sehr häufig, häufig, gelegentlich, selten, nie)*

	1: Sehr Häufig	2: Häufig	3: Gelegentlich	4: Selten	5: Nie
Übergeber setzen sich nicht rechtzeitig mit der Thematik auseinander	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übergeber haben keine klare Zielvorstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finden eines passenden internen Nachfolgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finden eines passenden externen Nachfolgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übergeber können emotional nicht „loslassen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Festlegung einer gerechten Erbfolge in der Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bestimmung des Unternehmenswertes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abweichende Kaufpreisvorstellungen zwischen Übergeber und Übernehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zwischenmenschliche Probleme zwischen Übergeber und Übernehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung der Unternehmensnachfolge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe erbschaftsteuerliche Belastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemmnisse im Gesellschaftsrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlendes Können und Wollen des Nachfolgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemmnisse aufgrund vertraglicher Vereinbarungen des Altinhaber (wie. Z.B. Lieferanten-, Abnehmerverträge bzw. Betriebsvereinbarungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Organisationsstrukturen im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu lange Dauer der gesamten Übergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Ja: Welche Probleme treten Ihrer Erfahrung nach noch im Nachfolgeprozess auf? _____		

**Frage 21** Sind in Ihrem Regierungsbezirk bzw. Region bestimmte Branchen bzw. Wirtschaftsbereiche überproportional von den eben aufgeführten Problemen betroffen?

<Einfachnennung>

Ja

Nein

*(Filter: Wenn Frage 21 = Ja)*

**21.1. Und welche Branchen bzw. Wirtschaftsbereiche sind von den eben aufgeführten Problemen betroffen?** \_\_\_\_\_

**Nachfolgesuche:**

**Frage 30**      **Unterstützen Sie die Übergeber aktiv bei der Suche nach einem Nachfolger?**

<Einfachnennung>

- Ja
- Nein

**Frage 31**      **Welche Portale/Tools zur Unternehmensnachfolge nutzen Sie in Ihrer Region?**

<Einfachnennung>

- Netzwerke zur Unternehmensnachfolge
- Eigene Unternehmensnachfolgebörse
- Externe Unternehmensnachfolgebörse
- Externe Websites
- Weitere Portale/Tools und zwar \_\_\_\_\_

*(Filter: Wenn externe Unternehmensnachfolge angekreuzt, dann)*

**31.1. Welche weiteren Unternehmensnachfolgebörsen nutzen Sie?**

\_\_\_\_\_ (offene Abfragen, Liste nur für die Intervier)

Deutsche Unternehmerbörse (www.dub.de)	<input type="checkbox"/>
Nexxt-change (www. Nexxt-change.de)	<input type="checkbox"/>
Biz-Trade (www.biz-trade.de)	<input type="checkbox"/>
Fredelia (www.fredelia.com)	<input type="checkbox"/>
Unternehmensmarkt (www.unternehmensmarkt.de)	<input type="checkbox"/>
Kauf-Verkauf (www.kauf-verkauf24.de)	<input type="checkbox"/>
Unternehmen sucht Unternehmer (www.unternehmen-sucht-unternehmer.de)	<input type="checkbox"/>
Transferfabrik (www.transferfabrik.de/transferfabrik/unternehmensboerse.htm)	<input type="checkbox"/>
VSU Unternehmensbörse (www.vsu-ag.de/vsu/)	<input type="checkbox"/>
Stabwechsel (http://www.stabwechsel.de/)	<input type="checkbox"/>
Unternehmensmarkt (http://www.unternehmensmarkt.de/)	<input type="checkbox"/>
Weitere, und zwar	Offene Antwort

**Frage 32**      **Welche Formen des Suchprozesses nach einem Nachfolger sind am effektivsten?**

\_\_\_\_\_

**Finanzierung:**

**Frage 40** Wie hoch ist die derzeitige Bedeutung einzelner Finanzierungsinstrumente bei der Unternehmensnachfolge? Bitte bewerten Sie auf einer Skala von „1 Sehr hoch“ bis „5 Sehr niedrig“.

	1: Sehr hoch	2	3	4	5: Sehr niedrig
Finanzierung aus dem Cashflow/Eigenkapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankkredite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darlehn durch private Dritte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliche Förderkredite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wagnis- und Beteiligungskapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crowdfunding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezzanine-Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürgschaften/Haftungsfreistellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Frage 41** Wie wird sich die Bedeutung einzelner Finanzierungsinstrumente in den nächsten fünf Jahren bei der Unternehmensnachfolge verändern? Bitte bewerten Sie auf einer Skala von „1 Stark steigen“ bis „5 Stark sinken“.

	1: Stark steigen	2	3	4	5: Stark sinken
Finanzierung aus dem Cashflow/Eigenkapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankkredite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darlehn durch private Dritte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliche Förderkredite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wagnis- und Beteiligungskapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crowdfunding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezzanine-Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürgschaften/Haftungsfreistellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Frage 42** Wie gut fühlen Sie sich über Förderprogramme im Bereich Unternehmensnachfolge informiert? Bitte bewerten Sie in Schulnoten von 1 bis 6?

**Frage 43** In wie vielen Fällen Ihrer Unternehmensnachfolgen arbeiten Sie mit einer Förderinstitution wie z.B. LfA/KfW zusammen?

Ca. \_\_\_\_\_%

**Frage 44** Welches Förderprodukt empfehlen beziehungsweise nutzen Sie im Rahmen der Unternehmensnachfolge am häufigsten?

\_\_\_\_\_

*(Filter: Wenn Frage 44 NICHT „keine Angabe“)*

**44.1.** Und warum empfehlen beziehungsweise nutzen Sie gerade dieses Förderprodukt?

\_\_\_\_\_

## Unterstützungsangebote:

**Frage 50** In welcher Phase des Übergabeprozesses liegt Ihrer Erfahrung nach der größte Beratungsbedarf?

<Einfachnennung>

- Orientierungs-/Zielfindungsphase
- Phase der Suche eines geeigneten Unternehmensnachfolgers
- Konkrete Übergabephase
- Phase des konkreten Übergangs/Einarbeitung des Nachfolgers
- Phase des Neustarts des Nachfolgers

**Frage 51** Wie wichtig ist Ihrer Einschätzung nach das Angebot der folgenden Unterstützungsangebote für Übergeber bzw. Übernehmer?

	1: Äußerst wichtig	2: Sehr wichtig	3: Relativ wichtig	4: Etwas wichtig	5: Gar nicht wichtig
Beratungsangebote der Kammern (Formulare, Beratungsgespräche, Seminare, Sprechstunden usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Wirtschaftsförderungen im Regierungsbezirk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Hausbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungen der Steuerberaterkammer/Steuerberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungen der Rechtsanwälte/Notare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungen der Unternehmensberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Info-Veranstaltungen und -material der Wirtschaftsverbände, v.a. VBW/BayME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Info-Veranstaltungen und -material des Bayerischen Staatsministeriums wie Webseite „Unternehmensnachfolge in Bayern“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissenschaftlich gestützte Informations- und Beratungsnetzwerke (z.B. Forschungsstelle für Familienunternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetportale (z.B. nexxt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Ja: Welche weiteren Angebote sind Ihrer Einschätzung nach wichtig für Übergeber bzw. Übernehmer? _____		

**Frage 52** Können Sie in Ihrer Region ein Unterstützungsangebot im Hinblick auf das Thema Unternehmensnachfolge empfehlen, das einen modellhaften Charakter aufweist bzw. als best practise bezeichnet werden kann?

<Einfachnennung>

- Ja
- Nein

*(Filter: Wenn Frage 52 = Ja)*

**52.1. Und welches Unterstützungsangebot in Ihrer Region würden Sie im Hinblick auf das Thema Unternehmensnachfolge empfehlen? \_\_\_\_\_**

**52.2. Wo sehen Sie hinsichtlich der Unterstützung im Rahmen des Unternehmensnachfolgeprozesses in ihrer Region noch Optimierungspotenziale? \_\_\_\_\_**

**Frage 53** Sehen Mit welchen weiteren Beratern bzw. Institutionen arbeiten Sie zum Thema Unternehmensnachfolge zusammen? Wie häufig geschieht dies?

<Mehrfachnennung>

*(Infobox: Wenn vorne z.B. Berater Handwerkskammer angekreuzt, so muss bei den Antwortkategorien ergänzt werden (Andere) Handwerkskammer, analog falls bei Q XX etwas anderes angekreuzt wurde)*

	Sehr häufig	Häufig	Gelegentlich	Weniger häufig	Gar nicht
Industrie- und Handelskammern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn kein Berater von der Handwerkskammer: Handwerkskammern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Berater von der Handwerkskammer: Andere Kammern/Verbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreditinstitute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerberater/Wirtschaftsprüfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtsanwalt/Notar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderinstitutionen wie LfA/KfW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gründerzentrum/-agentur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetportalen wie nexxt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ja	Nein
Gibt es weitere, bisher nicht genannte Berater bzw. Institutionen mit denen Sie zusammenarbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Ja, welche wären das? _____		

*(Filter: Wenn mindestens eine Institution mit mindestens „weniger häufig“ angekreuzt wurde, dann Frage 54)*

**Frage 54 Hinsichtlich welcher Inhalte arbeiten Sie mit anderen Berater/Institutionen zum Thema Unternehmensnachfolge zusammen?**

<Mehrfachnennung>

	Arbeite derzeit zusammen
Operative Handhabung eines Einzelfalls/-problems außer Finanzierung	<input type="checkbox"/>
Finanzierung der Unternehmensnachfolge	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Veranstaltungen im Bereich Unternehmensnachfolge	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Publikationen im Bereich Unternehmensnachfolge	<input type="checkbox"/>
Konzeptionelle Überlegungen zur Optimierung eines Nachfolgeprozesses und einzelnen Herausforderungen im Prozess (bspw. Bestimmung des Unternehmenswertes)	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Nutzung von Netzwerken (bspw. Berater, Wissenschaft, Politik)	<input type="checkbox"/>
Weitere, und zwar: _____	

**Frageblock: Abschließende Fragen**

**Frage 60 Nach erfolgter Unternehmensnachfolge, welche Unternehmen entwickeln sich Ihrer Meinung bezogen auf Umsatz und Beschäftigten im Allgemeinen am besten bzw. am schlechtesten?**

**60.1. Nennen Sie mir zunächst Unternehmen, die sich am besten entwickeln:**

<Einfachnennung>

Unternehmen, bei denen:

- Eigentum und Leitung in der Familie geblieben sind
- Eigentum in der Familie geblieben ist und die Leitung an einen Manager gegangen ist
- Ein Mitarbeiter und/oder eine externe Person das Unternehmen übernommen hat
- Verkauf an ein anderes Unternehmen
- Alle entwickeln sich ähnlich
- weiß nicht, keine Angabe

*(Filter: Wenn 60.1 = „Alle entwickeln sich ähnlich → kann 60.2 übersprungen werden)*

**60.2. Und nun die, die sich am schlechtesten entwickeln:**

<Einfachnennung>

Unternehmen, bei denen:

- Eigentum und Leitung in der Familie geblieben sind
- Eigentum in der Familie geblieben ist und die Leitung an einen Manager gegangen ist
- Ein Mitarbeiter und/oder eine externe Person das Unternehmen übernommen hat
- Verkauf an ein anderes Unternehmen
- weiß nicht, keine Angabe

**Frage 61      Charakterisieren Sie bitte ein typisches Unternehmen, das keinen Nachfolger findet:**

Wie viele Mitarbeiter hat ein solches Unternehmen? \_\_\_\_\_

Wie hoch ist der Umsatz eines solchen Unternehmens? \_\_\_\_\_

Wie hoch ist der Gewinn eines solchen Unternehmens? \_\_\_\_\_

Wenn Gewinn="Keine Angabe": Können Sie denn ungefähr sagen, wie hoch der Gewinn eines solchen Unternehmens ist?

- Keinen Gewinn
- Einen sehr kleinen Gewinn
- Einen kleinen Gewinn
- Einen ordentlichen Gewinn

Welcher Branche gehört ein solches Unternehmen an? \_\_\_\_\_

Gibt es noch weitere Merkmale, die ein solches Unternehmen charakterisieren könnten?

- Ja
- Nein

Wenn Ja: Welche Merkmale wären das? \_\_\_\_\_

**Frage 62      Und nun geht es um Unternehmen, die für eine Nachfolge attraktiv sind. Welchen Jahresgewinn muss ein solches Unternehmen aus Ihrer Sicht dauerhaft erwirtschaften, damit das Unternehmen für einen Nachfolger attraktiv ist?**

Schätzungsweise: \_\_\_\_\_ €

**Frage 63** Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen, auf einer Skala von 1 „Ja, stimme voll und ganz zu“ bis 5 „Nein, stimme überhaupt nicht zu“.

	1: Ja, stimme voll zu	2	3	4	5: Nein, stimme überhaupt nicht zu
Die Nachfrage nach Nachfolgeberatungen ist in den letzten drei Jahren gestiegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei einer externen Nachfolge geeignete Personen zu finden, ist in den letzten drei Jahren schwieriger geworden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erbschaftssteuer hat die geordnete Nachfolge behindert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bedeutung des Changemanagements im Nachfolgeprozess wird unterschätzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bedeutung des Konfliktmanagements im Nachfolgeprozess wird unterschätzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Frage 64** Durch welche Instrumente gelingt es am effektivsten, die Unternehmer zu motivieren, sich mit dem Nachfolge rechtzeitig auseinander zu setzen?

<Mehrfachnennung>

- Anzeigen in Printmedien
- Radio-/Fernsehspots
- Info-Material (wie z.B. Leitfaden, Checklisten, Broschüren)
- Internetportale/Websites
- Vorträge/Veranstaltungen
- Beratungsangebote
- Seminare/Workshops
- Sonstiges und zwar: \_\_\_\_\_

**Frage 65** Was ist für Sie „DER“ Erfolgsfaktor für einen erfolgreichen Übergabeprozess?

\_\_\_\_\_

## Anhang D: Steckbriefe Förderprogramme

Die Inhalte der folgenden Steckbriefe zu den Förderprogrammen wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und erstellt. Fehler sind dennoch nicht auszuschließen. Eine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Angaben kann somit nicht übernommen werden. Es gelten die jeweiligen Produktblätter bzw. Förderrichtlinien der einzelnen Anbieter.

### Angebote der Beratungsförderung

<b>Vorgründungs- und Nachfolgecoaching<sup>93</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	Durchgeführt von den bayerischen Industrie- und Handelskammern, Förderung durch das Bayerische Wirtschaftsministerium und ESF-Kofinanzierung
Art der Förderung	Zuschuss zu Beratung
Empfänger / Zielgruppe(n)	Existenzgründer mit Hauptwohnsitz / geplantem Unternehmenssitz in Bayern  Unternehmensnachfolger mit Unternehmenssitz in Bayern  Unternehmenseinsteiger inkl. Geschäftsführungsbefugnis mit mind. 15 Prozent Beteiligung und Unternehmenssitz in Bayern
Was wird gefördert	Unterstützung der Inanspruchnahme maßgeschneiderter Beratung zu betriebswirtschaftlichen, finanziellen oder organisatorischen Themen  Nicht bezuschusst werden operative Tätigkeiten, z. B. die Erarbeitung von EDV-Software, die Erstellung einer Website oder die Herstellung von Flyern.  Weiter sind Themen, die überwiegend Rechts-, Versicherungs- und Steuerfragen sowie gutachterliche Stellungnahmen zum Inhalt haben, von der Förderung ausgeschlossen.

<sup>93</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedown-loads&p=277&u=0&q=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedown-loads&p=277&u=0&q=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=8176>

	<p>Auch die Ausarbeitung von Verträgen, die Aufstellung von Jahresabschlüssen und typische Buchführungsarbeiten sind nicht förderfähig.</p>
<p>Art und Umfang der Zuwendung</p>	<p>Die Förderung wird in Form eines Zuschusses zu den Beratungskosten gewährt.</p> <p>Bezuschusst werden maximal 70 Prozent des Beraterhonorars (maximal förderfähiges Tageshonorar in Höhe von 800 Euro).</p> <p>Es können bis zu zehn Beratertage mit jeweils acht Beraterstunden gefördert werden.</p>
<p>Voraussetzungen</p>	<p>Beratung erfolgt durch Berater mit Sitz oder Niederlassung in Bayern.</p> <p>Berater müssen die erforderliche Eignung für das jeweilige Coaching besitzen (abgeschlossenes Hochschulstudium / vergleichbarer Abschluss oder gültige Listung beim BAFA und mindestens zweijährige Berufserfahrung).</p>

<b>Förderung des unternehmerischen Know-Hows<sup>94</sup></b>	
Ebene	Bund
Förderer	BMWi mit ESF-Kofinanzierung, Abwicklung über das BAFA
Art der Förderung	Zuschuss zu Beratung
Empfänger / Zielgruppe	<p>KMU der gewerblichen Wirtschaft und Angehörige der Freien Berufe gemäß KMU-Definition der EU mit Sitz und Geschäftsbetrieb oder einer Zweigniederlassung in Deutschland</p> <p>Gefördert werden KMU je nach Unternehmensalter oder -situation in drei Modulen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ junge, neu gegründete Unternehmen innerhalb der ersten zwei Jahre nach Gründung (Jungunternehmen)</li> <li>➤ bereits länger am Markt bestehende Unternehmen ab dem dritten Jahr nach Gründung (Bestandsunternehmen)</li> <li>➤ Unternehmen in Schwierigkeiten</li> </ul>
Was wird gefördert	Beratungen von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe in allen Entwicklungsphasen
Art und Umfang der Zuwendung	<p>Die Förderung erfolgt in Form eines Zuschusses - Höhe der Förderung richtet sich nach den in Rechnung gestellten Beratungskosten und dem Standort der beratenen Betriebsstätte.</p> <p>Die maximal förderfähigen Beratungskosten betragen für Jungunternehmen 4.000 Euro und für Bestandsunternehmen sowie Unternehmen in Schwierigkeiten 3.000 Euro.</p> <p>Je Antragsteller können mehrere thematisch voneinander getrennte Beratungen gefördert werden.</p>
Voraussetzungen	<p>Die Beratungen müssen konzeptionell durchgeführt werden.</p> <p>Es werden nur Einzelberatungen gefördert, nicht jedoch Seminare, Workshops oder Gruppenveranstaltungen.</p>

<sup>94</sup> <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=e9d4ef11f136c013bf2f0d2505c80add:views:document&doc=12834&typ=KU>



Die Beratung muss von selbstständigen Beratern bzw. von Beratungsunternehmen durchgeführt werden, die über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen.

Jungunternehmen und Unternehmen in Schwierigkeiten müssen vor Antragstellung ein kostenloses Gespräch mit einem regionalen Ansprechpartner führen, Bestandsunternehmen ist ein solches Gespräch freigestellt.

Nicht gefördert werden z.B. Beratungen, die überwiegend Rechts- und Versicherungsfragen, steuerberatende Tätigkeiten oder gutachterliche Stellungnahmen zum Inhalt sowie ethisch-moralisch nicht vertretbare oder gegen Recht und Ordnung verstoßende Inhalte zum Gegenstand haben.

## Angebote zur Finanzierung

Bayerische regionale Förderprogramme / Regionalkredit <sup>95</sup>	
Ebene	Bayern
Förderer	Freistaat Bayern (LfA Förderbank Bayern)
Art der Förderung	Zuschuss, Darlehen
Empfänger / Zielgruppe	<p>Unternehmen der Industrie, des Handwerks, des Handels, des Tourismus sowie des sonstigen Dienstleistungsgewerbes</p> <p>Unternehmen müssen zudem folgende Voraussetzungen erfüllen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sie weisen einen überregionalen Absatz (außerhalb eines Radius von 50 km) von mehr als 50 Prozent auf.</li> <li>➤ Sie beteiligen sich in angemessenem Umfang (Eigenmittel und nicht zinsverbilligtes Fremdkapital) an der Finanzierung des zu fördernden Investitionsvorhabens.</li> </ul>
Was wird gefördert	<p>Gefördert werden regionalwirtschaftlich bedeutsame Investitionen zur Schaffung oder zur Sicherung von Arbeitsplätzen, im Tourismusbereich vorrangig Maßnahmen zur qualitativen Verbesserung des touristischen Angebots.</p> <p>Zu den förderfähigen Investitionen gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Errichtung und Erweiterung einer Betriebsstätte</li> <li>➤ Erwerb und Verlagerung einer Betriebsstätte</li> <li>➤ Maßnahmen zur Diversifikation</li> <li>➤ Grundlegende Änderung des Produktionsprozesses einer Betriebsstätte</li> <li>➤ Übernahme einer stillgelegten oder von Stilllegung bedrohten Betriebsstätte</li> </ul>

<sup>95</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedownload&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedownload&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=7154>

<p>Art und Umfang der Zuwendung</p>	<p>Investitionszuschuss oder Zinszuschuss für die Verbilligung eines von der LfA Förderbank Bayern auszureichenden Darlehens (Regionalkredit) zur Mitfinanzierung</p> <p>Eine Kombination beider Förderarten (Investitionszuschuss und Zinszuschuss zur Verbilligung eines Regionalkredits) ist möglich.</p> <p>Die maximal zulässige Förderhöhe richtet sich nach der Größe des Unternehmens und nach dem Gebietsstatus der Region, in der das Vorhaben verwirklicht werden soll.</p>
<p>Voraussetzungen</p>	<p>An der Durchführung der Vorhaben muss ein volks- und regionalwirtschaftliches sowie struktur- und arbeitsmarktpolitisches, bei touristischen Vorhaben auch ein tourismuspolitisches Interesse bestehen.</p> <p>Das Vorhaben muss geeignet sein, das Gesamteinkommen des jeweiligen Wirtschaftsraums zu erhöhen (sog. „Primäreffekt“); d.h. die in der zu fördernden Betriebsstätte hergestellten Güter bzw. erbrachten Leistungen müssen überwiegend <u>überregional</u> abgesetzt werden.</p> <p>Schaffung neuer Dauerarbeitsplätze</p> <p>Vorhaben produktionsnaher Dienstleistungsunternehmen müssen einen wichtigen Beitrag zum Strukturwandel in ländlichen Regionen leisten.</p>

<b>Förderung der Niederlassung von Ärzten und Psychotherapeuten im ländlichen Raum<sup>96</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit
Art der Förderung	Zuschuss
Empfänger / Zielgruppe(n)	Hausärzte, Frauenärzte, Kinderärzte, Augenärzte, Chirurgen, Hautärzte, HNO-Ärzte, Nervenärzte, Orthopäden, Urologen, Psychotherapeuten sowie Kinder- und Jugendpsychiater, in Bayern
Was wird gefördert	Unterstützung der Niederlassung von Ärzten und Psychotherapeuten im ländlichen Raum  Ziel ist es, eine flächendeckende, möglichst wohnortnahe und qualitativ hochwertige medizinische Versorgung der Bevölkerung aufrechtzuerhalten.
Art und Umfang der Zuwendung	Bei Ärzten im Fall einer Niederlassung bis zu 60.000 Euro, bei Bildung einer Filialpraxis bis zu 15.000 Euro  Bei Psychotherapeuten im Fall einer Niederlassung bis zu 20.000 Euro, bei Bildung einer Filialpraxis 5.000 Euro
Voraussetzungen	Die Niederlassung bzw. Bildung einer Filialpraxis von Hausärzten, Fachärzten und Psychotherapeuten muss in einer bayerischen Gemeinde mit höchstens 20.000 Einwohnern, von Kinder- und Jugendpsychiatern muss in einer bayerischen Gemeinde mit höchstens 40.000 Einwohnern erfolgen.

<sup>96</sup> <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views:document&doc=11726>

## Startkredit<sup>97</sup>

Ebene	Bayern
Förderer	LfA Förderbank Bayern
Art der Förderung	Darlehen
Empfänger / Zielgruppe	Antragsberechtigt bis zu 5 Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit sind kleine und mittlere gewerbliche Unternehmen und Angehörige Freier Berufe sowie natürliche Personen, die eine Voll- oder Nebenerwerbsexistenz gründen.
Was wird gefördert	Gegenstand der Förderung sind u. a. Investitionen zur: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Neuerrichtung und Einrichtung von Betrieben</li><li>➤ Betriebsübernahme und tätigen Beteiligung</li><li>➤ Anschaffung eines ersten Warenlagers und wesentliche Warenlageraufstockungen im Zusammenhang mit Investitionen</li></ul>
Art und Umfang der Zuwendung	Finanzierungsanteil des Darlehens beträgt bis zu 100 Prozent des förderfähigen Vorhabens.  Darlehensmindestbetrag 10.000 Euro, -höchstbetrag 10 Mio. Euro  Soweit ein Darlehen bis 2 Mio. Euro bankmäßig nicht ausreichend abgesichert werden kann, kann eine 70-prozentige Haftungsfreistellung beantragt werden.
Voraussetzungen	Mit dem Vorhaben darf zum Zeitpunkt der Antragstellung noch nicht begonnen worden sein.  Die mögliche Finanzierungshilfe muss wirtschaftlich für den Antragsteller erheblich sein.  Nicht gefördert werden Personenwagen, Ersatzbeschaffungen, Vorhaben, die eine Förderung nach EEG bzw. KWKG erhalten sowie Umschulungen und Sanierungen.

<sup>97</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedownloads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedownloads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=b5523aa91679042da68f11f51725fb72;views=document&doc=9295&pos=box#box>

<b>Investivkredit<sup>98</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	Freistaat Bayern (LfA Förderbank Bayern)
Art der Förderung	Darlehen
Empfänger / Zielgruppe	Antragsberechtigt sind KMU und Angehörige freier Berufe.
Was wird gefördert	Darlehen werden insbesondere für Investitionen im Zusammenhang mit der Erweiterung, Rationalisierung und Modernisierung von bestehenden Betrieben gewährt.
Art und Umfang der Zuwendung	<p>Finanzierungsanteil des Darlehens beträgt bis zu 100 Prozent des förderfähigen Vorhabens.</p> <p>Darlehensmindestbetrag 10.000 Euro, -höchstbetrag 10 Mio. Euro</p> <p>Soweit ein Darlehen bis 2 Mio. Euro bankmäßig nicht ausreichend abgesichert werden kann, kann eine 60-prozentige Haftungsfreistellung beantragt werden.</p>
Voraussetzungen	<p>Mit dem Vorhaben darf zum Zeitpunkt der Antragstellung noch nicht begonnen worden sein.</p> <p>Die mögliche Finanzierungshilfe muss wirtschaftlich für den Antragsteller erheblich sein.</p> <p>Nicht gefördert werden Personenwagen, Ersatzbeschaffungen, Vorhaben, die eine Förderung nach EEG bzw. KWKG erhalten sowie Umschuldungen und Sanierungen.</p>

<sup>98</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedown-loads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedown-loads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=9296>

## Universalkredit<sup>99</sup>

Ebene	Bayern
Förderer	LfA Förderbank Bayern
Art der Förderung	Darlehen
Empfänger / Zielgruppe	Antragsberechtigt sind Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft mit einem Jahresumsatz (Konzernumsatz) bis einschließlich 500 Mio. Euro und Angehörige der Freien Berufe.
Was wird gefördert	<p>Finanziert werden Investitionen, wesentliche Aufstockungen des Warenlagers sowie der allgemeine Betriebsmittelbedarf einschließlich Umschuldung kurzfristiger Verbindlichkeiten.</p> <p>Investitionsvorhaben bayerischer Unternehmen außerhalb Bayerns können finanziert werden, sofern dadurch eine langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und ein dauerhafter Erhalt des bayerischen Standorts erreicht wird (Bayerneffekt).</p>
Art und Umfang der Zuwendung	<p>Der Finanzierungsanteil des Darlehens beträgt bis zu 100 Prozent des finanzierbaren Vorhabens.</p> <p>Der Darlehensmindestbetrag liegt bei 25.000 Euro, der Darlehenshöchstbetrag bei 10 Mio. Euro je Vorhaben.</p> <p>Soweit ein Darlehen bis 1 Mio. Euro bankmäßig nicht ausreichend abgesichert werden kann, ist für KMU eine 60-prozentige Haftungsfreistellung möglich.</p>
Voraussetzungen	<p>Voraussetzung einer Darlehensgewährung ist, dass mit den Mitteln des Darlehens eine langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des bayerischen Unternehmens und ein dauerhafter Erhalt des bayerischen Standorts bewirkt wird (Bayerneffekt).</p> <p>Vorhabensteile, die durch Eigenmittel oder langfristige Fremdmittel bereits finanziert sind, können nicht gefördert werden.</p>

<sup>99</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedown-loads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedown-loads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=7120>

Nicht gefördert werden Unternehmen, an denen die öffentliche Hand (Staat, Kommunen oder sonstige juristische Personen des öffentlichen Rechts) direkt oder indirekt mehrheitlich beteiligt ist.



<b>Bürgschaften der LfA<sup>100</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	LfA Förderbank Bayern
Art der Förderung	Bürgschaften
Empfänger / Zielgruppe	Kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Angehörige der Freien Berufe, Produktions- und Absatzgenossenschaften sowie natürliche Personen, die eine tragfähige Vollexistenz gründen, in Bayern  Antragstellung über die Hausbank
Was wird gefördert	Ausfallbürgschaften zur Verbesserung und Stabilisierung der Kreditversorgung bayerischer Unternehmen, sofern bankmäßige Sicherheiten nicht in dem erforderlichen Umfang zur Verfügung stehen
Art und Umfang der Zuwendung	Die Förderung erfolgt in Form einer Ausfallbürgschaft.  Die Bürgschaftsquote beträgt bei Investitionsvorhaben grundsätzlich maximal 80 Prozent. Bei Betriebsmittelkrediten, Konsolidierungsvorhaben sowie Rettungs- und Umstrukturierungsfällen maximal 50 Prozent des Kreditbetrags.  Die Höhe der Bürgschaft beträgt maximal 5 Mio. Euro.  Die Laufzeit der Bürgschaft beträgt i.d.R. maximal 15 Jahre.
Voraussetzungen	Der Kreditnehmer muss fachlich und persönlich kreditwürdig sein.  Der Kreditnehmer hat den Kredit soweit wie möglich abzusichern. Gesellschafter, die wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben können, sollen die Mithaftung für den verbürgten Kredit ganz oder teilweise übernehmen.  Das betriebliche Rechnungswesen des Kreditnehmers muss geordnet sein und jederzeit eine Überprüfung der Umsatzverhältnisse, der Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätslage ermöglichen.

<sup>100</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedownloads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedownloads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=0608>

<b>Bürgschaften der Bürgschaftsbank Bayern<sup>101</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	Bürgschaftsbank Bayern GmbH
Art der Förderung	Bürgschaften
Empfänger / Zielgruppe	Antragsberechtigt sind kleine und mittlere Unternehmen der Branchen Handel, Handwerk, Hotel- und Gaststättengewerbe sowie Gartenbau in Bayern, Antragstellung teils über die Hausbank.
Was wird gefördert	<p>Ausfallbürgschaften für Kredite von Kreditinstituten, Bausparkassen und Versicherungsunternehmen an kleine und mittlere Unternehmen</p> <p>Bürgschaft kann für folgende Vorhaben beantragt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Betriebserweiterungen/-verlagerungen</li> <li>➤ Rationalisierungs-/Modernisierungsmaßnahmen</li> <li>➤ Existenzgründungen (Betriebsübernahmen [auch innerhalb der Familie] und/oder tätige Beteiligungen sowie Neuerrichtungen)</li> <li>➤ Betriebsmittelfinanzierungen</li> <li>➤ Konsolidierungsmaßnahmen</li> </ul>
Art und Umfang der Zuwendung	<p>Bürgschaftshöchstbetrag liegt bei 1,25 Mio. Euro, wobei die Bürgschaftsquote 80 Prozent des Kreditbetrages nicht übersteigen darf.</p> <p>Laufzeit der Bürgschaft darf 15 Jahre bzw. 23 Jahre bei überwiegend baulichen Investitionen nicht überschreiten.</p>
Voraussetzungen	<p>Der zu verbürgende Kredit muss zur Finanzierung eines wirtschaftlich sinnvollen und vertretbaren Vorhabens verwendet werden.</p> <p>Die fachliche und kaufmännische Eignung samt Kreditwürdigkeit müssen gegeben sein.</p> <p>Das zu fördernde Unternehmen verfügt über geordnete wirtschaftliche Verhältnisse.</p> <p>Die Inhaber bzw. Gesellschafter, die einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben, übernehmen die persönliche Mithaftung.</p>

<sup>101</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedown-loads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedown-loads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=6dbfb491a3ce9404c25474caf3af142a;views;document&doc=9643>

<b>Bürgschaften der Bürgschaftsbank Bayern - Sonderprogramm BBB fit<sup>102</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	Bürgschaftsbank Bayern GmbH
Art der Förderung	Bürgschaften
Empfänger / Zielgruppe	Antragsberechtigt sind kleine und mittlere Handwerksbetriebe mit Firmensitz bzw. Investitionsort in Niederbayern und der Oberpfalz.
Was wird gefördert	<p>Ausfallbürgschaften für Kredite von Kreditinstituten, Bausparkassen und Versicherungsunternehmen an kleine und mittlere Handwerksbetriebe, denen bankmäßig ausreichende Sicherheiten nicht im erforderlichen Ausmaß zur Verfügung stehen.</p> <p>Verbürgt werden insbesondere Kredite für folgende Vorhaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existenzgründungen</li> <li>➤ Wachstumsfinanzierungen</li> <li>➤ Konsolidierungsvorhaben</li> <li>➤ Betriebsmittelfinanzierungen</li> </ul> <p>Darüber hinaus erhalten die Antragsteller Beratungsgutscheine für einen Unternehmens-Check durch die Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz.</p>
Art und Umfang der Zuwendung	<p>Förderung besteht in der Übernahme einer Ausfallbürgschaft.</p> <p>Die Haftung des Bürgen darf 80 Prozent des Kreditbetrags nicht übersteigen (bei Betriebsmittelfinanzierungen 70 Prozent).</p>
Voraussetzungen	Der zu verbürgende Kredit muss zur Finanzierung eines wirtschaftlich sinnvollen und vertretbaren Vorhabens verwendet werden.

<sup>102</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedownload&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedownload&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=11318>

<b>Kombiprodukt Bürgschaft und Beteiligung<sup>103</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	LfA Förderbank Bayern; Bürgschaftsbank Bayern GmbH, BayBG
Art der Förderung	Bürgschaft, Beteiligung
Empfänger / Zielgruppe	<p>Antragsberechtigt sind kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und des Gartenbaus gemäß KMU-Definition der EU mit Sitz oder Niederlassung in Bayern.</p> <p>Das Unternehmen muss mindestens 5 Jahre alt sein.</p>
Was wird gefördert	<p>Die BayBG, die Bürgschaftsbank Bayern und die LfA Förderbank Bayern unterstützen eigenkapitalschwache Unternehmen, die nicht über genügend bankübliche Sicherheiten verfügen, durch eine Kombination von Bürgschaften und Beteiligungen bei der Finanzierung des Investitions- und Betriebsmittelbedarfs.</p>
Art und Umfang der Zuwendung	<p>Die Förderung erfolgt in Form eines verbürgten Darlehens, das in einem festen Verhältnis mit einer typisch stillen Beteiligung kombiniert wird.</p> <p>Der Finanzierungsanteil beträgt bis zu 100 Prozent der förderfähigen Kosten.</p> <p>Das Finanzierungsvolumen liegt zwischen mindestens 100.000 Euro und maximal 500.000 Euro. Dabei stehen Darlehens- und Beteiligungsbetrag im Verhältnis von 75:25 zueinander.</p> <p>Der Bürgschaftssatz beträgt einheitlich 80 Prozent der Darlehenssumme.</p>
Voraussetzungen	<p>Je nach Branchenzugehörigkeit des Antragstellers gelten die Vergabe-grundsätze der Bürgschaftsbank Bayern GmbH bzw. der LfA Förderbank Bayern. Die Bonitätseinstufung des Unternehmens darf eine 1-Jahres-Ausfallwahrscheinlichkeit von 3 Prozent nicht unterschreiten.</p> <p>Ausgeschlossen: Verbürgung von Kontokorrentkrediten</p>

Eine Beteiligung kann nur bei einer angemessenen Eigenkapitalausstattung eingegangen werden, die der Höhe der Beteiligung entsprechen sollte.

<b>Beteiligungskapital der BayBG (Bayerische Beteiligungsgesellschaft)<sup>104</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH (BayBG)
Art der Förderung	Beteiligung
Empfänger / Zielgruppe	Mittelständische Unternehmen aller Branchen
Was wird gefördert	Finanzierung von Unternehmensgründungen, Wachstum, Innovation, Unternehmensnachfolge, Turn-around  Im Rahmen der Beteiligung auch Beratung in Finanzierungs- und allgemeinen betriebswirtschaftlichen Fragen
Art und Umfang der Zuwendung	Konditionen und Beteiligungsmodell werden individuell ausgehandelt
Voraussetzungen	Die Voraussetzungen zu den einzelnen Bereichen sind mit der BayBG abzustimmen.

<sup>104</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedown-loads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedown-loads&p=277&u=0&g=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=6dbfb491a3ce9404c25474caf3af142a;views;document&doc=8441>

<b>Beteiligungskapital für Existenzgründer<sup>105</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	LfA Förderbank Bayern
Art der Förderung	Beteiligung
Empfänger / Zielgruppe	Gefördert werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existenzgründer (auch bei Betriebsübernahmen) im Bereich der gewerblichen Wirtschaft</li> <li>➤ gewerbliche Unternehmen in der Existenzfestigungsphase (maximal 5 Jahre – bei Aufstockungen maximal 8 Jahre – nach Aufnahme der selbstständigen Existenz) mit Sitz oder Niederlassung in Bayern</li> </ul>
Was wird gefördert	Förderung dient der Mitfinanzierung des im Zusammenhang mit der Existenzgründung stehenden Investitions- und Betriebsmittelbedarfs.
Art und Umfang der Zuwendung	Eigenkapital in Form von typisch stillen Beteiligungen Stille Beteiligungen in Höhe von 20.000 Euro bis 250.000 Euro Laufzeit beträgt 10 Jahre
Voraussetzungen	Voraussetzungen für die Förderung u.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fachliche und kaufmännische Qualifikation des Gründers</li> <li>➤ tragfähiges Konzept und eine nachhaltige Marktfähigkeit</li> <li>➤ angemessener Eigenmitteleinsatz</li> <li>➤ persönliche Haftung der Gesellschafter/Inhaber</li> <li>➤ Hausbank</li> </ul>

<sup>105</sup> [https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx\\_securedownload&p=277&u=0&q=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser\\_zu\\_Foerdermoeglichkeiten.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/index.php?eID=tx_securedownload&p=277&u=0&q=0&t=1508836476&hash=77bc78b1507f450ebb510e18fd05b91f451352c4&file=fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2016/2016-04-15-Wegweiser_zu_Foerdermoeglichkeiten.pdf)  
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=7554>

<b>Kapital für Handwerk, Handel und Gewerbe<sup>106</sup></b>	
Ebene	Bayern
Förderer	Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH (BayBG)
Art der Förderung	Beteiligung
Empfänger / Zielgruppe	Etablierte Handwerks-, Handels- und Gewerbebetriebe, die seit mindestens 5 Jahren bestehen und einen Jahresumsatz bis maximal 5 Mio. Euro haben.
Was wird gefördert	Die BayBG unterstützt die Verstärkung der Eigenkapitalausstattung von Kleinunternehmen der gewerblichen Wirtschaft durch Bereitstellung von Beteiligungskapital.  Förderfähig sind Investitions-, Wachstums- und Betriebsmittelfinanzierungen.
Art und Umfang der Zuwendung	Die Förderung erfolgt in Form einer stillen Beteiligung.  Die Beteiligungshöhe beträgt zwischen 10.000 Euro und maximal 100.000 Euro.  Die Laufzeit der Beteiligung liegt bei 10 Jahren.
Voraussetzungen	Die Beteiligung muss für konkrete Vorhaben Verwendung finden.  Mit einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung des antragstellenden Unternehmens muss zu rechnen sein.



<b>ERP-Gründerkredit – StartGeld<sup>107</sup></b>	
Ebene	Bund
Förderer	KfW Bankengruppe
Art der Förderung	Darlehen
Empfänger / Zielgruppe	Existenzgründer (auch Freiberufler), Unternehmensnachfolger, junge Unternehmen
Was wird gefördert	Alle Formen der Existenzgründung, also die Errichtung oder die Übernahme von Unternehmen sowie der Erwerb einer tätigen Beteiligung  Festigungsmaßnahmen innerhalb von 5 Jahren nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit
Art und Umfang der Zuwendung	Höhe des Darlehens beträgt bis zu 100 Prozent des Gesamtfremdfinanzierungsbedarfs, maximal jedoch 100.000 Euro.  StartGeld kann mehrmals je Antragsteller gewährt werden, sofern der Darlehenshöchstbetrag nicht überschritten wird.  Laufzeit: maximal zehn Jahre, davon höchstens zwei Jahre tilgungsfrei  Haftungsfreistellung: 80-prozentige Haftungsfreistellung für das durchleitende Kreditinstitut
Voraussetzungen	Existenzgründer müssen über die erforderliche fachliche und kaufmännische Qualifikation für das Vorhaben und über eine ausreichende unternehmerische Entscheidungsfreiheit verfügen.  Eine Gründung im Nebenerwerb muss mittelfristig auf den Vollerwerb ausgerichtet sein.  Die aktive Mitunternehmerschaft des Antragstellers muss gegeben sein.  Von der Förderung ausgeschlossen sind Sanierungen/Unternehmen in Schwierigkeiten, Umschuldung bzw. Nachfinanzierung bereits abgeschlossener Vorhaben, Treuhandkonstruktionen, stille Beteiligungen Dritter, Baumaßnahmen für Betreutes Wohnen (Wohngebäude).

<sup>107</sup> <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views:document&doc=9855>

<b>ERP-Gründerkredit – Universell<sup>108</sup></b>	
Ebene	Bund
Förderer	KfW Bankengruppe
Art der Förderung	Darlehen
Empfänger / Zielgruppe	Existenzgründer und Unternehmensnachfolger, Freiberufler, junge mittelständische Unternehmen, die noch keine 5 Jahre am Markt tätig sind  Für Investitionen im Ausland: auch Tochtergesellschaften solcher Unternehmen und Joint Ventures mit maßgeblicher deutscher Beteiligung im Ausland
Was wird gefördert	Förderung der Existenzgründung aller Art, auch im Nebenerwerb  Erneute Gründung oder Übernahme
Art und Umfang der Zuwendung	Finanzierungsanteil: bis zu 100 Prozent der förderfähigen Investitionskosten bzw. Betriebsmittel  Darlehenshöchstbetrag: maximal 25 Mio. Euro je Vorhaben  Im Rahmen von Investitionsfinanzierungen, Unternehmensübernahmen und tätigen Beteiligungen ist eine 50-prozentige Haftungsfreistellung des durchleitenden Kreditinstitutes möglich, sofern das Unternehmen in der Regel seit drei Jahren besteht bzw. am Markt aktiv ist.  Laufzeit: maximal 20 Jahre, davon höchstens drei Jahre tilgungsfrei  Für KMU besteht ein KMU-Fenster mit einem zusätzlich vergünstigten Zinssatz.
Voraussetzungen	Das Vorhaben muss grundsätzlich innerhalb der ersten fünf Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit erfolgen. Davon ausgenommen sind Unternehmensübernahmen sowie tätige Beteiligungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen oder Aufstockungen.  Natürliche Personen müssen über die erforderliche fachliche und kaufmännische Eignung für die unternehmerische Tätigkeit sowie hinreichenden unternehmerischen Einfluss verfügen.

<sup>108</sup> <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views:document&doc=11341>

Von der Förderung ausgeschlossen sind die Finanzierung von Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien, Umschuldungen bzw. Nachfinanzierungen bereits abgeschlossener Vorhaben sowie Baumaßnahmen für Betreutes Wohnen.

<b>ERP-Kapital für Gründung<sup>109</sup></b>	
Ebene	Bund
Förderer	KfW Bankengruppe
Art der Förderung	Darlehen
Empfänger / Zielgruppe	<p>Antragsberechtigt sind natürliche Personen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ein Unternehmen oder eine freiberufliche Existenz als Haupterwerb gründen oder</li> <li>➤ innerhalb von drei Jahren nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit Festigungsmaßnahmen durchführen</li> </ul> <p>Kriterien der KMU-Definition (EU) müssen erfüllt sein.</p>
Was wird gefördert	<p>Programm dient der Förderung von Gründungs- und Festigungsvorhaben im Bereich der mittelständischen Wirtschaft durch Nachrangdarlehen.</p> <p>Die Darlehen haften unbeschränkt und erfüllen somit Eigenkapitalfunktion.</p> <p>Z.B.: Grundstückskosten, Sachlageninvestitionen, Betriebsausstattung, Erwerb eines Unternehmens etc.</p>
Art und Umfang der Zuwendung	<p>bis zu 500.000 Euro</p> <p>Zinssatz wird in den ersten 10 Jahren der Laufzeit aus Mitteln des ERP-Sondervermögens vergünstigt und es wird eine Haftungsfreistellung auf Grund einer Bundesgarantie gewährt.</p>
Voraussetzungen	<p>Seit Aufnahme der Geschäftstätigkeit dürfen höchstens drei Jahre vergangen sein.</p> <p>Es muss sich um betriebsnotwendige Investitionen in Deutschland handeln, die dem Unternehmens-/Finanzierungsanteil des Antragstellers entsprechen.</p>

<sup>109</sup> <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=bed8853955992a5d84fac284ef27f1a0;views=document&doc=8863>

Antragsteller muss die erforderliche fachliche und kaufmännische Qualifikation sowie eine hinreichend unternehmerische Entscheidungsfreiheit besitzen.

Sanierungsfälle/Unternehmen in Schwierigkeiten werden nicht unterstützt.

<b>ERP-Beteiligungsprogramm<sup>110</sup></b>	
Ebene	Bund
Förderer	KfW Bankengruppe
Art der Förderung	Beteiligung
Empfänger / Zielgruppe	<p>Kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft in Deutschland mit einem Gruppenumsatz von bis zu 50 Mio. Euro, in begründeten Fällen bis zu 75 Mio. Euro</p> <p>Refinanzierungskredite können von privaten Kapitalbeteiligungsgesellschaften in Deutschland in Anspruch genommen werden.</p>
Was wird gefördert	<p>Erweiterung der Eigenkapitalbasis von kleinen und mittleren Unternehmen durch Bereitstellung von Haftungskapital über private Kapitalbeteiligungsgesellschaften</p> <p>Finanzierung unternehmerischer Maßnahmen z.B. Errichtung oder Erweiterung bestehender Betriebe, grundlegende Rationalisierung bestehender Betriebe, Innovations- und Kooperationsvorhaben, Existenzgründungen</p>
Art und Umfang der Zuwendung	<p>Beteiligung kann bis zu 1,25 Mio. Euro betragen, jedoch soll die Beteiligung das vorhandene Eigenkapital nicht übersteigen.</p> <p>In Ausnahmefällen sind Beteiligungen bis zu 2,5 Mio. Euro möglich.</p> <p>Laufzeit beträgt bis zu 10 Jahre.</p> <p>Finanzierungsanteil der Refinanzierungskredite beträgt bis zu 100 Prozent der Beteiligungssumme.</p>
Voraussetzungen	<p>Es muss sich um die Erweiterung der Eigenkapitalbasis oder die Konsolidierung der Finanzverhältnisse handeln.</p> <p>Von der Förderung ausgeschlossen sind Beteiligungsverträge, die vor Antragstellung bereits abgeschlossen wurden.</p>

<sup>110</sup> <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views:document&doc=2160>

## Literaturverzeichnis

Bayerisches Landesamt für Statistik (2011a): 90 Prozent aller Betriebe in Bayern sind Kleinstbetriebe, Auswertungen des statistischen Unternehmensregisters für das Berichtsjahr 2009 liegen vor, Pressemitteilung vom 1. Juni 2011, München.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2011b): Umsätze und ihre Besteuerung (Umsatzsteuer-Voranmeldungen) in Bayern im Jahr 2009, Fürth.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2016): Gestorbene: Kreis, Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen (21), Jahr, Fürth.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2017a): Unternehmensregister in Bayern (Stand: 31.10.2016), Unternehmen 2015 nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten, Fürth.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2017b): Unternehmensregister in Bayern (Stand: 31.10.2016), Unternehmen 2015 nach Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken, Fürth.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2017c): Unternehmensregister in Bayern (Stand: 31.10.2016), Unternehmen 2015 nach den für den Untersuchungsgegenstand relevanten Beschäftigtengrößenklassen und Regierungsbezirken, Sonderauswertung, Fürth.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2017d): Umsätze und ihre Besteuerung (Umsatzsteuer-Voranmeldungen) in Bayern im Jahr 2015, Fürth.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2017e): Insolvenzverfahren in Bayern 2016, Fürth.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (2015): Bayerischer Mittelstandsbericht 2015, München.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (2016): Wegweiser zu Fördermöglichkeiten für Existenzgründer und Mittelstand in Bayern, München.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Förderdatenbank. Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU, Berlin. <http://www.foerderdatenbank.de/>.

Commission of the European Communities (2003): COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Document number C (2003) 1422, in: Official Journal of the European Union. 2003. L 124/36 – L 124/41.

Deutsche Bundesbank (2015): Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 2012 bis 2013, Frankfurt.

Deutsche Bundesbank (2016): Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 2013 bis 2014, Frankfurt.

Deutsche Bundesbank (2017): Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 2014 bis 2015, Frankfurt.

Freund, W.; Kayser, G. (2007): Unternehmensnachfolge in Bayern. Gutachten im Auftrag Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 173, Bonn.

Haunschild, L.; Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 199, Bonn

Hauser, H.-E.; Kay, R.; Boerger, S. (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren -, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 198, Bonn.

IHK NRW (Hrsg.): Von Generation zu Generation: Nachfolgegeschehen in NRW, Düsseldorf.

Kay, R.; Suprinovič, O. (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Daten und Fakten Nr. 11, Bonn, S. 13 ff.

Kranzusch, P.; Icks, A. (2009): Die Quoten der Insolvenzgläubiger in Regel- und Insolvenzplanverfahren - Ergebnisse von Insolvenzverfahren nach der Insolvenz-rechtsreform, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 186, Bonn.

Statistisches Bundesamt (2010): Mikrozensus 2009 - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2011): Mikrozensus 2010 - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2012): Mikrozensus 2011 - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2013): Mikrozensus 2012 - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2014a): Mikrozensus 2013 - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2014b): Babyboomer: Deutschlands geburtenstärkster Jahrgang wird 50, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2015): Mikrozensus 2014 - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2016): Mikrozensus 2017 - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.



Statistisches Bundesamt (2017a): Unternehmen und Betriebe im Unternehmensregister: Methodische Grundlagen, Definitionen und Qualität des statistischen Unternehmensregisters, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Methoden/Methodisches.html>, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2017b): Mikrozensus 2016 - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2017c): Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdiensteVerdienstunterschiede/Tabellen/Bruttomonatsverdienste.html>, Wiesbaden.

Stiftung Familienunternehmen (2017): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, München.

Wallau, F.; Stadler, C.; Boerger, S (2012): Unternehmensnachfolge in Bayern, Kurzstudie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, München, 2012.

Wolter, H.-J. unter Mitarbeit von Sauer, I. (2017): Die Bedeutung der eigentümer- und familiengeführten Unternehmen in Deutschland, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 253, Bonn.





BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 122220 oder per E-Mail unter [direkt@bayern.de](mailto:direkt@bayern.de) erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

---

## IMPRESSUM

Herausgeber: Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie  
Prinzregentenstraße 28 | 80538 München  
Postanschrift 80525 München  
Telefon 089 2162-0 | Telefax 089 2162-2760  
[poststelle@stmwi.bayern.de](mailto:poststelle@stmwi.bayern.de) | [www.stmwi.bayern.de](http://www.stmwi.bayern.de)



Inhalt: Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW)  
Prof. Dr. Frank Wallau, Sven Boerger  
Hauptstraße 2 | 51465 Bergisch Gladbach  
unter Mitarbeit von:  
Nikolaj Bøggild und Judith Michels  
(Kienbaum Consultants International GmbH)



Telefon-  
interviews: Dr. Thomas Krüger (Umfragezentrum Bonn – Prof. Rudinger GmbH (uzbonn GmbH)  
Gesellschaft für empirische Sozialforschung und Evaluation)

Stand: 8. November 2017 | aktualisierte Fassung Februar 2019

---

## HINWEIS

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden.

Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben von parteipolitischen Informationen oder Werbemitteln. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Die Druckschrift wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts kann dessen ungeachtet nicht übernommen werden.



Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie  
[www.stmwi.bayern.de](http://www.stmwi.bayern.de)