



Offensive  
Unternehmensnachfolge.

NACHFOLGE PLANEN – ERFOLG SICHERN

B a y e r n

ECKPUNKTE  
DER OFFENSIVE 6

---

STUDIE UNTERNEHMENS-  
NACHFOLGE IN BAYERN 8

---

ERFOLGSFAKTOREN  
DER NACHFOLGE 12

---

INITIATOREN UND PARTNER 18



*Hubert Aiwanger*

**Hubert Aiwanger**

Bayerischer Staatsminister für  
Wirtschaft, Landesentwicklung  
und Energie



*Tobias Gotthardt*

**Tobias Gotthardt**

Staatssekretär im  
Bayerischen Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung  
und Energie

In Bayern stehen zwischen 2022 und 2026 nahezu 36.500 Unternehmen mit knapp über 618.000 Mitarbeitern vor einem Generationenwechsel. Das sind circa 7.000 Unternehmen und 120.000 Beschäftigte mehr als zwischen 2017 und 2021. 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. Mit der Offensive »Unternehmensnachfolge.Bayern« wollen wir die Aufmerksamkeit unserer Familienunternehmer noch stärker auf die Nachfolgefrage richten, auf die bereitstehenden Informations-, Beratungs- und Förderangebote hinweisen und zu einer frühzeitigen Auseinandersetzung mit dem Thema anregen. Hierbei unterstützen uns die Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern und der Bayerische Industrie- und Handelskammertag als Mitinitiatoren sowie viele Partner aus der Wirtschaft.

Die Offensive umfasst zahlreiche Veranstaltungen und weitere öffentlichkeitswirksame Maßnahmen zur Unternehmensnachfolge. Den Ausgangspunkt bildet eine umfassende Studie über die Unternehmensnachfolge in Bayern.

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe ist die Krönung einer Unternehmerbiografie. Wir möchten dazu beitragen, dass eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge möglichst vielen Familienunternehmen gut gelingt.





**Franz Xaver Peteranderl**  
Präsident der Arbeitsgemeinschaft  
der bayerischen Handwerkskammern



### Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern

»In rund 22.300 bayerischen Handwerksunternehmen steht in den kommenden Jahren die Betriebsübergabe an. Als Partner unterstützen die Handwerkskammern Betriebsinhaber und deren Nachfolger in allen Phasen des Übergabeprozesses.«



**Prof. Klaus Josef Lutz**  
Präsident des Bayerischen  
Industrie- und Handelskammertages



**IHK** Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

»Die Unternehmensnachfolge stellt den bayerischen Mittelstand vor zunehmende Herausforderungen. Für Viele ist soziale Sicherheit attraktiver als Unternehmertum. Anstelle neuer gesetzlicher Regulatorik brauchen Unternehmensnachfolger Planungssicherheit für Investitionen in die Zukunft.«

A photograph of two men in business attire. The man on the left is older, with grey hair and glasses, wearing a dark suit and a patterned tie. The man on the right is younger, with dark hair, wearing a grey suit and a dark tie. They are both looking down at a tablet computer held by the younger man. The older man is pointing at the screen with his right hand. On the table in front of them are several documents, including one with a blue bar chart. The background is a bright, out-of-focus office environment.

## ECKPUNKTE DER OFFENSIVE

## NACHFOLGE PLANEN – ERFOLG SICHERN

- ▶ Die Offensive „Unternehmensnachfolge.Bayern“ wurde vom Bayerischen Wirtschaftsministerium zusammen mit der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern und dem Bayerischen Industrie- und Handelskammertag initiiert. Sie wird von zahlreichen Partnern aus der Wirtschaft unterstützt.
- ▶ Die Offensive zielt darauf ab, das Nachfolgethema noch stärker im Bewusstsein der bayerischen Familienunternehmer zu verankern. Nach dem Motto: »Nachfolge planen – Erfolg sichern« sollen sie mit zahlreichen öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen für eine frühzeitige Beschäftigung mit der Frage des Generationenwechsels sensibilisiert und über das breit gefächerte Unterstützungsangebot in Bayern informiert werden.
- ▶ Gleichzeitig wollen die Partner der Offensive ihre Maßnahmen zur Unterstützung des Generationenwechsels im bayerischen Mittelstand mit Nachdruck weiterverfolgen und Vernetzungspotentiale nutzen.
- ▶ Kristallisationspunkt der Offensive ist die Nachfolgewebseite des Bayerischen Wirtschaftsministeriums ([www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de](http://www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de)). Sie enthält wichtige Tipps für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Erläuterungen zur breiten Palette an Unterstützungsangeboten, Hinweise zu Expertenkontakten, Veranstaltungen und Informationsmaterialien sowie anschauliche Erfolgsgeschichten.
- ▶ Der Ausgangspunkt der Offensive bildete 2017 eine groß angelegte empirische Studie zur Unternehmensnachfolge, die auch eine wissenschaftliche Prognose zum Nachfolgegehehen für den Zeitraum 2017–2021 enthielt. Eine aktuelle Untersuchung erfasst das Nachfolgegehehen für den Fünfjahreszeitraum 2022–2026.

# STUDIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN BAYERN





## KERNAUSSAGEN DER STUDIEN

### **Der Generationenwechsel in bayerischen Familienunternehmen wird sich beschleunigen**

Im Freistaat Bayern sind rund 550.000 Familienunternehmen aktiv. Im Zeitraum 2022–2026 stehen davon rund 36.500 ausreichend attraktive Unternehmen mit ca. 618.000 Arbeitsplätzen zur Übergabe an.

### **Erfolgsfaktoren sind frühzeitiges und rechtzeitiges Handeln**

Erfolgreiche Unternehmensübergaben werden – so der Befund aus den Befragungen – »frühzeitig« und »rechtzeitig« eingeleitet. Die Sensibilisierung der zukünftigen Übergeber ist und bleibt daher ein wichtiges Thema.

### **Die familieninterne Nachfolge wird bevorzugt**

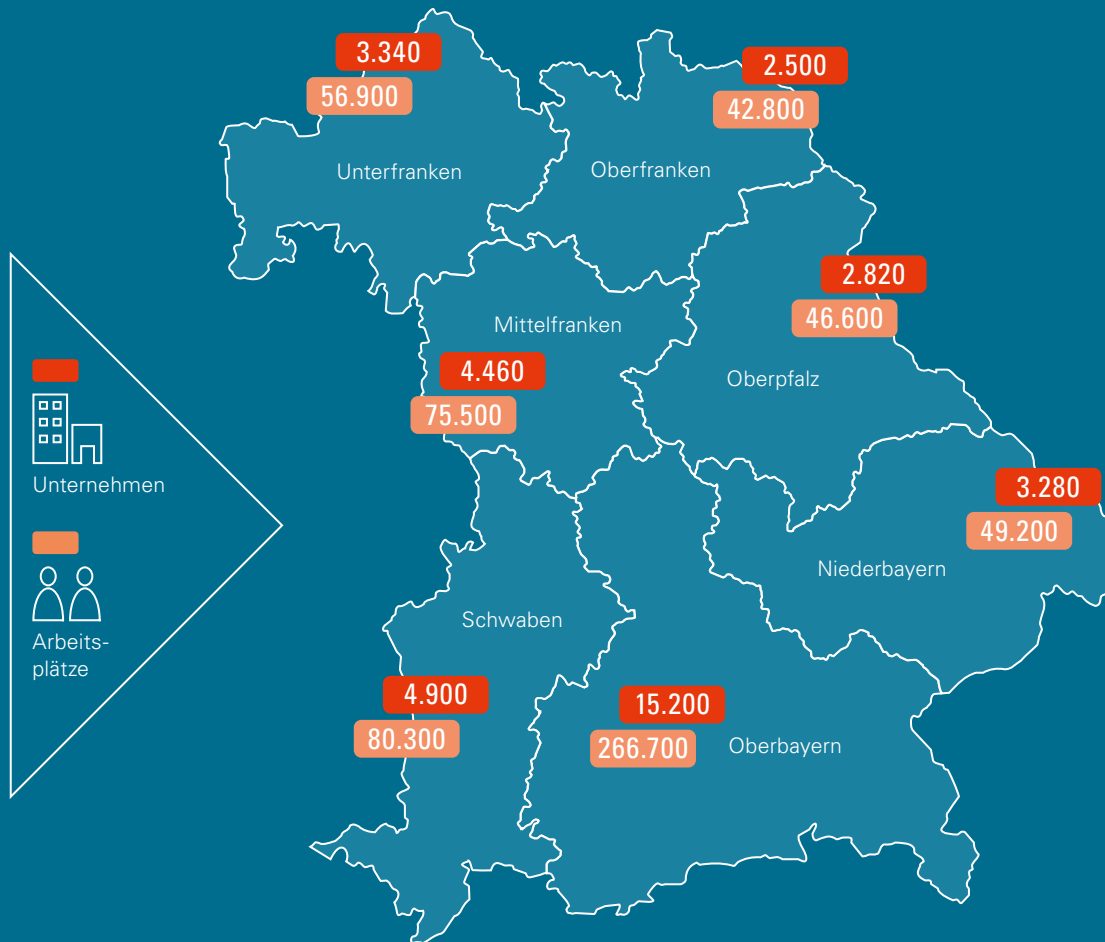
Familieninterne Nachfolgen stellen in allen Regierungsbezirken die bevorzugte Nachfolgelösung dar. Der Übergabeprozess kann sowohl bei einer familieninternen als auch -externen Nachfolge i.d.R. mehrere Jahre in Anspruch nehmen.

### **Finanzierung durch Eigenkapital bevorzugt, Bank- und Förderkredite wichtig**

Unternehmensnachfolgen werden größtenteils mit Eigenkapital und Bankdarlehen finanziert. Förderkredite mit Haftungsfreistellungen bzw. Bürgschaften sind ebenfalls wichtig – gerade auch aus Expertensicht. Sie spielen bei familienexternen Übernahmen eine größere Rolle als bei familieninternen Nachfolgen.

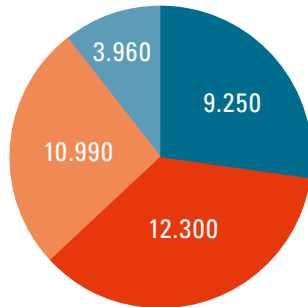
# GENERATIONENWECHSEL IN BAYERNS FAMILIENUNTERNEHMEN | 2022 – 2026

## ► NACH REGIERUNGSBEZIRKEN

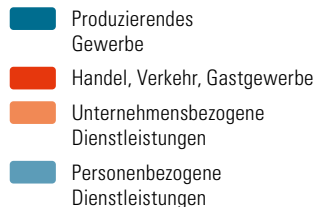
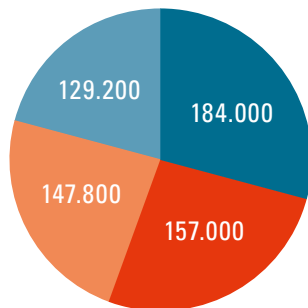


## ► NACH HAUPTWIRTSCHAFTSABSCHNITTEN

UNTERNEHMEN



BETROFFENE ARBEITSPLÄTZE



## Hoher Beratungsbedarf für individuelle Lösungen in jedem Nachfolgeprozess

Keine Unternehmensnachfolge ist wie die andere. Musterlösungen gibt es nicht. Es besteht hoher Beratungsbedarf insbesondere zum Steuerrecht und zur Vertragsgestaltung. Quantität, Qualität, Praxisbezug und Transparenz von Information, Beratung und Förderung des Generationenwechsels sind kontinuierlich verbessert worden. Viele der existierenden Informations- und Beratungsangebote zur Unternehmensnachfolge sind bei Übergebern und Übernehmern aber noch nicht bekannt genug.

## Guter Neustart setzt Veränderungsbereitschaft voraus

Die Unternehmen, bei denen der Neustart gelingt, haben u. a. im Marketing und Vertrieb Änderungen vorgenommen. Ebenso wurden neue Produkte bzw. Dienstleistungen und Produktionsprozesse zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eingeführt. Die Digitalisierung stellt für Übergeber und Übernehmer eine der größten unternehmerischen Herausforderungen dar.

## Vernetzung der Nachfolgeberater ist wichtig

Die Initiativen der vergangenen Jahrzehnte haben zu einer guten, regionalen Vernetzung der Akteure geführt. Die Vernetzung sollte weiter ausgebaut werden, auch im Zusammenspiel zwischen öffentlichen und privaten Beratern. Auch sollte das Ziel sein, die Beratung noch stärker auf Kleinstunternehmen auszuweiten. Diese Unternehmensgruppe, die in den nächsten Jahren drei von vier Unternehmensnachfolgen auf sich vereinen wird, ist derzeit bei der Inanspruchnahme von Informations- und Beratungsleistungen unterrepräsentiert.

## ERFOLGSFAKTOREN DER NACHFOLGE



Die Unternehmensnachfolge ist für alle Beteiligten eine Herausforderung. Eine pauschale Vorgehensweise gibt es nicht, denn kein Betrieb ist wie der andere. Für Unternehmer, Übergeber und Nachfolger stehen Orientierungshilfen zur Verfügung.

## WORAUF ES ANKOMMT

### Frühzeitige und aktive Planung

Unternehmer befassen sich häufig viel zu spät mit der Nachfolgefrage und unterschätzen die Vielschichtigkeit des Nachfolgeprozesses. Das kann nicht selten die nachhaltige Sicherung des eigenen Lebenswerkes samt der damit verbundenen Arbeitsplätze gefährden.

Je früher der Übergeber die Nachfolge anpackt, umso mehr Zeit bleibt für die notwendige Informationsbeschaffung, eine ausführliche Beratung durch Experten, eine systematische Planung sowie die erfolgreiche Übergabe.

### Unterstützung von Experten

Die Übergabe eines Unternehmens wirft viele unterschiedliche Fragen auf. Passgenaue Lösungen fordern einen neutralen Blick von außen. Kompetente und individuelle Beratung sind beim Übergabeprozess eine große Hilfe.

In Bayern stehen hierzu vielfältige Angebote zur Verfügung.

### Auswahl und Qualifikation des geeigneten Nachfolgers

Eine wichtige Frage bei der Übergabe eines Unternehmens lautet: Passen das Unternehmen und der potentielle Nachfolger auch wirklich zusammen? Das Anforderungsprofil muss selbstverständlich für beide Seiten stimmen. Für den Nachfolger muss das Unternehmen das »Richtige« sein. Für das Unternehmen wiederum müssen die persönlichen Voraussetzungen des potentiellen Nachfolgers wie fachliche Qualifikation, kaufmännisches Wissen, Sozialkompetenz sowie Führungsstil passen.

## Ermittlung des Unternehmenswertes

In der Praxis zeigt sich: Der Unternehmenswert ist einer der häufigsten Streitpunkte zwischen Übergeber und Übernehmer. Die Erwartungen gehen hier oft weit auseinander. Dies liegt unter anderem auch daran, dass der Übergeber mit seinem Unternehmen einen hohen emotionalen Wert verbindet. Die Ermittlung des Unternehmenswertes als Basis für Kaufpreisverhandlungen muss daher sehr sorgfältig geschehen und auf eine Art und Weise, die für alle Beteiligten nachvollziehbar ist. Hier ist in jedem Fall Beratung erforderlich.

## Businessplan mit Unternehmensstrategie

Ein sorgfältig ausgearbeiteter Businessplan ist eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg nach der Übernahme. Was steckt dahinter?

Der Businessplan:

- ▶ basiert auf dem Istzustand des zur Übernahme anstehenden Unternehmens
- ▶ enthält wichtige Aussagen zur derzeitigen Lage und künftigen Ausrichtung
- ▶ bildet die Grundlage für Bankengespräche und die Finanzierung der Übernahme
- ▶ bietet (nochmals) die Möglichkeit eines qualifizierten, kritischen und ehrlichen Selbstchecks, auf Basis der festgestellten Rahmenbedingungen.

## Passgenaue Finanzierung der Unternehmensübernahme

Die Finanzierung der Übernahme wird häufig unterschätzt und das, obwohl gerade diese einen der wichtigsten Punkte darstellt. Das gilt für beide Seiten: Die Übertragung trägt zum einen zur Sicherung der Altersversorgung des Übergebers bei. Zum anderen muss der Übernehmer den benötigten Kapitalbedarf zur Übernahme und Weiterführung des Betriebs, einschließlich seiner eigenen Lebenshaltungskosten, finanzieren und sichern. Auch zur Finanzierung sollten sich beide Seiten frühzeitig ausführlich beraten lassen, um beispielsweise Fördermittel in Anspruch nehmen zu können.

## Gestaltung der Übernahme und Klärung der steuerlichen und rechtlichen Folgen

Die Rechtsform und Art der Übernahmegestaltung betrifft die Beziehung zwischen Übergeber und Übernehmer. Sie bestimmt den gesetzlichen Handlungsrahmen des Unternehmens. Alle in diesem Zusammenhang getroffenen Entscheidungen haben eine Vielzahl rechtlicher, finanzieller, struktureller und persönlicher Konsequenzen für beide Parteien. Dazu gehören beispielsweise Haftungsfragen, steuerliche Auswirkungen, unternehmensbezogene Schutzrechte und Verbindlichkeiten. Unterstützung bieten Steuerberater, Notar oder Rechtsanwalt sowie die Nachfolgeberater der Kammern, Wirtschaftsfördergesellschaften und weitere Institutionen.

## PHASEN DES IDEALTYPISCHEN NACHFOLGEVERLAUFS



	Orientierung/ Zielfindung	Suchen/ Finden	Konkrete Nachfolge- planung	Übergang bzw. Ein- arbeitung des Nachfolgers	Neustart des Nachfolgers
▶ <b>WICHTIGE UNTER- STÜTZUNGS- BEDARFE</b>	Sensibilisierung Erst- informationen grundlegender Art	Erstellung Anforderungs- profile Identifizierung Kandidaten (für familien- externe Lösung)	Informationen und Beratung zu konkreten Fragestellungen Finanzierung	Informationen und Beratung zu konkreten Fragestellungen Finanzierung	Informationen und Beratung zu konkreten Fragestellungen Finanzierung
▶ <b>EXEM- PLARISCHE UNTER- STÜTZUNGS- ANGEBOTE</b>	Informations- angebote z. B. Broschüren, Webportale Beratungs- angebote, z. B. Kammern, Gründerzentren/ -agenturen	Beratungs- angebote, z. B. Kammern Datenbanken, z. B. nexxt Netzwerke, z. B. privater Berater	Beratungs- angebote, z. B. Kammern private Berater, Bera- tungsförderung Verschiedene Finanzierungs- bausteine Land/Bund	Beratungs- angebote, z. B. Kammern private Berater, Bera- tungsförderung Verschiedene Finanzierungs- bausteine Land/Bund	Beratungs- angebote, z. B. Kammern private Berater, Bera- tungsförderung Verschiedene Finanzierungs- bausteine Land/Bund



## Gemeinsam wird die Übernahme eine Erfolgsgeschichte

Eine Unternehmensnachfolge bedeutet auch für Mitarbeiter, Führungskräfte, Lieferanten und Kunden eine Umstellung.

Zuerst sollten die Modalitäten der Unternehmensübertragung feststehen. Dann sollte der Übergang zeitnah und im Idealfall gemeinsam von Übergeber und Übernehmer ohne Brüche und Anfangskonflikte gestaltet werden. Denken Sie daran, dass dies wertschätzend und zukunftsorientiert geschieht. Wertschätzend bedeutet, dass das Vertrauen in den Nachfolger aufgebaut und zugleich das Loslassen des Alteigentümers mit einer Würdigung seiner Leistung verbunden wird. Zukunftsorientiert bedeutet, dass die gezielte Weitergabe von Wissen, Erfahrung und Geschäftskontakten im Vordergrund steht.

## Emotionalen Faktor nicht unterschätzen

Einfühlungsvermögen, Sachlichkeit, Kommunikationsfähigkeit und Offenheit in der gemeinsamen Umsetzung sind wichtige Faktoren, um auch mögliche Konflikte zu überwinden.

- ▶ Für den Übergeber gilt: Der Nachfolger benötigt die Chance, eine eigene Unternehmerpersönlichkeit zu entwickeln. Er wird bestimmte Dinge anders machen, kann aber vom Erfahrungsschatz seines Vorgängers sehr profitieren.
- ▶ Der Rat an den Nachfolger lautet: Das Lebenswerk des bisherigen Inhabers sollte respektiert werden. Ihm fällt der Abschied nicht leicht. Das gemeinsame Ziel einer erfolgreichen Unternehmensfortführung sollte im Mittelpunkt stehen.

# INITIATOREN UND PARTNER

A close-up photograph of two business people shaking hands over a dark wooden desk. The hands are the central focus, with one hand in a grey suit sleeve and the other in a white shirt cuff. In the background, several other business professionals in suits are blurred, suggesting a busy office or conference environment. On the desk, there are several documents, including one with a bar chart and another with a line graph. A blue pen is also visible on the desk.

## Initiatoren



Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern



Arbeitsgemeinschaft der  
bayerischen Handwerkskammern

## Partner



▶ Aktivsenioren Bayern e. V.



▶ Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH



▶ Bayerische Landesapothekerkammer



▶ Bayerischer Brauerbund e. V.

Bayerische  
Architektenkammer



▶ Bayerische Architektenkammer



▶ Bayerische Ingenieurekammer-Bau

Bayerischer Bankenverband

▶ Bayerischer Bankenverband



▶ Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband  
– DEHOGA Bayern e. V.



▶ Bund der Selbständigen-Gewerbeverband Bayern e. V. – BDS



▶ Bundesverband mittelständische Wirtschaft e. V. – BVMW

**DIE FAMILIEN  
UNTERNEHMER**

▶ Die Familienunternehmer e. V.



▶ Europäisches Wirtschaftsforum e. V. – EWiF Deutschland



▶ Handelsverband Bayern e. V. – HBE



▶ Bürgerschaftsbank Bayern GmbH



▶ Commerzbank AG

**DIE JUNGEN  
UNTERNEHMER**

▶ Die jungen Unternehmer



▶ Genossenschaftsverband Bayern e. V. – GVB



**Hans Lindner Stiftung**  
Eine gemeinnützige Stiftung der Familie  
und der Unternehmensgruppe Lindner

▶ Hans Lindner Stiftung



▶ Landesverband Bayerischer Omnibusunternehmen e.V. – LBO



▶ RKW Bayern e.V.



▶ Steuerberaterkammer München



▶ Stiftung Familienunternehmen



▶ Union Mittelständischer Unternehmen e.V. – UMU



▶ Verband Freier Berufe in Bayern e.V.



**LfA FÖRDERBANK BAYERN**  
Beratung. Finanzierung. Erfolg.

▶ LfA Förderbank Bayern



▶ Sparkassenverband Bayern



**STEUERBERATER  
KAMMER NÜRNBERG**

▶ Steuerberaterkammer Nürnberg



▶ UniCredit Bank AG



▶ Verband Druck und Medien Bayern e.V. – VDMB



▶ Wirtschaftsjuvenen Bayern e.V.



## HINWEIS

**BAYERN | DIREKT** ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung.

Unter Telefon 089 12 22 20 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.

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.

## HERAUSGEBER

## BILDNACHWEIS

## GESTALTUNG

## BARRIEREFREIHEIT

## STAND

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

© shutterstock / Portrait Gotthardt/©Andreas Gebert

Technisches Büro im StMWi

Dieses Dokument erfüllt die Vorgaben gemäß BITV 2.0

Mai 2022 / aktualisierte Version Februar 2024





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