KfW Research
Fokus Volkswirtschaft

Bank aus Verantwortung

Demografischer Druck im Mittelstand verschärft sich weiter

Nr. 565, 26. November 2026

Autorin: Kathrin Schmidt, Telefon 069 7431-13091, kathrin.schmidt@kfw.de

Der demografische Wandel erhöht den Druck auf Unternehmen, Fachkräfte zu sichern: Ältere Beschäftigte scheiden aus, gleichzeitig rücken weniger junge Menschen nach. Wie stark sich diese Entwicklung auswirkt, hängt vor allem von der Altersstruktur, der Unternehmensgröße sowie den Möglichkeiten der Personalgewinnung ab.

In der Gesamtwirtschaft zeigt sich die Relevanz der älteren Altersgruppen deutlich: 2025 waren 24,6 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mindestens 55 Jahre alt. Im Mittelstand sind ältere Mitarbeitende sogar noch stärker vertreten als im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. 2025 lag der Anteil der mindestens 55-jährigen Beschäftigten in KMU bei 26,1 %. Nimmt man Inhaber noch hinzu, erhöht sich der Anteil der mindestens 55-jährigen Erwerbstätigen im Mittelstand sogar auf 29,0 %.

Die Altersstruktur verschob sich seit 2016 dabei deutlich: Der Anteil der über 55-Jährigen stieg in KMU spürbar an, während der Anteil der 26- bis 54-Jährigen zurückging. Dies gilt unabhängig davon, ob Inhaber in die Betrachtung mit einbezogen werden. Damit nimmt die Bedeutung von Nachfolge- und Übergabeplanung sowie von Wissenstransfer zu, vor allem in kleineren Betrieben, in denen Aufgaben häufig auf wenige Personen verteilt werden. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch nach Unternehmensgröße sowie nach Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten: Vor allem weniger digitalisierte und weniger innovative Unternehmen beschäftigen mehr Menschen in höheren Altersgruppen.

Für die Fachkräftesicherung bedeutet das: Unternehmen müssen ihre Personalplanung vorausschauend an die jeweilige Ausgangslage anpassen. Zentral sind ein systematischer Wissenstransfer, gezielte Weiterbildung sowie altersgerechte Arbeitsbedingungen. Da der demografisch bedingte Rückgang des Arbeitskräftepotentials die Kapazitäten einzelner KMU übersteigen kann, braucht es außerdem gesamtwirtschaftliche Maßnahmen: die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer sowie eine stärker genutzte Fachkräftezuwanderung aus dem Ausland. Bisher beschäftigen nur vergleichsweise wenige KMU ausländische Fachkräfte. Der Zugang scheitert häufig an Sprachbarrieren, bürokratischen Verfahren und der Anerkennung ausländischer Qualifikationen. Entsprechende Rahmenbedingungen könnten helfen, dieses ungenutzte Potential breiter für den Mittelstand nutzbar zu machen.

Der demografische Wandel stellt Unternehmen in Deutschland vor erhebliche Herausforderungen bei der Sicherung ihres Fachkräftebedarfs. Mit dem Ausscheiden älterer Beschäftigter aus dem Erwerbsleben wächst der Bedarf, freiwerdende Stellen neu zu besetzen und betriebliches Wissen zu erhalten.

Gleichzeitig rücken weniger junge Menschen in das Erwerbsleben nach. Damit wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, ausreichend Nachwuchskräfte zu gewinnen, vorhandene Beschäftigte weiterzubilden und die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaften möglichst lange zu erhalten. Wie stark Unternehmen von diesen Entwicklungen betroffen sind, hängt unter anderem von ihrer Altersstruktur, ihrer Größe und ihren Möglichkeiten zur Personalgewinnung ab.

Sind ältere Altersgruppen stark vertreten, kann in den kommenden Jahren ein größerer Teil der Belegschaft altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Daraus kann ein zusätzlicher Bedarf neuer Beschäftigten entstehen, der sich nicht in jedem Fall problemlos durch Neueinstellungen decken lässt. Insbesondere dann nicht, wenn bestimmte Qualifikationen am Arbeitsmarkt knapp sind oder Beschäftigte über langjährig aufgebautes unternehmensspezifisches Wissen verfügen[1], können altersbedingte Abgänge für Unternehmen eine Herausforderung darstellen. Neben der Besetzung offener Stellen gewinnt deshalb auch ein strukturierter und systematischer Transfer von Wissen an jüngere Beschäftigte an Bedeutung.

Die Altersstruktur der Beschäftigten lässt allerdings nicht automatisch auf Fachkräftemangel schließen. Ein hoher Anteil älterer Beschäftigter bedeutet nicht zwangsläufig, dass ein Unternehmen Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung haben wird. Wie sich der demografische Wandel konkret auswirkt, hängt auch von der Entwicklung des gesamten Arbeitskräfteangebots ab – welches wiederum durch die Erwerbsbeteiligung, das Renteneintrittsalter oder die Zuwanderung bestimmt wird – sowie von der Produktivitätsentwicklung, den Qualifikationsanforderungen[2] und der betrieblichen Personalpolitik. Die Altersstruktur gibt jedoch wichtige Hinweise darauf, in welchen Bereichen sich Unternehmen frühzeitig auf altersbedingte Personalveränderungen einstellen müssen.

Ein Viertel der Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft ist mindestens 55 Jahre alt

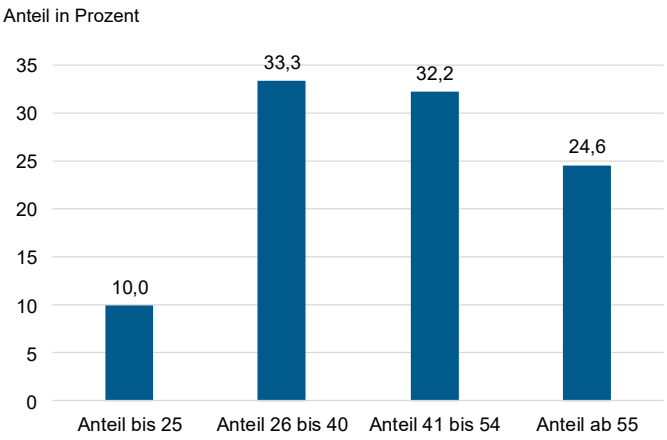
Die Altersstruktur der Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft (Grafik 1) verdeutlicht die Bedeutung der älteren Erwerbs-

ISSN 2194-9433 Hinweis: Dieses Papier gibt die Meinung der Autoren wieder und repräsentiert nicht notwendigerweise die Position der KfW.

gruppen. Unter sozialversicherungspflichtig Beschäftigten versteht man alle Arbeitnehmer, die in der gesetzlichen Kranken-, Renten-, Pflege- oder Arbeitslosenversicherung pflichtversichert sind. Im Jahr 2025 waren 24,6 % der Beschäftigten mindestens 55 Jahre alt. Damit gehörte rund ein Viertel der Beschäftigten dieser Altersgruppe an. Weitere 32,2 % waren zwischen 41 und 54 Jahre alt. Zusammen entfielen somit fast 60 % der Beschäftigten auf Personen ab 41 Jahren. Die beiden jüngeren Altersgruppen machten 43,3 % aus: 10,0 % der Beschäftigten waren unter 26 Jahre alt und 33,3 % gehörten der Altersgruppe der 26- bis 40-Jährigen an.[3]

Die Verteilung zeigt, dass ein erheblicher Teil der Beschäftigten bereits den älteren Altersgruppen angehört. Insbesondere der Anteil der 41- bis 54-Jährigen ist für die mittelfristige Personalplanung relevant. Zwar steht diese Altersgruppe nicht unmittelbar vor dem vollständigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben, sie wird jedoch in den kommenden Jahren zunehmend in höhere Altersgruppen hineinwachsen. Für Unternehmen stellt sich damit nicht nur die Frage, wie sie mit bereits älteren Beschäftigten umgehen, sondern auch, wie sie den zukünftigen Personalbedarf vorausschauend planen.

Grafik 1: Altersverteilung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland im Jahr 2025



Quelle: Destatis, eigene Darstellung.

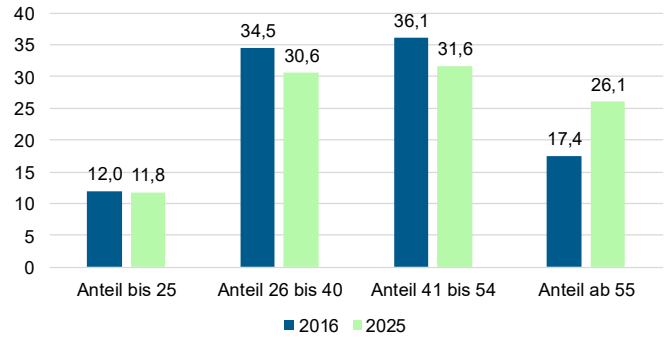
Gleichzeitig verdeutlicht der Anteil der unter 26-Jährigen von 10,0 %, dass die nachrückende Generation kontinuierlich an Gewicht verloren hat. Während diese jüngste Erwerbsgruppe in früheren Jahrzehnten aufgrund geburtenstarker Jahrgänge einen deutlich größeren Teil der Belegschaften stellte, spiegelt der aktuelle Wert den anhaltenden Geburtenrückgang wider. Daraus lässt sich zwar nicht ableiten, wie viele Nachwuchskräfte dem Arbeitsmarkt künftig zur Verfügung stehen werden. Die Altersverteilung unterstreicht jedoch die Bedeutung einer ausreichenden Nachwuchsgewinnung und der Qualifizierung junger Beschäftigter, um freiwerdende Stellen perspektivisch besetzen zu können.

Für die Unternehmen ergeben sich daraus mehrere miteinander verbundene Aufgaben. Sie müssen einerseits attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten für jüngere Fachkräfte schaffen und andererseits die Erfahrung älterer Beschäftigter möglichst lange nutzen. Darüber hinaus gilt es, die Weitergabe von Wissen zu organisieren und Qualifikationen an veränderte betriebliche Anforderungen anzupassen. Die Altersstruktur macht damit deutlich, dass Fachkräftesicherung nicht allein über Neueinstellungen erfolgen kann. Eine reine Rekrutierung greift zu kurz: Sie kann den durch das zeitgleiche Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge drohenden, massiven Verlust von betriebsinternem Erfahrungswissen nicht verhindern und ist, aufgrund der demografischen Veränderungen, nicht dazu in der Lage, den allgemeinen Mangel an jungen Nachwuchskräften auszugleichen – die systematische Entwicklung und Bindung des eigenen Personals ist daher unverzichtbar.

Im Mittelstand sind ältere Beschäftigte stärker vertreten

Betrachtet man vor diesem gesamtwirtschaftlichen Hintergrund die spezifische Situation des deutschen Mittelstands (Grafik 2), wird deutlich, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von diesem Trend nicht nur erfasst werden, sondern sogar stärker durch ältere Beschäftigte geprägt sind als die Gesamtwirtschaft.

Grafik 2: Altersverteilung der abhängig Beschäftigten in KMU im Jahr 2016 und 2025



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Darstellung.

Im Jahr 2025 waren 26,1 % der Beschäftigten in KMU mindestens 55 Jahre alt. In der Gesamtwirtschaft lag der Anteil bei 24,6 %. Damit war der Anteil der älteren Beschäftigten im Mittelstand um 1,5 Prozentpunkte höher.

Auch bei den mittleren Altersgruppen zeigen sich zum Teil Unterschiede. Relativ ähnlich liegt der Anteil der Beschäftigten der Altersgruppe der 41- bis 54-Jährigen mit 31,6 % in KMU gegenüber 32,2 % in der Gesamtwirtschaft. Niedriger fiel der Anteil der 26- bis 40-Jährigen im Mittelstand mit 30,6 % aus. In der Gesamtwirtschaft lag der entsprechende Prozentsatz bei 33,3 %. Dagegen lag der Anteil der unter 26-Jährigen in KMU mit 11,8 % etwas höher als in der Gesamtwirtschaft mit 10,0 %.

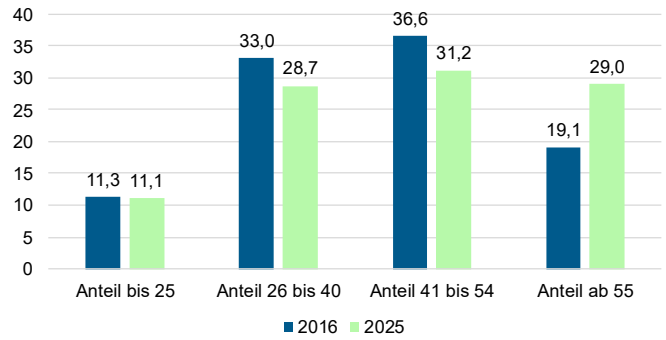
Die Altersstruktur der KMU unterscheidet sich somit vor allem durch einen höheren Anteil älterer Beschäftigter und einen geringeren Anteil der 26- bis 54-Jährigen. Der etwas höhere Anteil der unter 26-Jährigen gleicht diesen Unterschied nicht aus. Insgesamt waren die Beschäftigten im Mittelstand 2025 damit stärker in den älteren Altersgruppen konzentriert als in der Gesamtwirtschaft.

Noch deutlicher wird die Alterung im Mittelstand, wenn man die Inhaber mit einbezieht (Grafik 3): Der Anteil der über 55-Jährigen steigt dann auf 29,0 %. Parallel dazu verringert sich das

Gewicht der jüngeren Gruppen. Die Alterskohorte der 26- bis 40-Jährigen schrumpft von 30,6 % auf 28,7 %. Auch der Anteil der 41- bis 54-Jährigen sinkt leicht von 31,6 % auf 31,2 %. Der Anteil der Nachwuchskräfte bis 25 Jahre geht von 11,8 % auf 11,1 % zurück.

Grafik 3: Altersverteilung der Erwerbstätigen in KMU im Jahr 2016 und 2025

Abhängig Beschäftigte und Inhaber, Anteil in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Darstellung.

Die Altersstruktur im Mittelstand hat sich seit 2016 deutlich verschoben

Dieser hohe Anteil älterer Erwerbstätiger ist das Ergebnis eines dynamischen Alterungsprozesses in den vergangenen Jahren. Seit 2016 hat sich die Verteilung der Erwerbstätigen deutlich verändert: Damals waren erst 19,1 % der Erwerbstätigen in KMU mindestens 55 Jahre alt. Bis 2025 stieg dieser Anteil auf 29,0 %, was einer Zunahme um 9,9 Prozentpunkte innerhalb von neun Jahren entspricht.

Gleichzeitig verloren die beiden mittleren Altersgruppen an Gewicht. Der Anteil der 26- bis 40-Jährigen sank von 33,0 % im Jahr 2016 auf 28,7 % im Jahr 2025. Bei den 41- bis 54-Jährigen ging er von 36,6 % auf 31,2 % zurück. Der Anteil der unter 26-Jährigen blieb dagegen weitgehend stabil und verringerte sich lediglich von 11,3 auf 11,1 %.

Besonders auffällig ist damit der deutliche Anstieg der ältesten betrachteten Altersgruppe. Während 2016 weniger als jede fünfte in KMU tätige Person mindestens 55 Jahre alt war, traf dies 2025 auf annähernd drei von zehn Beschäftigten zu. Gleichzeitig entfielen auf die beiden Altersgruppen zwischen 26 und 54 Jahren zusammen nur noch 59,9 %, verglichen mit 69,6 % im Jahr 2016.

Diese Verschiebung ist für die betriebliche Personalplanung von Bedeutung. Ein höherer Anteil älterer Erwerbstätiger kann bedeuten, dass Unternehmen in den kommenden Jahren verstärkt mit altersbedingten Abgängen rechnen müssen. Gleichzeitig verliert die Gruppe der 26- bis 54-Jährigen, aus der Unternehmen einen wesentlichen Teil ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Fach- und Führungskräfte gewinnen können, an Gewicht. Wie groß der daraus resultierende Ersatzbedarf tatsächlich ausfällt, lässt sich aus der Altersstruktur allein jedoch nicht bestimmen. Hierfür wären unter anderem Angaben zu Erwerbsaustritten, Neueinstellungen, Fluktuation und zur künftigen Entwicklung der Beschäftigtenzahlen erforderlich.

Die Entwicklung unterstreicht dennoch, dass sich Unternehmen nicht erst dann mit der Nachfolgeplanung befassen sollten, wenn konkrete Stellen frei werden. Eine frühzeitige Planung kann dazu beitragen, benötigte Qualifikationen rechtzeitig aufzubauen, neue Beschäftigte einzuarbeiten und Erfahrungswissen zu sichern. Gerade bei Tätigkeiten, die längere Einarbeitungszeiten erfordern oder stark auf betriebsspezifischem Wissen beruhen, kann ein rechtzeitiger Wissenstransfer entscheidend sein.

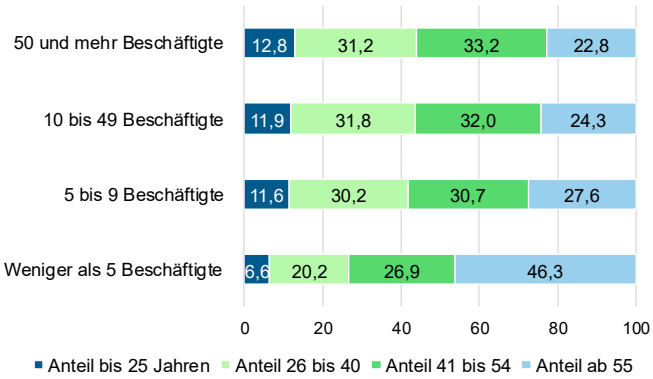
Zugleich sollte die Alterung nicht ausschließlich als Risiko betrachtet werden. Langjährig beschäftigte Mitarbeiter verfügen häufig über umfangreiche fachliche Erfahrung und Kenntnisse betrieblicher Abläufe. Diese Ressourcen können für Unternehmen besonders wertvoll sein. Die Herausforderung besteht daher darin, ältere Beschäftigte möglichst lange im Erwerbsleben zu halten, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass Wissen bei einem späteren Ausscheiden nicht verloren geht.

Die Unterschiede innerhalb des Mittelstands sind erheblich

Der Mittelstand ist hinsichtlich seiner Altersstruktur keine homogene Gruppe. Besonders deutlich werden die Unterschiede bei einer Betrachtung nach Unternehmensgröße (Grafik 4). Während der Anteil der mindestens 55-Jährigen bei KMU insgesamt 29,0 % beträgt, liegt er bei Unternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten bereits bei 46,3 %. In Unternehmen mit fünf bis neun Beschäftigten sind es 27,6 %, bei Unternehmen mit zehn bis 49 Beschäftigten 24,3 % und bei Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten 22,8 %.

Grafik 4: Altersverteilung der Erwerbstätigen in KMU nach Größenklassen

Abhängig Beschäftigte und Inhaber, Anteil in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Darstellung.

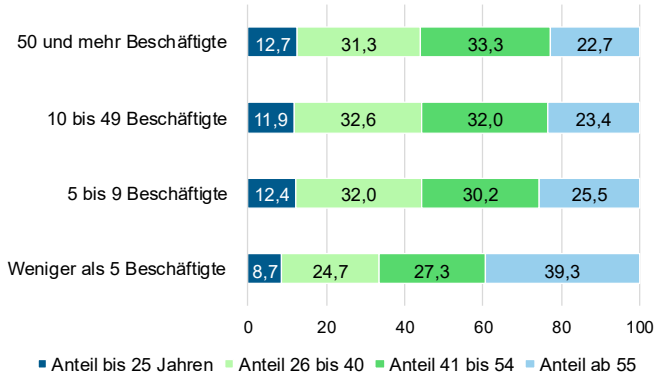
Die Altersstruktur der kleinsten Unternehmen hebt sich damit deutlich von derjenigen größerer Betriebe ab. Bei Unternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten war fast die Hälfte der Erwerbstätigen mindestens 55 Jahre alt. Bei Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten lag der entsprechende Anteil weniger als halb so hoch. Parallel dazu waren jüngere und mittlere Altersgruppen in den größeren Größenklassen stärker vertreten. So entfielen bei Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten 31,2 % auf die 26- bis 40-Jährigen, während der Anteil bei den kleinsten Unternehmen lediglich 20,2 % betrug.

Zwischen den Branchen zeigen sich hingegen kaum Unterschiede. Im Baugewerbe sind rund 31 % der Erwerbstätigen mindestens 55 Jahre alt, im Handel etwa 30 %. Im Dienstleistungssektor liegt der Anteil bei 29 %, im verarbeitenden Gewerbe bei 27 %. Die Alterung betrifft damit alle Wirtschaftsbereiche.

Diese ausgeprägten Unterschiede nach Unternehmensgröße und die eher moderaten Abweichungen zwischen den Branchen lassen sich durch strukturelle Faktoren erklären. Der extreme Anteil von 46,3 % älterer Erwerbstätiger in Kleinstunternehmen (unter fünf Mitarbeitern) resultiert stark aus der demografischen Struktur der Inhaber selbst. Viele dieser Kleinstunternehmen sind inhabergeführte Ein-Personen- oder Familienunternehmen, bei denen der Gründer oder Nachfolger über Jahrzehnte hinweg mit dem Unternehmen altert, ohne nennenswert neues Personal einzustellen. Zudem fällt es Kleinstunternehmen im Wettbewerb um junge Talente („War for Talents“) besonders schwer, mit den Karrierepfaden, der Arbeitsplatzsicherheit und den Zusatzleistungen größerer Mittelständler zu konkurrieren. Größere KMU ab 50 Beschäftigten verfügen hingegen über professionelle HR-Strukturen und systematische Ausbildungsprogramme, was zu einem stetigen Zustrom jüngerer Altersgruppen führt.

Grafik 5: Altersverteilung in KMU nach Größenklassen ohne Inhaber

Abhängig Beschäftigte, Anteil in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Darstellung.

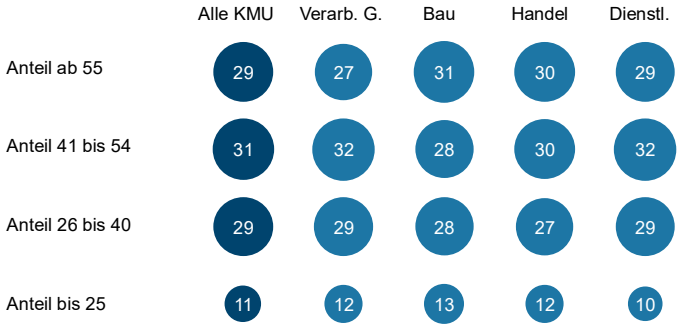
Die Betrachtung der Altersverteilung ohne Berücksichtigung der Unternehmensinhaber (Grafik 5) bestätigt, dass dieser Größeneffekt die Belegschaft stark prägt. In Kleinstunternehmen (weniger als 5 Beschäftigte) stellt die Altersgruppe ab 55 Jahren selbst ohne Inhaber mit 39,3 % die weitaus größte Kohorte, während der Nachwuchs (bis 25 Jahre) lediglich 8,7 % ausmacht. Mit steigender Unternehmensgröße schwächt sich dieses demografische Risiko kontinuierlich ab. Bei größeren KMU ab 50 Beschäftigten stabilisiert sich das Gefüge schließlich vollends mit 22,7 % in der ältesten Gruppe und einer starken Nachwuchsbasis von 12,7 %.

Dass die Unterschiede zwischen den Branchen – von 27 % im verarbeitenden Gewerbe bis 31 % im Baugewerbe – deutlich geringer ausfallen (Grafik 6), zeigt wiederum, dass der demografische Wandel ein gesamtwirtschaftliches Phänomen ist. Nahezu alle Sektoren spüren den gleichen Druck durch die Renteneintritte der geburtenstarken Jahrgänge („Babyboomer“) und den allgemeinen Nachwuchsmangel.

Die leichten Abweichungen zeigen jedoch branchenspezifische Besonderheiten: Das Baugewerbe weist mit 13 % den höchsten Anteil an Nachwuchskräften (bis 25 Jahre) auf, was auf die traditionell starke Rolle der dualen Ausbildung in dieser Branche zurückzuführen ist. Dass dort gleichzeitig 31 % der Beschäftigten über 55 Jahre alt sind, zeigt jedoch, wie stark die Branche trotz guter Ausbildungserfolge von der allgemeinen Überalterung betroffen ist. Im Dienstleistungssektor hingegen sorgt die längere Ausbildungs- und Akademisierungsdauer für einen späteren Berufseinstieg, was sich im geringeren Anteil der unter 26-Jährigen (10 %) widerspiegelt. Durch diesen verzögerten Markteintritt verschiebt sich das Gewicht primär in die mittleren Altersgruppen, auf die zusammen 61 % (26 bis 54 Jahre) entfallen. Dass der Anteil der über 55-Jährigen mit 29 % exakt dem Gesamtdurchschnitt entspricht, ist dabei vor allem auf die enorme quantitative Dominanz des Dienstleistungssektors zurückzuführen, da dieser die gesamtwirtschaftliche Statistik maßgeblich prägt.

Grafik 6: Altersverteilung nach Branchen

Abhängig Beschäftigte und Inhaber, Anteil in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Darstellung.

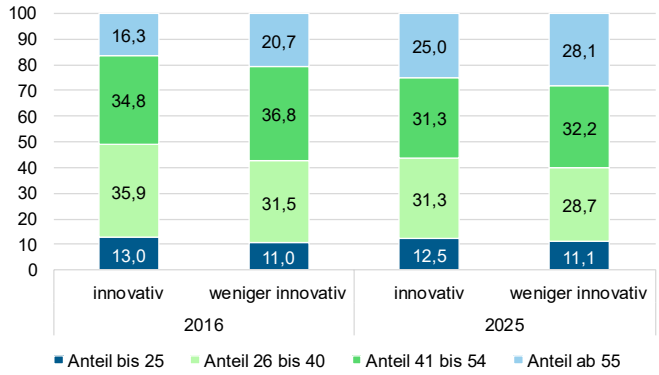
Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten korrelieren mit der Altersstruktur

Schließlich zeigen sich auch Unterschiede nach Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten. Bei innovativen KMU liegt der Anteil der mindestens 55-Jährigen 2025 bei 25,0 %, gegenüber 28,1 % bei weniger innovativen KMU. Bei digitalisierten KMU betrug er 25,9 %, bei weniger digitalisierten KMU dagegen 32,3 %. Diese Unterschiede deuten darauf hin, dass Unternehmen mit unterschiedlichen Innovations- und Digitalisierungsmerkmalen auch verschiedene Altersstrukturen aufweisen.

Ein Blick auf die historische Entwicklung seit 2016 verdeutlicht, dass sich der demografische Wandel in allen vier Unternehmensgruppen niedergeschlagen hat, die Dynamik jedoch stark variiert. In den vergangenen neun Jahren ist die Altersgruppe ab 55 Jahren überall sprunghaft gewachsen – bei den innovativen KMU von 16,3 % auf 25,0 % (+8,7 Prozentpunkte) und bei den digitalisierten KMU von 16,7 % auf 25,9 % (+9,2 Prozentpunkte). Noch deutlicher verlief die Alterung jedoch bei den weniger zukunftsorientierten Unternehmen. So schnellte der Anteil der über 55-Jährigen bei den weniger digitalisierten Unternehmen von 20,7 % auf 32,3 % in die Höhe – ein merklicher Anstieg um 11,6 Prozentpunkte.

Grafik 7: Altersverteilung in innovativen und weniger innovativen Unternehmen im Jahr 2016 und 2025

Abhängig Beschäftigte und Inhaber, Anteil in Prozent



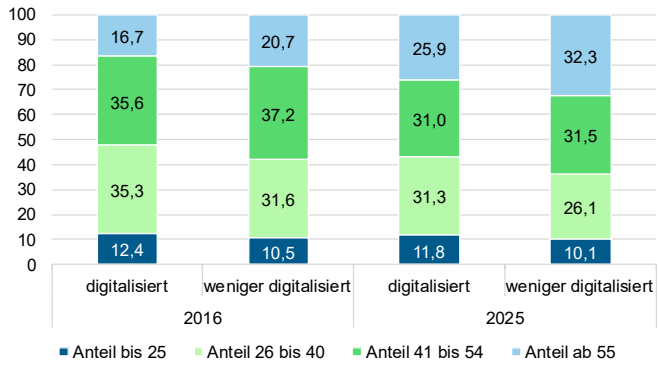
Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Darstellung.

Spiegelbildlich zu dieser Alterung schrumpften vor allem die mittleren Altersgruppen (26 bis 54 Jahre). Auffällig ist, dass innovative und digitalisierte Unternehmen im Jahr 2016 mit über 35 % einen sehr hohen Anteil an 26- bis 40-Jährigen aufwiesen. Bis 2025 ist dieser Anteil in beiden Gruppen zwar auf 31,3 % gesunken, liegt damit aber immer noch spürbar über den Werten der weniger aktiven Unternehmen (28,7 % bei den weniger innovativen und sogar nur 26,1 % bei den weniger digitalisierten KMU). Die jüngste Altersgruppe (bis 25 Jahre) blieb über den gesamten Zeitraum in allen Segmenten relativ stabil, wobei innovative und digitalisierte KMU mit Werten von rund 12 % durchgehend ein etwas höheres Niveau an Nachwuchskräften halten konnten als ihre weniger aktiven Pendants.

Zwischen der Altersstruktur der Beschäftigten in KMU und den Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten bestehen Wechselwirkungen, bei denen sich beide Faktoren gegenseitig beeinflussen.

Grafik 8: Altersverteilung in digitalisierten und weniger digitalisierten Unternehmen im Jahr 2016 und 2025

Abhängig Beschäftigte und Inhaber, Anteil in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Darstellung.

Einerseits kann die Unternehmenskultur und -ausrichtung die Altersstruktur prägen: Innovative und stark digitalisierte Unternehmen besitzen im Wettbewerb um junge Talente eine höhere Attraktivität.[4] Zudem befinden sich solche Vorreiterunternehmen häufig auf einem Wachstumspfad, weshalb sie einen generell höheren Einstellungsbedarf aufweisen und tendenziell mehr ausbilden. Da Neueinstellungen und Auszubildende typischerweise jüngeren Altersgruppen angehören, rekrutieren diese Betriebe kontinuierlich junge Nachwuchskräfte, was die jüngere Altersstruktur verstärkt.[5] Bei stagnierenden, weniger innovativen Unternehmen führt die mangelnde Notwendigkeit von Neueinstellungen hingegen zu einer automatischen Alterung der Stammbelegschaft.

Moderne Technologien, agile Arbeitsweisen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle sprechen insbesondere die Altersgruppen unter 40 Jahren an, die gezielt nach solchen Arbeitsumfeldern suchen. Zudem korrelieren diese Aktivitäten mit dem Bedarf an aktuellen Tech-Qualifikationen, was die Einstellung jüngerer Fachkräfte begünstigt.

Auch können Skaleneffekte eine Rolle spielen, da größere Unternehmen oft mehr Ressourcen für Innovationen haben und – wie bereits gezeigt – ohnehin eine jüngere Altersstruktur aufweisen als Kleinstbetriebe.

Andererseits ist eine umgekehrte Kausalität (Inverse Causality) ebenso plausibel: Nicht die Digitalisierung zieht die Jüngeren an, sondern eine ohnehin jüngere Belegschaft stößt Innovationen erst an.[6] Jüngere Beschäftigte bringen oft moderne IT-Kompetenzen und eine höhere Affinität für digitale Prozesse direkt aus Ausbildung oder Studium mit in die Unternehmen und treiben den Wandel von innen heraus voran. Folglich kann eine junge Belegschaft als wesentlicher Treiber für die technologische Modernisierung von KMU fungieren.[7]

Obwohl innovative und digitalisierte KMU im Vergleich dynamischer bleiben, verdeutlicht der allgemeine Alterungsprozess ein systemisches Risiko für den gesamten Mittelstand. Ohne kontinuierliche Modernisierungen altert die Stammbelegschaft mit dem Unternehmen. Dies erschwert es, künftig neue Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Gleichzeitig dürfen sich jedoch auch digitalisierte Vorreiter nicht in falscher Sicherheit wiegen: Da auch ihre Belegschaften in den vergangenen neun Jahren rasant gealtert sind (um rund 9 Prozentpunkte), betrifft das demografische Risiko sie gleichermaßen. Folgt man der These, dass erst eine jüngere Belegschaft Innovationen ermöglicht, droht diesen Unternehmen bei einem künftigen Ausbleiben junger Talente ein schleichender Verlust ihrer eigenen Innovations- und Transformationskraft. In der Konsequenz betrifft dieses Risiko nicht nur die Personalstruktur, sondern berührt den Kern der zukünftigen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen.

Für die Fachkräftesicherung bedeutet dies, dass KMU ihre Personalplanung an ihre jeweilige Ausgangslage anpassen müssen. Insbesondere kleinere Unternehmen mit geringer Innovations- und Digitalisierungsaktivität stehen vor der Herausforderung, dass in den kommenden Jahren fast ein Drittel ihrer Belegschaft in den Ruhestand geht. Sie sollten frühzeitig prüfen, wie sie durch gezielte Wissenstransfers vorhandene Kompetenzen sichern und durch eine schrittweise Modernisierung ihre Attraktivität für den Arbeitsmarkt der Zukunft erhöhen können.

Fachkräftesicherung erfordert eine vorausschauende Personalplanung

Die Altersstruktur der Erwerbstätigen in Kombination mit der demografischen Entwicklung der Gesamtbevölkerung verdeutlicht, dass die Fachkräftesicherung im Mittelstand nicht allein über die Rekrutierung junger Mitarbeiter im Inland gelöst werden kann.[8] Erforderlich ist daher ein Zusammenspiel aus innerbetrieblichen Maßnahmen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Auf betrieblicher Ebene erfordert dies von den Unternehmen ein breites Spektrum an Maßnahmen. Neben der reinen Personalplanung rückt hierbei ein weiteres, oft unterschätztes Problem in den Fokus: Eine vorausschauende Nachfolge- und Übergabeplanung auf Führungsebene. Das Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025 zeigt, dass mit der Alterung der Unternehmensführung die Nachfolgefrage deutlich an Bedeutung gewinnt: Bis Ende 2029 werden jährlich rund 114.000 Geschäftsaufgaben erfolgen.[9] Unabhängig von der Führungsebene müssen KMU zudem auch für die gesamte Belegschaft frühzeitig prüfen, in welchen Bereichen Beschäftigte in den kommenden Jahren ausscheiden, um bei schwer besetzbaren Stellen die Übergabe von Aufgaben rechtzeitig vorzubereiten. Damit eng verbunden ist ein systematischer Wissenstransfer. Das wertvolle Erfahrungswissen älterer Beschäftigter über betriebliche Abläufe, Kunden und Arbeitsprozesse muss gezielt gesichert werden. Gerade in Kleinstunternehmen, in denen Aufgaben häufig auf sehr wenige Personen verteilt sind, entscheidet dieser Transfer oft über den Fortbestand des gesamten Betriebs. Zudem kommt der Qualifizierung bestehender Beschäftigter im Sinne des lebenslangen Lernens eine Schlüsselrolle zu. Weiterbildung passt Qualifikationen an veränderte, insbesondere digitale Anforderungen an und stellt sicher, dass die vorhandene Belegschaft unabhängig vom Alter produktiv bleibt. Flankiert werden muss dies durch altersgerechte Arbeitsbedingungen. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und flexible Arbeitszeitmodelle verbessern die Voraussetzungen für eine längere, beschwerdefreie Erwerbstätigkeit.

Da der inhärente Rückgang des Erwerbspersonenpotentials die Handlungsfähigkeit einzelner KMU allein jedoch übersteigt, müssen auch die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst werden. Analysen weisen hierbei vor allem zwei zentrale Stellschrauben aus: Die erste betrifft die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer. Um das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge abzufedern, gewinnt die längere Bindung erfahrener Arbeitskräfte an Bedeutung. Laut einer Sonderbefragung des KfW-Mittelstandspanels bietet bereits rund jedes dritte kleine und mittlere Unternehmen die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden nach Renteneintrittsalter an.[10] Staatliche Anreize wie steuerfreie Hinzuverdienste (z.B. die Aktivrente) oder flexiblere Renteneintrittsmodelle können diese Bereitschaft auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite zusätzlich stärken.

Die zweite große Stellschraube ist die gezielte Fachkräftezuwanderung aus dem Ausland, deren Potential im Mittelstand bislang kaum erschlossen ist. Laut einer Sonderbefragung des KfW-Mittelstandspanels beschäftigen bisher nur 11,5 % der KMU Fachkräfte aus dem Ausland.[11] Während größere Unternehmen hier bereits aktiver sind, scheitern insbesondere kleinere Betriebe oft an Sprachbarrieren, aufwendigen bürokratischen Verfahren und der Anerkennung ausländischer Qualifikationen. Hier müssen politische Rahmenbedingungen wie vereinfachte Prozesse, digitale Behördenstrukturen und praxisnahe Förderungen für etwa berufsbegleitende Sprachkurse, nachgebessert werden, um dieses ungenutzte Potential für KMU flächendeckend zugänglich zu machen.

Datenbasis: Das KfW-Mittelstandpanel

Das KfW-Mittelstandspanel wird seit dem Jahr 2003 als schriftliche Wiederholungsbefragung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland mit einem Umsatz von bis zu 500 Mio. EUR im Jahr durchgeführt. Aktuell liegen damit 24 Wellen vor.

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. In der aktuellen Welle haben sich 10.773 mittelständische Unternehmen beteiligt. Zur Grundgesamtheit des KfW-Mittelstandspanels gehören alle mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Hierzu zählen private Unternehmen sämtlicher Wirtschaftszweige, deren jährlicher Umsatz die Grenze von 500 Mio. EUR nicht übersteigt. Ausgeschlossen sind der öffentliche Sektor, Banken sowie Non-Profit Organisationen.

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 24. Welle des KfW-Mittelstandspanels lief vom 16.02.2026 bis zum 10.07.2026.

Weiterführende Informationen finden Sie im Internet unter:
www.kfw-mittelstandspanel.de

Folgen Sie KfW Research auf X:
https://x.com/KfW_Research

Abonnieren Sie unseren kostenlosen E-Mail-Newsletter, und Sie verpassen keine Publikation:
https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Service/KfW-Newsdienste/Newsletter-Research-(D)/index.jsp

Oder beziehen Sie unseren Newsletter auf LinkedIn:
https://www.linkedin.com/build-relation/newsletter-follow?entityUrn=7386681947676160000

[1] Vgl. Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N. und S. C. Voelpel (2017). A phase model of intergenerational learning in organizations. Academy of Management Learning & Education, 16(2), 193–216.

[2] Vgl. Arndt, F. et al. (2026). Fachkräftemangel in KMU: Eine Analyse der Fachkräftesituation nach Betriebsgrößenklassen. KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung.

[3] Vgl. Destatis (2025). Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen für Männer, Frauen und Insgesamt am 31. Dezember 2025 (abgerufen am 15.10.2026 unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/altersgruppen.html).

[4] Vgl. Rani, S. und A. Suneja (2025). Attracting talent: understanding generation Z's expectations of technology-driven workplaces. Vilakshan–XIMB Journal of Management 23(1), 95–108.

[5] Vgl. Zimmermann, V. (2023). Mittelständische Unternehmen setzen auf Qualifizierung und allgemeine personalpolitische Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, Fokus Volkswirtschaft Nr. 445, KfW Research.

[6] Vgl. Hammermann, A., Niendorf, M. und J. Schmidt (2019). Age Diversity and Innovation: Do mixed teams of 'old and experienced' and 'young and restless' employees foster companies' innovativeness?No. 4/2019. IAB-Discussion Paper.

[7] Vgl. Thomä, J. und T. S. Bischoff (2022). From automation to databased business models – digitalization and its links to innovation in small and medium-sized enterprises. No. 31/2022. Ifh Working Paper.

[8] Vgl. Destatis (2026). 16. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (abgerufen am 03.11.2026 unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/annahmen_ergebnisse_16te_kBv.html#erwerbsalter)

[9] Vgl. Schwartz, M. (2026). Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025: Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut – Kaufpreisvorstellung deutlich gestiegen. Fokus Volkswirtschaft Nr. 526, KfW Research.

[10] Vgl. Schmidt, K. (2025). Jedes dritte KMU bietet Weiterbeschäftigung von älteren Mitarbeitern an, Fokus Volkswirtschaft Nr. 518, KfW Research.

[11] Vgl. Schmidt, K. (2025). Jeder zehnte Mittelständler beschäftigt ausländische Fachkräfte – adressierbare Hürden bremsen Nutzung des Potenzials, Fokus Volkswirtschaft Nr. 560, KfW Research.