

# »» Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2023: Trotz Nachfolgerengpass sind drei Viertel der Übergaben bis Ende 2024 geregelt

Nr. 450, 12. Februar 2024

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

Rund 125.000 mittelständische Unternehmen sollen nach den Bestrebungen ihrer Inhaberinnen und Inhaber im Zuge einer Nachfolge übergeben werden – und das im Durchschnitt jährlich bis Ende 2027. Die Rückzugsplanungen der Inhabenden nehmen zuletzt Fahrt auf, wie das neue **Nachfolge-Monitoring Mittelstand** zeigt.

Dem weiter starken Wunsch einer Nachfolgelösung innerhalb der Familie steht schwindendes Interesse möglicher Nachfolgekandidaten gegenüber. Das treibt Stilllegungspläne. Generell stellt der Mangel an geeigneten Nachfolgern die mit Abstand größte Hürde für die Unternehmen dar. Das Gründungsinteresse ist zu gering und zuletzt weiter gesunken. Vor allem das Interesse an bestehenden Unternehmensstrukturen ist niedrig. Insgesamt gibt es jährlich nur rund halb so viele Übernahmegründungen wie Nachfolgeplaner im Mittelstand.

Die „Nachfolgelücke“ wird vermutlich zunehmen. Der demografische Wandel lässt die Zahl älterer Inhaber mit Nachfolgegedanken steigen. Bereits jetzt ist jeder Dritte mindestens 60 Jahre alt. Der wachsende Engpass erhöht die Anforderungen an die Senior-Generation. Angesichts des notwendigen Planungsvorlaufs und der zu überwindenden Hürden, ist es erfreulich, dass der Planungsstand der derzeitigen Inhabenden zuletzt so gut war wie nie zuvor. Die Zahl der bereits gegelten Nachfolgen erreicht einen Höchststand.

Das Nachfolge-Monitoring Mittelstand von KfW Research informiert im jährlichen Turnus über aktuelle Entwicklungen zum Nachfolgeschehen im deutschen Mittelstand.<sup>1</sup> Basierend auf Daten des KfW-Mittelstandspanels<sup>2</sup> wird dabei ein breites Verständnis angelegt, das nicht nur die Planungen größerer Familienunternehmen umfasst, sondern ebenso die Bestrebungen von Kleinunternehmen und Soloselbstständigen.

## Nachfolgewünsche im Mittelstand legen zu. Jährlich streben 125.000 Inhabende eine Nachfolgelösung an

Die Rückzugsplanungen mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer nehmen am aktuellen Rand Fahrt auf, wie das Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2023 zeigt. Allein in der kurzen Frist bis zum Ende des laufenden Jahres planen rund 224.000 Inhaber und Inhaberinnen im Mittelstand ihren Rückzug und streben dabei an, das Unternehmen in die Hände eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin zu legen (gemessen ab dem Erhebungszeitpunkt im Frühjahr 2023). Das entspricht sechs Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland bis Ende 2024.

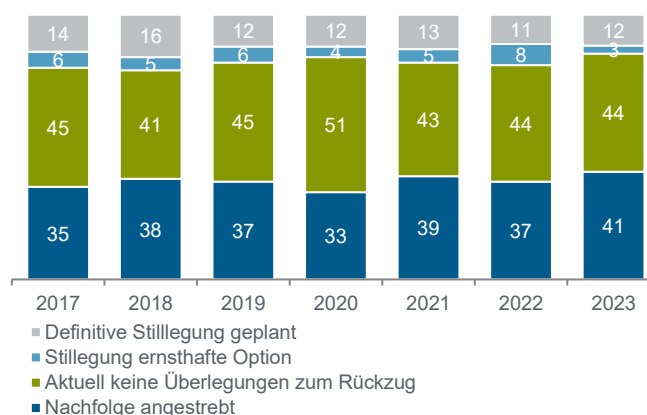
Neben den kurzfristigen Nachfolgewünschen gibt es kleinere Zuwächse ebenso bei den mittel- oder längerfristigen Nachfolgebemühungen. So möchten 11 % aller KMU zumindest mittelfristig (binnen drei bis fünf Jahren) eine Nachfolge realisieren. Betrachtet man diesen Fünfjahreszeitraum im Aggregat, so streben bis zum Ende des Jahres 2027 rund 626.000 der insgesamt 3,81 mittelständischen Unternehmen in Deutschland eine Nachfolge an.

Jährlich stünden demnach bis inklusive 2027 rund 125.000 Unternehmensnachfolgen an, sofern alle Inhabenden diese Pläne tatsächlich auch aktiv verfolgen bzw. umsetzen. Selbst bei aktivem Engagement wird vielen Unternehmen dieses Unterfangen vermutlich nicht gelingen. Es gibt zahlreiche Hürden, an denen Nachfolgeprozesse stecken bleiben oder scheitern können. Auch ungeplante oder ungewollte Stilllegungen reduzieren letztlich die Zahl der vollzogenen Nachfolgen.

Was sich allerdings abzuzeichnen scheint: Mehr und mehr Unternehmerinnen und Unternehmer setzen sich mit dem Thema Nachfolge auseinander – so stieg der Anteil von Inhabenden, die grundsätzlich eine Nachfolgeregelung anstreben, in den vergangenen sechs Jahren von 35 auf 41 %. Für einen strukturellen Aspekt ist das eine vergleichsweise starke Veränderung in relativ kurzer Zeit. Ursächlich ist vermutlich die rasch voranschreitende Alterung der Unternehmerschaft. Sie lässt den Bedarf steigen und die Herausforderungen des Generationenwechsels im Mittelstand wachsen.

## Grafik 1: Eckdaten zum Fortbestand mittelständischer Unternehmensstrukturen

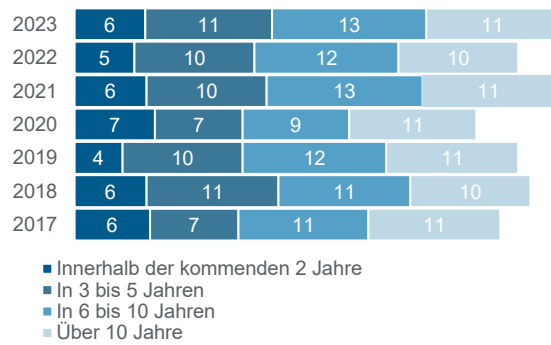
Nachfolge- bzw. Stilllegungspläne der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber nach dem Rückzug aus dem Unternehmen (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2023.

### Grafik 2: Zeithorizont geplanter Nachfolgen

Geplanter Rückzugszeitpunkt der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber mit Nachfolgeplänen, Berichtsjahre 2017–2023 (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2023.

### Familie steht bei Nachfolge weiterhin hoch im Kurs

Die Betrachtung der angestrebten Nachfolgevarianten mittelständischer Unternehmen zeigt das mittlerweile bekannte Muster: Familieninterne Unternehmensnachfolgen sind nach wie vor die beliebteste Nachfolgevariante (Grafik 3). Mit Beginn der Corona-Krise nahm die Bedeutung familieninterner Nachfolgevarianten deutlich zu<sup>3</sup> und hat sich seitdem auf hohem Niveau gehalten. 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 57 % der Altinhaber mit einem aktuellen Nachfolgedanken, das Unternehmen in die Hände eines Familienangehörigen zu legen.

Im Vorjahresvergleich etwa gleich häufig als Nachfolgevariante in Betracht gezogen wird die externe Übergabe bzw. der externe Verkauf (so zum Beispiel im Zuge einer derivativen Gründung). Diese Option wird im Jahr 2023 von 43 % der Nachfolgeplanenden erwogen (-2 Prozentpunkte). Grundsätzlich können mittelständische Unternehmen eine attraktive Option für externe Käufer sein. Potenzielle Käufer können auf ein bewährtes Geschäftsmodell zurückgreifen (inklusive Kundstamm, 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>4</sup> Diesen Vorteilen stehen bei externen Nachfolgen allerdings Erschwernisse im Vergleich zu familieninternen Übergaben gegenüber: Bei externen Nachfolgen sind z. B. Informationsasymmetrien stärker ausgeprägt, Aufwand und Zeitbedarf einer erfolgreichen Nachfolgelösung inklusive Suche, Planung, Kaufpreisermittlung, Verhandlung sind größer.

Die Nachfolge durch Beschäftigte des Unternehmens wird deutlich weniger häufig genannt (28 %). Eine Nachfolgeregelung über Miteigentümer des Unternehmens ziehen 21 % der Altinhaberinnen und Altinhaber in Betracht.

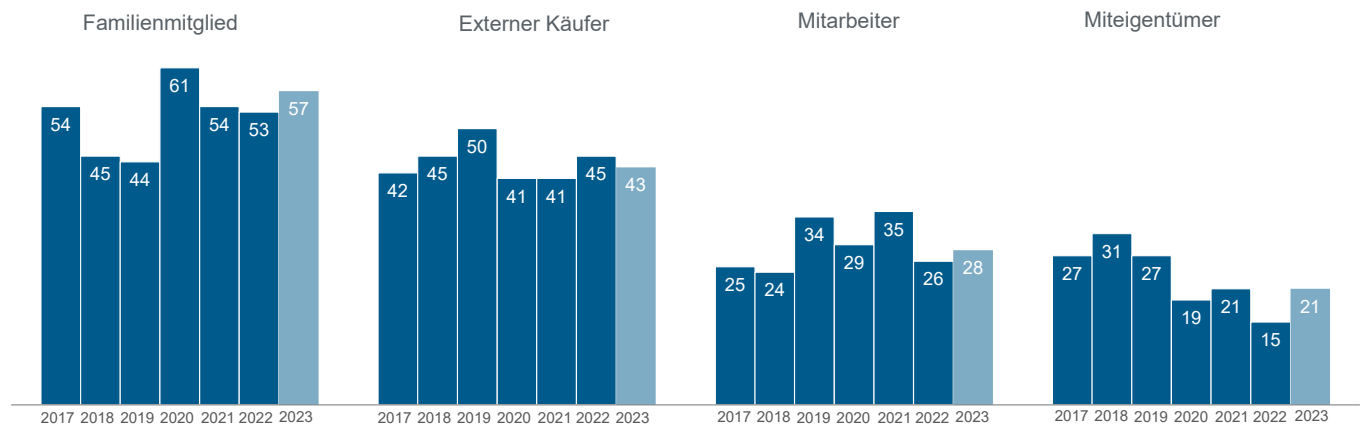
### In der kurzen Frist nur halb so viele geplante Stilllegungen wie zuvor

Obleich die wirtschaftliche Situation zumindest die Anstrengungen der Suche nach einem Nachfolgenden rechtfertigen würden, entscheiden sich Unternehmenslenker – sobald Fragen des Weiterbestands relevant werden – mitunter auch gegen die Fortführung oder gegen einen Verkauf des Unternehmens. Viele Inhaberinnen und Inhaber entscheiden sich also bewusst für eine Geschäftsaufgabe.

Bis zum Ende des Jahres 2024 – ein Zeitraum für den die Unternehmens einschätzungen als verlässlich gelten können – hegen rund 3 % aller Inhabenden im Mittelstand Stilllegungspläne, sofern sie derzeit den Rückzug aus dem Unternehmen in diesem Zeitraum absehen können. Entweder ist dabei die Stilllegung der einzig denkbare Weg aus Inhabendensicht, oder die Stilllegung ist zumindest eine ernsthaft erwogene Option.<sup>5</sup> Das sind also rund 97.000 zum Erhebungszeitpunkt noch wirtschaftsaktive Mittelständler (bzw. rund 48.500 im Jahresmittel), die ohne eine Nachfolgeregelung bis Ende des Jahres 2024 aus dem Markt austreten – sofern Stilllegungspläne letztlich auch umgesetzt werden. Dieser Wert hat sich zum Vorjahr etwa halbiert.

### 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 2017–2023.

### Schwindendes Interesse der Familie an einer Nachfolge dominiert Stilllegungsgründe aktuell noch stärker

Vor allem vor dem Hintergrund des nachhaltig ausgeprägten Wunsches der aktuellen Inhabendengeneration, die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln, lassen die Ursachen für **geplante** Stilllegungen mittelständischer Unternehmen aufhören (Grafik 4). Das fehlende Interesse von Familienangehörigen an einer Übernahme war zuletzt bei etwa zwei Dritteln (63 %) aller absehbaren Stilllegungen (mit) ausschlaggebend. Mehr noch, im Jahresvergleich zeichnet sich – nach Angaben der jetzigen Inhabenden – ein schwindendes Interesse möglicher Nachfolgekandidaten aus dem eigenen Familienkreis ab (+13 Prozentpunkte ggü. Vorjahr).

Verlässliche Aussagen über die Gründe für die (offenbar zunehmende) Schwierigkeit, die Nachfolge innerhalb der Familie zu organisieren, sind schwierig zu treffen, zumal mehrere Erklärungsansätze zusammenkommen dürften. Allen voran steht die natürliche Bevölkerungsentwicklung der letzten Jahrzehnte, d. h. die potenziellen Nachfolge-Generationen schrumpfen grundsätzlich aufgrund anhaltend niedriger Geburtenzahlen. Nicht zu vernachlässigen ist ebenso, dass Kinder von Unternehmerinnen und Unternehmern direkt im Lebensumfeld erfahren, mit welchen Schwierigkeiten, Hürden und nicht selten auch persönlichen und finanziellen Entbehrungen eine Selbstständigkeit bzw. Unternehmertum verbunden sein kann. Dies mag abschreckend wirken. Ein möglicher Automatismus, dass Kinder in die beruflichen Fußstapfen der Eltern treten, ist heutzutage eventuell geringer ausgeprägt. Hier fehlen zur Einordnung allerdings belastbare Langzeitdaten. Ebenso gibt es durchaus positive Signale. So konstatiert die Stiftung Familienunternehmen der nachfolgenden Generation (16- bis 40-jährige Vertreter eines familiengeführten Unternehmens) eine steigende Nachfolgebereitschaft, Entschlossenheit zur Verantwortungsübernahme, unternehmerisches Selbstbewusstsein bei gleichzeitigem Traditionsbewusstsein.<sup>6</sup>

Nahezu unverändert rangiert das nahende Erreichen des Rentenalters der Inhabenden auf dem zweiten Platz. Bei rund jedem zweiten Unternehmen mit Stilllegungsplänen spielt das hohe Alter der Unternehmensführung eine gewichtige Rolle. Die Bedeutung dieser Ursache ist allein aufgrund der demografischen Entwicklung absehbar. Die Zahl der Unternehmen mit älteren Inhabenden steigt seit geraumer Zeit kontinuierlich. Es ist daher auch naheliegend, dass in den kommenden Jahren vermehrt Stilllegungen aus Altersgründen erfolgen werden.

Neben diesen beiden massiv dominierenden Gründen ist die Relevanz weiterer Faktoren zwar vorhanden, aber weitaus geringer. Etwa 16 % aller Inhabenden mit Stilllegungsplänen führen ins Feld, dass die aktuelle Geschäftssituation einen Verkauf verhindert (+2 Prozentpunkte) Frühere Studien haben diesbezüglich gezeigt, 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>7</sup> Bereits im letzten Jahr hatte sich die Bedeutung dieses Punktes halbiert. Die Pandemiefolgen im Mittelstand waren weitgehend verdaut und es erfolgte eine generelle, und deutliche, Erholung auf das Vorkrisenniveau und drüber hinaus.<sup>8</sup> Den bürokratischen Aufwand, der im Falle einer Fortführung über eine Nachfolge anfällt, scheut etwa jedes fünfte Unternehmen und schreckt die Inhabenden von einer

Nachfolgelösung ab (-7 Prozentpunkte). Ebenso viele Inhabende mit Stilllegungsabsichten geben an, dass ihnen die Suche nach einer Nachfolgerin bzw. einem Nachfolger zu aufwendig ist – ein seit drei Jahren fast stabiles Ergebnis.

Grafik 4: Gründe für eine geplante Stilllegung

Anteil an allen Unternehmen mit Stilllegungsplänen in Prozent; Mehrfachnennung möglich

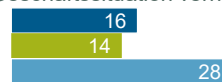
Kein Interesse in der Familie (z. B. bei Kindern)



Rentenalter erreicht



Geschäftssituation verhindert Verkauf



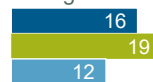
Zu viel Bürokratie (inkl. Steuern / Recht)



Nachfolgersuche nicht erfolgreich gewesen



Nachfolgersuche zu aufwendig



Finanzielle Gründe verhindern Verlauf



Krankheit



Verhandlungen mit Nachfolger gescheitert



- Alle Unternehmen mit Stilllegungsplänen 2023
- Alle Unternehmen mit Stilllegungsplänen 2022
- Alle Unternehmen mit Stilllegungsplänen 2021

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021–2023.

### Eine(e) von drei Inhaberinnen und Inhabern im Mittelstand ist bereits mindestens 60 Jahre alt

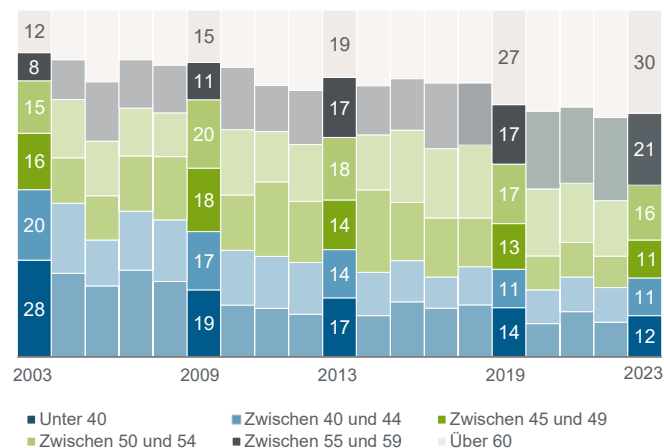
Schon allein die absehbare demografische Entwicklung legt nahe, dass Schwierigkeiten zunehmen werden, geeignete Nachfolgekandidaten zu finden. Die geburtenstarke Babyboomer-Generation zieht sich allmählich aus dem Erwerbsleben zurück. Das wird Lücken hinterlassen, so auch in den Führungsetagen der mittelständischen Unternehmen.

Die Zahl der Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihren Ruhestand und damit eine mögliche Nachfolge in Betracht ziehen, wird zwangsläufig mit einer steigenden Anzahl von Unternehmen mit älteren Inhabenden zunehmen. Bereits im Jahr 2023 waren 30 % der Unternehmerschaft 60 Jahre oder älter (Grafik 5). Das sind etwa 1,2 Mio. Vor 20 Jahren waren es lediglich 12 %. Parallel dazu verhartet der Anteil der relativ jungen Inhabenden auf sehr niedrigem Niveau. Das Durchschnittsalter einer Inhaberin bzw. eines Inhabers im Mittelstand liegt gegenwärtig bereits bei über 53 Jahren (2003: 45 Jahre).

Besonders am aktuellen Rand, wo die Nachfolgefrage am drängendsten scheint, wird das Ausmaß des absehbaren Bedarfs deutlich: Unternehmer und Unternehmerinnen, die tatsächlich eine Nachfolge innerhalb der kommenden zwei Jahre anstreben, sind im Durchschnitt bereits 64 Jahre alt. Das gesetzliche Rentenalter liegt für diese Generation bei gut 65 Jahren. Der Bedarf an Nachfolgern und Nachfolgerinnen 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 ausgedankt. Für die Jahre 2004 und 2018 liegen keine Daten vor.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2003–2023.

**Strukturell geringes – und zuletzt wieder gesunkenes – Gründungsinteresse macht wenig Hoffnung auf rasche Auflösung des Nachfolgeengpasses**

Der Engpass bei der Unternehmensnachfolge („Nachfolgelücke“) resultiert im Wesentlichen aus zwei Entwicklungen. Zum einen steht hier die kurz beschriebene demografische Schiefelage zu Buche. Die nachfolgenden Generationen sind aufgrund anhaltend niedriger Geburtenziffern schicht zahlenmäßig kleiner. Zum anderen ist die Anzahl potenzieller Gründerinnen und Gründer zu niedrig, Erwerbstätige ziehen bereits seit Längerem eine abhängige Beschäftigung einer Selbstständigkeit vor. Das Gründungsinteresse ist generell seit vielen Jahren auf einem absteigenden Pfad. Hier spielt die seit vielen Jahren hervorragende Arbeitsmarktlage in Deutschland eine gewichtige Rolle. Im Jahr 2023 waren zuletzt so viele Personen wie noch nie seit der deutschen Vereinigung im

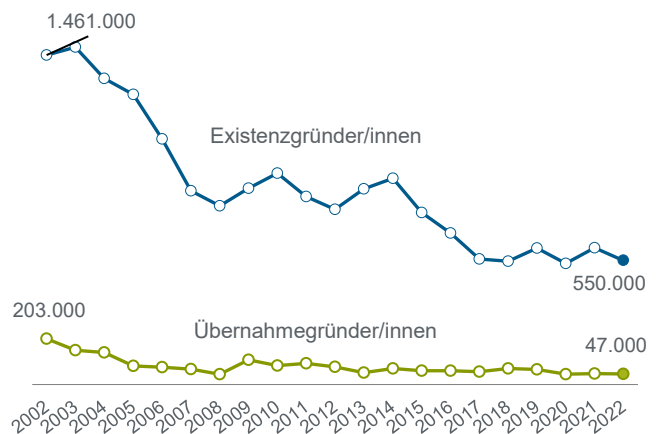
Jahr 1990 erwerbstätig (rund 45,9 Mio. im Jahresdurchschnitt).

Zusammengenommen bedeutet das: Der Engpass bei der Unternehmensnachfolge ist nach wie vor die zu gering besetzte nachrückende Gründergeneration (Grafik 6). Zuletzt nahm nach den jüngsten Daten des KfW-Gründungsmonitors die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland wieder ab und lag im Jahr 2022 bei 550.000.<sup>9</sup>

Die sinkende Zahl der Existenzgründungen an sich ist allein aber nicht ausschlaggebend. Vielmehr gibt die sehr geringe Zahl sogenannter derivativer Gründungen zu denken. Das sind diejenigen Gründerinnen und Gründer, die auf bereits bestehende Unternehmensstrukturen zurückgreifen. Im Jahr 2022 beschränkten sich nur 8 % der Gründerinnen und Gründer den Weg einer Übernahme (ca. 44.000 oder -5.000 gegenüber dem Vorjahr). Weitere 6 % machten sich zumindest über eine tätige Beteiligung selbstständig. Zum Vergleich: Im Jahr 2002 machten diese beiden Kategorien noch 40 % des gesamten Gründungsgeschehens aus (2010: 29 % / 2015: 25 %).

**Grafik 6: Existenzgründungen in Deutschland**

Anzahl der Existenzgründer (insgesamt und Übernahmegründer)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2003–2023.

Insgesamt gibt es gegenwärtig also jährlich nur etwa halb so viele Übernahmegründungen wie Unternehmen mit Nachfolgebestrebungen im Mittelstand. Auch der DIHK konstatiert, dass immer weniger Personen selber Unternehmer sein möchten: Die Zahl der Nachfolgeinteressierten bzw. Übernahmemeinteressierten, die eine IHK-Beratung dazu in Anspruch genommen haben, sank im Jahr 2022 auf einen Tiefstand.<sup>10</sup> Mehr noch: Auf jede übernahmemeinteressierte Person kamen gemäß DIHK-Report mehr als drei Unternehmen auf Nachfolgendensuche mit Beratungsgesprächen. Die Schere geht seit dem Jahr 2012 stetig auseinander.

Eine Sonderauswertung des KfW-Gründungsmonitors offenbart deutlich die Ursachen des geringen Interesses von Gründerinnen und Gründern an einer Übernahme.<sup>11</sup> Danach zieht grundsätzlich nur ein Viertel aller werdenden Neugründerinnen und -gründer überhaupt eine Übernahme oder tätige Beteiligung in Betracht (24 %). Bei 29 % davon blieb die Suche nach einem interessanten Unternehmen erfolglos. In den anderen Fällen scheiterte eine Übernahme an anderen Gründen, zuvorderst an einem zu hohen Kaufpreis. Daneben spielen der bürokratische Aufwand, erfolglose Detailprüfungen,

fehlende Finanzierung und zu komplexe Verhandlungen eine Rolle.

Die allermeisten Neugründerinnen und -gründer ziehen allerdings eine Übernahme oder tätige Beteiligung erst gar nicht in Betracht (76 %). Als Ablehnungsmotive dominieren dabei der Wunsch, sich nicht von vorhandenen Strukturen abhängig zu machen oder die Einschätzung, dass eine Übernahme oder tätige Beteiligung nicht zu ihrem Gründungsmotiv passt.

### Passende Nachfolgekandidaten nach Ansicht vieler Unternehmen Mangelware

Angesichts des fehlenden Gründerinnen- und Gründernachwuchses ist es naheliegend, dass die Schwierigkeit, geeignete Nachfolgekandidaten zu finden, die konstant mit Abstand am häufigsten genannte Hürde einer Unternehmensnachfolge ist (Grafik 7). Drei Viertel aller mittelständischen Unternehmen sehen hier ein Hemmnis (74 %) – auch solche Unternehmen, die in absehbarer Zeit noch keine konkreten Nachfolgeüberlegungen anstellen. Nicht nur, dass es zu wenige Nachfolgeinteressierte gibt. 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*, die Unternehmerschaft und Nachfolgeinteressierte zusammenbringen (siehe Box dazu).

Die Einigung auf einen Kaufpreis folgt aktuell auf Rang 2 der genannten Hürden einer Unternehmensnachfolge (30 %), wobei sich jedoch eine leichte Rückwärtstendenz abzeichnet. Grundsätzlich müssen dabei nicht nur die unterschiedlichen Vorstellungen vom Wert des Unternehmens verhandelt werden, sondern auch die genauen Zahlungsmodalitäten.<sup>12</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.).

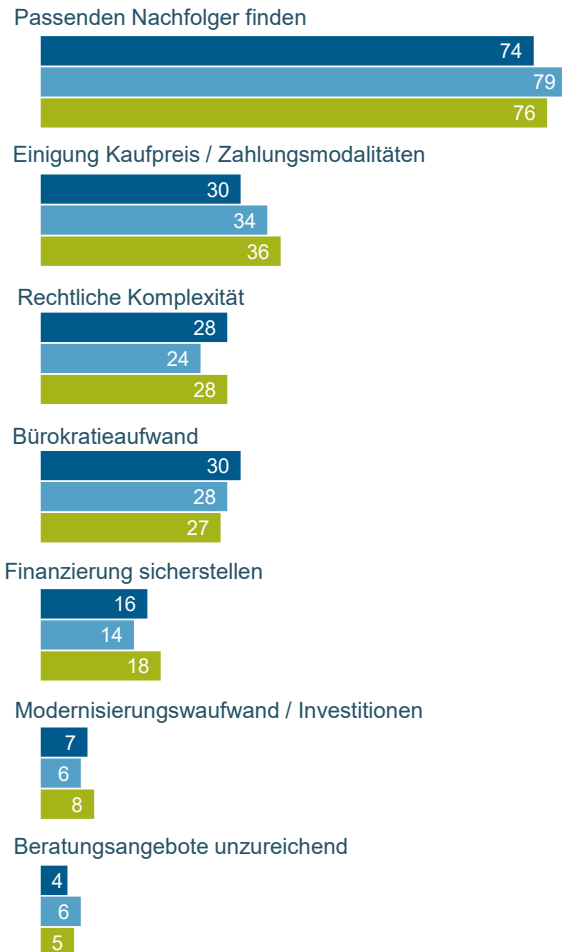
Mittlerweile ebenso häufig werden bürokratische Fallstricke angeführt. Den bürokratischen Aufwand sehen 30 % des Mittelstands als Nachfolgehürde. Nicht nur sind die Beteiligten mit vielen Dingen zum ersten Mal konfrontiert, unter anderem mit juristischen Fragen.<sup>13</sup> Auch müssen ungewohnte Abläufe der Finanzverwaltung (Einkommen-, Erbschaft-, Grunderwerbsteuer), Gewerbeämter, Amtsgerichte (Handelsregister, Grundbuchamt), Kammern, Berufsgenossenschaften oder Arbeitsagenturen bewältigt werden. Unternehmensübergaben sind notwendigerweise mit administrativem Aufwand verbunden, insbesondere mit zahlreichen Informations- und Meldepflichten. Das kostet Zeit und Geld. Die rechtliche bzw. steuerrechtliche Komplexität der Nachfolge nehmen im Jahr 2023 28 % der Unternehmen als Hürde wahr.

Knapp jedes sechste Unternehmen (16 %) sieht eine weitere wesentliche Hürde in der Sicherstellung der Finanzierung durch die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger.<sup>14</sup> Von untergeordneter Bedeutung ist aus Unternehmenssicht der eventuell anstehende Modernisierungsaufwand im Zuge oder im Vorfeld der Nachfolge (7 %). Ebenso wenige mittelständische

Unternehmen sehen ein unzureichendes Beratungsangebot als Hemmnis (4 %). 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>15</sup>

### Grafik 7: Hürden einer Unternehmensnachfolge

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.



- Mittelstand insgesamt 2023
- Mittelstand insgesamt 2022
- Mittelstand insgesamt 2021

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021–2023.

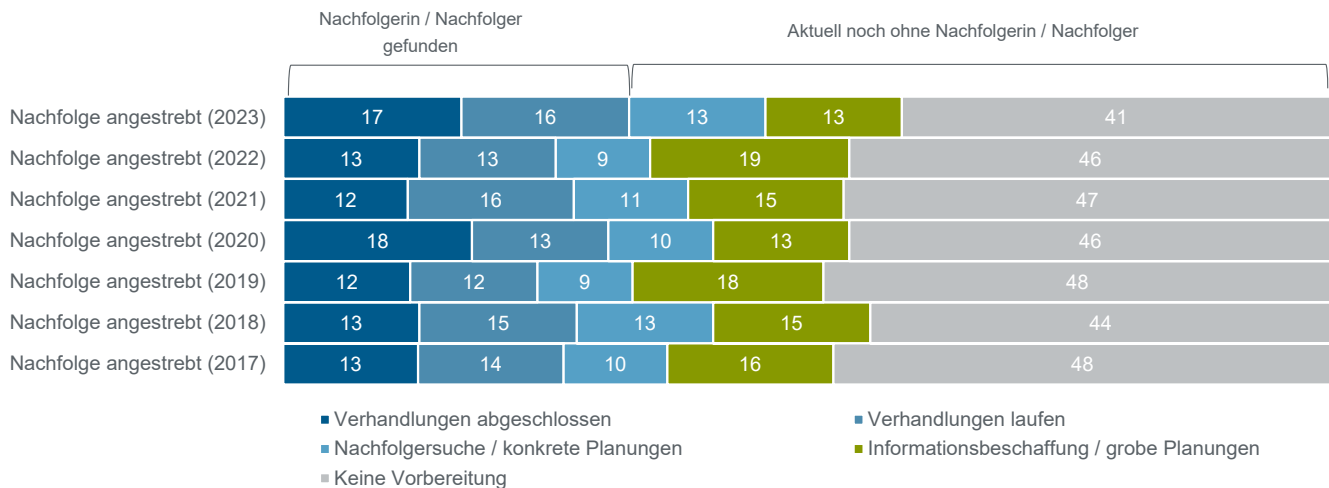
### Unternehmen mit Nachfolgewünschen zuletzt weitaus besser vorbereitet als in den Vorjahren – Höchstwert für bereits final geregelte Kurzfrist-Nachfolgen

Die herausragende Bedeutung einer möglichst frühzeitigen und intensiven Vorbereitung, um eine Unternehmensnachfolge erfolgreich bewältigen zu können, rückt offenbar deutlicher ins Bewusstsein der Entscheidungsträger in den mittelständischen Unternehmen: Eine deutliche Verbesserung lässt sich beim Planungsstand derjenigen Unternehmen erkennen, die eine Nachfolge anstreben. Im Jahr 2023 hatten bereits 33 % sämtlicher Nachfolgeplanenden eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger gefunden (Grafik 8). Davon hatten 17 % die Verhandlungen bereits abgeschlossen. Weitere 16 % befanden sich zum Erhebungszeitpunkt zumindest bereits in Verhandlungen.



**Grafik 8: Stand der Vorbereitungen bei angestrebter Unternehmensnachfolge**

Unternehmensanteile in Prozent.



Anmerkung: Mehrfachnennung zur Nachfolgevariante sind möglich.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2023.

Noch nie waren so viele Nachfolgeplanenden im Status ihrer Nachfolgeprozesse so weit fortgeschritten. Dies ist eine sehr positive Entwicklung, denn oftmals scheitert der Wunsch nach einer Nachfolgelösung am verspäteten Einstieg in die notwendigen Vorbereitungen. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) empfiehlt diesbezüglich spätestens drei Jahre vor der gewünschten Übergabe mit konkreten Planungen und der Nachfolgersuche zu beginnen.

Angesichts des notwendigen Planungsvorlaufs und der hohen zu überwindenden Hürden ist der **Status kurzfristig anstehender Nachfolgen** von besonderem Interesse. Hier zeigt sich im Jahr 2023 eine erhebliche Verbesserung (Grafik 9). Von allen 224.000 KMU mit Nachfolgeplänen binnen zwei Jahren haben bereits 41 % ihre Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen und damit ihre Nachfolge geregelt (92.000). Das Ausmaß der bereits final ausgehandelten Nachfolgen erreicht damit ein im Nachfolge-Monitoring Mittelstand gemessenes Höchstniveau. Parallel dazu befindet sich ein sehr hoher Anteil der kurzfristigen Nachfolgen in Verhandlungen (31 % bzw. rund 69.000 KMU).

In Summe haben sich demnach für fast drei von vier der kurzfristig angestrebten Übergaben bereits Nachfolger oder Nachfolgerinnen gefunden – ein absoluter Höchstwert. Grundsätzlich sind 161.000 der 224.000 Kurzfristnachfolgen entweder bereits geregelt oder haben zumindest die größte Hürde überwunden und damit grundsätzlich gute Chancen, die bis Ende 2024 geplante Nachfolge auch zu realisieren.

**Nexxt-Change** ist eine digitale Unternehmensnachfolgeplattform [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org), die seit 2006 gemeinsam von BMWK und KfW und den Partnern der Plattform (DIHK, ZDH, BVR, DSGV) für alle Nutzer kostenfrei angeboten wird.

Zielsetzung ist die steigende Anzahl von übergabebereiten Unternehmen mit potenziellen Übernehmern in Kontakt zu bringen. Die Nutzer können dazu in den veröffentlichten Inseraten recherchieren oder selbst Inserate einstellen. Des Weiteren werden auf nexxt-change Best practice-Beispiele

für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe, ein Kaufpreisrechner sowie Dokumente zur Vorbereitung und Finanzierung einer Unternehmensnachfolge zur Verfügung gestellt.

Aktuell unterstützen 428 Regionalpartnern (u. a. aus den Organisationen von DIHK, ZDH, BVR, DSGV) bei der Erstellung und Einstellung von Inseraten sowie beraten zu nachfolgerelevanten Themen. Seit dem Start von nexxt-change wurden insgesamt 20.800 Unternehmensübergaben angestoßen.

**Für 15 % der Unternehmen mit kurzfristig angestrebten Nachfolgen dürfte die Zeit nicht reichen**

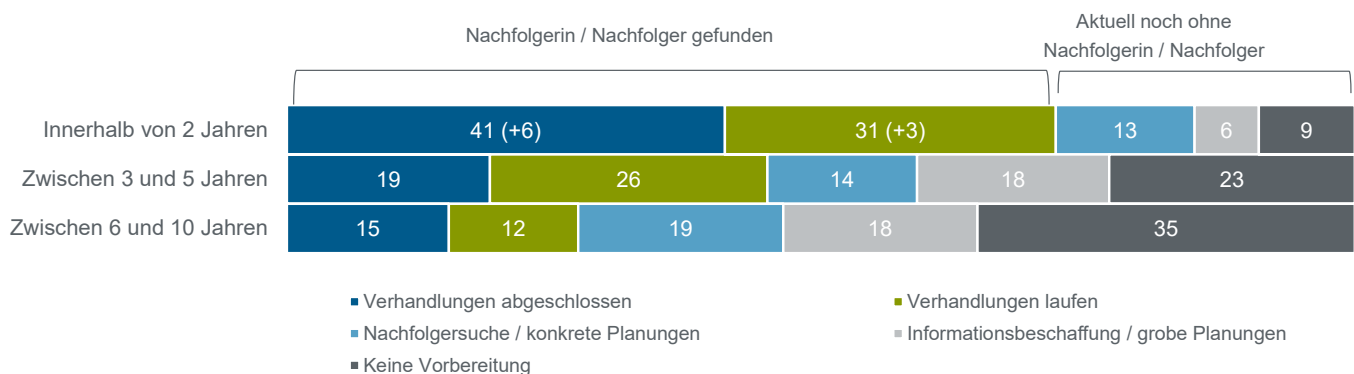
Bei allen positiven Nachrichten: Vielen Unternehmen wird eine Nachfolge trotz aktiven Engagements aufgrund der Vielzahl an zu überwindenden Hürden nicht vergönnt sein, oder sich eine solche auf dem Weg dorthin als unrealistisch herausstellen. Neben geplanten Unternehmensaufgaben sind (ungewollte) Stilllegungen aufgrund unerfüllter Nachfolgewünsche aber keinesfalls eine Seltenheit und ebenso normaler Bestandteil der Unternehmensdynamik.

Mit dem Scheitern ihrer Nachfolgepläne müssen aktuell aber nur rund 15 % der Unternehmen rechnen, die eine Nachfolge in den kommenden zwei Jahren realisieren möchten (Grafik 9). Dort sind die Inhaberinnen und Inhaber entweder noch gar nicht in den Prozess eingestiegen (9 %) oder haben bislang nur Informationen gesammelt (6 %). Für die betreffenden Unternehmen wird die Zeit sehr knapp. Insgesamt ist damit davon auszugehen, dass etwa 34.000 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 (13 % im Jahr 2023). Dies wären noch einmal rund 29.000 Unternehmen, bei denen Misserfolge oder zumindest Verzögerungen zu befürchten sind.

### Grafik 9: 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 2017–2023.

Generell gilt mit Blick auf die verschiedenen Nachfolgevarianten: Familieninterne Nachfolgen sind in aller Regel um ein Vielfaches besser vorbereitet als externe Nachfolgewünsche.<sup>16</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 wird es vielen derzeitigen Nachfolgeplanenden hingegen nicht gelingen, das Unternehmen an Externe zu verkaufen.

#### Datenbasis: Das KfW-Mittelstandspanel

Den Auswertungen des Nachfolge-Monitorings Mittelstand 2023 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>17</sup>

Durchgeführt wird die Befragung von der GfK GmbH, im Auftrag der KfW Bankengruppe. Wissenschaftlich beraten wurde das Projekt vom Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. Der Befragungszeitraum der Hauptbefragung der 21. Welle des KfW-Mittelstandspanels lief vom 06.02.2023 bis zum 16.06.2023. In der 21. Welle haben sich 11.328 mittelständische Unternehmen beteiligt.

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

<sup>1</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 Schwartz, M. (2023), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022: Knappheit an Nachfolgekandidaten nimmt zu, Misserfolge dürften häufiger werden, Fokus Volkswirtschaft Nr. 424, KfW Research – 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, KfW Research – 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, KfW Research – 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 Übernahmen bis 2018, Fokus Volkswirtschaft 132, KfW Research – Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2015), Nachfolgeplanungen auf Hochtouren: Halbe Million Übernahmen bis 2017, Fokus Volkswirtschaft Nr. 91, KfW Economic Research.

<sup>2</sup> Zur aktuellen Ausgabe siehe Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2023), KfW-Mittelstandspanel 2023: Belastungsfähigkeit des Mittelstands wird auf die Probe gestellt: bislang nur leichte Blessuren, aber erhöhte Anspannung ist spürbar, KfW Research.

<sup>3</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>4</sup> Schwartz, M. und A. Leifels (2022), Geschäftsaufgaben im Mittelstand: Nachfolgemangel, Rentenalter und geringe wirtschaftliche Attraktivität entscheidend, Fokus Volkswirtschaft Nr. 393, KfW Research.

<sup>5</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 Inhabersegments.

<sup>6</sup> <https://www.familienunternehmen.de/fokus/unternehmensnachfolge>

<sup>7</sup> Schwartz, M. und A. Leifels (2022), Geschäftsaufgaben im Mittelstand: Nachfolgemangel, Rentenalter und geringe wirtschaftliche Attraktivität entscheidend, Fokus Volkswirtschaft Nr. 393, KfW Research.

<sup>8</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>9</sup> Metzger G. (2023), Gründungstätigkeit in Deutschland: im Spannungsfeld zwischen Fachkräftemangel und Corona-Blues, KfW-Gründungsmonitor 2023, KfW Research.

<sup>10</sup> Vgl. DIHK (2023), DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2023. Zahlen und Einschätzungen zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen, Berlin.

<sup>11</sup> Metzger, G. (2023), Demografische Alterung setzt Unternehmen bei Nachfolgen doppelt unter Druck, Fokus Volkswirtschaft Nr. 435, KfW Research.

<sup>12</sup> Zur generellen Einordnung der Kaufpreis-Problematik können 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, wenngleich 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>13</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>14</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>15</sup> Leifels, A. (2016), Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018, Fokus Volkswirtschaft Nr. 132, KfW Research.

<sup>16</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>17</sup> <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Über-KfW-Research/Forschungskooperationen/>