

# »»» Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022: Knappheit an Nachfolgekandidaten nimmt zu, Misserfolge dürften häufiger werden

Nr. 424, 28. März 2023

Autor: Dr. Michael Schwartz, Telefon 069 7431-8695, [michael.schwartz@kfw.de](mailto:michael.schwartz@kfw.de)

Die Herausforderungen für viele mittelständische Unternehmen in Deutschland, eine Unternehmensnachfolge umzusetzen, haben nichts an Aktualität eingebüßt. Bis zum Ende des Jahres 2023 planen rund 190.000 Inhaberinnen und Inhaber, das Unternehmen in die Hände einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers zu legen.

Rund 120.000 dieser kurzfristigen Nachfolgen sind bereits in trockenen Tüchern. Dennoch ist der Planungsstand in den Unternehmen weiter leicht abnehmend. Auf dem Weg zur erfolgreichen Nachfolge ist dabei der Mangel an geeigneten Nachfolgekandidaten nach wie vor die mit Abstand größte Hürde. Das Gründungsinteresse ist weiter zu gering. Auf der anderen Seite steigt der Bedarf: Gegenwärtig sind bereits ein Drittel der Unternehmerschaft 60 Jahre oder älter – das sind etwa 1,2 Mio. Streben Inhabende kurzfristig eine Nachfolge an, sind sie im Durchschnitt bereits 64 Jahre alt.

Die ausgeprägte Nachfolgelücke führt dazu, dass selbst bei aktivem Engagement das Unterfangen einer Nachfolge oftmals nicht gelingen wird. Ungewollte Unternehmensstilllegungen dürften spürbar häufiger werden. Mit dem Scheitern ihrer Nachfolgepläne müssen aktuell rund 46.000 der Unternehmen rechnen, die eine Kurzfristnachfolge realisieren möchten. Dort sind die Inhaberinnen und Inhaber entweder noch gar nicht in den Prozess eingestiegen oder haben bislang nur Informationen gesammelt. Das sind im Langfristvergleich sehr hohe Werte.

Generell ist der Wunsch, die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln, weiter sehr ausgeprägt. Schwierig erweisen sich dabei aber generell zahlenmäßig kleiner werdende Nachfolge-Generationen sowie sich wandelnde Berufswege. Fehlendes Interesse bei Familienangehörigen ist folglich der dominierende Grund für eine geplante Geschäftsaufgabe. Insgesamt planen rund 190.000 Mittelständler bis Ende des Jahres 2026 ohne eine Nachfolgeregelung aus dem Markt auszutreten.

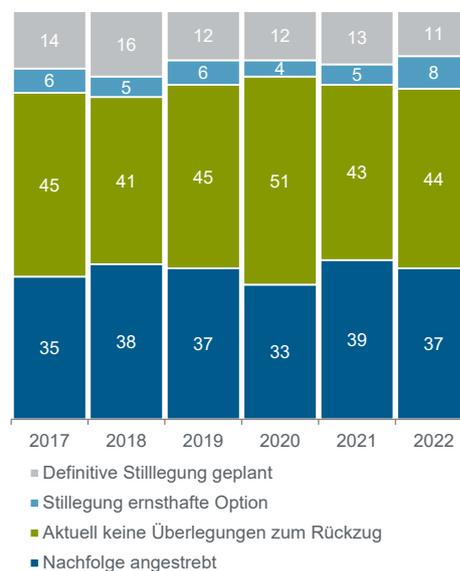
Das Nachfolge-Monitoring Mittelstand von KfW Research informiert im jährlichen Turnus über aktuelle Eckdaten und Entwicklungen zum Nachfolgegeschehen im deutschen Mittelstand. Basierend auf Daten des KfW-Mittelstandspanels<sup>1</sup> wird dabei ein breites Verständnis angelegt, das nicht nur die Planungen größerer Familienunternehmen umfasst, sondern ebenso die Bestrebungen von Kleinunternehmen und Soloselbstständigen. Immerhin stellen Kleinunternehmen mit

weniger als fünf Beschäftigten allein 82 % aller Unternehmen in Deutschland.

Im diesjährigen „Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022“<sup>2</sup> zeigt sich, dass der „Corona-Knick“ in den Rückzugsplanungen mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer<sup>3</sup> vollständig überwunden ist – der Anteil der Inhaberinnen und Inhaber mit generellen Rückzugs- bzw. spezifischen Nachfolgedenken liegt im langjährigen Durchschnitt (Grafik 1). Die Herausforderungen des Generationenwechsels haben nichts an Aktualität eingebüßt.

Grafik 1: Eckdaten zum Fortbestand mittelständischer Unternehmensstrukturen

Nachfolge- bzw. Stilllegungspläne der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber nach dem Rückzug aus dem Unternehmen (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2022.

## Etwas weniger kurzfristige Nachfolgewünsche: rund 190.000 Unternehmensnachfolgen bis Ende 2023 angestrebt

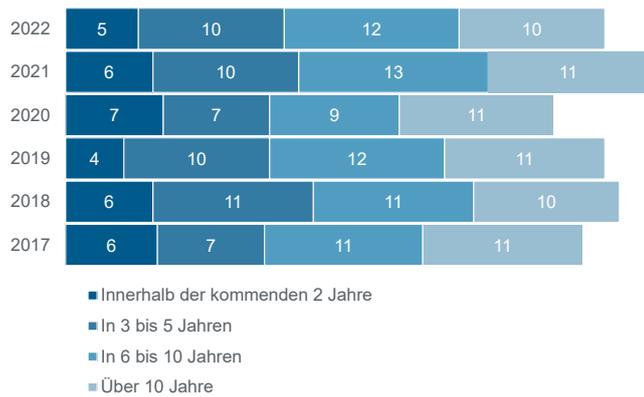
Bis zum Ende des laufenden Jahres planen rund 190.000 Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen ihren Rückzug und streben dabei an, das Unternehmen in die Hände einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers zu legen. Das entspricht 5 % aller kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland bis Ende 2023 (Grafik 2). Das sind im Vergleich zu den beiden Vorjahren etwas weniger Unter-

nehmen, die eine kurzfristige Nachfolgeregelung auf der Agenda haben. Größere strukturelle Veränderungen bleiben aber aus.

Weitere 10 % aller mittelständischen Unternehmen möchten mittelfristig (binnen drei bis fünf Jahren) eine Nachfolge realisieren. In absoluten Zahlen ausgedrückt, bedeutet das: Bis zum Ende des Jahr 2026 streben rund 560.000 der insgesamt 3,8 Mio. mittelständischen Unternehmen eine Nachfolge an.

**Grafik 2: Zeithorizont geplanter Nachfolgen**

Geplanter Rückzugszeitpunkt der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber mit Nachfolgeplänen, Berichtsjahre 2017–2022 (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2022.

**Wunsch, die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln, bleibt weiter ausgeprägt**

Familieninterne Unternehmensnachfolgen sind nach wie vor die beliebteste Nachfolgevariante (Grafik 3). Während in den Jahren vor der Corona-Krise eher die Tendenz bestand, dass Familiennachfolgen allmählich an Bedeutung verlieren, haben die zurückliegenden Krisenjahre zu einer „Renaissance der

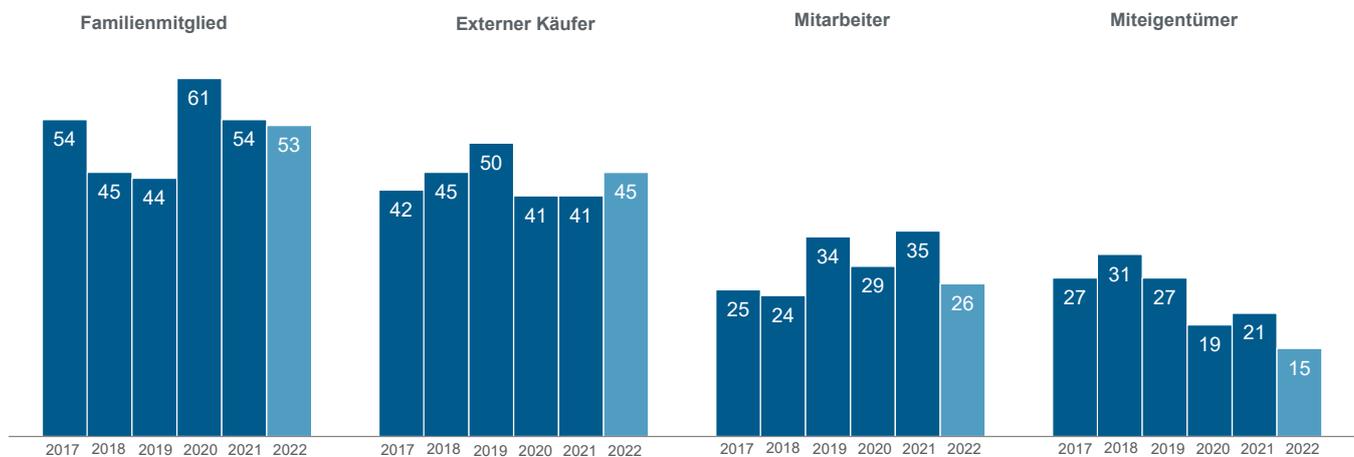
Familie“ geführt.<sup>4</sup> Im Zuge der Corona-Krise der Jahre 2020 und 2021 verschoben sich die Präferenzen aus Sicht der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer in Richtung Familiennachfolge. Vor der Krise zogen ca. 45 % der Unternehmensleitungen mit Rückzugsplänen die Übergabe an ein Familienmitglied in Betracht. Im Jahr 2020 sprang der Anteil auf 61 %. Aktuell wünschen sich immer noch 53 % der Altinhaber mit einem aktuellen Nachfolgedanken, das Unternehmen in die Hände eines Familienangehörigen zu legen.

Wieder etwas häufiger als Nachfolgevariante in Betracht gezogen wird die externe Übergabe bzw. der externe Verkauf. Diese Option wird im Jahr 2022 von 45 % der Nachfolgeplanelnden erwogen. Grundsätzlich können mittelständische Unternehmen eine attraktive Option für externe Käufer sein. Potenzielle Käufer können auf ein bewährtes Geschäftsmodell zurückgreifen (inklusive Kundenstamm, Lieferanten, Auftragsbestand, Mitarbeiter, Knowhow, etc.) dessen generelle Tragfähigkeit in den meisten Fällen gegeben sein dürfte. Nachfolgeplanende Unternehmen sind in aller Regel durch sehr gute Ertragskraft, Eigenkapitalstärke und finanzielle Robustheit gekennzeichnet.<sup>5</sup>

Die Nachfolge durch Beschäftigte des Unternehmens wird deutlich weniger häufig genannt (26 %). Eine Nachfolgeregelung über Miteigentümer des Unternehmens ziehen nur noch 15 % der Altinhaberinnen und Altinhaber in Betracht. Diese Variante scheint im Zeitablauf auch generell an Relevanz einzubüßen.

**Grafik 3: Angestrebte Nachfolgevarianten mittelständischer Unternehmen**

Unternehmensanteile in Prozent



Anmerkung: Mehrfachnennung möglich. Bezogen auf alle KMU mit Nachfolgeüberlegungen (unabhängig vom angedachten Rückzugszeitraum). Auswertungen für die Kategorie „Mitarbeiter“ beziehen nur KMU mit Mitarbeitern ein. Auswertungen für die Kategorie „Miteigentümer“ beziehen nur KMU mit mehreren Eigentümern ein. Ohne Unternehmen, die aktuell eine Stilllegung nur in Betracht ziehen.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2022.

### Nachfolgehemmnisse: Mangel an geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolgern ist nach wie vor größte Hürde

Selbst bei aktivem Engagement wird vielen Unternehmen dieses Unterfangen vermutlich nicht gelingen. Es gibt zahlreiche Hürden, an denen der Nachfolgeprozess stecken bleiben oder scheitern kann – von der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten bis zu bürokratischen Fallstricken (Grafik 4).

Allein der Mangel an potenziellen Gründerinnen und Gründern, setzt eine natürliche Grenze. Die nach wie vor von den Unternehmen mit Abstand am häufigsten genannte Hürde der Unternehmensnachfolge ist die **Schwierigkeit, geeignete Nachfolge Kandidaten zu finden**. Über drei Viertel der KMU sehen hier ein Problem (79 %). Ursächlich ist dafür eine strukturelle Nachfolgelücke die zum einen demografisch begründet ist: Auf die geburtenstarke Babyboomer-Generation folgen deutlich schwächer besetzte Kohorten („Baby-Bust“). Es fehlt schlicht der Nachwuchs. Zum anderen entsteht die Nachfolgelücke durch ein seit Jahren geringes Gründungsinteresse. Die Gründungszahlen sind seit Jahren im Tief (siehe vertiefenden Abschnitt zum Gründungsgeschehen).

Erschwerend kommt das Problem des Zusammenfindens hinzu. Schwierig ist allein schon der Erstkontakt zwischen Unternehmen und Nachfolgeinteressierten, denn es mangelt an Ansprechpartnern und überregionalen Netzwerken. An diesen Hürden setzen sogenannte Nachfolgebörsen an, wie bspw. [nexxt-change.de](https://www.nexxt-change.de), die Unternehmerschaft und Nachfolgeinteressierte zusammenbringen (siehe Box dazu).

#### Grafik 4: Hürden einer Unternehmensnachfolge

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021–2022.

Die Knappheit von Nachfolgerinnen und Nachfolgern wird mehr als doppelt so oft genannt wie die zweithöchste: die Einigung auf einen Kaufpreis (34 %, Mehrfachnennungen möglich). Wenn potenzielle Nachfolge Kandidatinnen oder -kandidaten identifiziert sind, ist mit dem **Finden eines konsens-**

**fähigen Kaufpreises** die nächste Hürde zu überwinden. Dabei müssen nicht nur die unterschiedlichen Vorstellungen vom Wert des Unternehmens verhandelt werden, sondern auch die genauen Zahlungsmodalitäten.<sup>6</sup> Schwierig dürften in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Blickwinkel der Akteure sein. Die Inhaberinnen und Inhaber nehmen meist eher eine retrospektive Bewertung der Entwicklung vor (Investitionen, Aufwand, Wachstum, emotionale Bindung etc.). Bei der möglichen Nachfolgerin bzw. dem Nachfolger dürften dagegen künftige Potenziale und Ertragsmöglichkeiten im Vordergrund stehen (Wettbewerbssituation, Kundenstamm, Auftragsbestand, Modernisierungsgrad, etc.).

#### Box: Nachfolgebörse nexxt-change

Deutschlands größte Unternehmensnachfolgebörse bringt Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen sowie Existenzgründer zusammen.

[www.nexxt-change.org](https://www.nexxt-change.org) ist eine Internetplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, der KfW Bankengruppe, des Deutschen Industrie- und Handelskammertags, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands.

Ziel der nexxt-change Unternehmensnachfolgebörse ist es, nachfolgeinteressierte Unternehmer und Existenzgründer zusammen zu bringen. Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Existenzgründerinnen und -gründer können dazu in den Inseraten der Börse recherchieren oder selbst Inserate einstellen.

Die Erstellung eines Inserates erfolgt durch das Anlegen eines eigenen Accounts und kann im Bedarfsfall durch einen Regionalpartner (z. B. Kammer / Sparkasse / Volksbank) begleitet werden. Regionalpartner unterstützen zudem die Qualitätssicherung und Koordination des Vermittlungsprozesses. Die Plattform bietet darüber hinaus vielschichtige Informationen zu den Themen Finanzierung und Förderung, Unternehmensnachfolge planen sowie Erfahrungsberichten im Rahmen einer Unternehmensübernahme.

Die **rechtliche bzw. steuerrechtliche Komplexität** der Nachfolge nehmen im Jahr 2022 24 % der Unternehmen als Hürde wahr. Ein damit verwandtes Thema ist die **Bürokratie**. Unternehmensübergaben sind notwendigerweise mit administrativem Aufwand verbunden, insbesondere mit zahlreichen Informations- und Meldepflichten. Den bürokratischen Aufwand sehen 28 % des Mittelstands als Nachfolgehürde. Nicht nur sind die Beteiligten mit vielen Dingen zum ersten Mal konfrontiert, unter anderem mit juristischen Fragen.<sup>7</sup> Auch müssen ungewohnte Abläufe der Finanzverwaltung (Einkommen-, Erbschaft-, Grunderwerbsteuer), Gewerbeämter, Amtsgerichte (Handelsregister, Grundbuchamt), Kammern, Berufsgenossenschaften oder Arbeitsagenturen bewältigt werden.

Knapp jedes siebte Unternehmen (14 %) sieht eine weitere wesentliche Hürde in der Sicherstellung der Finanzierung durch die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger.<sup>8</sup> Die Bedeutung dieser Hürde ist im Jahresverlauf gesunken. Von untergeordneter Bedeutung ist aus Unternehmenssicht der eventuell anstehende Modernisierungsaufwand im Zuge oder im Vorfeld

der Nachfolge (6 %). Ebenso wenige mittelständische Unternehmen sehen ein unzureichendes Beratungsangebot als Hemmnis (6 %). Die zentrale Informationsquelle der KMU sind hier die Kammern und Unternehmensverbände (Informationsmaterial, Seminare, Beratungsgespräche). Auch Fachbücher und Zeitschriften sind wichtige Quellen. Nicht zuletzt spielen vor allem Internetportale bei jüngeren Inhaberinnen und Inhabern eine wesentliche Rolle.<sup>9</sup>

Im Vorjahresbericht des Nachfolge-Monitorings Mittelstand konnte zudem gezeigt werden, dass beim Anstreben einer externen Nachfolgelösung die Hemmnisse ausgeprägter scheinen.<sup>10</sup> Das gilt vor allem für die hauptsächlichen Nachfolgehürden, eine geeignete Person und einen geeigneten Kaufpreis zu finden. Rechtliche und bürokratische Hürden sind dafür häufiger ein Problem bei der Familiennachfolge.

**Trend zu älteren Inhabenden ungebrochen: mittlerweile nur noch jeder zehnte Inhaber unter 40 Jahre alt, Nachfolgebedarf wird zeitnah steigen**

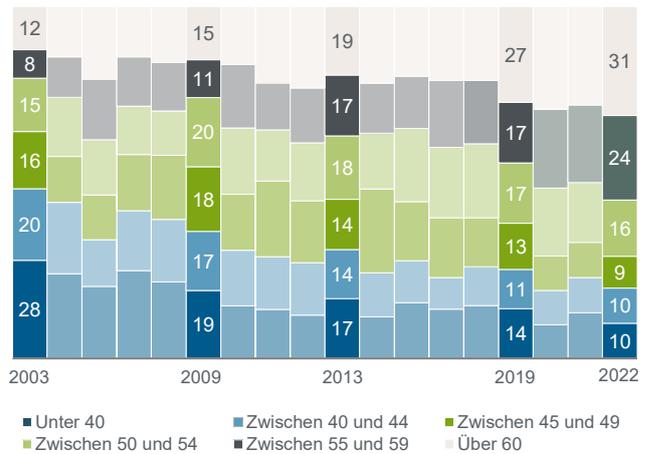
Die Schwierigkeiten, einen geeigneten Nachfolgekandidaten zu finden, sind bereits aktuell ausgeprägt – und sie werden sehr wahrscheinlich weiter zunehmen. Allein schon aufgrund der demografischen Entwicklung ist zu erwarten, dass künftig mehr Unternehmerinnen und Unternehmer über ihren Ruhestand und eine mögliche Nachfolge nachdenken. 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 Chefsesseln im Mittelstand.

Aber die Problematik besteht bereits zum jetzigen Zeitpunkt, wie ein Blick auf die Altersverteilung der Inhabenden im Mittelstand zeigt (Grafik 5). Die Anzahl der Unternehmen mit älteren Inhabern steigt kontinuierlich. Gegenwärtig sind bereits 31 % der Unternehmerschaft 60 Jahre oder älter – das sind etwa 1,2 Mio. Vor 20 Jahren waren es lediglich 12 %. Fast drei Viertel aller Inhaber sind mindestens 50 Jahre alt, eine Verdopplung seit 2003. Spiegelbildlich dazu hat sich der Anteil relativ junger Inhaber (unter 40 Jahren) im selben Zeitraum von vormals 28 auf 10 % im Jahr 2022 verringert. Das Durchschnittsalter einer Inhaberin bzw. eines Inhabers im Mittelstand liegt gegenwärtig bereits bei 54 Jahren (2003: 45 Jahre) – unabhängig davon, ob bereits Ideen zum Fortbestand des Unternehmens existieren oder nicht.

Besonders am aktuellen Rand, wo die Nachfolgefrage am drängendsten scheint, wird das Ausmaß des absehbaren Bedarfs deutlich: Unternehmerinnen und Unternehmer, die eine Nachfolge innerhalb der kommenden zwei Jahre (fünf Jahre) anstreben, sind im Durchschnitt bereits 64 Jahre alt (62 Jahre). Das gesetzliche Rentenalter liegt für diese Generation bei gut 65 Jahren. Der Bedarf an Nachfolgerinnen und Nachfolgern wird zwangsläufig zunehmen, ungewollte Unternehmensstilllegungen dürften spürbar häufiger werden.

**Grafik 5: Altersstruktur der Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen**

Alter der Inhaberinnen und Inhaber von KMU in Klassen (Anteile in Prozent)



Anmerkungen: Ausschließlich im Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommene Unternehmen werden berücksichtigt. Regelmäßige Befragungsteilnehmer werden aufgrund eines per Definition zunehmenden Inhaberalters ausgeklammert. Für die Jahre 2004 und 2018 liegen keine Daten vor.

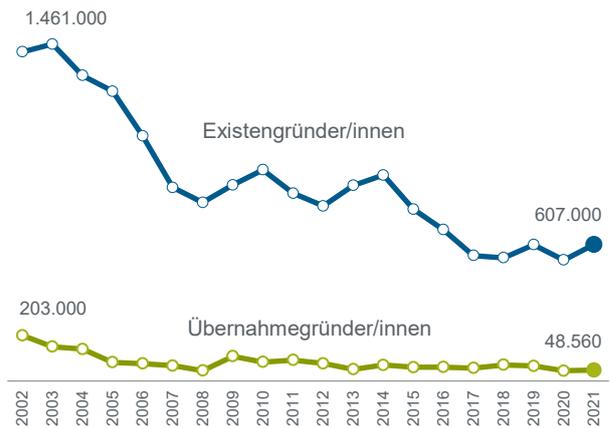
Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2003–2022.

**Geringes Gründungsinteresse trägt ursächlich zu Engpass bei Nachfolgeplanungen bei**

Die strukturelle Nachfolgelücke entsteht einerseits aus der dargestellten demografischen Schiefelage. Die nachfolgenden Generationen sind wegen anhaltend niedriger Geburtenziffern zahlenmäßig kleiner. Andererseits ziehen die Erwerbstätigen weit überwiegend die abhängige Beschäftigung der Selbstständigkeit vor. Es gibt zu wenige potenzielle Gründerinnen und Gründer.

**Grafik 6: Existenzgründungen in Deutschland**

Anzahl der Existenzgründer (insgesamt und Übernahmegründer)

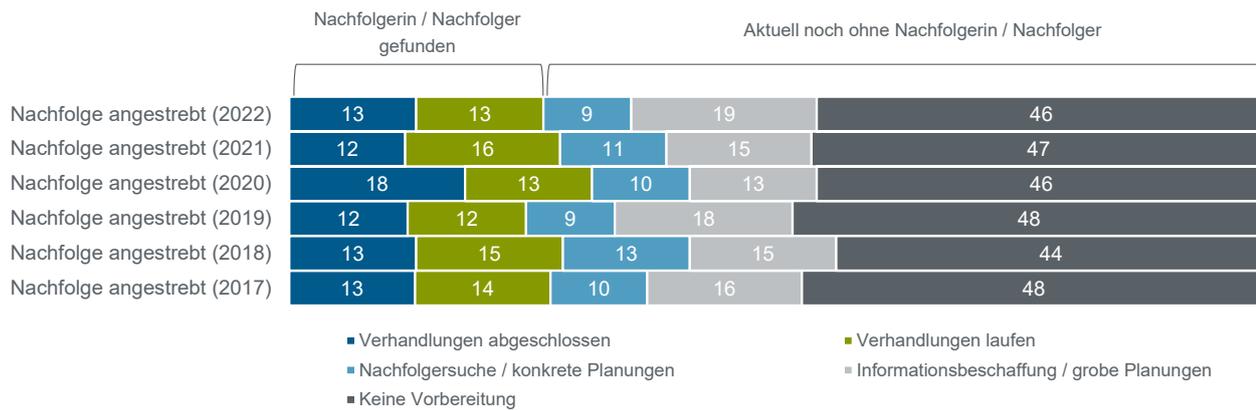


Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2003–2022.

Trotz einer positiven Tendenz am aktuellen Rand: Der Engpass bei der Unternehmensnachfolge wird auch weiter die zu gering besetzte nachrückende Gründergeneration sein (Grafik 6). Das Gründungsinteresse ist generell seit vielen Jahren auf einem absteigenden Pfad. Die Anzahl von rund 1,5 Mio. Existenzgründerinnen und -gründern in Deutschland im Jahr 2002 liegt in weiter Ferne. Zuletzt lag die Zahl bei

### Grafik 7: Stand der Vorbereitungen bei angestrebter Unternehmensnachfolge

Unternehmensanteile in Prozent.



Anmerkung: Mehrfachnennung zur Nachfolgevariante sind möglich.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017-2022.

607.000 und damit zumindest wieder auf Vorkrisenniveau.<sup>11</sup>

Der aktuelle KfW-Gründungsmonitor hält allerdings auch eine – im Kontext angestrebter Nachfolgen – eher beunruhigende Botschaft bereit: Der Anteil der Neugründungen an allen Existenzgründungen steigt stetig und erreichte 2021 ein Allzeithoch – parallel dazu sinkt der Anteil der Gründerinnen und Gründer, die auf bestehende Unternehmensstrukturen zurückgreifen. Im Jahr 2021 beschränkten sich nur 8 % der Gründerinnen und Gründer diesen Weg (ca. 49.000). Weitere 7 % machten sich über eine tätige Beteiligung selbstständig. Zum Vergleich: Im Jahr 2002 machten diese beiden Kategorien noch 40 % des gesamten Gründungsgeschehens aus (2010: 29 % / 2015: 25 %). Insgesamt gibt es etwa jährlich nur etwa halb so viele Übernahmegründungen wie Unternehmen mit Nachfolgebestrebungen. Auch der DIHK konstatierte zuletzt, dass immer weniger Personen selbst Unternehmer sein möchten: Immer weniger Nachfolgeinteressierte nehmen IHK-Beratungen in Anspruch.<sup>12</sup>

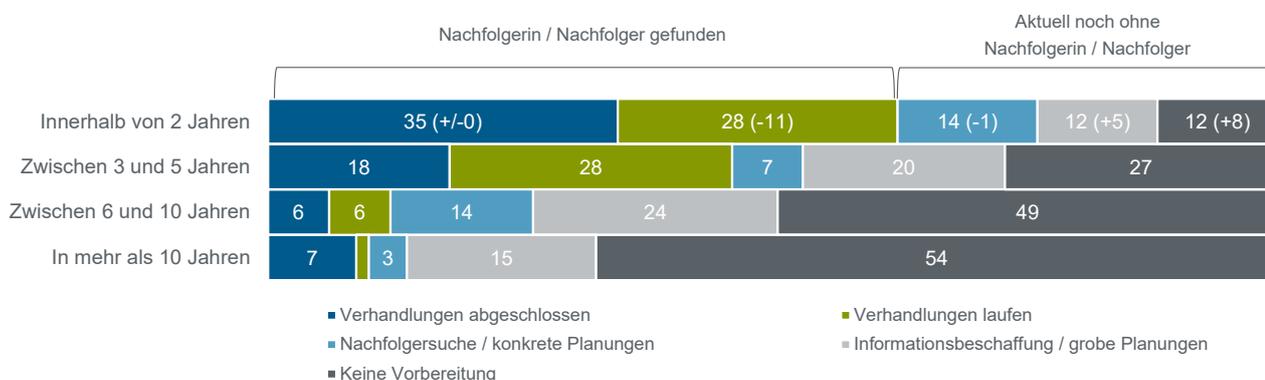
### Planungsstand bei den Unternehmen ausbaufähig, aber 120.000 kurzfristige Nachfolgen schon geregelt

Um eine Unternehmensnachfolge erfolgreich zu bewältigen, sind frühzeitige und intensive Vorbereitungen notwendig. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) empfiehlt diesbezüglich spätestens drei Jahre vor der gewünschten Übergabe mit konkreten Planungen und der Nachfolgersuche zu beginnen. Im Jahr 2022 haben 26 % aller Nachfolgeplanelnden bereits eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger gefunden (Grafik 7). Davon haben 13 % die Verhandlungen bereits abgeschlossen. Weitere 13 % befanden sich zum Erhebungszeitpunkt zumindest bereits in Verhandlungen. Die Werte zum Status der Nachfolgeprozesse liegen damit in etwa im Durchschnitt der vergangenen Jahre.

Angesichts des notwendigen Planungsvorlaufs und der hohen zu überwindenden Hürden ist der Status kurzfristig anstehender Nachfolgen von besonderem Interesse. Hier zeigt sich im Jahr 2022 abermals ein Rückschritt: Von den KMU mit Nachfolgeplänen binnen zwei Jahren haben nur 35 % die Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen (Grafik 8).

### Grafik 8: Stand der Vorbereitungen nach Rückzugszeitpunkt

Unternehmensanteile in Prozent; Werte in Klammern sind Veränderungen zum Vorjahr in Prozentpunkten.



Anmerkung: Mehrfachnennung zur Nachfolgevariante sind möglich.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017-2022.

Das Ausmaß der bereits final ausgehandelten Nachfolgen bleibt demnach auf niedrigem Niveau. Allerdings befinden sich mit 28 % sehr wenige kurzfristige Nachfolgen in Verhandlung. Das entspricht einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr von 11 Prozentpunkten.

In der Summe haben sich somit für etwa zwei Drittel der kurzfristig angestrebten Übergaben bereits Nachfolgerinnen oder Nachfolger gefunden. Grundsätzlich sind demnach 120.000 der 190.000 Kurzfristnachfolgen entweder bereits geregelt oder haben zumindest die größte Hürde überwunden und damit grundsätzlich gute Chancen, die bis Ende 2023 geplante Nachfolge auch zu realisieren.

**Misserfolg absehbar: Jeder vierte kurzfristige Nachfolgewunsch wird sich vermutlich nicht erfüllen**

Mit dem Scheitern ihrer Nachfolgepläne müssen aktuell rund 24 % der Unternehmen rechnen, die eine Nachfolge in den kommenden zwei Jahren realisieren möchten. Dort sind die Inhaberinnen und Inhaber entweder noch gar nicht in den Prozess eingestiegen (12 %) oder haben bislang nur Informationen gesammelt (12 %). Für die betreffenden Unternehmen wird die Zeit sehr knapp. Insgesamt ist damit davon auszugehen, dass fast 46.000 mittelständische Unternehmen ihren Wunsch nach einer kurzfristigen Nachfolgeregelung aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mehr umsetzen können, zumindest nicht zum geplanten Zeitpunkt. Ähnliches gilt, in abgeschwächter Form, auch für diejenigen Unternehmen, die sich maximal zwei Jahre vor der gewünschten Übergabe noch auf der Suche nach geeigneten Personen befinden (14 % im Jahr 2022). Dies wären noch einmal fast 27.000 Unternehmen, bei denen Misserfolge oder zumindest Verzögerungen zu befürchten sind.

Generell gilt mit Blick auf die verschiedenen Nachfolgevarianten: Familieninterne Nachfolgen sind in aller Regel um ein Vielfaches besser vorbereitet als externe Nachfolgewünsche.<sup>13</sup> Etwa 5-mal häufiger ist die Nachfolge dann bereits in trockenen Tüchern oder kurz davor. Bei familieninternen Regelungen sind Informationsasymmetrien und Transaktionskosten geringer. Potenziell Nachfolgende kennen das Unternehmen meist bereits. Ohne stärkeres Engagement hingegen wird es vielen derzeitigen Nachfolgeplanenden nicht gelingen, das Unternehmen an Externe zu verkaufen.

**Geplante Geschäftsaufgaben gehören zum Gesamtbild dazu: Nachfolgermangel, Rentenalter und geringe wirtschaftliche Attraktivität sind entscheidend**

Neben erfolgreichen Nachfolgeprozessen und solchen, die aufgrund vielfältiger Hürden scheitern, sind auch geplante Stilllegungen zu berücksichtigen. Nicht jeder Unternehmenslenker strebt nach dem Rückzug die Fortführung des Unternehmens an. Und das obwohl gegebenenfalls das zugrunde liegende Geschäftsmodell zumindest die Anstrengungen der Suche nach einem Nachfolgenden oder eines Verkaufes rechtfertigen würde. Viele Inhaberinnen und Inhaber entscheiden sich bewusst für eine Geschäftsaufgabe.

Allein bis zum Ende des Jahres 2026 – ein Zeitraum für den die Unternehmenseinschätzungen als relativ verlässlich gelten können – hegen 5 % aller Inhabenden im Mittelstand Stilllegungspläne, sofern sie derzeit den Rückzug aus dem Unternehmen in diesem Zeitraum absehen können. Entweder ist dabei die Stilllegung der derzeit einzig denkbare Weg aus

Inhabendensicht, oder die Stilllegung ist zumindest eine ernsthaft erwogene Option.<sup>14</sup> Das sind also rund 190.000 zum Erhebungszeitpunkt noch wirtschaftsaktive Mittelständler, die ohne eine Nachfolgeregelung bis Ende des Jahres 2026 aus dem Markt austreten – sofern alle KMU-Inhaberinnen und -Inhaber mit Stilllegungsplänen diese auch umsetzen.

Bei den Gründen für **geplante** Stilllegungen mittelständischer Unternehmen dominieren wie bereits im Vorjahr zwei Faktoren massiv (Grafik 9): Das fehlende Interesse von Familienangehörigen an der Übernahme sowie das nahende Erreichen des Rentenalters der Inhabenden. Bei rund der Hälfte aller absehbaren Stilllegungen sind diese Ursachen (mit) ausschlaggebend.

Grafik 9: Gründe für eine geplante Stilllegung

Anteil an allen Unternehmen mit Stilllegungsplänen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021–2022.

Ausschlaggebend für die Schwierigkeit, die Nachfolge innerhalb der Familie zu organisieren, dürften generell kleiner werdende Nachfolge-Generationen wie auch sich wandelnde Berufswege sein. Nicht zu vernachlässigen ist ebenso, dass Kinder von Unternehmerinnen und Unternehmen direkt im Lebensumfeld erfahren, mit welchen Schwierigkeiten und Hürden eine Selbstständigkeit bzw. Unternehmertum verbunden sein kann. Dies mag abschreckend wirken.

Wenig überraschend rangiert auch der Faktor Rentenalter weit oben in der Rangliste, und ist allein schon aufgrund der demografischen Entwicklung zu erwarten. Die Zahl der Unternehmen mit älteren Inhabenden steigt seit geraumer Zeit kontinuierlich. Es ist naheliegend, dass in den kommenden Jahren vermehrt Stilllegungen aus Altersgründen erfolgen werden.

Etwa 14 % aller Inhabenden mit Stilllegungsplänen führen ins Feld, dass die aktuelle Geschäftssituation einen Verkauf

verhindert. Frühere Studien haben diesbezüglich dargelegt, dass die Unternehmensgruppe mit Stilllegungsabsichten im Durchschnitt durch eine schlechtere wirtschaftliche Lage gekennzeichnet ist, und es mangels Attraktivität in aller Regel schwieriger sein dürfte, eine Nachfolge umzusetzen.<sup>15</sup> Auffällig ist, dass sich der Anteil der Nennungen im Jahresvergleich halbiert hat. Hier ist naheliegend, dass im Jahr 2021 speziell dieser Punkt aufgrund der Betroffenheit vieler Unternehmen durch die Corona-Krise stärker gewichtet war.<sup>16</sup> Mittlerweile hat der Mittelstand die Pandemiefolgen weitgehend verdaut, es folgte eine deutliche Erholung auf Vorkrisenniveau und darüber hinaus.<sup>17</sup>

Den bürokratischen Aufwand, der im Falle einer Fortführung über eine Nachfolge anfällt, scheut etwa jedes dritte Unternehmen und schreckt die Inhabenden von einer Nachfolgelösung ab. Jeweils 19 % der Inhabenden mit Stilllegungsabsicht geben an, dass ihnen die Suche nach einer Nachfolgerin bzw. einem Nachfolger zu aufwendig ist oder eine entsprechende Suche zu keinem positiven Ergebnis geführt hat.

### Datenbasis: Das KfW-Mittelstandspanel

Den Auswertungen des Nachfolge-Monitorings Mittelstand 2022 liegt das KfW-Mittelstandspanel als zentrale Datenquelle zugrunde. 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. Mit einer Datenbasis von bis zu 15.000 Unternehmen pro Jahr stellt das KfW-Mittelstandspanel die einzige repräsentative Erhebung im deutschen Mittelstand und damit die wichtigste Datenquelle für mittelstandsrelevante Fragestellungen dar. Durch die **Repräsentativität** für sämtliche mittelständische Unternehmen aller Größenklassen und Branchen in Deutschland bietet das KfW-Mittelstandspanel die Möglichkeit, Hochrechnungen auch für Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten durchzuführen. Das KfW-Mittelstandspanel steht auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Rahmen von Forschungs Kooperationen zur Verfügung.<sup>18</sup>

Durchgeführt wird die Befragung von der GfK SE, Bereich Financial Services, im Auftrag der KfW Bankengruppe. Wissenschaftlich beraten wurde das Projekt vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. Der Befragungszeitraum der Hauptbefragung der 20. Welle des KfW-Mittelstandspanels lief vom 10.02.2022 bis zum 17.06.2022.

Weiterführende Informationen finden Sie im Internet unter: [www.kfw-mittelstandspanel.de](http://www.kfw-mittelstandspanel.de)

<sup>1</sup> Zur aktuellen Ausgabe siehe Schwartz, M. (2022), KfW-Mittelstandspanel 2022: Der Mittelstand hat die Pandemie weitgehend verdaut, aber Ukraine-Krieg und Energiekrise verdüsteren die Aussichten, KfW Research

<sup>2</sup> KfW Research begleitet den Generationenwechsel im Mittelstand schon seit längerer Zeit mit jährlichen Veröffentlichungen. Um der wachsenden Bedeutung des Themas gerecht zu werden, wurde die Erhebung entsprechender Daten im Rahmen des KfW-Mittelstandspanels ab dem Jahr 2017 umgestellt und erheblich ausgeweitet. Siehe zu Erstergebnissen resultierend aus dieser Umstellung Leifels, A. und M. Schwartz (2022), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: Wieder mehr Planungen nach Corona-Knick – Familiennachfolge in der Krise beliebt, Fokus Volkswirtschaft Nr. 365, KfW Research – Leifels, A. (2020), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsengpass, Fokus Volkswirtschaft Nr. 308. – Schwartz, M. (2019), Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Entlastung bei Nachfolgen auch dank mehr Übernahmen – Externe Investoren gesucht, Fokus Volkswirtschaft Nr. 274, KfW Research. – Schwartz, M. (2019), Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Planungen stabil auf hohem Niveau, Fokus Volkswirtschaft Nr. 241. – Schwartz, M. (2018), Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht, Fokus Volkswirtschaft 197, KfW Research. Analysen aus früheren Veröffentlichungen sind nicht 1:1 mit den hier vorgelegten Daten vergleichbar. Siehe zur Historie beispielsweise auch Leifels, A. (2016), Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018, Fokus Volkswirtschaft 132, KfW Research – Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2015), Nachfolgeplanungen auf Hochtouren: Halbe Million Übergaben bis 2017, Fokus Volkswirtschaft Nr. 91, KfW Economic Research.

<sup>3</sup> Vgl. Leifels, A. (2020), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsengpass, Fokus Volkswirtschaft Nr. 308, KfW Research.

<sup>4</sup> Leifels, A. und M. Schwartz (2022), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: Wieder mehr Planungen nach Corona-Knick – Familiennachfolge in der Krise beliebt, Fokus Volkswirtschaft Nr. 365, KfW Research.

<sup>5</sup> Schwartz, M. und A. Leifels (2022), Geschäftsaufgaben im Mittelstand: Nachfolgemangel, Rentenalter und geringe wirtschaftliche Attraktivität entscheidend, Fokus Volkswirtschaft Nr. 393, KfW Research.

<sup>6</sup> Zur generellen Einordnung der Kaufpreis-Problematik können die aktuellsten dazu vorliegenden Daten des „Nachfolge-Monitorings Mittelstand 2019“ beitragen: Aus Sicht der Unternehmen mussten im Jahr 2019 potenzielle Käufer durchschnittlich ca. 370.000 EUR für den Kauf eines mittelständischen Unternehmens einplanen. Die überwiegende Mehrheit der KMU hatte allerdings deutlich niedrigere Kaufpreisvorstellungen: Die Hälfte aller Inhaberinnen und Inhaber setzte einen Kaufpreis von maximal 175.000 EUR an (Medianwert). Siehe dazu Schwartz, M. (2019), Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Entlastung bei Nachfolgen auch dank mehr Übernahmen – Externe Investoren gesucht, Fokus Volkswirtschaft Nr. 274, KfW Research. Darüber hinaus kann der Jahresumsatz eines Unternehmens Verhandlungspartnern als gut verfügbare Kennziffer einen ersten Ansatzpunkt liefern, wengleich die Branchenunterschiede und Bandbreiten groß sind. Im Durchschnitt setzen die Nachfolgeplanenden im Mittelstand das 1,1-fache ihres jährlichen Umsatzes als Kaufpreis an (2018: Faktor 0,9).

<sup>7</sup> Eine Reihe von zu berücksichtigenden Fragen gewinnt bei größeren Unternehmensstrukturen an Bedeutung bzw. kommt erst dann zum Tragen: Vergleich von Nachfolgevarianten, Due Dilligence, Gesellschaftsrecht, Steuern, Absicherung der Altinhaber, Gläubigereinbindung etc.

<sup>8</sup> Dabei ist diese Problematik bei größeren Unternehmen häufiger relevant als bei Kleinstunternehmen. Das ist nachvollziehbar, da in der Regel mit der Unternehmensgröße die Vermögenswerte eines Unternehmens ansteigen (Immobilien, Grundstücke, Maschinen, Fuhrpark, immaterielle Vermögenswerte, etc.). Die Finanzierung dürfte somit komplexer sein. So setzen im Jahr 2019 – jüngere Daten liegen derzeit nicht vor – 81 % der großen KMU den Kaufpreis mit mindestens 1 Mio. EUR an. Siehe dazu Schwartz, M. (2019), Kaufpreise bei Nachfolge im Mittelstand, Fokus Volkswirtschaft Nr. 251, KfW Research.

<sup>9</sup> Leifels, A. (2016), Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018, Fokus Volkswirtschaft Nr. 132, KfW Research.

<sup>10</sup> Schwartz, M. und A. Leifels (2022), Drei Viertel der KMU sehen Mangel an Nachfolgerinnen und Nachfolgern als Problem – Gefahr unfreiwilliger Stilllegungen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 386, KfW Research.

<sup>11</sup> Metzger, G. (2022), KfW-Gründungsmonitor 2022: Gründungstätigkeit 2021 zurück auf Vorkrisenniveau: mehr Chancengründungen, mehr Jüngere, mehr Gründerinnen, KfW Research.

<sup>12</sup> Vgl. DIHK (2022), DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2022, <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/gruendung-und-nachfolge-unternehmensfinanzierung/unternehmensnachfolge/nachfolgereport-22>.

<sup>13</sup> Leifels, A. und M. Schwartz (2022), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: Wieder mehr Planungen nach Corona-Knick– Familiennachfolge in der Krise beliebt, Fokus Volkswirtschaft Nr. 365, KfW Research.

<sup>14</sup> Die Gruppe der Inhaber, für die eine spätere Stilllegung des Unternehmens aktuell zumindest eine ernsthafte Option darstellt, wird hier nicht als Nachfolgeplaner betrachtet. Zum einen bestünden bei den Auswertungen Abgrenzungsprobleme, die Aussagen erschweren. Zum anderen gilt die Aufmerksamkeit in erster Linie denjenigen Unternehmen bzw. Inhabern, bei denen eine Nachfolge mit zumindest sehr hoher Wahrscheinlichkeit relevant sein wird. Alle Auswertungen zur Gruppe der Nachfolgeplaner erfolgen demzufolge exklusive dieses Inhabersegmentes.

<sup>15</sup> Schwartz, M. und A. Leifels (2022), Geschäftsaufgaben im Mittelstand: Nachfolgemangel, Rentenalter und geringe wirtschaftliche Attraktivität entscheidend, Fokus Volkswirtschaft Nr. 393, KfW Research.

<sup>16</sup> KfW Research hat die Folgen der Corona-Krise für den deutschen Mittelstand kontinuierlich mit repräsentativen Sonderbefragungen im Rahmen des KfW-Mittelstandspanels begleitet. Die Kerneergebnisse der Corona-Sondererhebungen finden sich hier: Schwartz, M. (2022), KfW-Mittelstandspanel 2022: Der Mittelstand hat die Pandemie weitgehend verdaut, aber Ukraine-Krieg und Energiekrise verdüstern die Aussichten, KfW Research, Frankfurt am Main. – Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2020), Corona-Krise hat den Mittelstand fest im Griff, aber Widerstandsfähigkeit (noch) hoch, Fokus Volkswirtschaft Nr. 286, KfW Research. – Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2020), Corona-Krise im Mittelstand: Rückkehr zu voller Wirtschaftsaktivität in weiter Ferne, aber Lockerungen entspannen Liquidität, Fokus Volkswirtschaft Nr. 294, KfW Research. – Gerstenberger, J. und M. Schwartz (2020), KfW-Mittelstandspanel 2020: Corona-Pandemie trübt Erwartungen für 2020 – Mittelstand vor der Krise auf solidem Fundament, KfW Research. – Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2021), Zwar belastet die Corona-Krise den Mittelstand auch zu Jahresbeginn, allerdings bleibt die Lage trotz Lockdowns stabil, Fokus Volkswirtschaft Nr. 315, KfW Research. – J. Gerstenberger (2021), Licht am Ende des Tunnels – die Lage im Mittelstand entspannt sich, Fokus Volkswirtschaft Nr. 333, KfW Research. – Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2021), KfW-Mittelstandspanel 2021: Mittelstand beweist Anpassungsfähigkeit in der Corona-Krise – Fundament der Kleinen allerdings mit sichtbaren Rissen, KfW Research.

<sup>17</sup> Schwartz, M. (2022), KfW-Mittelstandspanel 2022: Der Mittelstand hat die Pandemie weitgehend verdaut, aber Ukraine-Krieg und Energiekrise verdüstern die Aussichten, KfW Research.

<sup>18</sup> <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Über-KfW-Research/Forschungskooperationen/>