



WIRTSCHAFT  
**HOCHSCHULE MAINZ**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

# Unternehmensnachfolge in der Metropolregion RheinMain

Erste Ergebnisse einer neuen Langzeitstudie  
der Hochschule Mainz

Prof. Dr. Anna Rosinus, Prof. Dr. Oliver Mauroner, Dr. cand. Philipp Aigner

# Das Wichtigste auf einen Blick.

Nur **20%** aller Befragten haben heute konkrete Pläne zur Übergabe Ihres Unternehmens.

**Ältere**



Created by Pro Player from The Noun Project

Unternehmer(innen) haben eher konkrete Pläne (27%), aber...

...**45%** der Alters-



Created by Pro Player from The Noun Project

gruppe 65+ haben sich noch nicht mit der Nachfolgefrage beschäftigt.

Je **größer**



das Unternehmen, desto besser die Nachfolgeplanung: für fast die Hälfte aller Unternehmen ab 10 FTE bestehen konkrete Pläne.

Für Unternehmen, die sich bereits **länger** in Familienbesitz befinden, existieren häufiger konkrete Übergabepläne (38%).



Created by Adrien Coquet from The Noun Project

**Unternehmerinnen**



Created by Novilla from The Noun Project

sind tendenziell jünger, aber deutlich besser auf die Nachfolge vorbereitet (25% vs. 19% konkrete Pläne).

Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und/oder mit hohem Anlagevermögen sind deutlich besser auf eine Übergabe vorbereitet (33% konkrete Pläne).





Laut KfW-Nachfolge-Monitoring Mittelstand steht für über 400 Tausend Unternehmen im Mittelstand bis Ende des Jahres 2025 theoretisch eine Übergabe an. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmer(innen) (rund 7% der Unternehmen im Mittelstand, insbesondere Klein(st)unternehmen) planen jedoch, ihre Unternehmen stillzulegen, anstatt nach Nachfolgenden zu suchen. Zu den Gründen hierfür zählen ein mangelndes Interesse von Familienmitgliedern, das Unternehmen zu übernehmen und das oft hohe Alter der Inhaber(innen).

In Anlehnung an: kfw.de (2022)



Created by Moxilla  
from the Noun Project

„Früher hatte man einfach generell weniger Möglichkeiten, bei meinem Vater war ganz klar, dass er der Betriebsnachfolger wird, da wurde gar nicht viel gefragt [...] bei uns war das anders: Meine Eltern haben uns nie je gesagt, ‚Wir wollen, dass ihr den Betrieb übernehmt‘, da war wirklich keinerlei Druck da, weil ihnen wichtig war, dass, wenn es jemand von uns macht, es aus eigener Motivation heraus kommt.“

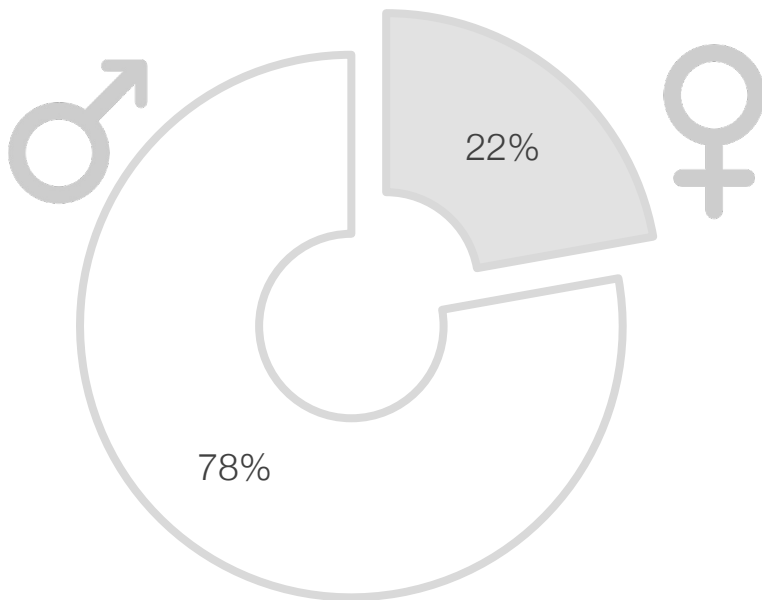
Zitat der Tochter einer Unternehmerfamilie.

Icons via flaticon.com & thenounproject.com.

# Mehr Unternehmer als Unternehmerinnen.

Die 530 befragten Unternehmen werden mehrheitlich von Männern geführt.

**527** verwertbare Antworten



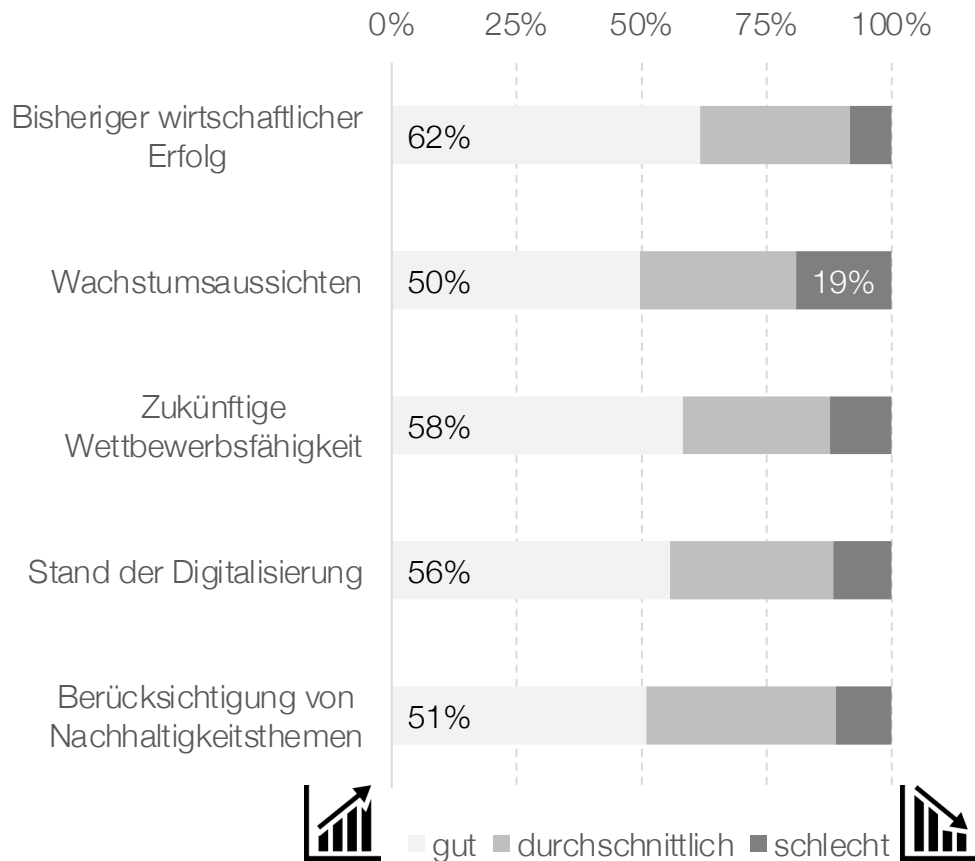
- Im Februar/März wurden über 30.000 Unternehmer und Unternehmerinnen Ü50/Ü54 bzgl. der Teilnahme an der Onlineumfrage angeschrieben.
- Über 1.000 Personen haben an der Umfrage teilgenommen, darunter für viele Analysen über 500 verwertbare Antworten (d.h. entsprechend vollständig und hinsichtlich Unternehmenssitz, Alter und Eigentumsverhältnissen geeignet).
- Mehr als drei Viertel der Befragten sind Männer.

N = 527. Icons via flaticon.com.

Wie bewerten die Befragten generell die gegenwärtige und zukünftige Situation ihrer Unternehmen?

# Wirtschaftliche Situation und Zukunftsfähigkeit gut.

Die Mehrzahl der Befragten bewertet sowohl die vergangene als auch die zukünftige Situation des Unternehmens positiv.



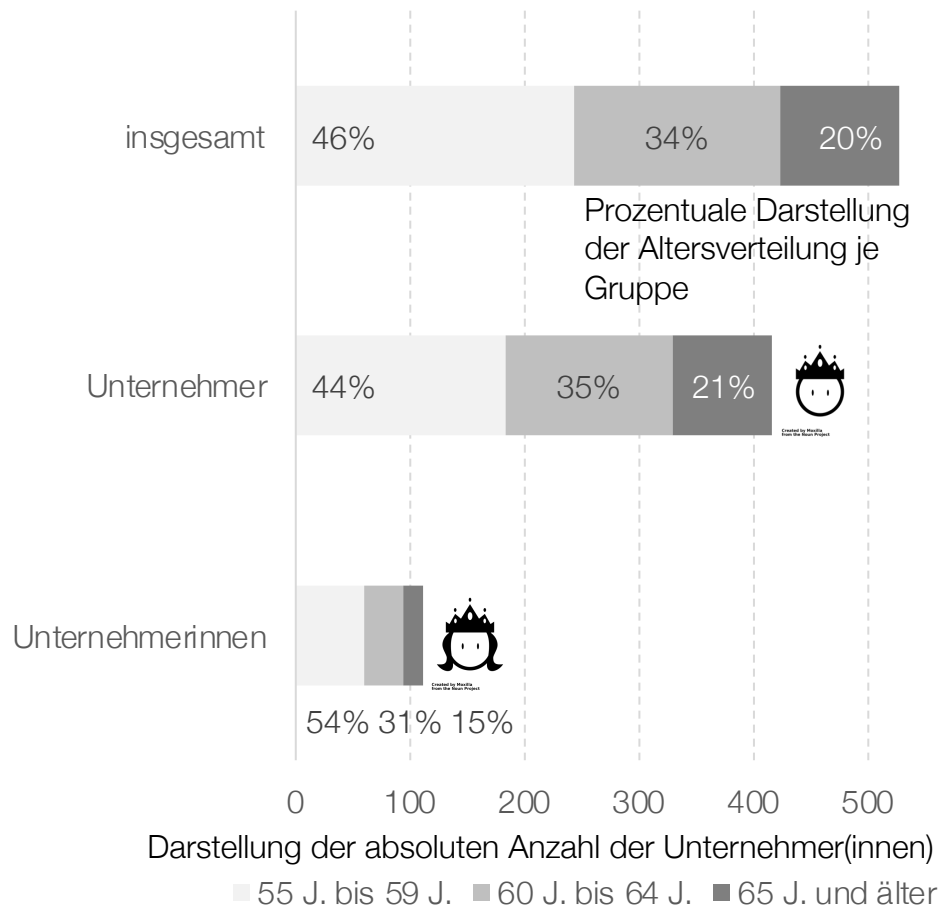
- Erfreulicherweise bewerten trotz der zuletzt weltweit angespannten politischen und wirtschaftlichen Situation mehr als 60% der Befragten den bisherigen wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens positiv.
- Je rund die Hälfte der Unternehmer(innen) bewertet auch die Wachstumsaussichten und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit als (sehr) gut.
- Allerdings bewertet auch fast ein Fünftel die Wachstumsaussichten als (sehr) schlecht. Eine Branchentendenz ist hier nicht zu erkennen, allerdings scheint es sich vorwiegend um kleinere Unternehmen zu handeln.
- Den Stand der Digitalisierung und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen bewertet ebenfalls rund die Hälfte der Unternehmer(innen) als gut bis sehr gut. Der Stand der Digitalisierung wird von den Unternehmern, die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen hingegen von den Unternehmerinnen positiver eingeschätzt.

N = 527 , hier ohne Angabe: bisheriger Erfolg 13, Wachstumsaussichten 20, Wettbewerbsfähigkeit 22, Digitalisierung 22, Nachhaltigkeit 60. Icons via flaticon.com.

Wie gut sind Unternehmerinnen und  
Unternehmer auf das Thema Nachfolge  
vorbereitet?

# Deutlich mehr Unternehmer, vor allem ab 60 Jahren.

Rund die Hälfte der befragten Unternehmer(innen) ist 60 Jahre und älter. Vor allem in dieser Altersgruppe haben deutlich mehr Unternehmer als Unternehmerinnen teilgenommen.



- Knapp die Hälfte der Umfrageteilnehmer(innen) fällt in die Altersgruppe 55-59.
- Die befragten Unternehmerinnen sind hierbei deutlich jünger: 54% der Frauen (bzw. 60 Befragte wie an der Länge der Balken ersichtlich) und nur 44% der Männer (183) sind der „jüngeren“ Altersgruppe (55-59) zuzuordnen. Anders formuliert: während die Altersgruppe 65 Jahre und älter nur zu 16% aus Frauen besteht, sind es in der Altersgruppe 55 bis 59 Jahre schon 25%.
- Vermutlich ist dies auf die im Zeitablauf gestiegene Gründungsquote unter Frauen zurückzuführen. Auf Basis des Mikrozensus wurde 1980 ein Anteil von Frauen an allen Selbstständigen von etwa 28% ermittelt, während dieser 2020 bei 34% lag, so dass erst im Laufe der Zeit der Anteil der Unternehmerinnen steigen konnte.

N = 527. Icons via thenounproject.com.

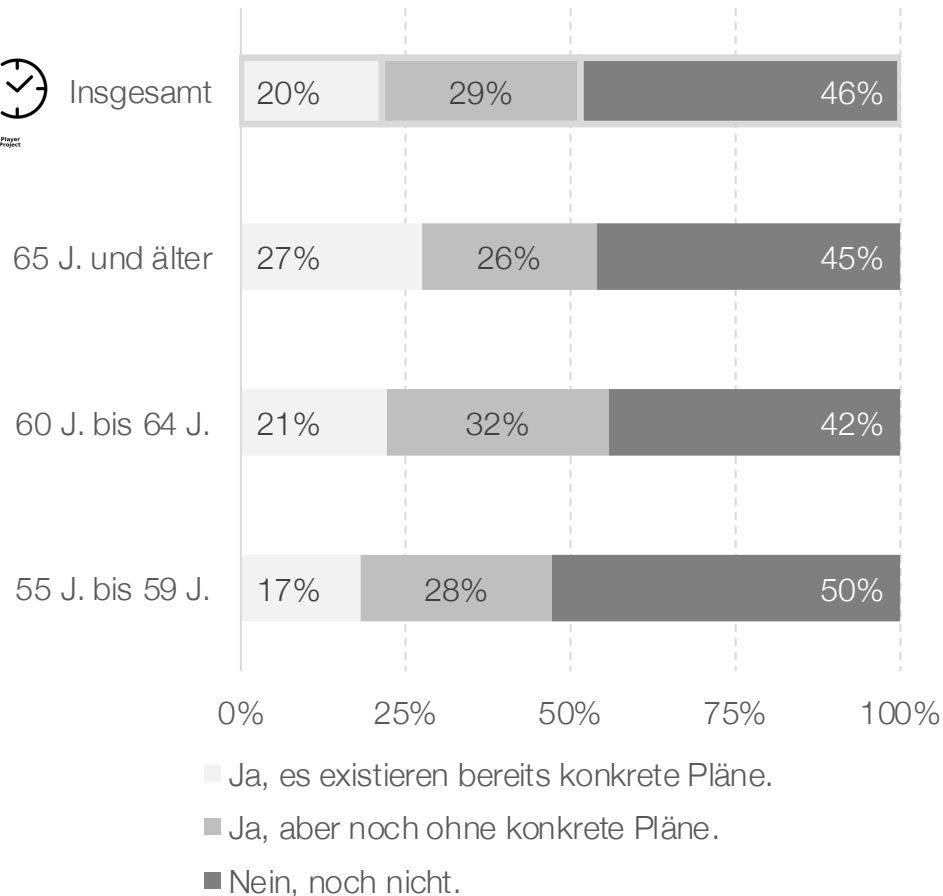


# Nachfolgeplanung: Allgemein eher unzureichend.

Nur ein Viertel der Unternehmer(innen) Ü60 hat konkrete Pläne zur Übergabe des eigenen Unternehmens.



Created by Pro Player from the Noun Project

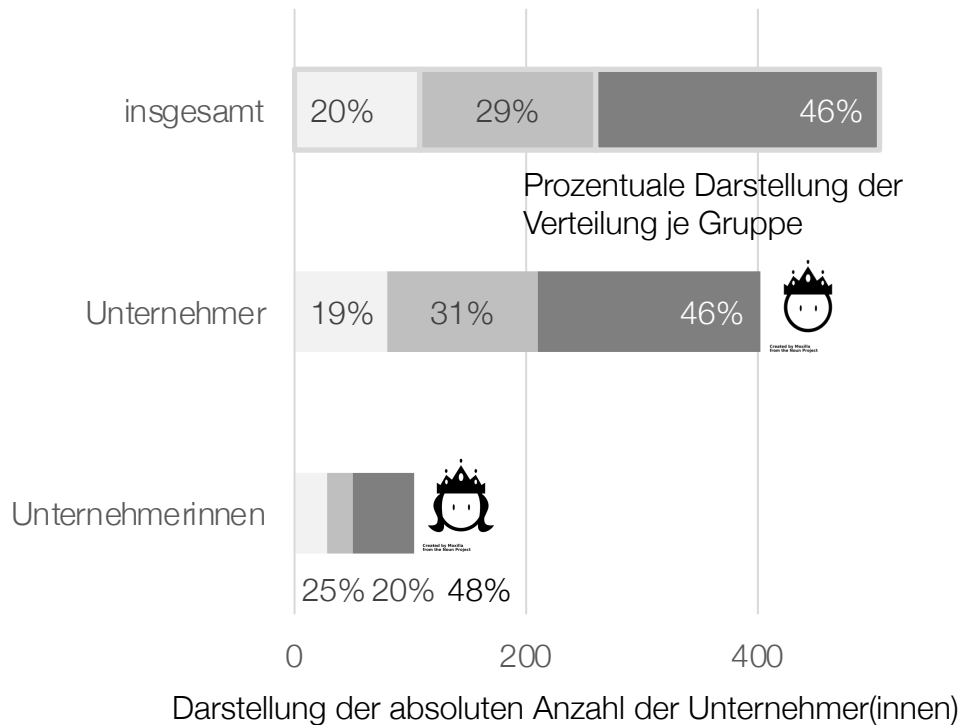


- Nur 20% der befragten Unternehmer(inn)en haben ihre Nachfolge bereits konkret geplant.
- Knapp die Hälfte hat sich noch überhaupt nicht mit dem Thema ‚Nachfolge‘ beschäftigt.
- Insbesondere in der Altersgruppe ab 60 Jahre erscheint ein Anteil derer, die sich noch überhaupt nicht mit ihrer Nachfolge auseinandergesetzt haben, von über 40% vergleichsweise „riskant“.
- Unter den 55- bis 59-Jährigen haben sich immerhin schon 45% mit dem Thema ‚Nachfolge‘ auseinandergesetzt, allerdings haben nur 17% der 55- bis 59-Jährigen bereits konkrete Pläne.

N = 527. Icon via thenounproject.com.

# Nachfolgeplanung: Unternehmerinnen planen konkreter.

Unternehmerinnen machen sich eher konkrete Gedanken über ihre Nachfolge.



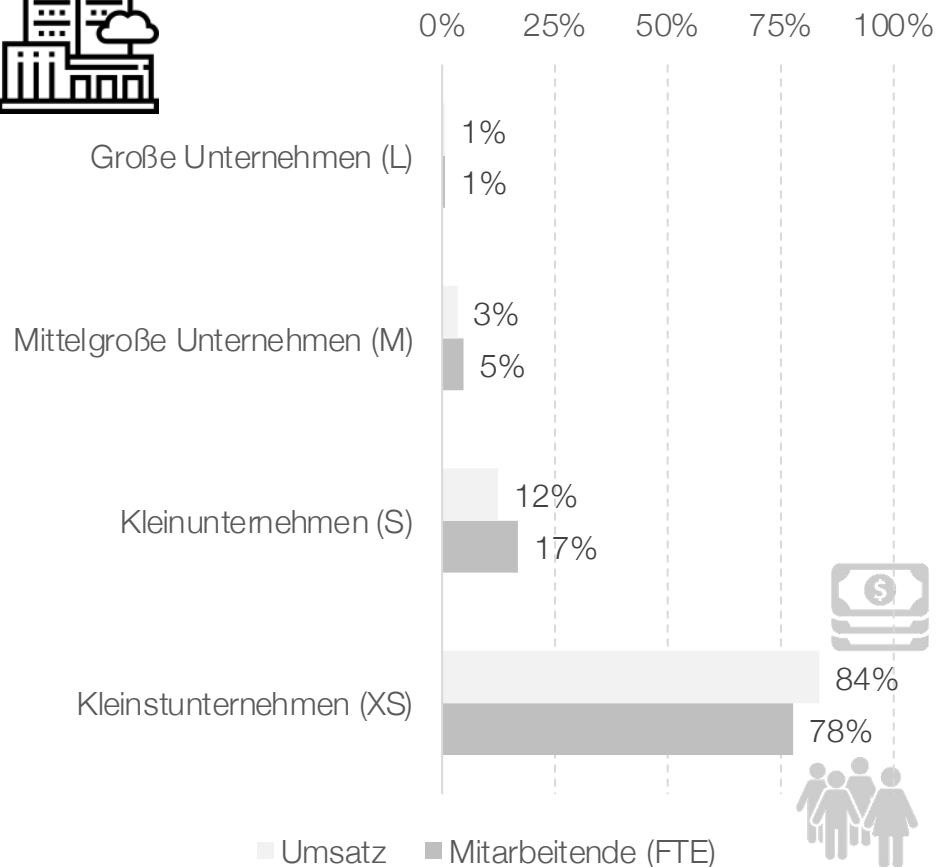
- Ja, es existieren bereits konkrete Pläne.
- Ja, aber noch ohne konkrete Pläne.
- Nein, noch nicht.

- Rund die Hälfte der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer haben sich noch gar keine Gedanken über die Übergabe ihres Unternehmens gemacht. Zwischen weiblichen und männlichen Befragten zeigen bestehen hier nur minimale Unterschiede.
- Betrachtet man jeweils die Gruppe derer, die sich bereits mit der Nachfolgefrage auseinandergesetzt haben, fällt auf, dass die Unternehmerinnen häufiger schon konkrete Pläne haben (25% vs. 19%).
- Diese Beobachtung ist vor allem deswegen erwähnenswert, weil die befragten Unternehmerinnen in der Tendenz jünger sind und (siehe Seite 8) jüngere Befragte eher schlechter vorbereitet scheinen.

N = 505. Icons via thenounproject.com.

# Kleinstunternehmen dominieren die Unternehmenslandschaft.

Rund 80% der befragten Unternehmen verfügen über maximal 9 Mitarbeitende (FTE) und/oder weniger als 2 Mio. Euro Umsatz.

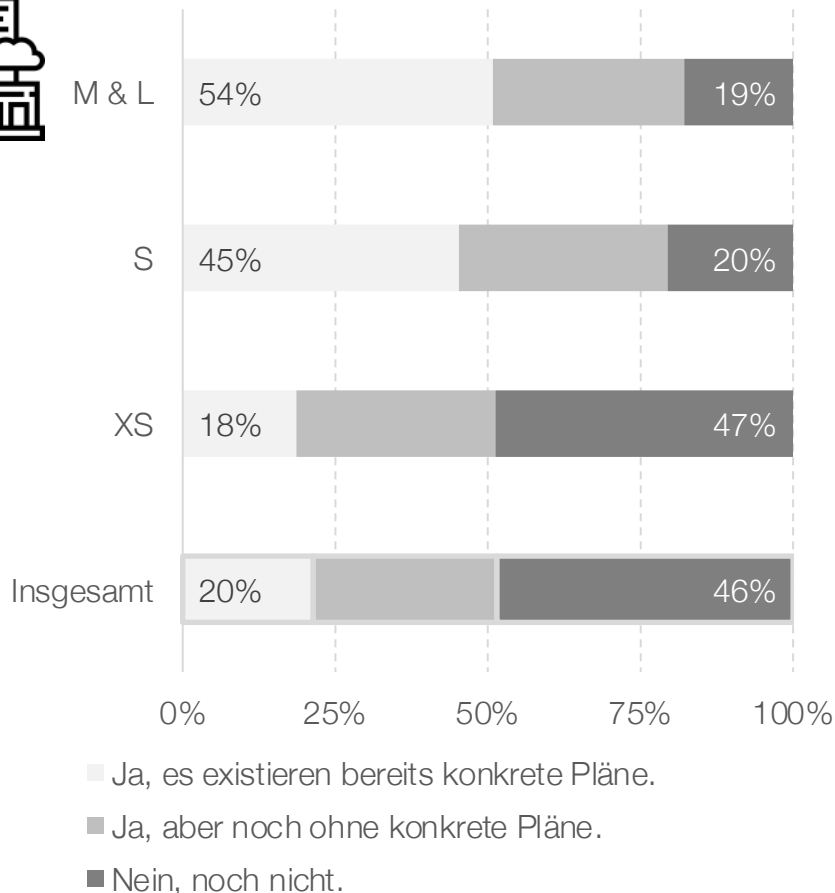


- Im Vergleich zu deren Anteil im Bundesdurchschnitt haben etwas weniger Kleinstunternehmen\* an der Befragung teilgenommen.
- Kleinstunternehmen (später mit „XS“ gekennzeichnet)
  - bis 9 Mitarbeitende (FTE)
  - weniger als 2 Mio. Euro Umsatz
- Kleinunternehmen („S“)
  - 10 bis 49 Mitarbeitende (FTE)
  - 2 bis 10 Mio. Euro Umsatz
- Mittelgroße Unternehmen („M“)
  - 50 bis 249 Mitarbeitende (FTE)
  - 10 bis 50 Mio. Euro Umsatz
- Große Unternehmen („L“)
  - min. 250 Mitarbeitende (FTE)
  - über 50 Mio. Euro Umsatz

N = 527, hier ohne Angabe: Mitarbeitende 87; Umsatz 28. Icons via flaticon.com.

# Status der Nachfolgeplanung variiert mit der Unternehmensgröße.

In Unternehmen einer Größe von mindestens zehn Mitarbeitenden ist man deutlich besser auf die Nachfolge vorbereitet.



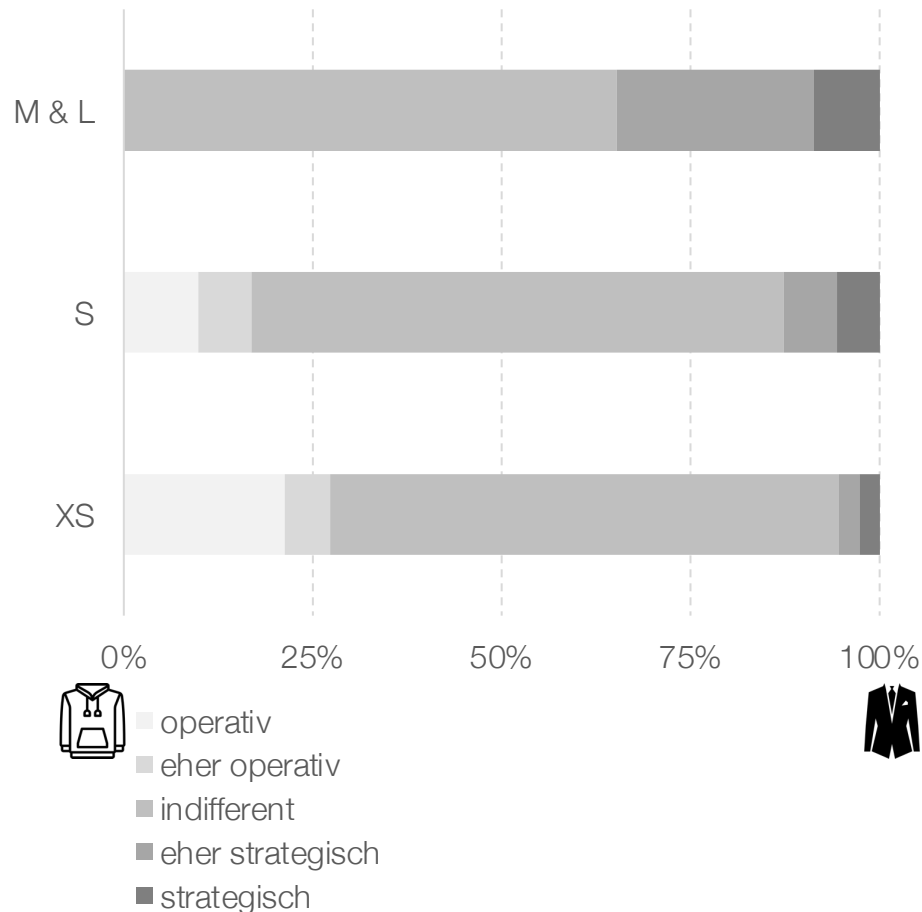
- In kleinsten Unternehmen, die mit einem Anteil von über 75% (s. S. 11) die Unternehmenslandschaft dominieren, haben nicht einmal 20% der Inhaber(innen) bereits konkrete Nachfolgepläne. Fast die Hälfte hat sich noch gar nicht mit dem Thema auseinandergesetzt.
- Demgegenüber hat fast die Hälfte der Inhaber(innen) von Unternehmen mit 10 Mitarbeitenden und mehr bereits konkrete Pläne, und nur rund 20% haben sich noch gar keine Gedanken gemacht.

Anmerkung: Eine Differenzierung der Unternehmensgröße nach Umsatz zeigt ähnliche Muster.

N = 422. Icon via flaticon.com.

# Je mehr Mitarbeitende desto strategischer die Inhaber(innen)rolle.

Eine Differenzierung nach Größe (Anzahl der Mitarbeitenden) zeigt, dass in größeren die Unternehmen die Rolle der Inhaber eher strategisch ist.

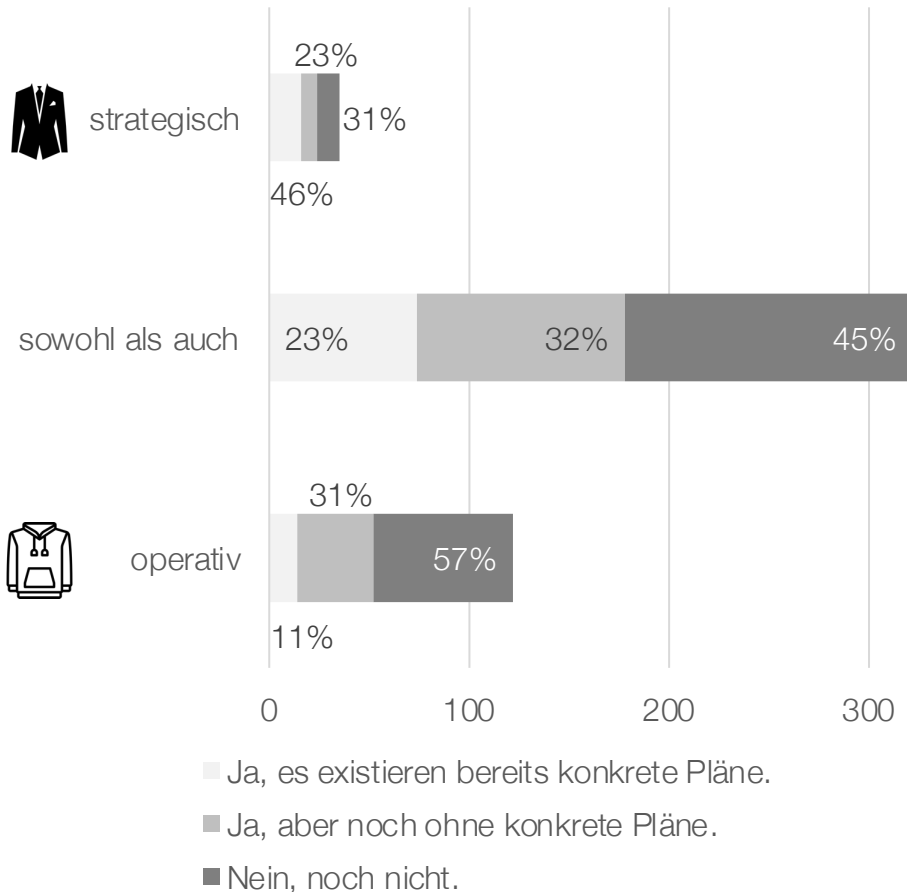


- In kleinsten und kleinen Unternehmen bezeichnen 20-25% der Inhaber ihre Rolle als operativ oder eher operativ.
- Demgegenüber nehmen in mittelgroßen und großen Unternehmen rund ein Drittel der Inhaber eine (eher) strategische Rolle ein und niemand eine (eher) operative.

N = 527, hier ohne Angabe: FTE: 87, Rolle:27. Icons via flaticon.com.

# Operatives Involvement behindert Nachfolgeplanung.

Je mehr die Befragten strategisch involviert sind, desto eher weisen sie bereits heute konkrete Nachfolgepläne auf.

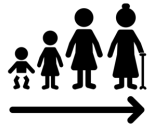


- Die Unternehmer(innen), die eher oder überwiegend eine strategische Rolle einnehmen, sind deutlich besser auf die Nachfolgefrage vorbereitet:
- Während nur 11% der überwiegend/eher operativ tätigen Befragten und 23% derer, die mit “sowohl strategisch als auch operativ” geantwortet haben, bereits konkrete Pläne aufweisen, haben diese sogar 46% der eher oder überwiegend eine strategisch tätigen Befragten.
- Allerdings wird dieser Effekt – wie auf der Vorseite ersichtlich – vermutlich wesentlich von der Unternehmensgröße beeinflusst.

N = 479. Icons via flaticon.com.

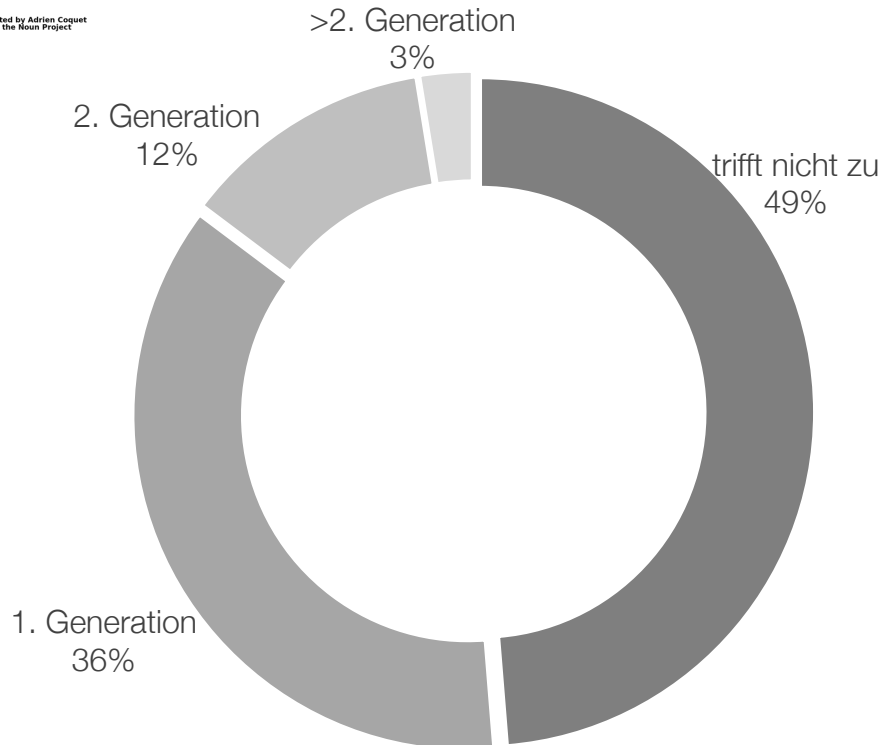
# Erfolgreiche Übergaben dominieren leicht.

Gut die Hälfte der Unternehmen ist bereits seit mindestens einer Generation in Familienbesitz.



Created by Adrien Coquet  
from the Noun Project

Ist Ihr Unternehmen schon seit mehreren Generationen in Familienbesitz?  
Wenn ja, seit wie vielen?

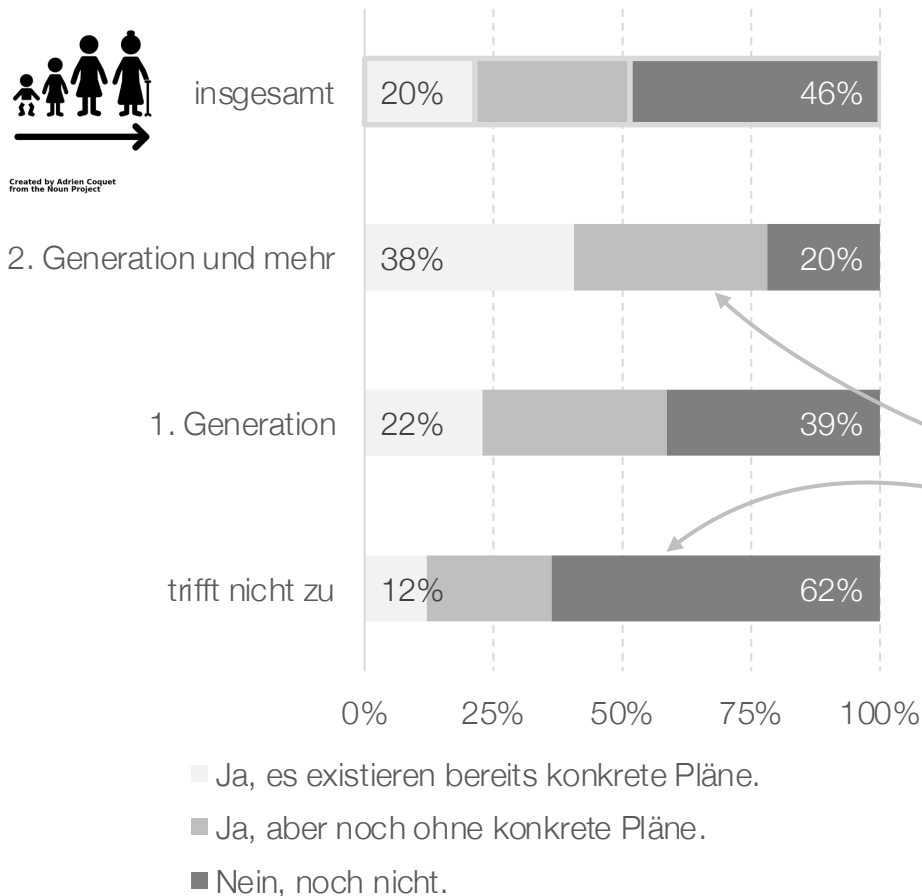


- 51% der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen bereits seit mindestens einer Generation in Familienbesitz sei.
- Eine Unternehmerin erwähnte sogar, dass das Unternehmen bereits in sechster Generation bestehe.
- Knapp die Hälfte der Unternehmen wurde demgegenüber von der/m aktuellen Inhaber(in) gegründet.
- Unabhängig von der Historie in Familienbesitz bestehen zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen bereits länger als 20 Jahre.

N = 527, hier ohne Angabe: 59. Icon via thenounproject.com.

# Nachfolgeplanung konkreter in Traditionsunternehmen\*.

\*Unternehmen mit bereits erfolgreichen Übergaben haben deutlich häufiger konkrete Pläne zur Übergabe.



- Inhaber(innen), deren Unternehmen bereits über eine oder mehrere Generationen bestehen, befassen sich eher mit der Nachfolgeplanung als Inhaber(innen), deren Unternehmen keine Familienhistorie aufweist.
- Von den über 60 Unternehmen in mindestens zweiter Generation haben immerhin 38% konkrete Pläne zur Nachfolge.
- Demgegenüber haben nur 12% der Unternehmer(innen), deren Unternehmen keine Familienhistorie aufweist, konkrete Pläne.

Bsp.: KFZ-Werkstatt mit 100-jähriger Geschichte

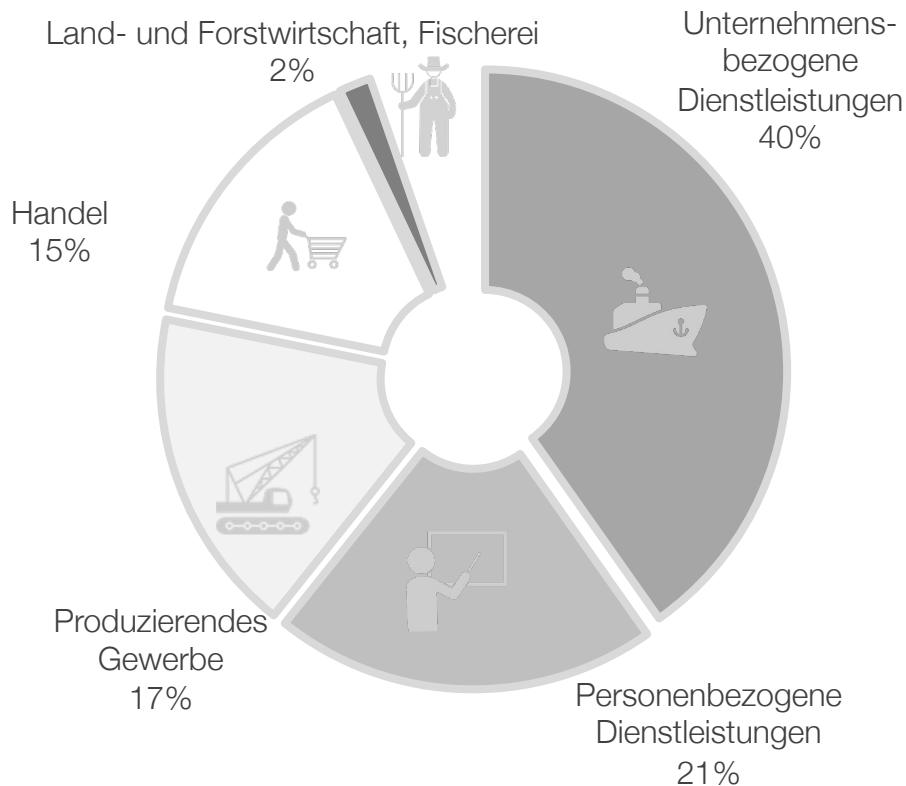
Bsp.: in den 1990ern gegründete IT-Beratung

N = 527, hier ohne Angabe: Generation 59, Planungsstatus 22. Icon via thenounproject.com.



# Dienstleistungsgesellschaft.

Die Branchenverteilung zeigt mit ein deutliche Dominanz des Dienstleistungssektors (über 60% der teilnehmenden Unternehmen).

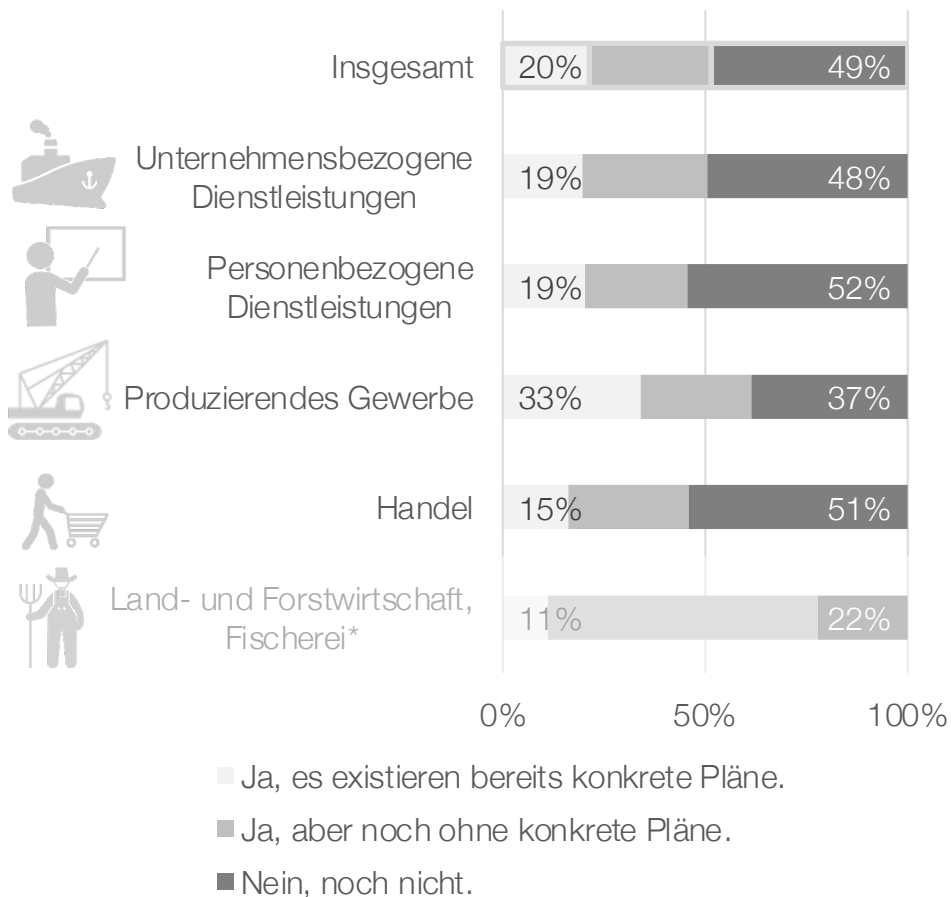


- Rund 40% der befragten Unternehmen sind im Bereich unternehmensbezogene Dienstleistungen tätig.  
(d.h. Finanz- und Versicherungs-, freiberufl., wissenschaftl. und techn. sowie sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen, Information und Kommunikation, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie Verkehr und Lagerei (Logistik))
- Der mit über 20% zweitgrößte Bereich sind die personenbezogenen Dienstleistungen.  
(d.h. Erziehung und Unterricht, Gastgewerbe, Gesundheits- und Sozialwesen, Kunst, Unterhaltung und Erholung sowie sonstige Dienstleistungen)
- Die Verteilungen nach Wirtschaftsbereichen entspricht weitgehend der Verteilung im Rhein-Main-Gebiet bzw. im Bundesdurchschnitt.

N = 527, hier ohne Angabe: 31. Icons via flaticon.com.

# Nachfolgeplanung unterscheidet sich in verschiedenen Industrien.

Der Status der Nachfolgeplanung unterscheidet sich deutlich nach Branchenzugehörigkeit. Am besten sind Unternehmer im produzierenden Gewerbe vorbereitet.

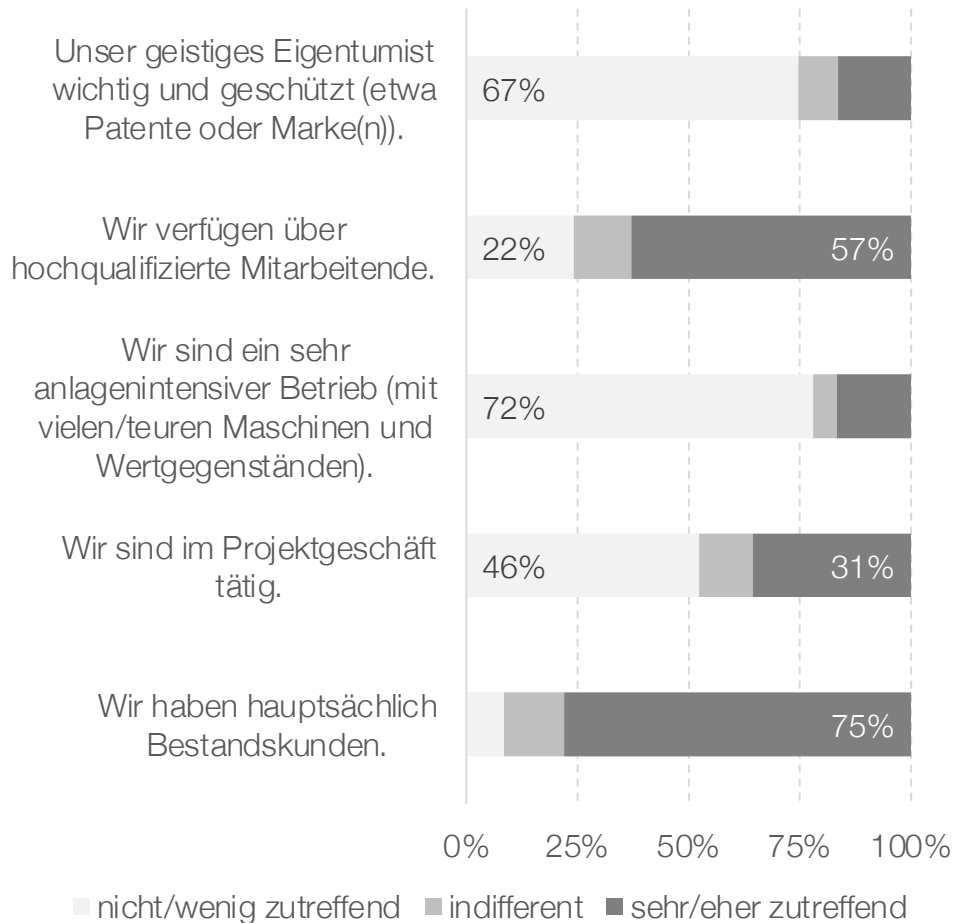


- Inhaber im Dienstleistungsbereich (Personen- und Unternehmensbezogene DL) spiegeln (nicht zuletzt aufgrund ihrer starken Dominanz) den durchschnittlichen Planungsstatus wider: Knapp ein Fünftel hat konkrete Pläne, mehr als die Hälfte hat sich noch gar nicht mit dem Thema Nachfolge beschäftigt.
- Am besten vorbereitet scheint das produzierende Gewerbe: Ein Drittel der Unternehmer hat hier bereits konkrete Pläne und weniger als 40% sind noch gar nicht vorbereitet. Vermutlich ist dies auf die hohe Anlagenintensität der Betriebe zurückzuführen, die eine Bewertung des Unternehmens erleichtert.
- Der Handel ist (mit nur 15% konkreten Plänen) schlechter vorbereitet als der Durchschnitt.

\* Nur 9 Rückläufer, Zufallseffekte zu erwarten; N = 527. Icons via flaticon.com.

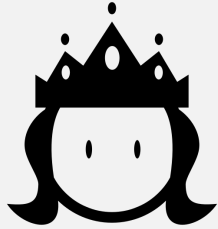
# Charakteristika der Geschäftstätigkeit.

Die Mehrzahl der Befragten gibt an, Bestandskunden zu haben. Rund zwei Drittel verfügt nicht über den entsprechenden Schutz geistigen Eigentums.



- Drei Viertel der Befragten geben an, hauptsächlich Bestandskunden zu haben.
- Ungefähr ein Drittel ist im Projektgeschäft tätig.
- Drei Viertel der Befragten geben an, KEIN anlagenintensiver Betrieb zu sein.
- Mehr als die Hälfte verfügt über hochqualifizierte Mitarbeitende.
- Rund zwei Drittel scheinen ihr geistiges Eigentum (Patente, Marken etc.) nicht hinreichend geschützt zu haben.

N = 527, hier ohne Angabe: Bestandskunden: 18; Projektgeschäft: 61, Anlageintensivität: 38, Mitarbeitende: 52, Marken: 57.



Created by Moxilla  
from the Noun Project

„Erst kürzlich habe ich mir darüber Gedanken gemacht. Sollte ich mein Unternehmen verkaufen wollen, müsste ich meine Beratungsleistung zu einem (standardisierten) Produkt machen und einheitliche Prozesse definieren. Darauf habe ich aber keine Lust. Mit meinem Ausscheiden wird das Unternehmen somit aufgelöst.“

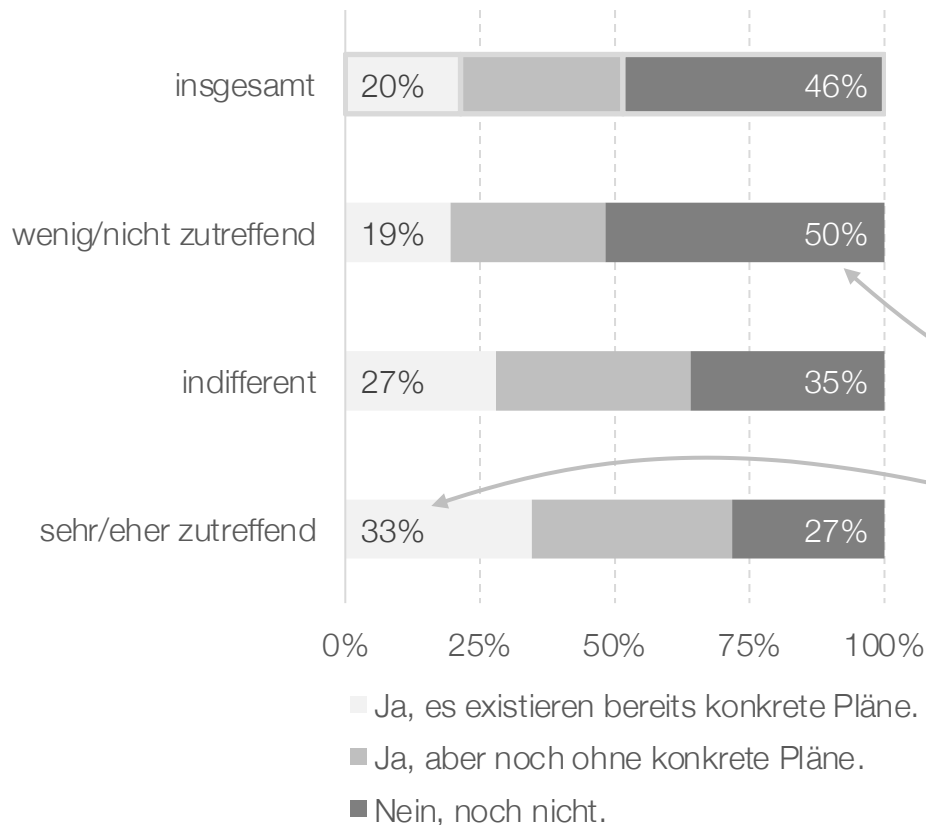
Zitat einer Unternehmensberaterin, Anfang 50.

Icon via [thenounproject.com](https://thenounproject.com).

# Hohe Anlagenintensität begünstigt die Nachfolgeplanung.

Verfügt ein Unternehmen über Anlagen wie Maschinen oder andere Wertgegenstände, liegen überdurchschnittlich häufig bereits konkrete Nachfolgepläne vor.

Wir sind ein sehr anlagenintensiver Betrieb ...



- Die drei Viertel der Befragten, die angeben, dass sie KEIN anlagenintensiver Betrieb seien, sind noch schlechter auf die Nachfolge vorbereitet als der Durchschnitt: 50% haben noch gar keine Pläne.
- Diejenigen Unternehmen, die über viele bzw. teure Maschinen und Wertgegenstände verfügen, sind überdurchschnittlich gut (bzw. signifikant besser) vorbereitet: 33% gegenüber 20% haben bereits konkrete Pläne.

Bsp.: Reisebüro mit 30-jähriger Geschichte




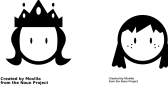



Bsp.: KFZ-Werkstatt in dritter Generation

N = 527, hier ohne Angabe Anlagenintensität: 61, Planungsstatus 22.

# Die befragten Unternehmen lassen sich in drei Typen einteilen.

Die drei Unternehmenstypen wurden anhand der Anlagen- und Projektintensität, der Größe und der Zukunftsaussichten sowie des Geschlechts und der Rolle von Inhaber(in) gebildet.

Merkmale anhand derer die drei Unternehmenstypen (Cluster) gebildet wurden.

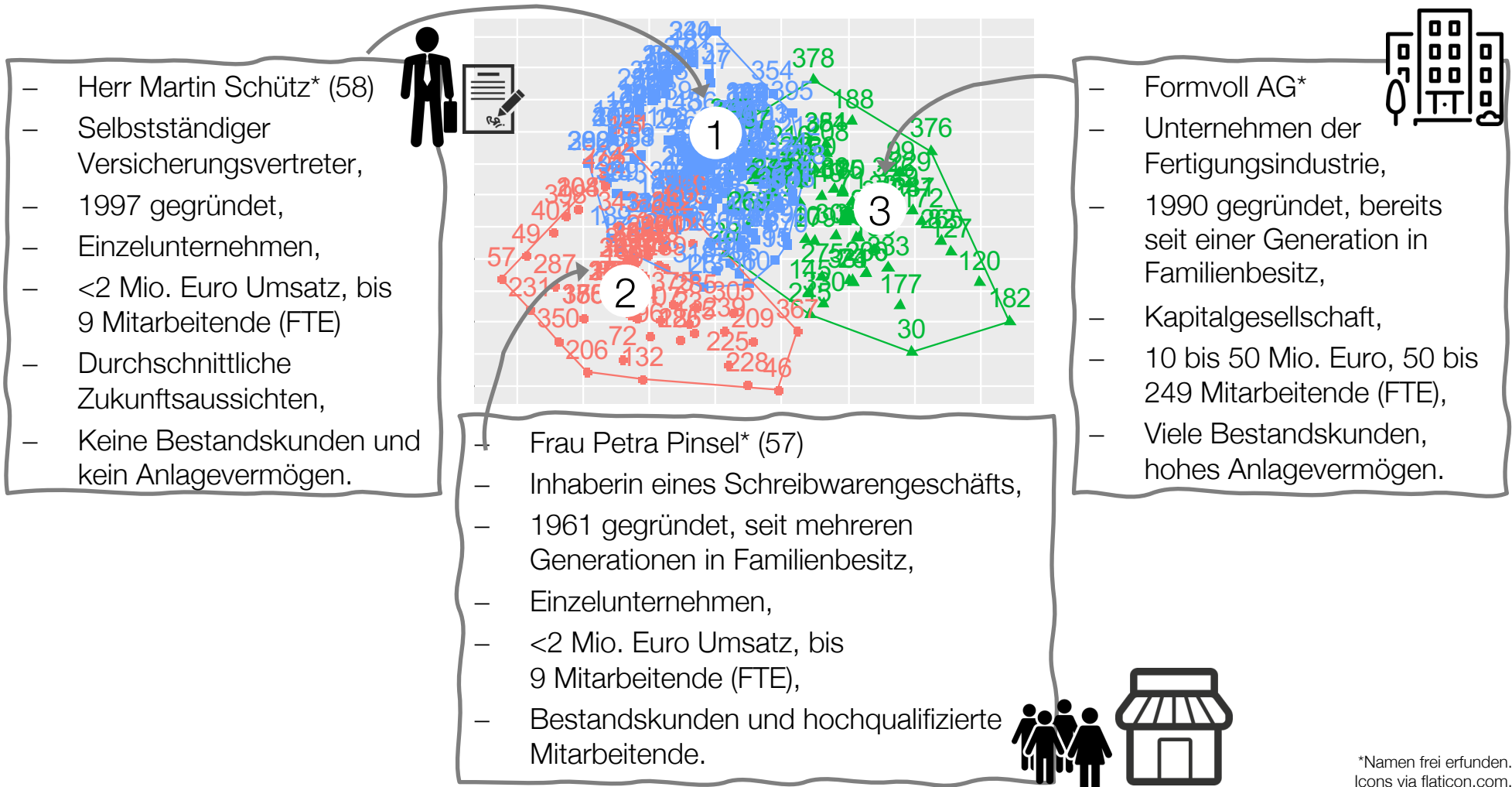
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
	Durchschnittl. Branchenmix (siehe Folie 17)	Überwiegend Dienstleistungen mit geringer Anl.intensität	Größter Anteil produzierendes Gewerbe => anlagenintensiv
	100% Unternehmer	100% Unternehmerinnen	98% Unternehmer
 Umsatzklasse	nur XS	XS & S	S & M
	<50% mit Familienges.	>60% Unternehmen mit Familiengeschichte	
	45% U60 Ø 61,1 J.	58% U60 Ø 59,8 J.	52% U60 Ø 60,5 J.
	25% operativ	Durchschnittl. (siehe Folie 14)	25% strategisch
	70% (sehr) gut	>20% (sehr) schlecht	Durchschnittl. (siehe Folie 6)

Drei Unternehmenstypen (Cluster), die im Folgenden anhand von fiktiven (Unternehmenspersona) visualisiert werden.

N = 402. Icons via flaticon & thenounproject.

# Heute: Dürfen wir vorstellen...

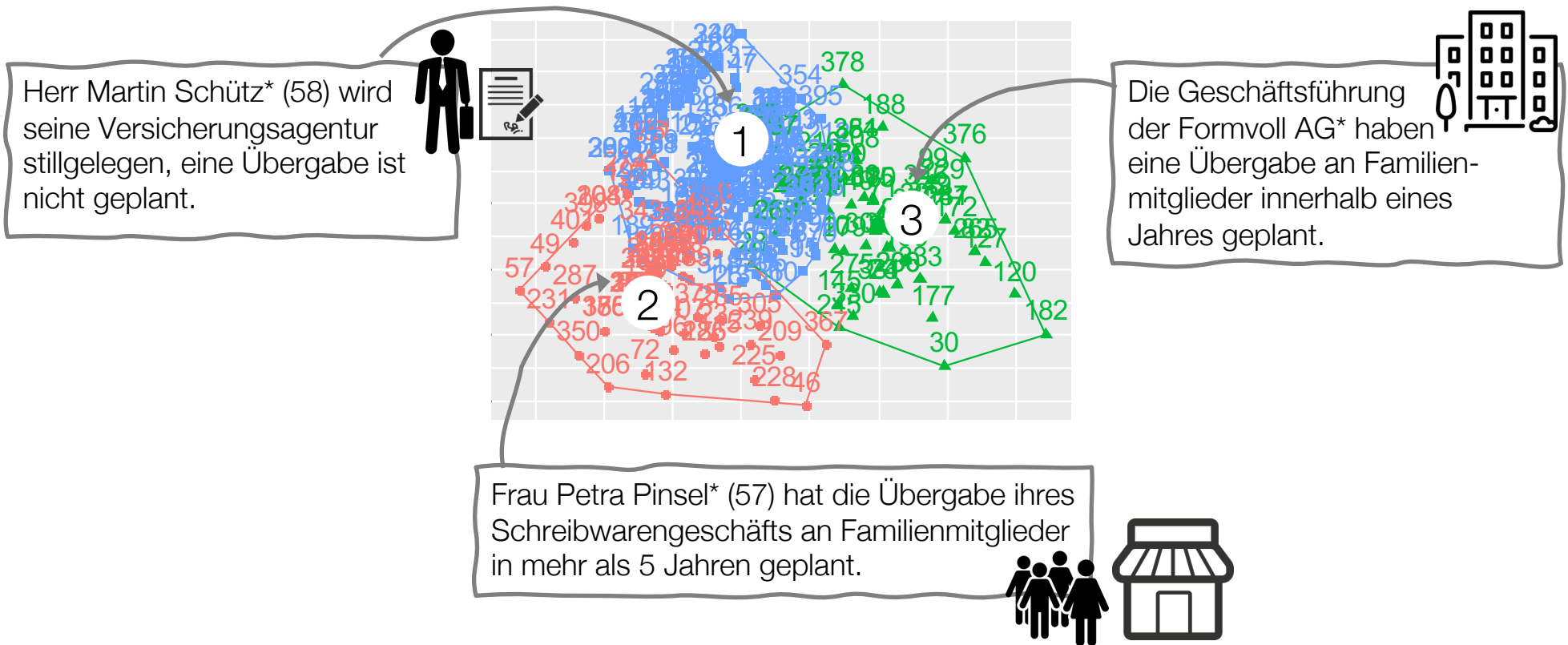
...Martin Schütz, Petra Pinsel und die Formvoll AG\*, die sich insb. durch Geschlecht und Rolle des/r Inhabers/in sowie Größe und Geschichte des Unternehmens unterscheiden.



\*Namen frei erfunden.  
Icons via flaticon.com.

# In einigen Jahren: Von planvoller Nachfolge bis zur Stilllegung.

...Petra Pinsel und die Formvoll AG\* haben frühzeitig die Nachfolge geplant, Martin Schütz\* wird hingegen sein Unternehmen stilllegen.

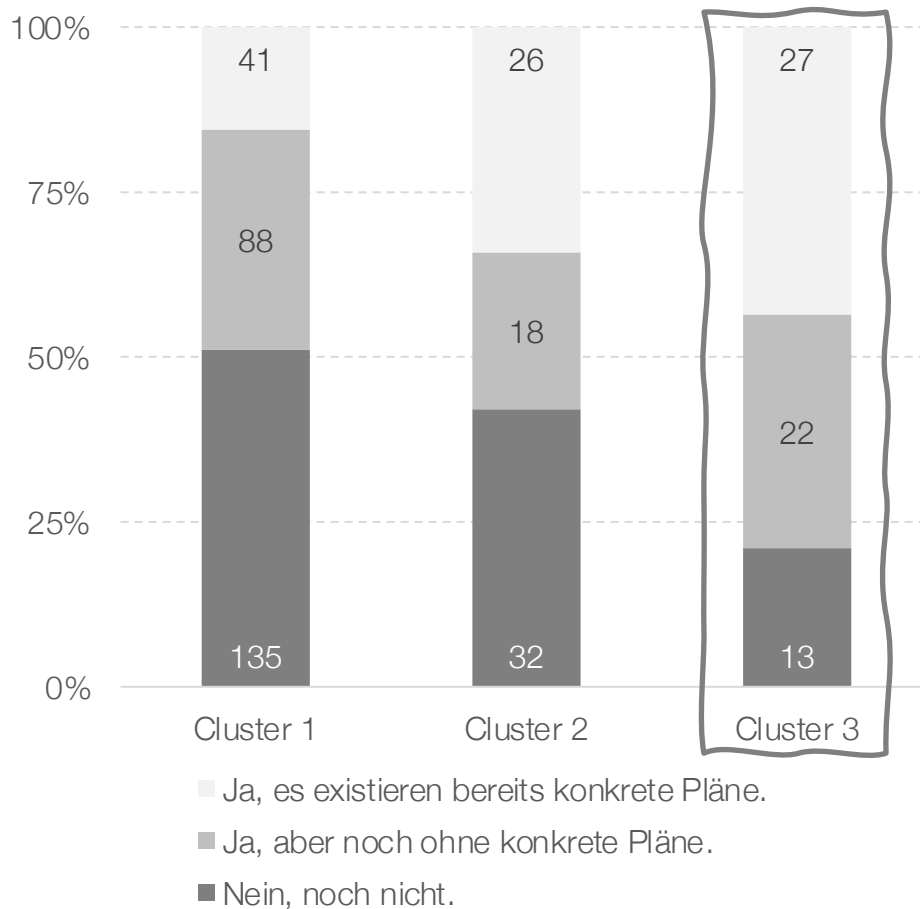


\*Namen frei erfunden. Icons via flaticon.com.



# Cluster 3 ist signifikant besser auf die Nachfolgefrage vorbereitet.

Clustert man die Unternehmen nach Zukunftsaussichten, Geschlecht, Rolle, Anlagen- und Projektintensität sowie Größe zeigen sich signifikante Unterschiede im Planungsstatus.



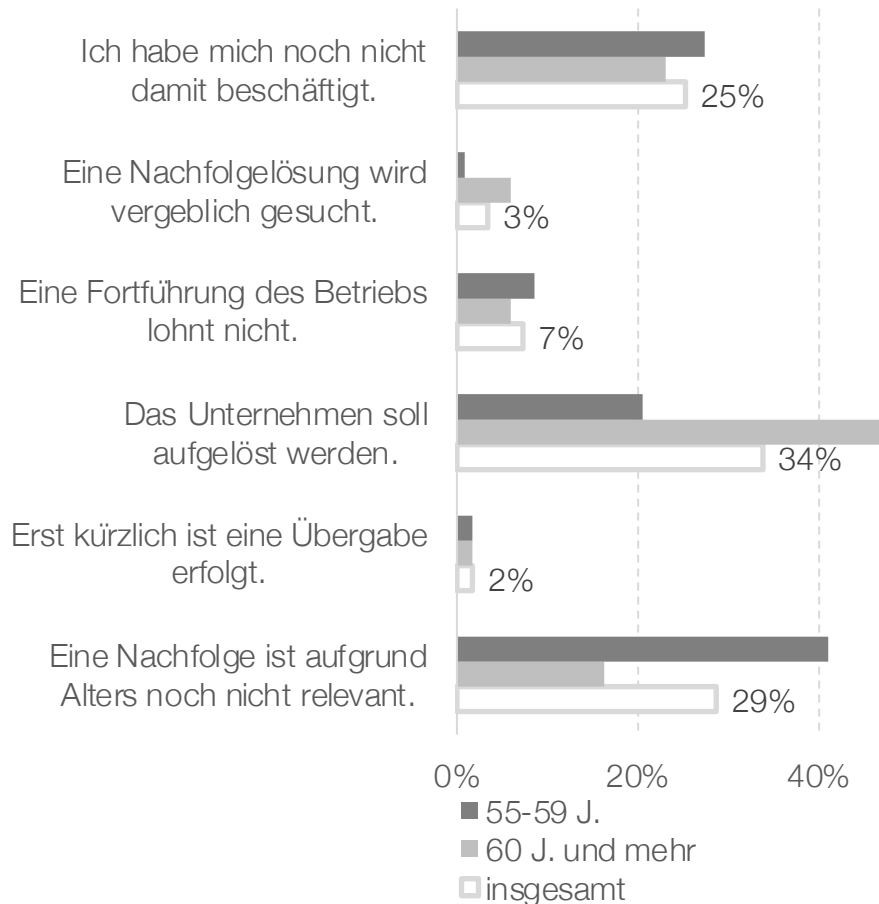
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
	Durchschnittl. Branchenmix	Überwiegend Dienstleistungen mit geringer Anl.-intensität	Größter Anteil produzierendes Gewerbe => anlagenintensiv
	100% Unternehmer	100% Unternehmerinnen	98% Unternehmer
XS → L (Umsatzklasse)	nur XS	XS & S	S & M
	>50% ohne Familienges.	>60% Unternehmen mit Familiengeschichte	
Anteil U60 Altersdurchs.	45% 61,1 J.	58% 59,8 J.	52% 60,5 J.
	25% operativ	Durchschnittl.	25% strategisch
	70% (sehr) gut	>20% (sehr) schlecht	Durchschnittl.

N = 402. Icons via flaticon.com & thenounproject.com.

Warum beschäftigen sich Unternehmerinnen  
und Unternehmer nicht mit der  
Nachfolgefrage?

# Eine Nachfolgeplanung lohnt noch nicht oder nicht mehr.

Die wesentlichen Gründe, warum keine Nachfolge geplant ist, bestehen darin, dass das Unternehmen aufgelöst werden soll oder dass eine Nachfolge noch nicht relevant ist.

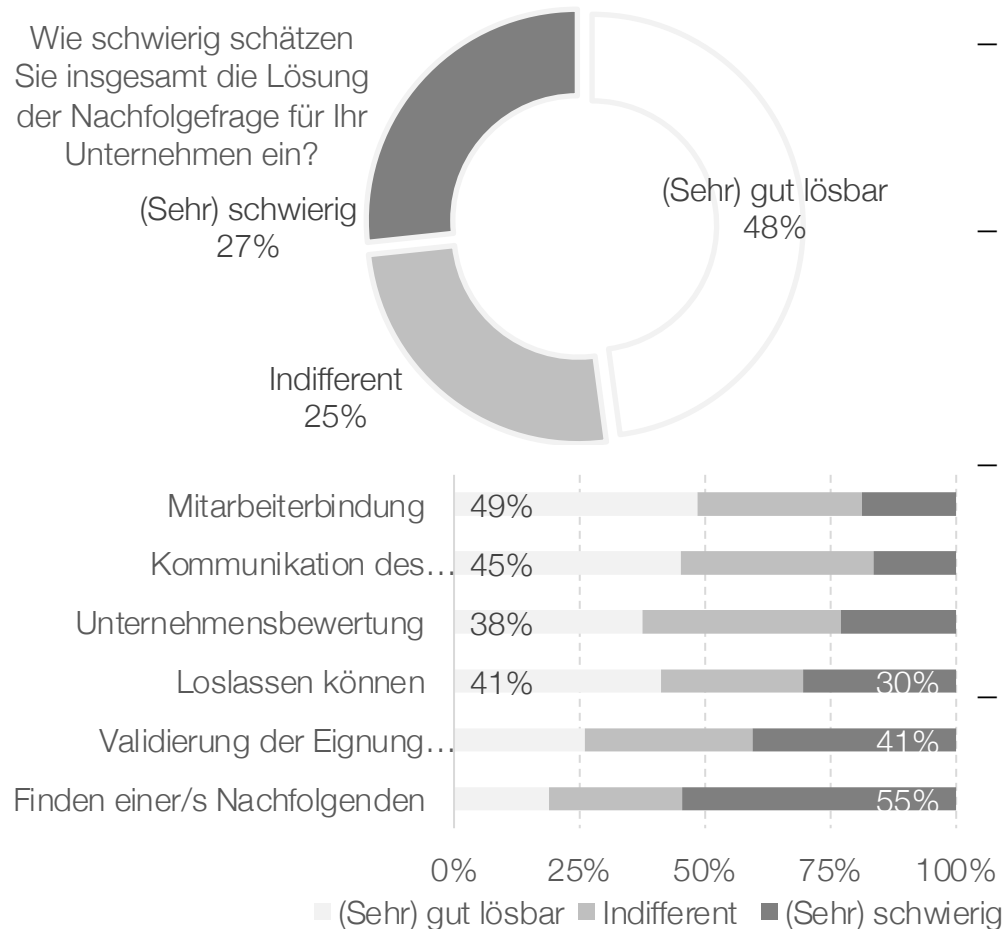


- Die wesentlichen Gründe für eine mangelnde Nachfolgeplanung bestehen in einer fehlenden Motivation, dass Unternehmen fortbestehen zu lassen sowie einer noch nicht hinreichend hohen Relevanz der Nachfolgefrage aus Altersgründen.
- Dass das Unternehmen mit Ausscheiden des Inhabers/der Inhaberin aufgelöst werden soll, betrifft insbesondere die Unternehmer(innen) 60plus.
- Bei den Gruppe der Unternehmer(innen) von 55-59 Jahre ist der häufigste Grund, dass die Nachfolgefrage infolge des Alters NOCH NICHT als relevant erachtet wird.
- Rund ein Viertel der Befragten hat angegeben, dass er/sie sich noch nicht mit dem Thema beschäftigt habe.
- Vergleichsweise selten genannte Gründe für eine mangelnde Nachfolgeplanung sind die vergebliche Suche, eine nicht lohnende Fortführung des Betriebs sowie die Tatsache, dass erst kürzlich eine Übergabe erfolgt ist.

N=234.

# Nachfolge allgemein: gut lösbar! Nachfolger(in) finden: schwierig!

Die Hälfte der befragten Unternehmer(innen) sieht die Nachfolgefrage als gut lösbar. Die größte Herausforderung besteht im Finden geeigneter Nachfolger(innen).

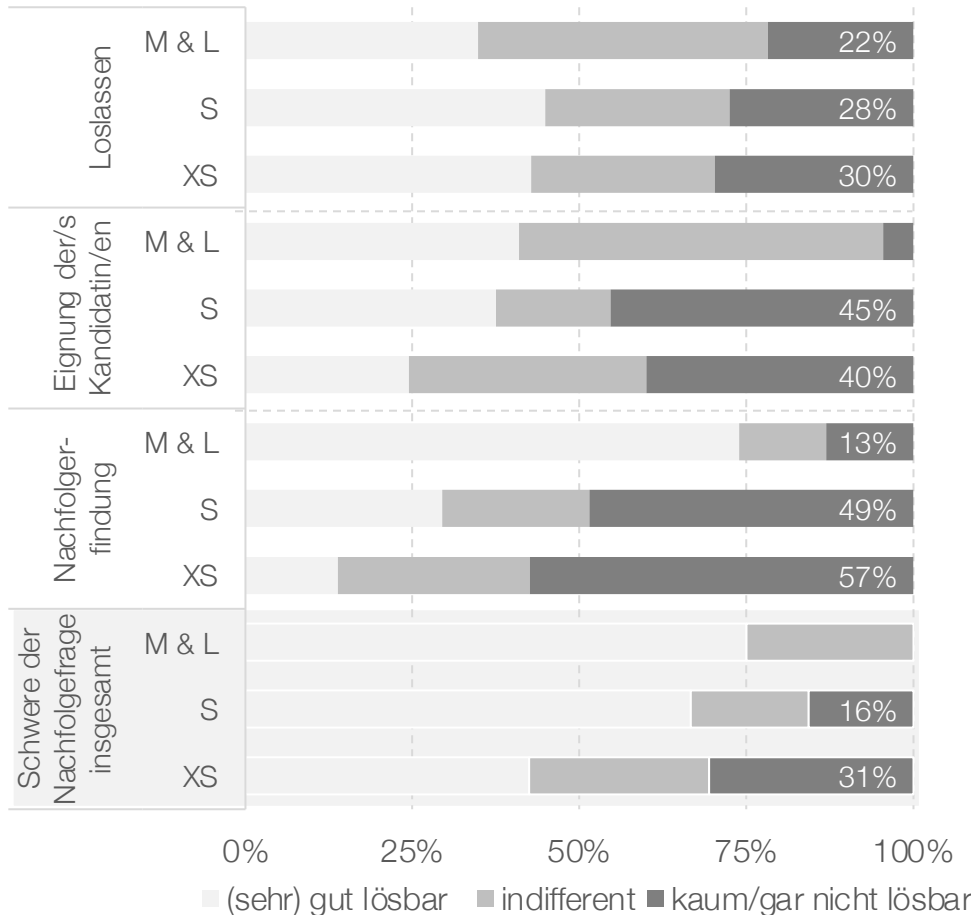


- Während fast die Hälfte der befragten Unternehmer(innen) die Nachfolgefrage insgesamt als (sehr) gut lösbar erachten, bewertet ein Viertel selbige als (sehr) schwierig.
- Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmer(innen) schätzt das Finden geeigneter Nachfolger(innen) als schwierig ein. Auch die Validierung der Eignung der Nachfolgenden wird von vergleichbar vielen (41%) als (sehr) schwierig erachtet.
- Die geringsten Herausforderungen werden in der Bindung aktueller Mitarbeitender, der Bewertung des Unternehmens und der Kommunikation selbigen Werts gesehen; nur rund 20% der Befragten bewerten diese Fragestellungen als (sehr) schwierig.
- Knapp ein Drittel der Befragten erachtet das „Loslassen“ als (sehr) schwierig. Gerade bei familieninternen Nachfolgen zeigt sich dies.

N = 527, hier ohne Angabe: Nachfolgefrage allg. 197; Nachfolgerfind. 89; Eignung 125; Loslassen 71, Unternehmbew. 95; Potentialbew. 95; Mitarbeiterbind. 113.

# Herausforderungen unterscheiden sich nach Unternehmensgröße. <sup>1/2</sup>

Kleinere Unternehmen bewerten die Nachfolgefrage generell pessimistischer als größere Unternehmen...



- Das Finden einer/s Übernahmekandidatin/en sowie die Validierung deren/dessen Eignung fallen kleinen und kleinsten Unternehmen (< 50 FTE) schwerer als größeren.
- Das ‚Loslassen können‘ stellt hingegen in Unternehmen unterschiedlichster Größe für je rund ein Drittel eine Herausforderung dar.

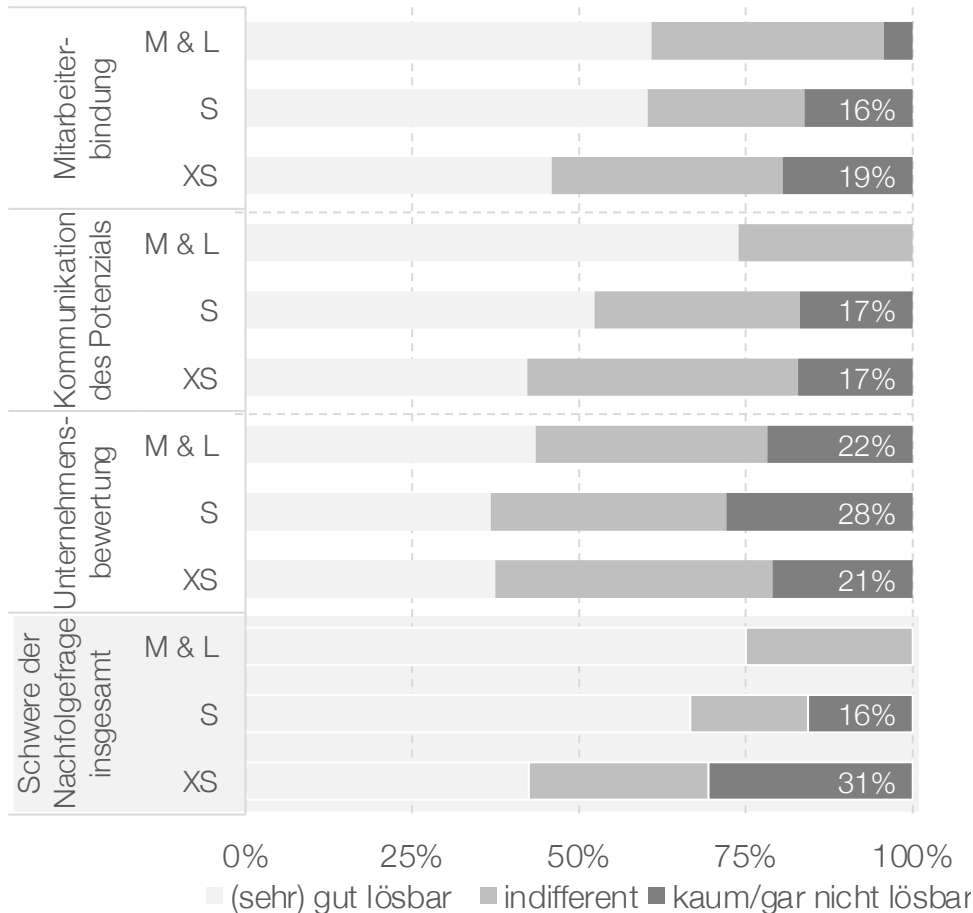


Anmerkung: Eine Differenzierung der Unternehmensgröße nach Umsatz sowie der Unternehmen nach ihrer Rechtsform zeigt stellenweise leicht abweichende, überwiegend aber ähnliche Muster.

N = 527, hier ohne Angabe: Nachfolgefrage allg. 197; Nachfolgerfind. 89; Eignung 125; Loslassen 71, FTE: 87.

# Herausforderungen unterscheiden sich nach Unternehmensgröße. <sup>2/2</sup>

Kleinere Unternehmen bewerten die Nachfolgefrage generell pessimistischer als größere Unternehmen...



- Das Binden aktueller Mitarbeiter sehen die Inhaber kleiner und kleinster Unternehmen besonders kritisch.
- Die Kommunikation des Potenzials des Unternehmens stellt sogar ausschließlich für kleinste und kleine Unternehmen ein Problem dar.
- Die Frage der Unternehmensbewertung erachten in Unternehmen verschiedenster Größe jeweils 20-30% als schwierig lösbar.

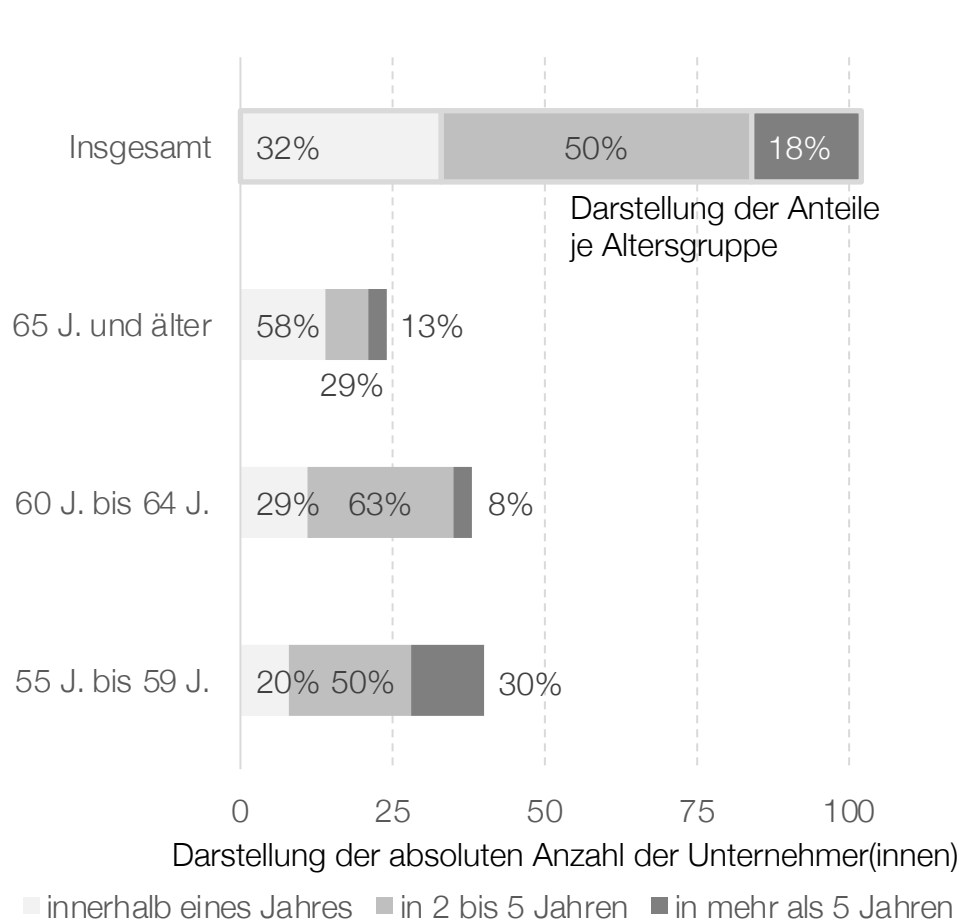
Anmerkung: Eine Differenzierung der Unternehmensgröße nach Umsatz sowie der Unternehmen nach ihrer Rechtsform zeigt stellenweise leicht abweichende, überwiegend aber ähnliche Muster.

N = 527, hier ohne Angabe: Nachfolgefrage allg. 197; Unternehm.bew. 95; Potentialbew. 95; Mitarbeiterbind. 113, FTE: 87.

An wen, wann und wie soll das Unternehmen übergeben werden?

# Je älter die Unternehmer(innen) desto „schneller“ die Übergabe.

Knapp ein Drittel der Unternehmer(innen) mit konkreten Nachfolgeplänen beabsichtigt die Übergabe sogar bereits innerhalb des nächsten Jahres zu realisieren.



Hinweis: Hier werden ausschließlich Unternehmer(innen) mit konkreten Nachfolgeplänen betrachtet.

- Erwartungsgemäß planen Unternehmer(innen) ab 65 Jahren eine frühere Übergabe als jüngere Unternehmer(innen):
- Eine Übergabe innerhalb eines Jahres planen 20% der Unternehmer(innen) der Altersgruppe 55 bis 59 Jahre, knapp 30% der Unternehmer(innen) der Altersgruppe 60 bis 64 Jahre, und sogar fast 60% der Unternehmer(innen) der Altersgruppe ab 65 J.
- Die Hälfte der Unternehmer(innen) der Altersgruppe 55 bis 59 Jahre plant eine Übergabe in bereits in zwei bis fünf Jahren, knapp ein Drittel lässt sich noch mehr als fünf Jahre Zeit.

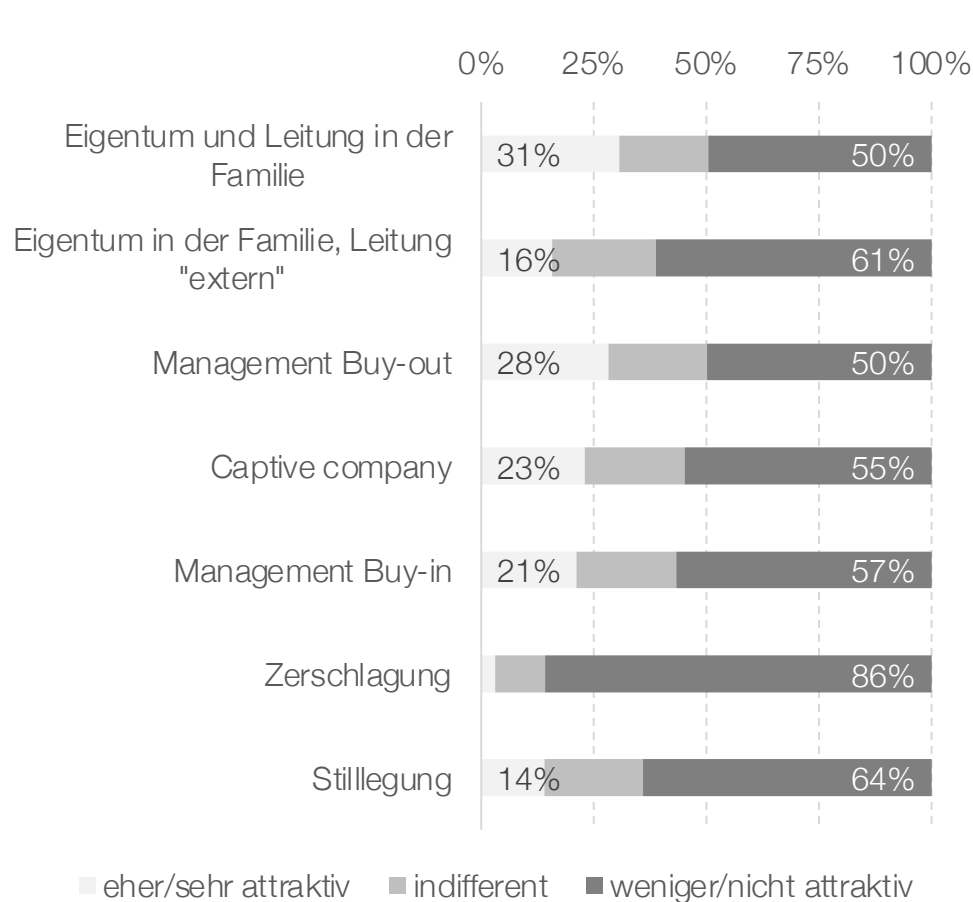
Anmerkung: Eine Differenzierung nach Geschlecht zeigt eine tendenziell spätere Übergabe bei den Unternehmerinnen, was allerdings zu erwarten war, weil die befragten Unternehmerinnen im Durchschnitt deutlich jünger sind als die Unternehmer der Stichprobe. Unterscheidet man hingegen nach der Historie der Unternehmen (Anzahl der Generationen in Familienbesitz) zeigen sich keine signifikanten Unterschiede

N = 108.



# Bevorzugte Formen der Nachfolge.

Der Verbleib von Eigentum und Leitung in der Familie und die Übernahme des Unternehmens durch Mitarbeitende sind die beliebtesten Formen der Nachfolge.



- Je knapp ein Drittel der Befragten bevorzugt, dass Mitarbeitende das Unternehmen übernehmen (auch bekannt als "Management Buy-out") oder dass Eigentum und Leitung in der Familie verbleiben.
- Die ähnliche Variante, dass das Eigentum in der Familie verbleibt, Externe aber die Leitung des Unternehmens übernehmen, erscheint demgegenüber vergleichsweise unattraktiv (19%).
- Interessanterweise erachtet auch je rund ein Viertel der Befragten den Verkauf an Zulieferer, Kunden oder Wettbewerber (auch bekannt als "Captive company") sowie den Verkauf an einen privaten oder institutionellen Investor (bekannt als "Management Buy-in") für erstrebenswert.
- Eine Stilllegung ziehen 14% in Betracht; eine Zerschlagung (auch bekannt als "Split-up" und/oder "Spin-off") kommt für fast niemanden in Frage.

Anmerkung: Die Präferenzen unterscheiden sich hierbei nicht wesentlich nach Geschlecht des/r Inhabers/in.

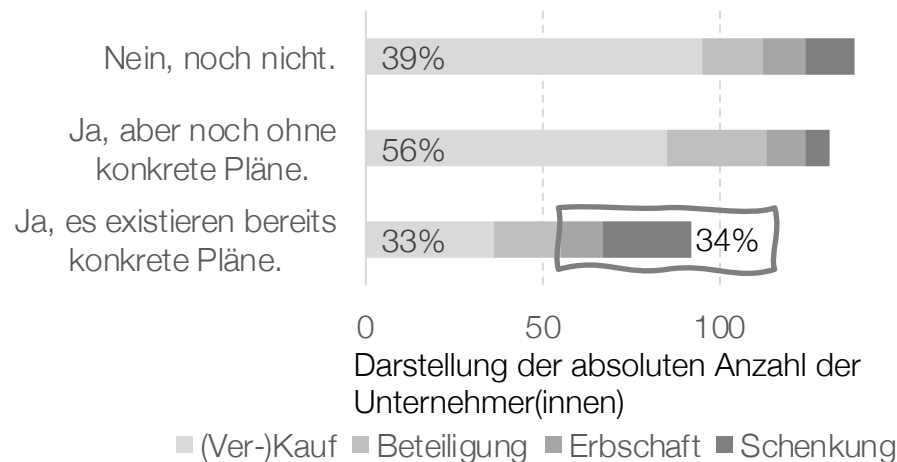
N = 527; hier ohne Angabe: Eigentum/Leitung in der Familie 198, Eigentum in der Familie, Leitung "extern" 158, Mgmt Buy-out 198, Captive company 171, Mgmt Buy-in 162, Zerschlagung 174, Stilllegung 171.

# Verkauf als bevorzugter Eigentumsübergang.

Ein Verkauf ist die bevorzugte Form, das Unternehmen zu übergeben, gefolgt von Erbschaft/Schenkung und Beteiligung.



- Rund 40% der Befragten präferieren den Verkauf des eigenen Unternehmens.
- Der Verkauf wird hierbei insbesondere von denjenigen Unternehmer(inne)n bevorzugt, die noch keine (konkreten) Pläne haben (56% ggü. 39%/33%).
- Unter denjenigen Unternehmer(inne)n, die bereits konkrete Pläne haben, dominieren hingegen Erbschaft/Schenkung mit 34% (leicht) als bevorzugte Form des Eigentumsübergangs.



N=527, hier ohne Angabe: Nachfolgepläne 22, Eigentumsübergang 163.



Created by Moxilla  
from the Noun Project

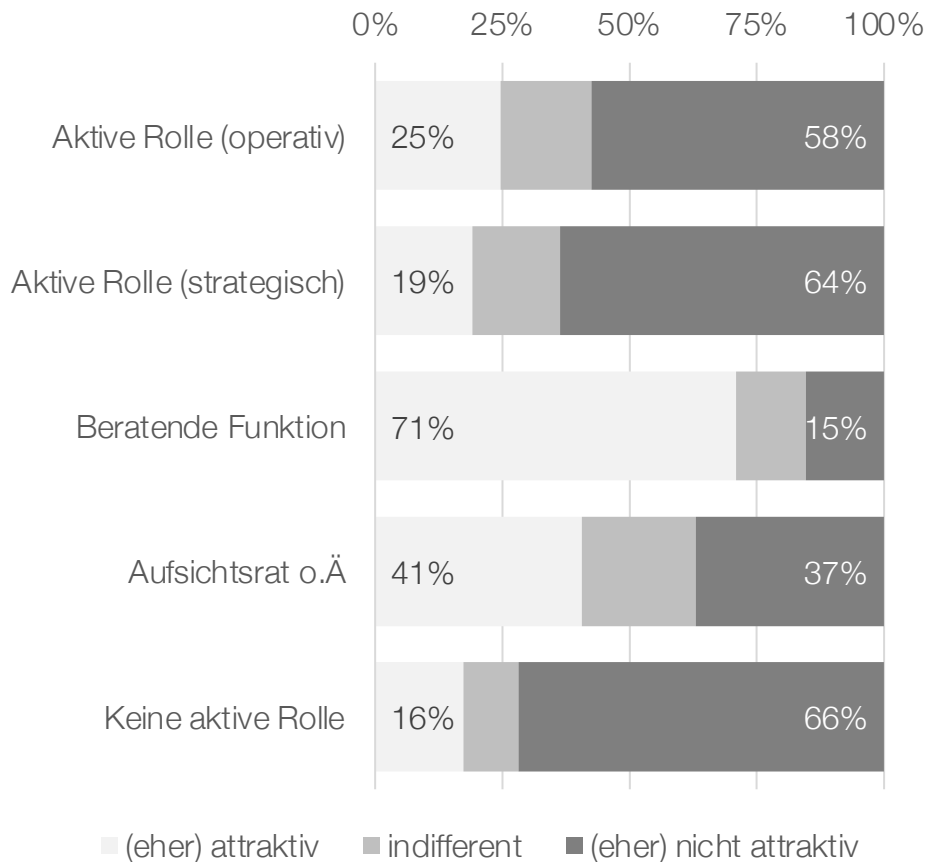
„Die Ideen kommen oft von meinem Papa [...] was er sich schon immer gewünscht hat, aber umsetzen muss es dann schon ich.“

Zitat der Tochter einer Unternehmerfamilie.

Icon via thenounproject.com.

# Gerne noch ein bisschen „dran bleiben“.

Die Mehrzahl der Übergebenden möchte weiterhin „am Unternehmen dran bleiben“ und zumindest beratend tätig sein. Ein Viertel kann allerdings auch gar nicht „loslassen“.



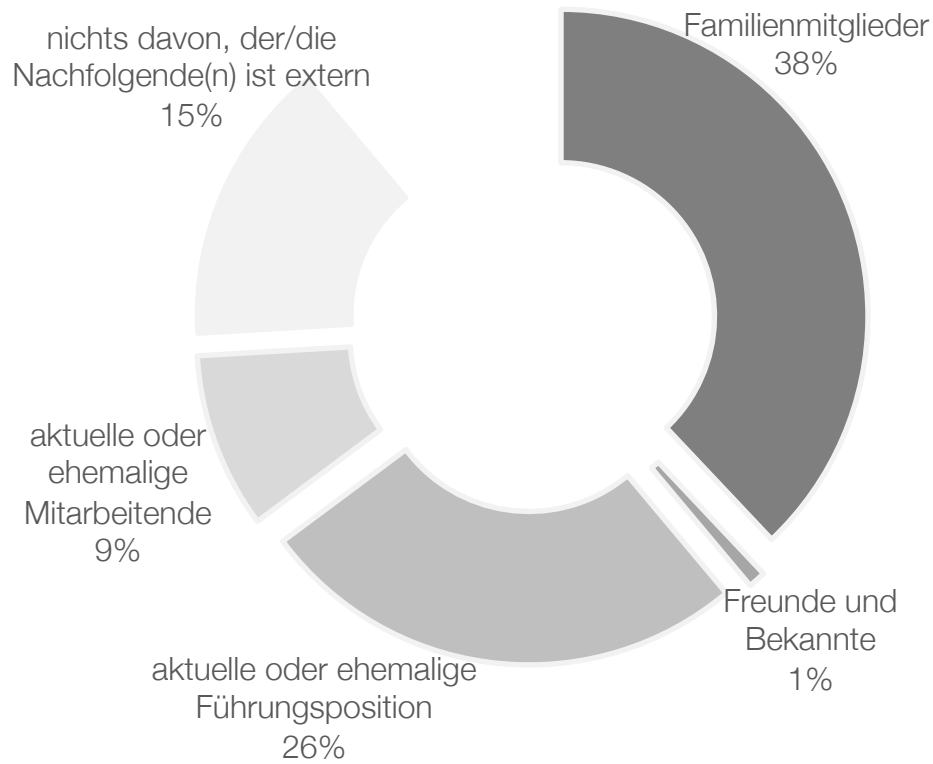
- Eine beratende Funktion ist für fast drei Viertel (71%) der Befragten eine attraktive Option. Rund 40% können sich eine Art institutionalisierte Kontrollfunktion über Gremien wie einen Aufsichtsrat vorstellen.
- Ein Fünftel (19%) der Übergebenden möchten gerne weiterhin strategisch aktiv sein, ein Viertel sogar operativ.
- Zwei Drittel der Befragten können sich nicht vorstellen, keine aktive Rolle mehr in Ihrem ehemaligen Unternehmen zu haben.

Anmerkung: Die Präferenzen unterscheiden sich hierbei nicht wesentlich nach Geschlecht des/r Inhabers/in, Größe oder Vorgeschichte des Unternehmens.

N = 527, hier ohne Angabe: aktive Rolle (operativ):117, aktive Rolle (strategisch) 120, beratende Funktion 104, Aufsichtsrat o.Ä 130, keine aktive Rolle 194.

# Übergabe meist an Familie oder Mitarbeitende.

Interessanterweise planen vergleichbar viele Unternehmer(innen), das Unternehmen an aktuelle Mitarbeitende (inkl. Führungspersonen) zu übergeben wie an Familienmitglieder.



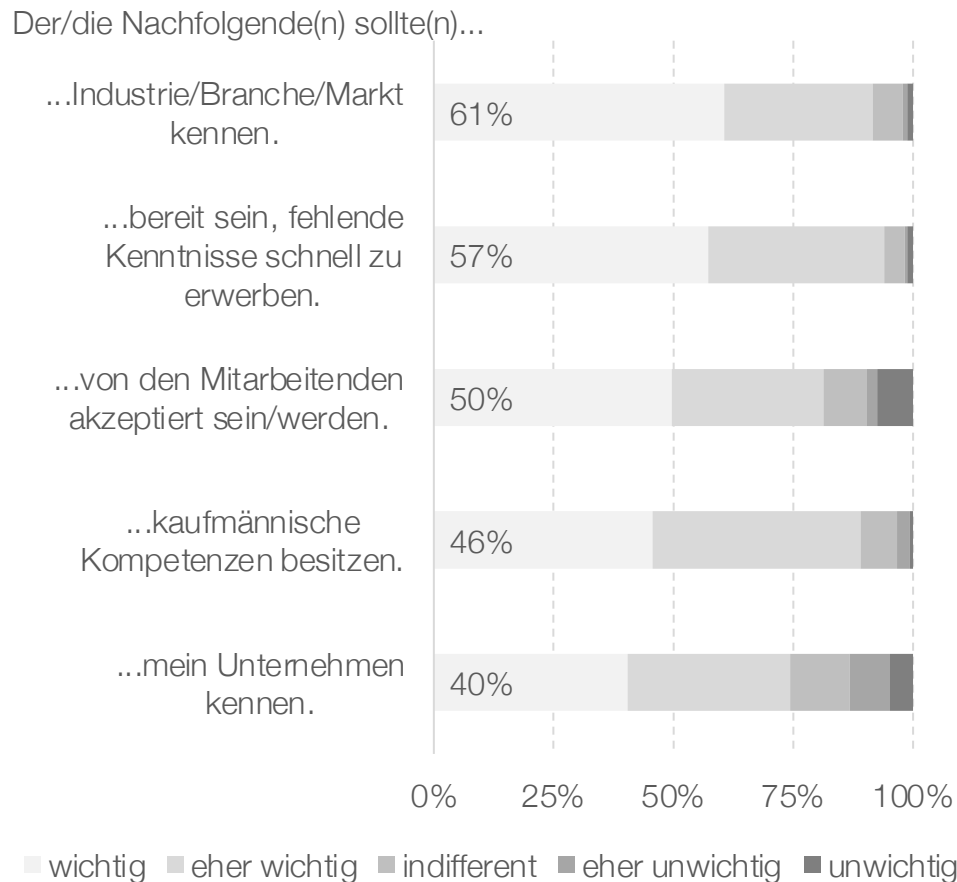
Hinweis: Hier werden ausschließlich Unternehmer(innen) mit konkreten Nachfolgeplänen betrachtet.

- Eine Übergabe an Familienmitglieder ist auch heute noch die bevorzugte Ausgestaltung der Nachfolge, 38% der Befragten bevorzugen diesen Weg.
- Interessanterweise scheint dies umso eher der Fall je länger die Historie des Unternehmens: Unternehmen die bereits in zweiter oder späterer Generation bestehen, sollen sogar zu mehr als 50% bevorzugt an Familienmitglieder übergeben werden.
- Eine Übergabe an bestehende Mitarbeiter ist für mehr als ein Drittel (35%) der Befragten die beste Option. Hier ist – wenig überraschend – meist eine Übergabe an aktuelle oder ehemalige Führungskräfte geplant.
- Bei den wenigen Befragten, die am liebsten an externe Nachfolgende übergeben möchten, ist der Kontakt entweder im Zuge der Geschäftstätigkeit entstanden oder über Berater hergestellt worden; nur ein Unternehmer gab an, über eine Plattform mit der/m Nachfolger(in) in Kontakt gekommen zu sein.

N=108, hier ohne Angabe 12.

# Anforderungen an Nachfolgende: Branchenkenntnis/Lernbereitschaft.

Den Übergebenden ist es am wichtigsten, dass Nachfolgende gute Branchenkenntnisse aufweisen und bereit sind, fehlende Kenntnisse zeitnah zu erwerben.



- Die beiden am wichtigsten bewerteten Aspekte sind gute Branchenkenntnisse und Lernbereitschaft, weit mehr als die Hälfte der Befragten erachtet diese Aspekte sogar als 'wichtig'.
- Die Hälfte der Befragten erachtet die Akzeptanz durch die Mitarbeitenden als 'wichtig'. Allerdings geben auch fast 10% an, dass Ihnen selbige (eher) unwichtig sei.
- Betrachtet man die Bewertung mit 'wichtig' und eher wichtig' fällt auf, dass für rund 90% der Befragten Branchenkenntnis, Lernbereitschaft und kaufmännische Kompetenzen relevant sind.
- Als am wenigsten wichtig erachtet wird, dass die Nachfolgenden bereits mit dem Unternehmen vertraut sind, 13% bewerten diesen Aspekt sogar mit (eher) unwichtig.

Anmerkung: Weder nach Geschlecht, noch nach aktueller Rolle, oder Unternehmensgröße differenziert, bestehen hier signifikante Unterschiede.

N = 527, hier ohne Angabe: Branchenkenntnis 113, Lernbereitschaft 113, Akzeptanz der Mitarbeitenden 152, kaufmännische Kompetenzen 109, Kenntnis des Unternehmens 117.



Created by Moxilla  
from Noun Project

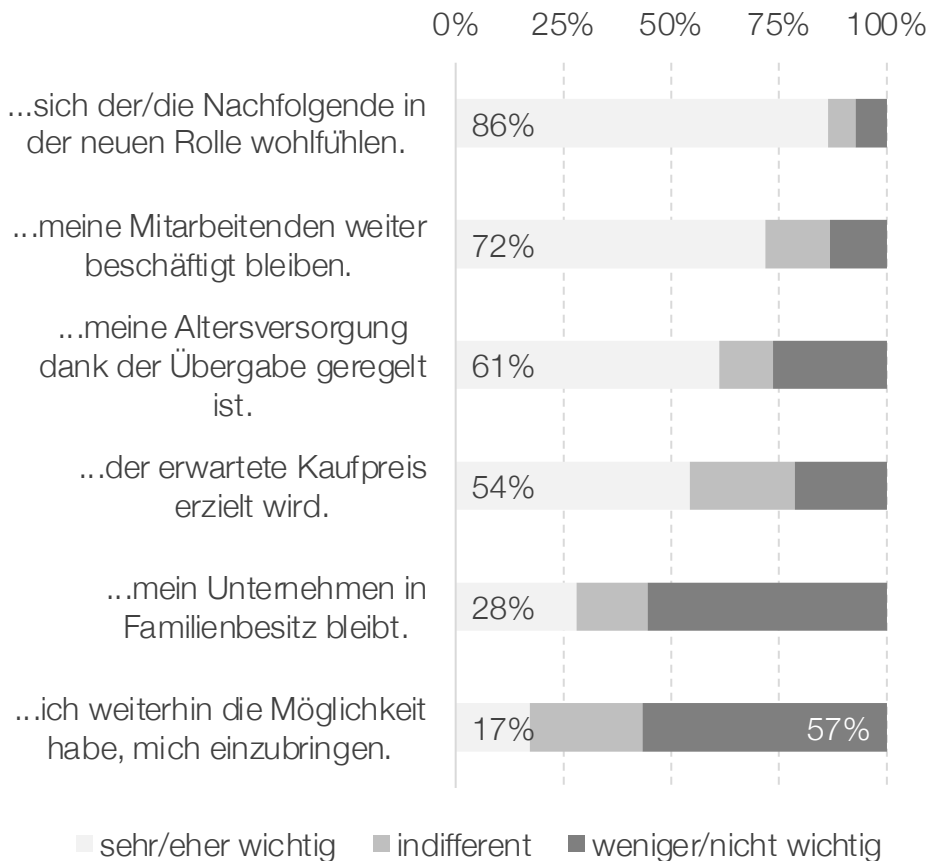
„35 Mitarbeiter ist auch eine Verantwortung [...] also habe ich entschieden, [das Familienunternehmen] nicht ‚zuzuschließen‘ und mich der Verantwortung zu stellen.“

Zitat des Nachfolgers eines Familienunternehmens.

Icon via thenounproject.com.

# Übergabeerfolg – es zählt mehr als nur Geld.

Fast allen Befragten ist wichtig, dass sich der/die Nachfolgende(n) in ihrer neuen Rolle wohlfühlen und dass die Mitarbeitenden weiter beschäftigt bleiben..



Die Ergebnisse dieser Frage deuten darauf hin, dass den Unternehmer(inne)n die weitere Entwicklung ihres Unternehmens “am Herzen” liegt:

- So erachten 86% der Befragten als (sehr/eher) wichtig, dass sich der/die Nachfolgende(n) in ihrer neuen Rolle wohlfühlen.
- Auch die Zukunft der aktuellen Belegschaft ist fast drei Viertel der Befragten (sehr/eher) wichtig.
- Nur gut die Hälfte der Befragten beschäftigen finanzielle Aspekte (*Wird der erwartete Kaufpreis erzielt?*). Nichtsdestotrotz möchten knapp zwei Drittel der Befragten auf Basis der Übergabe ihre Altersvorsorge sichern.
- Nur gut einem Viertel ist (sehr/eher) wichtig, dass das Unternehmen in Familienbesitz bleibt.
- Sich weiterhin einbringen zu können findet mehr als die Hälfte der Befragten weniger/nicht wichtig.

Anmerkung: Weder nach Geschlecht, noch nach Vorgeschichte oder Größe des Unternehmens differenziert, bestehen hier signifikante Unterschiede.

N = 527, hier ohne Angabe: Wohlfühlen 131, Familienbesitz 131, Kaufpreis 148, Altersversorgung 134, Beschäftigung 172, Möglichkeit, mich einzubringen 137.



Sie wollen mehr zu unserer Studie erfahren oder Ihre Erfahrungen teilen?

Sprechen Sie gerne Ihre zuständige Kammer (IHK, HWK) an oder kontaktieren Sie uns direkt:

Anna Rosinus und Oliver Mauroner

Hochschule Mainz – Fachbereich Wirtschaft

[unternehmensnachfolge@hs-mainz.de](mailto:unternehmensnachfolge@hs-mainz.de)