

# Fokus Volkswirtschaft

Nr. 91, 23. April 2015

## Nachfolgeplanungen im Mittelstand auf Hochtouren: Halbe Million Übergaben bis 2017

Autoren:

Dr. Michael Schwartz, Telefon 069 7431-8695,  
Juliane Gerstenberger, Telefon 069 7431-4420, research@kfw.de

Die Inhaber der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland werden im Mittel stetig älter. Mit dem Näherrücken des Ruhestandsalters treten unausweichlich wichtige Fragen zum Fortbestand des Unternehmens in den Vordergrund.

Das KfW-Mittelstandspanel zeigt:

- (1) Bis zum Jahr 2017 planen 580.000 Inhaber mittelständischer Unternehmen eine Übergabe oder der Verkauf ihres Unternehmens. Mindestens 4 Mio. Erwerbstätige sind betroffen.
- (2) Wird eine unternehmensexterne Lösung angestrebt, kommt es zu einem „Investitionsstau“. Die Folgen? Unternehmenswert geht verloren, die Wettbewerbsfähigkeit vermindert sich.
- (3) Familieninterne Lösungen gehen mit merklich höheren Investitionen im Vorfeld einer Übergabe einher.

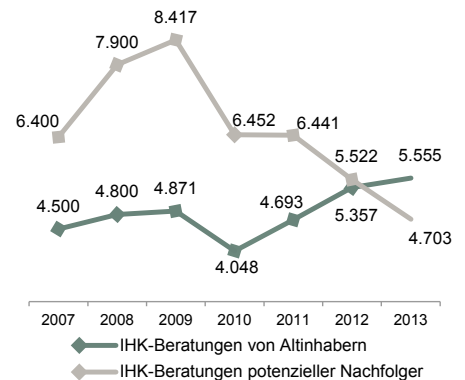
### Über eine halbe Million Nachfolgen stehen an, aber Nachfrage schrumpft

Rund 580.000 Mittelständler in Deutschland planen bis zum Jahr 2017, das Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben oder zu verkaufen – also rund 16 % des gesamten Mittelstands (Grafik 1). Mindestens 4 Mio. erwerbstätige Personen sind aktuell in diesen Unternehmen beschäftigt<sup>1</sup>.

Hinzu kommen diejenigen Fälle, bei denen trotz altersbedingtem Ausscheiden des Inhabers bewusst keine Übergabe angestrebt wird, sondern eine Stilllegung des Unternehmensbetriebs. Auch die Arbeitsplätze in diesen KMU stehen im Umbruch.

Nicht bekannt ist, wie viele der KMU mit Nachfolgeplanungen aktuell schon einen konkreten Nachfolger gefunden haben. Zumindest bei familieninternen Nachfolgeregelungen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass bereits Überlegungen beste-

Grafik 2: IHK-Beratungen zur Unternehmensnachfolge 2007–2013



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2014, S. 8.

hen; und somit nicht direkt nach einem Nachfolger gesucht wird. Die Anzahl der noch ungeklärten Nachfolgen ist daher geringer als die gesamte Anzahl der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen.

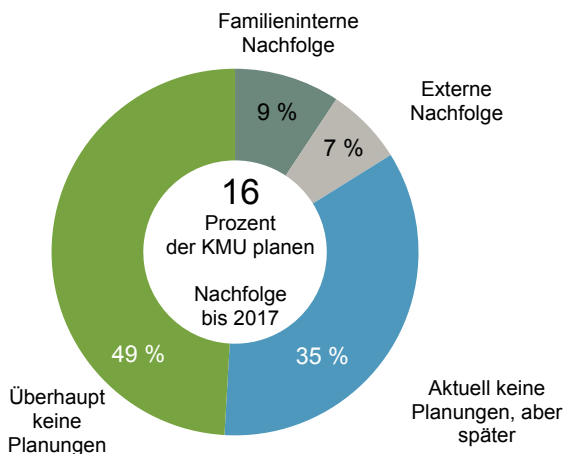
Fest steht, dass die Nachfolgethematik im Mittelstand an Bedeutung gewinnt: Immer mehr ältere Inhaber planen ihre Nachfolge – bei sinkender Anzahl übernahmebereiter Personen (Grafik 2).<sup>2</sup>

### Interne und externe Lösungen etwa gleich beliebt

Nach KfW-Mittelstandspanel<sup>3</sup> streben 9 % der KMU aktuell eine Nachfolgeregelung bis 2017 innerhalb der eigenen Familie an. Dabei ist davon auszugehen, dass in etwa neun von zehn Fällen das Unternehmen von den Kindern des Alt-eigentümers fortgeführt werden soll, meist von den Söhnen.<sup>4</sup>

Kaum weniger Alteigentümer planen eine Lösung außerhalb des eigenen Familienkreises (7 %). Hier kommen beispielsweise ein Verkauf an langjährige Mitarbeiter, ein anderes Unternehmen oder ein Verkauf an Finanzinvestoren in Betracht. In nahezu allen Teilsegmenten des Mittelstands besteht allerdings tendenziell die Präferenz für eine familieninterne Nachfolge (Grafik 3).

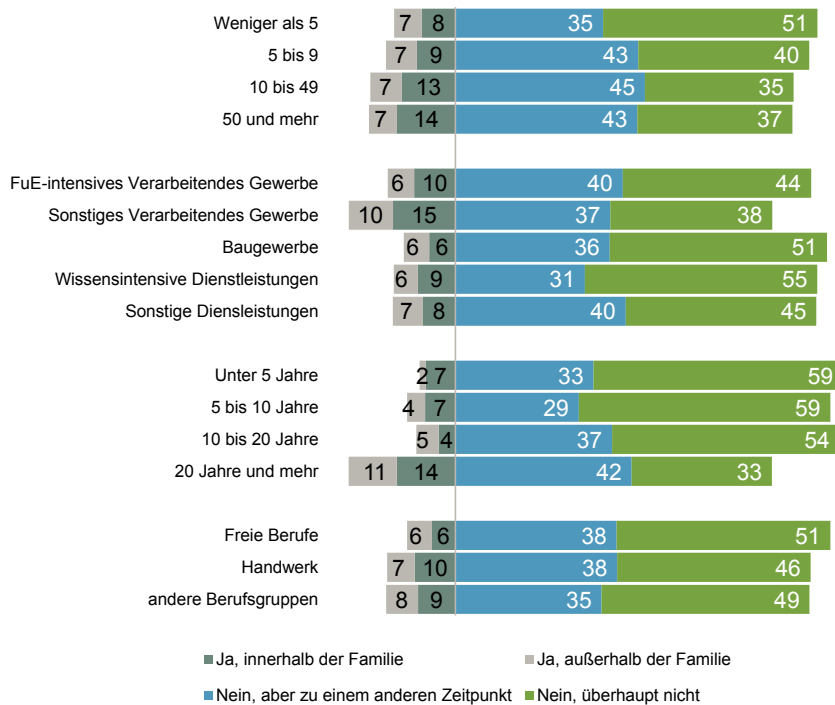
Grafik 1: Nachfolgeplanungen im Mittelstand bis 2017



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014.

**Grafik 3: Nachfolgeplanungen nach Segmenten**

Anteile des jeweiligen Segments in Prozent; angegeben sind für jede Kategorie die Mittelwerte aus den hochgerechneten Einzelwerten der Jahre 2011, 2012 und 2013



Anmerkungen: Ausschließlich im jeweiligen Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommene Unternehmen wurden berücksichtigt. Nur dieser Unternehmensgruppe wird die entsprechende Frage zur Nachfolgeplanung gestellt.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012–2014.

**Kapitalbedarf im Verarbeitenden Gewerbe erschwert Nachfolgersuche**

Besonders häufig bestehen Übergabepäne bei Unternehmen des Sonstigen Verarbeitenden Gewerbes (Grafik 3). Dieses Segment wird stark von den Teilbranchen Ernährungs-, Holzgewerbe sowie Herstellung von Metallerezeugnissen geprägt. Hier suchte in den vergangenen drei Jahren im Mittel jedes vierte KMU (25 %) einen Nachfolger. Dies wird auch vom DIHK bestätigt: In keiner anderen Branche wie im Verarbeitenden Gewerbe treffen so viele übergabebereite Unternehmer auf so wenige Übernahmemeinteressenten (Faktor 4,6). Hier bremst vor allem der hohe Kapitalbedarf.

**Mit dem Alter beginnt die Planung**

Wenig überraschend stehen insbesondere ältere Unternehmen zur Nachfolge an. Durchschnittlich 25 % der Mittelständler mit einem Unternehmensalter von 20 Jahren und darüber sind bereits in konkreten Nachfolgeplanungen (Grafik 3).

mehr Beschäftigte aufweisen, sind es bei den etablierten KMU mit mindestens 20 Betriebsjahren bereits 13 %.

Aber nicht nur die Zeitdauer, die das Unternehmen bereits am Markt aktiv ist, ist für die Nachfolgeplanung von Bedeutung. Vor allem das Alter des Inhabers hängt mit konkreten Nachfolgedanken zusammen (Grafik 4).

Anders als beispielsweise in größeren, börsennotierten Kapitalgesellschaften – hier liegen Leitung und Eigentum oft auseinander – ist der Mittelstand erheblich eigentümergepägt (Stichworte: Familienunternehmen oder Soloselbstständige). Vielfach hat der derzeitige Inhaber das Unternehmen selbst gegründet. Mit zunehmendem Unternehmensalter geht somit auch meist ein höheres Alter des Inhabers einher. Erreicht der Inhaber das Ruhestandsalter, steht eine Nachfolge stärker im Fokus. Insbesondere die Gruppe der Inhaber ab 60 Jahren ist demnach bereits in Nachfolgeplanungen involviert – hier steht für annähernd die Hälfte der Unternehmen eine Übergabe bzw. der Verkauf an.

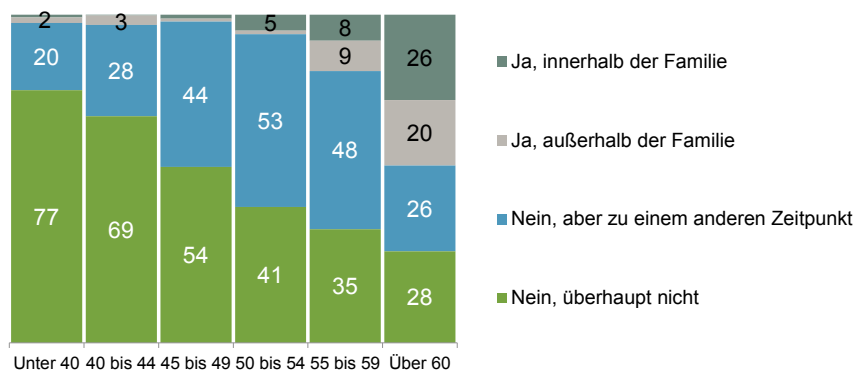
**Investieren übergabereife Unternehmen noch?**

Frühere Analysen von KfW Research<sup>5</sup> haben gezeigt: Bei Alteigentümern von KMU herrscht vor ihrem Rückzug aus dem Unternehmen eine hohe Unsicherheit. Und zwar im Hinblick darauf, ob ein potenzieller Nachfolger den künftigen Er-

Dazu passt der mit steigender Unternehmensgröße zunehmende Unternehmensanteil, der zur Nachfolge ansteht. Die Erklärung: Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen Alter und Größe. Während von KMU mit einem Alter von unter fünf Jahren lediglich 3 % zehn oder

**Grafik 4: Nachfolgeplanung nach Inhaberalter**

Anteile Unternehmen mit Übergabepänen in Prozent; angegeben sind für jede Altersklasse die Mittelwerte aus den hochgerechneten Einzelwerten der Jahre 2011, 2012 und 2013

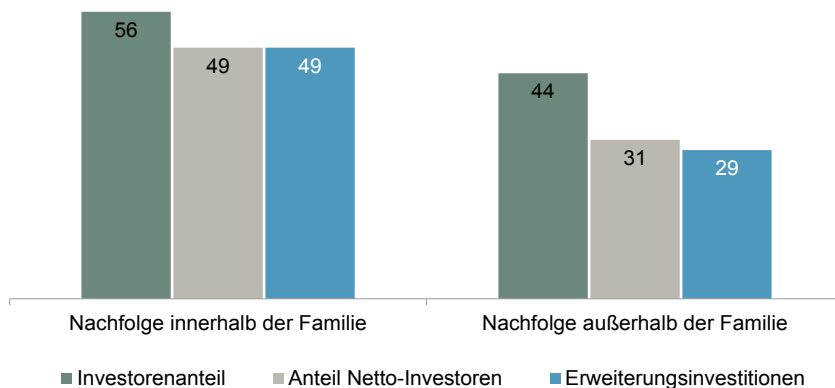


Anmerkungen. Ausschließlich im jeweiligen Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommene Unternehmen wurden berücksichtigt. Nur dieser Unternehmensgruppe wird die entsprechende Frage zur Nachfolgeplanung gestellt.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012–2014.

**Grafik 5: Investitionsverhalten nach Art der geplanten Nachfolge**

Unternehmensanteile in Prozent; angegeben sind für jede Kategorie die Mittelwerte aus den hochgerechneten Einzelwerten der Jahre 2011, 2012 und 2013



Anmerkungen: Ausschließlich im jeweiligen Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommene Unternehmen wurden berücksichtigt. Nur dieser Unternehmensgruppe wird die entsprechende Frage zur Nachfolgeplanung gestellt.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012–2014.

trag einer Investition gleich hoch bewertet wie er selbst – und dies entsprechend im Kaufpreis berücksichtigt. Lässt sich diese Unsicherheit nicht vermindern, kann dies dazu führen, dass Investitionen in Anbetracht der anstehenden Übergabe unterlassen werden.

Unsere Daten zeigen in diesem Punkt, dass die beabsichtigte Art der Nachfolge von Bedeutung für das Investitionsverhalten ist.

**Externe Nachfolge bremst ...**

Investitionen werden nur ausgebremst, wenn das Unternehmen an Personen außerhalb des Familienkreises des Altinhabers übergeben bzw. verkauft werden soll (Grafik 5).

Sowohl der Anteil investierender KMU, der Anteil KMU mit positiven Nettoinvestitionen als auch der Anteil der Erweiterungsinvestitionen an den Gesamtinvestitionen liegt im Mittel der drei vergangenen Jahre erheblich niedriger. Die Altigentümer halten sich demnach zurück.

Dieses restriktive Verhalten kann Folgen haben: Unternehmenswert geht verloren – der Kapitalstockverlust wird nicht länger bzw. nur noch unzureichend durch neue Investitionen ausgeglichen. Je länger die Phase der Zurückhaltung dauert, desto stärker sinken möglicherweise die Ertragskraft und die Wettbewerbsfähigkeit. Dies wiederum kann potenzielle

Übernahmeinteressenten abschrecken oder reduziert einen möglichen Kaufpreis. Eine negative Spirale ist in Gang gesetzt: Der Fortbestand des Unternehmens sowie die daran gekoppelten Arbeitsplätze wären schlimmstenfalls gefährdet.

**Familieninterne Übergaben von Vorteil ...**

Gegenüber einer familienexternen Lösung, fällt das Investitionsverhalten bei einer geplanten Übergabe im Familienkreis merklich engagierter aus. Investorenanteil (+12 Prozentpunkte), der Anteil der Nettoinvestoren (+20 Prozentpunkte) sowie der Anteil der Erweiterungsinvestitionen (+16 Prozentpunkte) nehmen im Vergleich zu einer externen Lösung stark zu.

Offenbar sind Inhaber eher bereit, auch in höherem Alter in das Unternehmen zu investieren, wenn Sie dieses in den Händen eines Familienangehörigen wissen. Vermutlich kommt hier die deutlich höhere „emotionale Verpflichtung“ zum Tragen, ein funktionierendes Unternehmen weiterzugeben. Um den Erhalt des Unternehmens zu sichern, basieren Investitionsentscheidungen in diesen Szenarien vermutlich eher auf dem Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung.<sup>6</sup>

**... und wirken nachweisbar positiv auf Investitionen**

Verzerren Faktoren wie die Branchenzu-

gehörigkeit die Resultate? So wäre beispielweise denkbar, dass sich bei den familieninternen Übergabepanern viele KMU befinden, die strukturell eine generell höhere Investitionsneigung aufweisen (u. a. größere Unternehmen oder KMU des FuE-intensives Verarbeitendes Gewerbes).

Hier können ökonometrische Analysen Aufschluss geben: Diese untermauern den Einfluss der Art der geplanten Nachfolge auf das Investitionsverhalten: Unter Berücksichtigung einer Vielzahl relevanter Unternehmenscharakteristika ist eine statistisch signifikant positive Wirkung einer familieninternen Nachfolgeplanung auf zwei von drei Indikatoren des Investitionsverhaltens nachweisbar:<sup>7</sup> Die Wahrscheinlichkeit, überhaupt zu investieren, liegt um neun Prozentpunkte höher. Die Wahrscheinlichkeit, Erweiterungsinvestitionen zu tätigen, liegt sogar um 13 Prozentpunkte höher.

Kein statistisch signifikanter Zusammenhang kann hingegen für den Indikator Nettoinvestor gefunden werden.

**Zusammenfassung**

Der demografische Wandel kommt im Mittelstand an. Über 1,3 Mio. Inhaber sind gegenwärtig bereits 55 Jahre oder älter.<sup>8</sup> Der Alterungsprozess wird die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands mittelfristig vermutlich negativ beeinflussen, denn er bremst sowohl Investitionen als auch Innovationen – wie unsere Analysen zeigen.<sup>9</sup> Dabei noch unberücksichtigt sind die Anforderungen durch die Veränderung der Nachfrageseite, mit einer schrumpfenden, alternden und bunteren Bevölkerung.

Mit der Nachfolgethematik wird der demografische Wandel auch die Struktur des Mittelstands in den kommenden Jahren zunehmend verändern. Mehr als eine halbe Million Nachfolgen stehen bis zum Jahr 2017 an. Gleichzeitig mangelt es an Unternehmensnachwuchs. Es rücken zu wenige Existenzgründer nach – sowohl insgesamt als auch in der Unternehmensnachfolge.

Neben familieninternen Übergaben kommen externe Nachfolger in Betracht. Unsere Analysen zeigen jedoch: Bei externen Übergaben wird stark auf investi-

ve Maßnahmen verzichtet. Dies birgt Gefahren im künftigen Übergabeprozess und für den langfristigen Erhalt der Unternehmen.

Übergabebereite Inhaber sollten sich nicht nur frühzeitig auf die Suche nach einem Nachfolger begeben (die bundesweite Unternehmensbörse *nexxt-change* kann ein Anfang sein). Ebenso gilt es, sich in jedem Fall mit den Spezifika der Nachfolgeregelung auseinanderzusetzen. Die Erfahrung zeigt, dass vielfach zu spät mit dem Prozess der Nachfolgersuche begonnen wird. Ein Mindestzeitraum von drei Jahren Planung gilt als nötig.<sup>10</sup> Zudem dürfte in vielen Fällen eine hohe

emotionale Bindung des Inhabers an das Unternehmen bestehen.<sup>11</sup> Inwiefern dies das realistische Ansetzen eines Kaufpreises beeinflusst, ist unklar. Denkbar wären überhöhte Vorstellungen, was Interessenten abschrecken könnte.

Nicht zuletzt kann die Komplexität eines Übergabeprozesses dazu führen, dass dieser hinausgezögert wird. Erfahrungswissen beispielsweise bezüglich rechtlicher oder steuerlicher Aspekte ist naturgemäß nicht vorhanden.

Speziell bei familieninternen Unternehmensübergaben sind steuerliche Fragen von Bedeutung. Forschungsergebnisse<sup>12</sup> geben diesbezügliche Hinweise, dass im

Zuge einer Übergabe eines Familienunternehmens die Investitionen sinken – und zwar bei hoher Besteuerung im Rahmen der Erbschaftssteuer oder bei einem restriktiven Steuerrecht; also wenn der Alteigentümer in seinen Entscheidungen im Rahmen einer Übergabe stark reglementiert wird.

Vor diesem Hintergrund wird die bis Ende Juni 2016 zu findende Neuregelung der Erbschaftssteuer mit einiger Spannung erwartet. Speziell stehen hier die Verschonungsregeln im Blickpunkt. ■

### Die Datenbasis: Das KfW-Mittelstandspanel

Das **KfW-Mittelstandspanel** wird seit dem Jahr 2003 als Wiederholungsbefragung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Zur Grundgesamtheit des KfW-Mittelstandspanels gehören alle privaten Unternehmen sämtlicher Wirtschaftszweige, deren Umsatz die Grenze von 500 Mio. EUR pro Jahr nicht übersteigt.

Die Stichprobe ist so konzipiert, dass repräsentative, verlässliche und möglichst genaue Aussagen generiert werden. Mit einer Datenbasis von bis zu 15.000 Unternehmen pro Jahr stellt das KfW-Mittelstandspanel die **einzig repräsentative Erhebung im deutschen Mittelstand** und damit die wichtigste Datenquelle für mittelstandsrelevante Fragestellungen dar.

**Informationen** zu einer geplanten **Unternehmensnachfolge** werden nur im Jahr der erstmaligen Aufnahme in den Datensatz erhoben. In den Folgejahren wird den betreffenden Unternehmen diese Frage nicht wiederholt gestellt. Für das Berichtsjahr 2013 (Erhebungsjahr 2014) konnten Angaben von insgesamt 2.161 Unternehmen berücksichtigt werden. Um trotz der dadurch gegenüber dem Gesamtdatensatz reduzierten Fallzahl aussagekräftige und vor allem belastbare Ergebnisse vorlegen zu können, basieren die Analysen in diesem Artikel zumeist aus einer Zusammenfassung mehrerer Wellen des KfW-Mittelstandspanels. Angaben zur Unternehmensnachfolgeplanung liegen aus den Erhebungsjahren 2012 bis 2014 vor.

<sup>1</sup> Die für 2013 ermittelten Werte korrespondieren mit den Ergebnissen der beiden Vorjahre. Für das Jahr 2011 ergibt sich ein entsprechender Anteil von 14 % (rund 530.000 Unternehmen). Für das Jahr 2012 ergibt sich ein Anteil von 15 % (rund 540.000 Unternehmen). Zusätzlich wurden für das Berichtsjahr 2013 95%-Konfidenzintervalle berechnet. Das Intervall für den Anteil der Mittelständler, die eine familieninterne Nachfolge anstreben, bewegt sich zwischen 8 und 11 %. Das Intervall für den Anteil der Mittelständler, die eine externe Nachfolge anstreben, bewegt sich zwischen 6 und 8 %. Wird nun jeweils die untere bzw. obere Grenze berücksichtigt, ergibt sich eine Intervallbreite von rund 497.000 bis 669.000 Unternehmen, die planen, bis zum Jahr 2017 das Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben oder zu verkaufen.

<sup>2</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2014), Gute Nachfolger – Engpass im Mittelstand, DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2014, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin.

<sup>3</sup> Zur aktuellen Ausgabe siehe Schwartz, M. (2014), KfW-Mittelstandspanel 2014: Mittelstand spürt Wachstumsschwäche in Europa und rüstet sich für schwierigere Zeiten, KfW Economic Research, Frankfurt am Main. Für detaillierte Angaben zu relevanten Indikatoren im Mittelstand siehe auch den Tabellenband zum KfW-Mittelstandspanel 2014, abrufbar unter: <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/KfW-Mittelstandspanel.html>.

<sup>4</sup> Moog, P.; Kay, R.; Schlömer-Laufen, N. und S. Schlepphorst (2012), Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Aktuelle Trends, IfM-Materialien Nr. 216, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

<sup>5</sup> Haunschild, L.; Tchouvakhina, M. und A. Werner (2010), Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, KfW Research, Standpunkt Nr. 5 Juli 2010, Frankfurt am Main.

<sup>6</sup> Vgl. beispielsweise James, H. S. (1999), Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm, International Journal of the Economics of Business, Vol. 6 (1), S. 41–55.

<sup>7</sup> Es handelt sich um gepoolte Probitschätzung, bei der die drei zur Verfügung stehenden Jahresscheiben Eingang gefunden haben (2011–2013). Wiederum werden ausschließlich im jeweiligen Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommene Unternehmen berücksichtigt. Berücksichtigung finden in den Regressionsanalysen als erklärende Variablen beispielsweise Unternehmensgröße, Unternehmensalter, Wirtschaftszweigklassifikation, Rechtsform oder FuE-Tätigkeit der Unternehmen.

<sup>8</sup> Gerstenberger, J. und M. Schwartz (2014), Mittelstand altert im Zeitraffer, Volkswirtschaft Kompakt Nr. 63, KfW Economic Research, Frankfurt am Main.

<sup>9</sup> Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2015), Alterung im Mittelstand bremst Investitionen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 85, KfW Economic Research, Frankfurt am Main. – Zimmermann, V. (2013), Bringen es die Alten noch? Unterschiede im Innovationsoutput junger und alter Unternehmer, Fokus Volkswirtschaft Nr. 33, KfW Economic Research, Frankfurt am Main.

<sup>10</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2014), Gute Nachfolger – Engpass im Mittelstand, DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2014, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin.

<sup>11</sup> Pochop, S. und S. Besecke (2012), Unternehmensnachfolge und Rating: Zur Berücksichtigung und Relevanz der Nachfolgeregelung bei der Kreditvergabe, Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, Nr. 1, Flensburg.

<sup>12</sup> So u. a. Tsoutsoura, M. (2014), The Effect of Succession Taxes on Family Firm Investment: Evidence from a Natural Experiment, *Journal of Finance*, im Erscheinen. – Ellul, A.; Pagano, M. und Fausto Panunzi (2012), Inheritance Law and Investment in Family Firms, *American Economic Review*, Vol. 100 (December 2010), S. 2414–2450.