

»»» Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsengpass

Nr. 308, 17. Dezember 2020

Autor: Dr. Arne Leifels, Telefon 069 7431-4861, arne.leifels@kfw.de

Die Corona-Krise legt die Zukunftsplanung vieler Mittelständler auf Eis. Erstmals im Nachfolge-Monitoring von KfW Research ist im Jahr 2020 bei über der Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unklar, ob und wann das Unternehmen an eine Nachfolgerin bzw. einen Nachfolger übergeben werden soll. Dennoch ergeben die repräsentativen Daten des KfW-Mittelstandspanels ein verhalten positives Bild: Denn erstens halten zumindest ältere Unternehmerinnen und Unternehmer, deren Rückzug kurz bevorsteht, auch in der Krise meist an ihren Übergabeplänen fest. Zweitens sind die KMU gut vorbereitet in die Krise gegangen und halten bereits laufende Nachfolgeprozesse auf Kurs: Knapp die Hälfte der ca. 260.000 für die kommenden zwei Jahre vorgesehenen Übergaben sind fertig verhandelt, bei einem weiteren Drittel laufen die Verhandlungen mit Nachfolgeinteressierten.

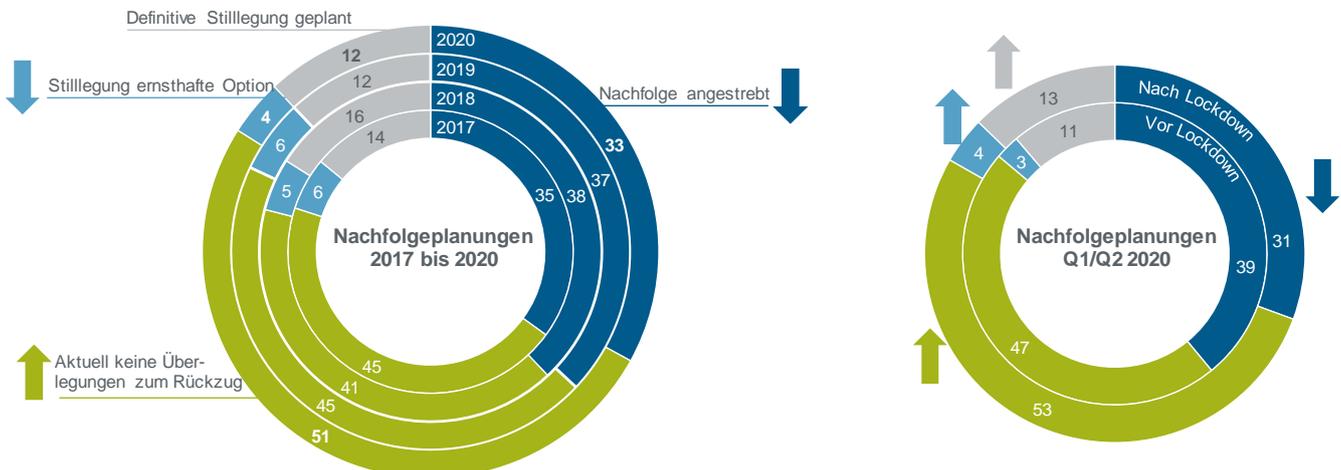
Diese positive Momentaufnahme aus dem ersten Halbjahr 2020 steht unter dem Vorbehalt, dass die Corona-Krise weiterhin durch staatliche Hilfen abgefedert wird und vor allem (dank Impfstoffen) in absehbarer Zeit vorübergeht. Ansonsten könnten mittelfristige Nachfolgepläne zu lange verschleppt werden und selbst weit fortgeschrittene Nachfolgeverhandlungen noch scheitern. Tatsächlich ist bereits eine erhöhte Wahrscheinlichkeit von Stilllegungsplänen seit dem Frühjahrs-Lockdown zu erkennen.

Ein Grundproblem der Unternehmensnachfolge hat Bestand und wird durch die Corona-Krise noch verschärft: Es mangelt wegen ungünstiger Demografie und schwachem Gründergeist an Nachwuchs. Wie die Analyse des KfW-Gründungsmonitors zeigt, haben Übernahmegründerinnen und -gründer überdurchschnittlichen Finanzierungsbedarf und spüren die finanziellen Risiken der Gründung besonders stark. Sie befürchten zudem öfter, dass die Selbstständigkeit ihre Familie belastet. Die Gründung im Team kann diese Lasten auf mehrere Schultern verteilen, doch es finden sich zu selten geeignete Partner.

Wenn die geburtenstarke Babyboomer-Generation sich im Lauf der kommenden 10 bis 15 Jahre aus dem Erwerbsleben zurückzieht, wird sie eine große Lücke hinterlassen – auch auf den Chefesseln im Mittelstand. KfW Research untersucht im „Nachfolge-Monitoring Mittelstand“ jährlich die Zukunftspläne der Inhaberinnen und Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), insbesondere ob sie nach dem Rückzug aus dem Unternehmen eine Nachfolge anstreben oder dessen Stilllegung planen.¹ Die Datenbasis ist das KfW-Mittelstandspanel, für das zwischen Februar und Juni 2020 ca. 10.000 KMU befragt wurden, darunter gut 2.000 zum Thema Nachfolge (siehe Box auf S. 7). In diesen Zeitraum fallen die coronabedingten Einschränkungen des Wirtschaftslebens, beginnend mit dem „harten Lockdown“ zum Frühlingsanfang (23.03.–19.04.2020). Entsprechend deutlich

Grafik 1: Planungsunsicherheit im Corona-Jahr – erste Anzeichen verworfener Nachfolgepläne seit dem Lockdown

Nachfolge- bzw. Stilllegungspläne der mittelständischen Inhaber(innen) nach dem Rückzug aus dem Unternehmen (jeweils Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent). Links: Jahresvergleich 2017–2020; rechts: Vergleich innerhalb Befragungswellen 2020 (Feb./März vs. April–Juni).



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2020.

Hinweis: Dieses Papier gibt die Meinung der Autoren wieder und repräsentiert nicht notwendigerweise die Position der KfW.

zeichnen sich bereits die Auswirkungen der Corona-Krise für die Unternehmensnachfolge ab.

Lockdown legt Nachfolgepläne auf Eis

Im Corona-Jahr 2020 fällt zuerst auf, dass mit 51 % gut die Hälfte der Unternehmerinnen und Unternehmer gar keine konkreten Überlegungen zu ihrem Rückzug und der Zeit danach anstellen (Grafik 1 links). Die ungefähre Größenordnung ist grundsätzlich erwartbar und unbedenklich, schließlich ist ungefähr die Hälfte der Unternehmerschaft unter 55 Jahre alt (49 %, Grafik 3), sodass eine konkrete Planung oft noch nicht dringend ist. Doch bemerkenswert ist: In den Vorjahren blieben deutlich weniger KMU unkonkret. Der entsprechende Anteil bewegte sich zwischen 41 und 45 %. Wir interpretieren diese deutliche Differenz als Corona-Effekt. Durch die Krise wird die Zukunft unsicherer und akute Probleme drängen in den Vordergrund.

Der kausale Zusammenhang mit der Corona-Krise wird durch die detaillierte Betrachtung der Daten nach dem Erhebungszeitpunkt gestützt. Die ab Anfang April erhobenen Daten weichen bei zukunftsorientierten Themen deutlich von den Monaten Februar/März ab. Der Frühjahrs-Lockdown beeinflusst nicht nur die Erwartungen zu Umsatz- und Beschäftigung, sondern auch das Thema Nachfolge: Zeitgleich mit dem Lockdown springt der Anteil von KMU ohne konkrete Nachfolgeüberlegungen von 47 % (Februar/März) auf 53 % (April bis Juni, Grafik 1 rechts).

Nachfolge-Inserate brechen im April ein

Die Corona-Verunsicherung schlägt sich auch in der Praxis der Nachfolgevermittlung nieder. Dies zeigt exemplarisch die Entwicklung der Inserate auf der Internetplattform www.nexxt-change.de, einer „Nachfolgebörse“, die Unternehmerinnen/Unternehmer und Nachfolgeinteressierte zusammenbringt (siehe Box 1). Normalerweise werden auf der Plattform pro Monat über 600 neue Angebote inseriert, so auch zu Beginn des Jahres 2020. Im Februar wurden z. B. ca. 650 neue Inserate angelegt – im April aber nur noch 300 (Grafik 2). Im Verlauf des Sommers und Herbstes wurde wieder etwas mehr inseriert, allerdings nach wie vor deutlich unter Vorkrisenniveau. Im Oktober und November deutet sich wieder ein negativer Trend an. (Die geschilderte Entwicklung ist gemäß der Daten früherer Jahre nicht auf saisonale Effekte zurückzuführen.)

Gescheiterte Nachfolge wegen Corona-Krise?

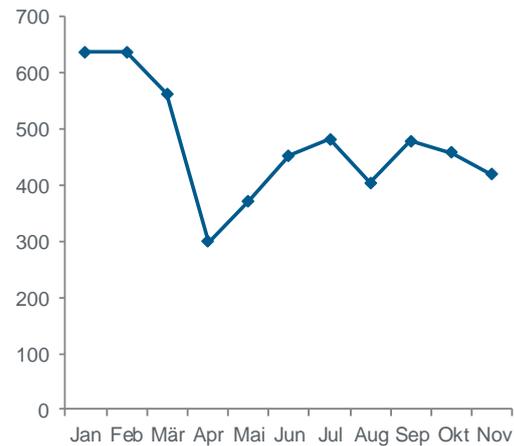
Unter allen KMU streben aktuell 33 % eine Nachfolgelösung an und 16 % steuern auf die Stilllegung zu. (Für 12 % ist die Stilllegung die einzige Option, für 4 % eine ernsthafte Option neben der Nachfolge). Im Jahr 2019 betrug der Anteil der Nachfolgeplaner noch 37 %. Verwerfen die KMU unter dem Eindruck der Corona-Krise ihre Nachfolgepläne und nehmen häufiger die Stilllegung in Kauf?

Einerseits „nein“: Der Anteil der KMU, die eine Unternehmensnachfolge anstreben, sinkt zwar gegenüber 2019 um vier Prozentpunkte. Doch die Stilllegung wird ebenfalls seltener geplant; der Anteil sinkt von 18 auf 16 % (Grafik 1 links).

Beides ist im Kern Ausdruck der gestiegenen Unsicherheit. Eine Verschiebung zwischen Nachfolge und Stilllegung ist zumindest im Vergleich der Jahresdaten 2019 und 2020 nicht zu erkennen – relativ betrachtet sind die Rückgänge ungefähr gleich stark.

Grafik 2: Weniger Nachfolgeangebote bei nexxt-change

Neue Nachfolgeangebote auf der Internetplattform nexxt-change im Jahr 2020 nach Monaten.



Quelle: nexxt-change.

Box 1: Nachfolgebörse nexxt-change



www.nexxt-change.de ist eine im Jahr 2006 gestartete, bundesweite Unternehmensnachfolgebörse. Ziel ist es, Unternehmer mit Interesse an einer Nachfolgeregelung und Existenzgründer zusammen zu bringen. Es handelt sich um eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, der KfW, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands in Zusammenarbeit mit den Partnern der Aktion „nexxt“.

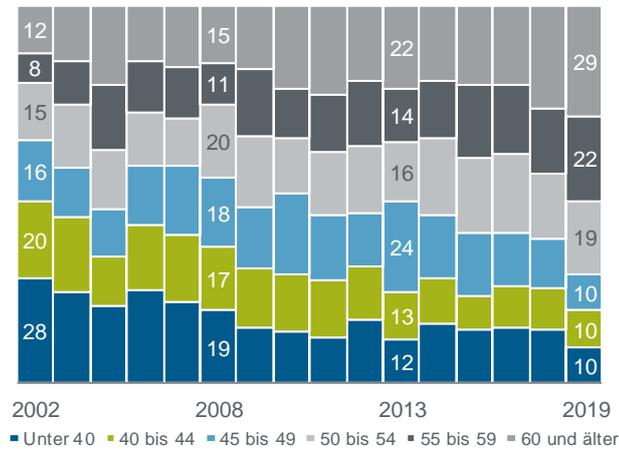
Nachfolgeplanerinnen und -Planer sowie an einer Übernahme interessierte Gründerinnen und -Gründer können auf [nexxt-change](http://nexxt-change.de) anonym inserieren und im Datenbestand recherchieren. Die Erstellung eines Inserates erfolgt unter Begleitung eines Regionalpartners (z. B. Kammern/Sparkassen). Deren Aufgabe ist die Qualitätssicherung und Koordination des Vermittlungsprozesses. Im Jahresdurchschnitt 2020 gab es auf der Plattform ca. 6.000 inserierte Angebote und 1.500 Gesuche.

Mit Krisendauer steigt das Risiko von Stilllegungen

Andererseits: Die Detailbetrachtung nach dem Befragungszeitpunkt liefert durchaus erste Indizien für eine krisenbedingt zunehmende Wahrscheinlichkeit von Stilllegungen. Im Datensample nach dem Lockdown (ab April) nimmt nicht nur die Unsicherheit stark zu, es zeigt sich gegenüber der Stichprobe aus Februar/März auch eine Verschiebung von Nachfolge- zu Stilllegungsplänen. Der Anteil von nachfolgeplanenden KMU sinkt von 39 auf 31 %, während der Anteil potenzieller Stilllegungen von 14 auf 17 % steigt (Grafik 1 rechts).

Grafik 3: Alterung der Unternehmerschaft schreitet voran

Alter der Inhaberinnen und Inhaber von KMU, 2002–2019 (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2002–2020.

Es handelt sich bei dieser Tendenz zur Stilllegung um eine Momentaufnahme mit eingeschränkter Datenbasis, die vorsichtig zu interpretieren ist. Es ist aber davon auszugehen, dass dieses Muster sich verfestigt, je länger Konjunktur- und Umsatzschwäche anhalten. Also lautet die Antwort auf die Frage „Werden Stilllegungen häufiger?“: Bisher dürften noch nicht viele Nachfolgepläne gescheitert sein, doch mit zunehmender Krisendauer steigt das Risiko.

Kurzfristiger Nachfolgebedarf steigt durch Alterung

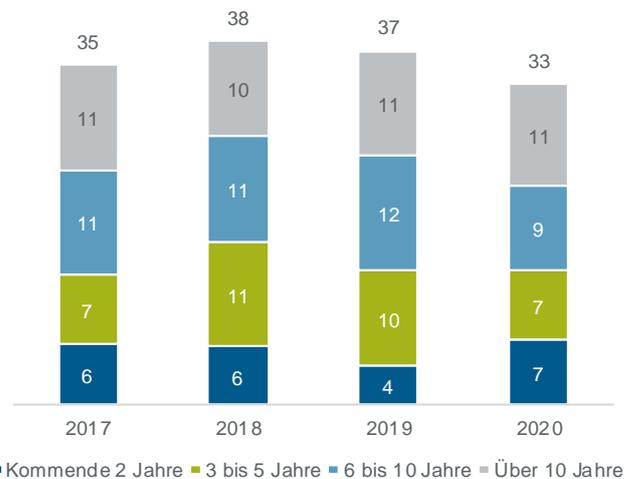
Gegen einen akut bevorstehenden Einbruch bei der Unternehmensnachfolge spricht ein weiteres Analyseergebnis: Unternehmerinnen und Unternehmer, deren Rückzug kurz bevorsteht, halten auch in der Krise an ihren Übergabep länen fest. So schlägt die voranschreitende Alterung voll auf die Anzahl kurzfristig anstehender Nachfolgen durch. Mittlerweile sind 29 % der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer über 60 Jahre alt (Grafik 3), darunter 13 % über 65. Der Anteil der KMU, die schon in den kommenden zwei Jahren die Nachfolge abwickeln wollen, steigt im Jahr 2020 auf 7 % des gesamten Mittelstands. In den Vorjahren lag der Anteil bei 4 bis 6 % (Grafik 4).

Während kurzfristige Nachfolgeplanungen bisher trotz der Krise weit gehend aufrechterhalten werden, könnte der mittelfristige Generationenwechsel ins Stocken geraten. Übergaben, die in drei bis fünf Jahren umgesetzt werden sollen, sind seltener in Planung als im Vorjahr (7 vs. 10 %). Es sind offenbar überwiegend die Inhaber mit etwas längerem Zeithorizont, die in den Krisenmodus wechseln und ihre Nachfolgeplanungen aussetzen.

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess: Ausreichend Planungsvorlauf, gewissenhafte Vorbereitung, das richtige Timing und realistische Vorstellungen sind entscheidende Erfolgsfaktoren.² Die Industrie- und Handelskammern empfehlen, spätestens drei Jahre vor der Übergabe mit der konkreten Nachfolgesuche zu beginnen.³ Entscheidend ist vor diesem Hintergrund, dass die Unternehmen möglichst schnell nicht mehr mit akuter Existenzsicherung beschäftigt

Grafik 4: Mehr kurzfristige Nachfolgepläne

Geplanter Rückzugszeitpunkt der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber mit Nachfolgeplänen, Berichtsjahre 2017–2020 (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2020.

sind und sich wieder um wichtige Zukunftsthemen kümmern können.

Gut vorbereitet in die Krise: Nachfolgeprozess trotz Corona noch auf Kurs

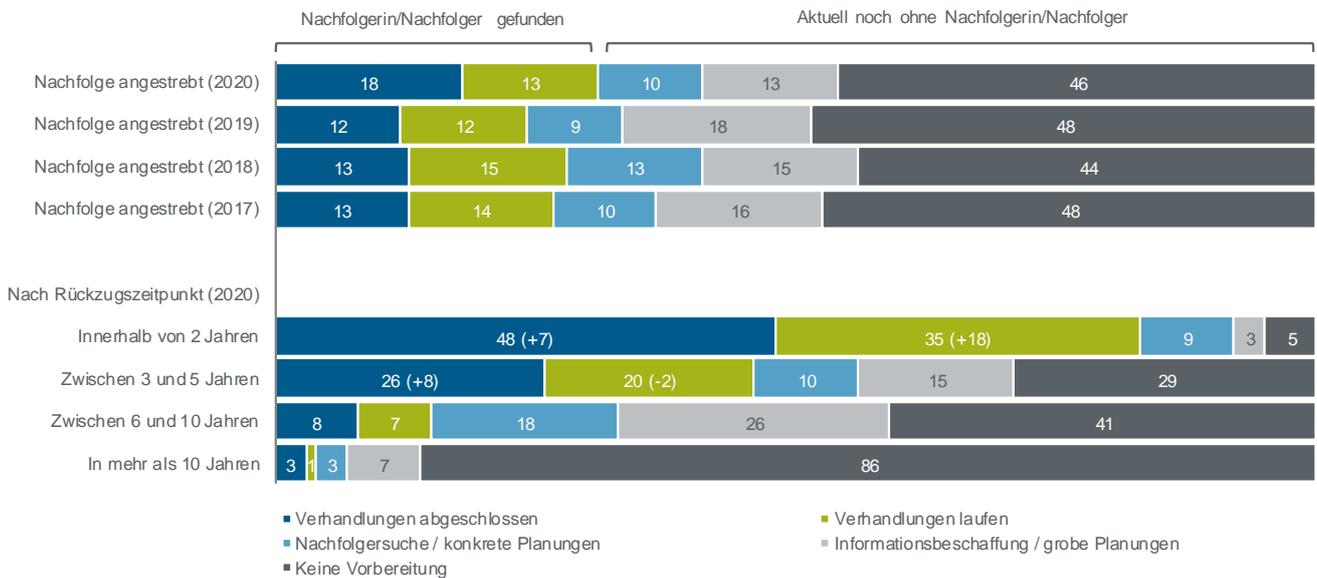
Bei den KMU, die auch in der Krise an ihren Nachfolgeplänen festhalten, sind die Vorbereitungen bisher noch gut in der Spur. Insgesamt haben 31 % bereits eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger gefunden (Grafik 5). Davon hat schon mehr als die Hälfte (18 %) die Verhandlungen abgeschlossen. Beide Werte liegen deutlich über dem Niveau der Vorjahre. Im Jahr 2019 waren 24 % der Nachfolgeplaner fündig geworden und darunter 12 % mit den Verhandlungen fertig. Das Nachfolge-Monitoring von KfW Research zeigt über die Jahre einen klar positiven Trend; die Mittelständler sind immer besser vorbereitet – und damit auch besser für unvorhersehbare Krisen gerüstet. Ein Grund dürfte die zunehmende Sensibilisierung für das Thema durch empirische Studien und die zunehmende mediale Berichterstattung sein.

Angesichts des notwendigen Planungsvorlaufs ist natürlich der Status kurzfristig anstehender Nachfolgen von besonderer Bedeutung für einen gelungenen Generationenwechsel im Mittelstand. Auch bei den für die kommenden zwei Jahre vorgesehenen Übergaben ist eine weitere Verbesserung zu beobachten: Mit 83 % haben deutlich mehr KMU als im Vorjahr (58 %) eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger gefunden. Davon stehen 35 % in Übergabeverhandlungen, 48 % haben die Verhandlungen bereits abgeschlossen.⁴

Nachfolgeprozessen mit laufenden Verhandlungen darf in „normalen“ Zeiten eine gute Prognose gestellt werden. Im Corona-Jahr 2020 besteht die Gefahr, dass selbst weit fortgeschrittene Verhandlungen angesichts plötzlich veränderter Rahmenbedingungen verschoben oder neu aufgesetzt werden müssen – oder im ungünstigsten Fall kurz vor der Ziellinie scheitern. In den vorliegenden Daten zum Zeitraum seit dem Lockdown sind allerdings (noch) keine Rückschritte im

Grafik 5: Geplante Übergaben der nächsten zwei Jahre zur Hälfte in trockenen Tüchern

Stand der Vorbereitungen der Unternehmensnachfolge nach Jahren (oben) und geplantem Rückzugszeitraum (unten) (Anteile in Prozent; Veränderung ggü. Vorjahr in Prozentpunkten in Klammern).



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2020.

Planungsstand zu erkennen. Je nach Verlauf der Krise könnte sich das in den kommenden Monaten ändern.

Ein Misslingen der Nachfolge droht aktuell vor allem bei ca. 17 % der Inhaberinnen und Inhaber, deren Rückzug in den kommenden zwei Jahren ansteht: 9 % befinden sich auf der Nachfolgesuche, 3 % haben bislang nur Informationen gesammelt, 5 % sind noch gar nicht in die Nachfolgeplanung eingestiegen. Ihnen droht ein verzögerter Rückzug aus dem Unternehmen bzw. die unfreiwillige Stilllegung. Auch hier ist die Entwicklung positiv: Im Jahr 2019 waren noch 21 % der kurzfristig anstehenden Nachfolgen auf diese Weise in Planungsrückstand.

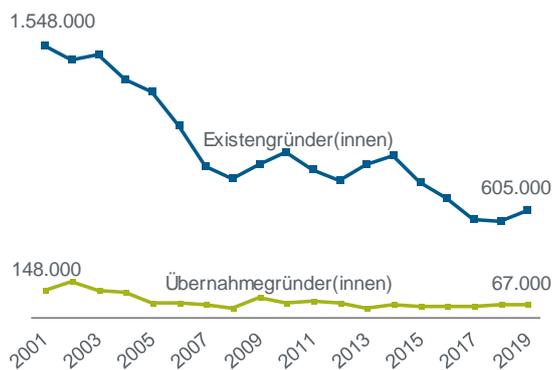
Nachfolgelücke: Corona verschärft Gründungsengpass
Hochgerechnet entsprechen die 7 % der KMU, die innerhalb von zwei Jahren eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger

benötigen, ca. 260.000 Unternehmen. Die Zahl der Übernahmegründungen bleibt deutlich dahinter zurück, sie liegt schon seit einiger Zeit bei ca. 70.000 pro Jahr. Zuletzt zeigte der KfW-Gründungsmonitor für das Jahr 2019 einen Rückgang auf 67.000 Übernahmegründungen gegenüber 72.000 im Vorjahr (Grafik 6).⁵

Es besteht also eine strukturelle Nachfolgelücke, die letztlich nur mit deutlich erhöhter Gründungstätigkeit verkleinert werden kann. Denn die Altersstruktur der Unternehmerinnen und Unternehmer ist eine demografische Tatsache. Doch ein Gründungsboom ist nicht absehbar – weder beim Gründungsgeschehen im Allgemeinen, noch bei Übernahmegründungen im Speziellen. Für das laufende Jahr lassen Vorabdaten aus der laufenden Erhebung des KfW-Gründungsmonitors einen weiteren Rückgang der Übernahmegründungen

Grafik 6: Gründungsflaute hält an

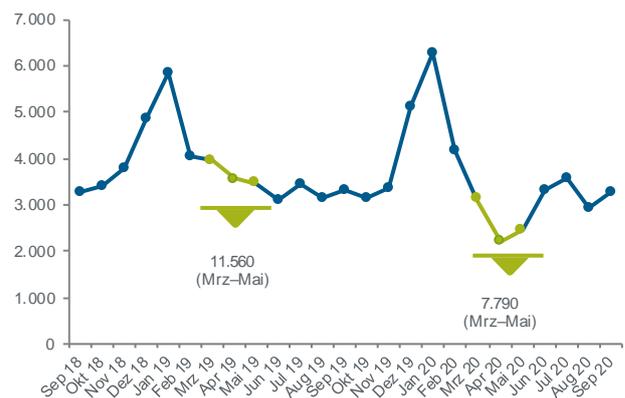
Anzahl der Existenzgründer (insgesamt und Übernahmegründer)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2002–2020.

Grafik 7: Gewerbeanzeigen im Lockdown-Tief

Angezeigte „Übernahmen bestehender Gewerbebetriebe“ nach Monaten



Quelle: Gewerbeanzeigenstatistik (Destatis Fachserie 5, Reihe 2).

befürchten. (Der KfW-Gründungsmonitor 2021 erscheint im Frühjahr.)

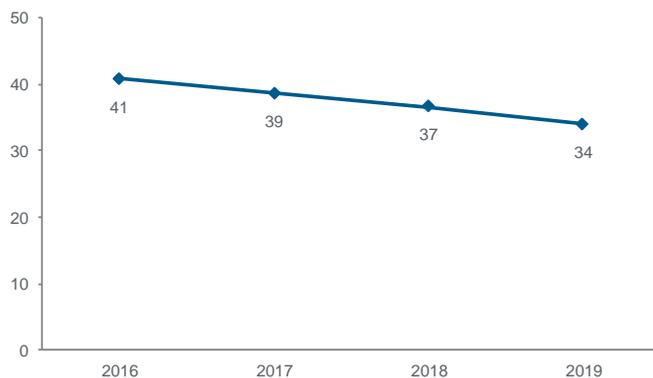
Die amtliche Statistik der Gewerbeanzeigen erfasst zwar nur den gewerblichen Teil des Gründungsgeschehens (nicht den freiberuflichen), weist aber eindeutig in dieselbe Richtung. Mit dem Lockdown brachen die „Übernahmen bestehender Gewerbebetriebe“ ein. 7.800 Übernahmen von März bis Mai 2020 bedeuten gegenüber 11.600 im Vorjahreszeitraum einen Rückgang von 33 % (Grafik 7). Im Sommer haben sich die Gewerbeanmeldungen vorerst wieder auf Normalniveau erholt, aber Nachholeffekte sind bisher nicht zu erkennen.

KfW-Gründungsmonitor: Übernahmen seltener innerhalb der Familie

Übernahmegründerinnen und -Gründer machen Jahr für Jahr ca. ein Zehntel des gesamten Gründungsgeschehens aus. Dabei sind zwei recht unterschiedliche Arten der Übernahmegründung zu unterscheiden: innerhalb und außerhalb der Familie (z. B. durch Kauf von außerhalb des Unternehmens, aber auch durch Mitarbeiter/Miteigentümer). Im Durchschnitt der Jahre 2016–2019 finden 38 % der Übernahmegründungen innerhalb der Familie statt. Dabei ist ein rückläufiger Trend zu beobachten – von 41 % im Jahr 2016 auf 34 % im Jahr 2019 (Grafik 8). Diese Entwicklung hängt zum einen mit der demografischen Entwicklung zusammen, denn die scheidende Unternehmergeneration hat historisch wenig Kinder. Zum anderen ist auch davon auszugehen, dass Bildungs- und Berufswege zunehmend durch individuelle Interessen bestimmt werden und häufiger außerhalb des elterlichen Unternehmens verlaufen.

Grafik 8: Familiennachfolge wird seltener

Anteil von familieninternen Übergaben an allen Übernahmegründungen (in Prozent)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2017–2020.

Übernahmegründungen sind größere Gründungen

Übernahmegründerinnen und -gründer unterscheiden sich in einigen Punkten von denjenigen, die ein neues Unternehmen errichten. Im Durchschnitt der letzten vier Jahre (2016–2019) erfolgen Übernahmegründungen etwas häufiger durch Männer (64 vs. 61 %) und seltener durch Akademiker und Akademikerinnen (24 vs. 33 %, Grafik 9). Der wesentliche Unterschied ist jedoch: Übernahmegründungen sind im Durchschnitt größer. Die Gründer und Gründerinnen machen sich häufiger im Vollerwerb selbstständig (66 vs. 39 %), haben

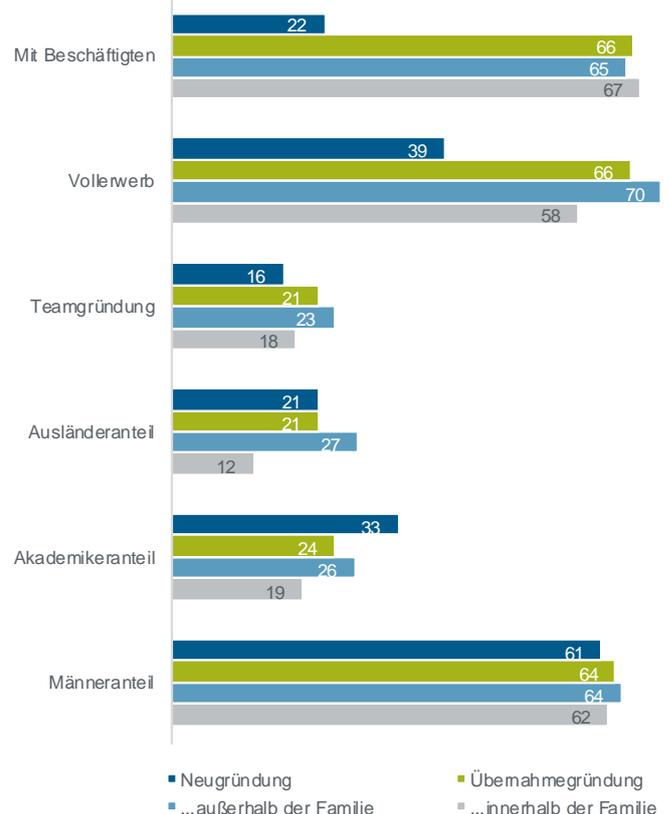
naturgemäß häufiger schon im ersten Jahr Beschäftigte (66 vs. 22 %) und gründen häufiger im Team (21 vs. 16 %). Externe Übernahmegründungen erfolgen besonders oft im Vollerwerb (70 %) und im Team (23 %). Sie weisen auch einen hohen Ausländeranteil (27 %) auf – bei familieninternen Übernahmegründern ist der Anteil demgegenüber weniger als halb so groß (12 %) und damit unterdurchschnittlich.

... und haben größeren Finanzierungsbedarf

Mit größeren Gründungsprojekten geht größerer Finanzierungsbedarf einher. Neugründer kommen oft ganz ohne Finanzmittel (33 %) oder mit Beträgen unter 10.000 EUR aus (45 %). In den Jahren 2015–2019 setzen nur 22 % der Neugründer mehr als 10.000 EUR ein. Bei Übernahmegründern ist dieser Anteil mit 46 % mehr als doppelt so groß. Insbesondere Finanzierungsvolumina über 50.000 EUR sind bei Übernahmen viel häufiger (23 vs. 6 %, Grafik 10).

Grafik 9: Übernahmen häufiger als Vollerwerbsgründung

Merkmale von Übernahme- und Neugründungen im Vergleich (Durchschnitt 2016–2019, Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2017–2020.

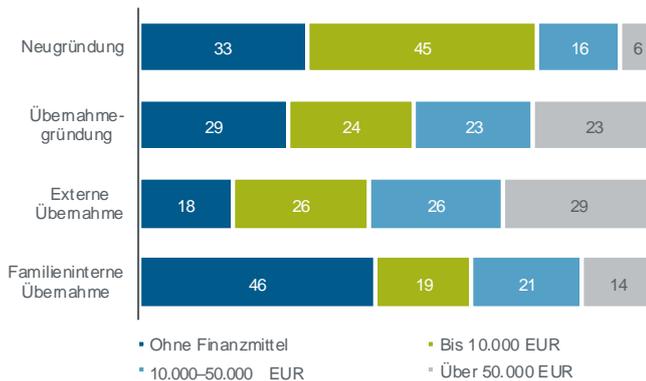
Bei externen Übernahmen ist der Finanzierungsbedarf besonders groß: Nur 18 % von ihnen benötigen gar keine Finanzmittel; 29 % investieren mehr als 50.000 EUR. Familieninterne Übergaben werden hingegen noch häufiger als Neugründungen ohne Mitteleinsatz durchgeführt (46 %), mittlere Finanzierungsvolumina zwischen 10.000 und 50.000 EUR sind dafür relativ häufig (21 %).

Die unterschiedlichen Finanzierungsbedarfe familieninterner

und externer Übernahmegründungen sind hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass bei nur 22 % der familieninternen Nachfolgen überhaupt ein Kaufpreis gezahlt wird, aber bei zwei von drei externen (67 %). Die Kaufpreise sind zudem deutlich niedriger: Nur bei ungefähr jeder zehnten familieninternen Übergabe liegt der Preis über 10.000 EUR – im Vergleich zu jeder zweiten externen Übernahmegründung.⁶

Grafik 10: Übernahme kapitalintensiver als Neugründung

Eingesetzte Finanzmittel von Neu- und Übernahmegründern (Durchschnitt 2016–2019, Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2017–2020.

Finanzielle Risiken und Belastung der Familie als Gründungshürden

Bei der Übernahmegründung werden bestimmte Schwierigkeiten anders wahrgenommen als bei der Neugründung. So treten bei der Übernahme eines bestehenden Unternehmens seltener Schwierigkeiten im Bereich der Akquise auf (16 vs. 28 %, Grafik 11), schließlich gibt es bereits Kundenkontakte. Entsprechend sind auch Probleme mit unausgereiften Geschäftsideen seltener (10 vs. 14 %). Angesichts des größeren Finanzierungsbedarfs haben Übernahmegründerinnen und -gründer hingegen häufiger Bedenken wegen der finanziellen Risiken ihrer Selbstständigkeit. Dies betrifft mit 34 % gut ein Drittel, und damit deutlich mehr als unter den Neugründerinnen und -gründern (22 %). Externe Übernahmegründungen haben außerdem häufiger Probleme geeignete Mitgründer zu finden (15 vs. 8 % unter Neugründungen).

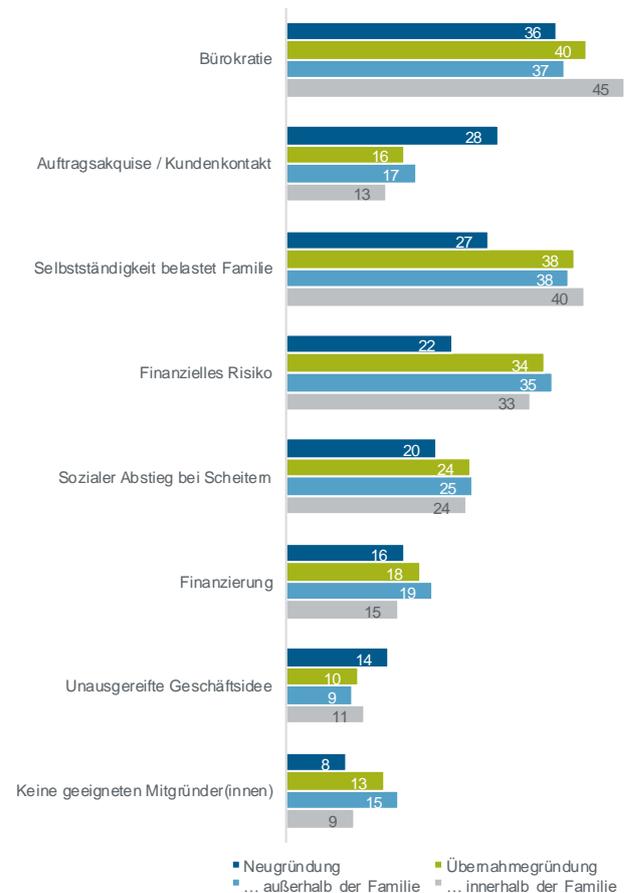
Die Existenzgründung kostet Zeit und Nerven. Übernahmegründerinnen und -gründer geben noch häufiger als Neugründerinnen und -gründer an, dass ihre Selbstständigkeit die Familie belastet (38 vs. 27 %). Das gilt für externe wie familieninterne Übernahmegründungen und dürfte direkt mit der überdurchschnittlichen Größe der Gründungsprojekte zusammenhängen. Übernahmegründerinnen und -gründer investieren im Durchschnitt mehr Arbeitszeit in ihre Selbstständigkeit (42 vs. 27 Wochenstunden). Auch wenn nur Gründungen im Vollerwerb betrachtet werden, bleibt ein großer Unterschied bestehen (53 vs. 45 Wochenstunden).

Die für Übernahmegründungen typischen Probleme – Familie, Partnermangel, Finanzrisiko – wirken sich anscheinend auch als echte Gründungshürde aus. Denn diese Punkte werden besonders häufig von Übernahmegründerinnen und

-Gründern genannt, die ihr Projekt bereits wieder abgebrochen haben. Andere Schwierigkeiten wie z. B. mit Bürokratie und Kundenakquise werden hingegen bei abgebrochenen und weiterhin aktiven Gründungsprojekten in etwa gleich wahrgenommen. Auch in der Planungsphase der Gründung wirken die befürchtete Belastung der Familie sowie der Mangel an Teampartnern als Hürde: Planabbrecher sehen hier größere Probleme als die Gründerinnen und Gründer, die ihre Pläne in die Tat umgesetzt haben.

Grafik 11: Finanzrisiko belastet Übernahmegründung

Wahrgenommene Schwierigkeiten bei Übernahme- und Neugründungen (Durchschnitt 2016–2019, Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2017–2020.

Fazit: Unternehmensnachfolge nicht akut gefährdet – aber erste Warnzeichen

Die Corona-Krise legt die Zukunftsplanung vieler Mittelständler auf Eis. Die Unternehmen sind im Jahr 2020 plötzlich mit existenziellen Problemen beschäftigt – wegbrechende Umsätze, Liquiditätsengpässe, Sorgen um die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells. Für die Inhaberinnen und Inhaber treten dabei Überlegungen zum künftigen Rückzug aus dem Unternehmen in den Hintergrund. Gut die Hälfte der KMU stellt aktuell keine konkreten Überlegungen zu Nachfolge, oder Stilllegung an – ein klarer Höchstwert im seit 2015 bestehenden KfW-Nachfolgemonitoring.

Es lassen sich durch die Detailauswertung der vor und nach dem Frühjahrs-Lockdown erhobenen Daten zwar erste Indizien erkennen, dass durch die Krise die Wahrscheinlichkeit

von Stilllegungen steigen könnte. Doch gemessen an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist die aktuelle Momentaufnahme ein überwiegend positives Bild der Unternehmensnachfolge im Mittelstand:

1. Unternehmerinnen und Unternehmer, deren Rückzug kurz bevorsteht, halten auch in der Krise an ihren Übergabep länen fest. Es sind eher die KMU mit etwas längerem Zeithorizont, die ihre Planungen aussetzen.
2. Die Nachfolgeprozesse sind bisher noch gut in der Spur. Die für die nächsten zwei Jahre vorgesehenen Übergaben sind zur Hälfte fertig verhandelt, bei einem weiteren Drittel laufen die Verhandlungen. Das sind Bestwerte im KfW-Nachfolge-Monitoring.

Corona-Hilfen ermöglichen Zukunftsplanung in KMU

Diese positive Momentaufnahme aus dem ersten Halbjahr 2020 steht wohlgermerkt unter einem großen Vorbehalt: Auch das Gelingen des Generationenwechsels im Mittelstand hängt von Schwere und Verlauf der Corona-Krise ab. Wenn beispielsweise die Planung mittelfristig anstehender Übergaben zu lange aufgeschoben wird, schwinden die Erfolgchancen. Denn eine gelungene Unternehmensnachfolge erfordert normalerweise einen mehrjährigen Planungsvorlauf. Und selbst weit fortgeschrittene Verhandlungen können – mit der Ziellinie im Blick – an drastisch veränderten Rahmenbedingungen scheitern.

Entscheidend ist deshalb, dass die Unternehmen möglichst schnell nicht mehr (nur) mit akuter Existenzsicherung beschäftigt sind und sich wieder um wichtige Zukunftsthemen kümmern können. Deshalb sind die aktuellen Fortschritte bei der Impfstoffentwicklung auch für die Unternehmensnachfolge sehr wichtig, da eine Normalisierung des Wirtschaftslebens schon ab dem Frühjahr realistisch erscheint. In der Zwischenzeit sind staatliche Hilfen, die weiterhin die Liquidität der KMU sichern und zudem politische Entschlossenheit auf dem Weg aus der Krise signalisieren, ein zentraler Baustein.

Zu wenig Übernahmegründungen – finanzielle Risiken als Hürde

Ein weiterer Baustein ist die Aktivierung und Unterstützung von (potenziellen) Übernahmegründerinnen und -gründern. Denn die ungünstige Kombination aus demografischer Schiefelage und nachlassendem Gründergeist⁷ bedeutet, dass der Bedarf an Nachfolgerinnen und Nachfolgern auf Jahre größer als das Angebot ist. Die Familiennachfolge bleibt im Mittelstand äußerst wichtig, doch der Anteil externer Übergaben wird allein demografisch bedingt weiter zunehmen. Dadurch rückt die Verfügbarkeit von Finanzierung stärker in den Fokus – denn externe Übernahmegründungen benötigen öfter Finanzmittel und zudem größere Beträge. Übernahmegründerinnen und -gründer haben insgesamt auch deutlich

häufiger Bedenken wegen der finanziellen Risiken ihrer Selbstständigkeit als Neugründer.

Teamgründung verteilt Last auf mehrere Schultern

Unsere Analyse zeigt weitere spezifische Gründungshürden. Übernahmegründungen sind überdurchschnittlich große Gründungsprojekte und kosten überdurchschnittlich viel Arbeitszeit. Dementsprechend befürchten Übernahmegründerinnen und -gründer überdurchschnittlich oft, dass ihre Selbstständigkeit die Familie zu sehr belastet. Außerdem haben sie mitunter Probleme, geeignete Partner für angestrebte Teamgründungen zu finden. Dabei ist die gemeinschaftliche Gründung eine gute Möglichkeit, die zeitlichen und finanziellen Belastungen auf mehrere Schultern zu verteilen (und unterschiedliche Talente zu kombinieren). Der Trend zur externen Nachfolge wird mehr Gelegenheiten zur Übernahmegründung im Team schaffen. Es liegt deshalb wertvolles Potenzial in der gezielten Beratung und Vernetzung von Gründungsinteressierten. Erfolgreiche Übernahmeteams können als Vorbilder zeigen, wie die Fortführung und Modernisierung eines Unternehmens gemeinsam gelingen.

Box 2: Datenbasis

Den Auswertungen dieses Beitrags liegen im Wesentlichen zwei Datenquellen zu Grunde: das KfW-Mittelstandspanel und der KfW-Gründungsmonitor. Beide werden von KfW Research eigens erhoben und liefern jeweils eine repräsentative Datenbasis der kleinen und mittleren Unternehmen bzw. des Gründungsgeschehens in Deutschland. Die Datenquellen stehen auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Rahmen von Forschungsk Kooperationen zur Verfügung.⁸

KfW-Mittelstandspanel

Die Grundgesamtheit des KfW-Mittelstandspanels sind Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 500 Mio. EUR. Mit einer Datenbasis von 10.000–15.000 Unternehmen pro Jahr ist das KfW-Mittelstandspanel die einzige repräsentative KMU-Erhebung. Der Befragungszeitraum der 18. Welle lief vom 10.02. bis zum 19.06.2020. Die Auswertungen dieses Berichts basieren auf den Angaben der gut 2.000 neu in das Panel aufgenommenen KMU, welche zum Thema „Unternehmensnachfolge“ befragt werden.

KfW-Gründungsmonitor

Der KfW-Gründungsmonitor basiert auf Angaben von 50.000 zufällig ausgewählten, in Deutschland ansässigen Personen. Sie werden jährlich im Rahmen einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung interviewt. Gründer werden dabei breit erfasst: Voll-/Nebenerwerb, Freiberuf/ Gewerbe, Neugründung/Übernahme usw. Der KfW-Gründungsmonitor liefert damit ein repräsentatives Bild der gesamten Gründungstätigkeit in Deutschland.

¹ Zuletzt Schwartz, M (2019), Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Planungen auf hohem Niveau stabil, Fokus Volkswirtschaft Nr. 241, KfW Research.

² Siehe hierzu auch eine Detailbefragung in Leifels, A. (2016), Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018, Fokus Volkswirtschaft 132, KfW Research.

³ Vgl. DIHK (2019), DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019, Berlin.

⁴ Auch die (ca. 540.000) KMU mit in 3 bis 5 Jahren anstehender Nachfolge sind besser vorbereitet als zuvor: Aktuell haben 46 % eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger gefunden, im Jahr zuvor waren es 40 %. Bei der Interpretation ist allerdings zu bedenken, dass in diesem Segment zahlreiche KMU ihre Nachfolgeplanungen ausgesetzt haben, sodass ihr Planungsstand hier nicht erfasst wird. Falls insbesondere schlecht vorbereitete Unternehmen den Nachfolgeprozess aussetzen, kann sich eine (scheinbare) Verbesserung des Planungsstands ergeben.

⁵ Metzger, G. (2020), KfW-Gründungsmonitor 2020: Gründungstätigkeit in Deutschland 2019: erster Anstieg seit fünf Jahren – 2020 im Schatten der Corona-Pandemie, KfW Research.

⁶ Kaufpreise laut Angabe der Übernahmegründerinnen und -Gründer. Zusätzlich (oder stattdessen) können entgeltliche Übertragungen gegen Rentenzahlung o.ä. stattgefunden haben.

⁷ Vgl. Metzger, G. (2021, im Erscheinen), Jüngere stabilisieren „Gründungsgeist“ in Deutschland, Fokus Volkswirtschaft, KfW Research.

⁸ <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Über-KfW-Research/Forschungskooperationen/>