

22. Alterung und Nachfolge im mittelständischen Verarbeitenden Gewerbe

Autoren: Dr. Juliane Gerstenberger, Tel. 069 7431-4420, juliane.gerstenberger@kfw.de

Dr. Michael Schwartz, Tel. 069 7431-8695, michael.schwartz@kfw.de

Ein wichtiger, wenn auch oft übersehener Faktor, der die Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen in Deutschland betrifft, ist die oft ungeklärte Nachfolge. Dies führt dazu, dass Unternehmen weniger investieren, was ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit gefährdet.

Wie ist die aktuelle Lage?

Unternehmensinhaber im mittelständischen Verarbeitenden Gewerbe werden immer älter

Im Jahr 2024 waren mit 54 % bereits mehr als die Hälfte der Unternehmerinnen und Unternehmer im Mittelstand 55 Jahre oder älter (Tabelle 22.1). Das sind knapp über 2 Millionen. Vor 20 Jahren lag dieser Anteil noch bei 20 % – seit dem Jahr 2003 liegt demnach fast eine Verdreifachung des Anteils älterer Unternehmensinhaber und -inhaberinnen von KMU vor. 39 % der Unternehmensinhaber ist sogar 60 Jahre oder älter – in der deutschen Gesamtbevölkerung sind das nur rund 30 %. Parallel dazu verharrt der Anteil der relativ jungen Inhabenden auf sehr niedrigem Niveau. Das Durchschnittsalter einer Inhaberin bzw. eines Inhabers im Mittelstand liegt gegenwärtig bereits bei über 54 Jahren (2003: 45 Jahre).¹

Auch wenn das Durchschnittsalter von Unternehmerinnen und Unternehmern in beiden Segmenten des Verarbeitenden Gewerbe mit je 52 Jahren etwas unter dem Durchschnitt des gesamten Mittelstands liegt, so ist auch hier der Alterungsprozess deutlich sichtbar. Im Vergleich zum Jahr 2003 ist das Durchschnittsalter um 2 Jahre (FuE-intensives Verarbeitendes Gewerbe) bzw. 4 Jahre (sonstiges Verarbeitendes Gewerbe) gestiegen. Mehr als jeder vierte Inhaber eines KMU im Verarbeitenden Gewerbe ist 60 Jahre oder älter – ein deutlicher Anstieg seit dem Jahr 2003. Im Vergleich zu anderen Branchen ist der Anteil älterer Inhaberinnen und Inhaber im

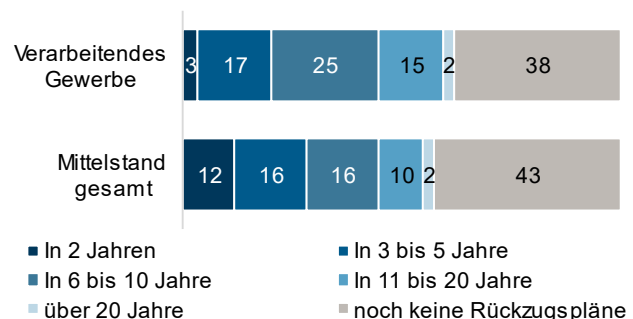
Verarbeitenden Gewerbe jedoch noch überschaubar – im mittelständischen Dienstleistungssektor ist bereits mehr als 40 % der Unternehmenschefs 60 Jahre oder älter.

Unternehmenschefs im Verarbeitenden Gewerbe lässt sich mit Rückzugsplänen noch etwas mehr Zeit ...

Für viele Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe dürfte sich schon bald die Frage nach einem Generationenwechsel stellen, wenn die Planungen dafür nicht sogar schon längst laufen. Aufgrund der etwas jüngeren Altersstruktur scheinen es die KMU im Verarbeitenden Gewerbe dabei aber etwas langsamer anzugehen. Während im Jahr 2024 im gesamten Mittelstand rund 12 % der Unternehmerinnen und Unternehmer kurzfristige Rückzugspläne geäußert haben (d. h. in den folgenden zwei Jahren entweder eine Nachfolge angestrebt haben oder eine Stilllegung geplant haben), lag der Anteil im Verarbeitenden Gewerbe bei nur 3 % (Grafik 22.1).

Grafik 22.1: Geplanter Rückzugszeitpunkt der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber

In Prozent



Anmerkung: Rückzugspläne umfassen sowohl angestrebte Nachfolgeeregungen als auch Stilllegungen

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2024.

¹ Vgl. Schwartz, M. (2025): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024: Jedes vierte Unternehmen denkt über Geschäftsaufgabe nach – Alter ist Hauptgrund, Fokus

Tabelle 22.1: Kennziffern zum Alter der Inhabenden im mittelständischen Verarbeitenden Gewerbe

	Jüngere Inhaber (unter 40 Jahren)		Ältere Inhaber (über 60 Jahren)		Durchschnittsalter 2023 (in Jahren)	Veränderung des Durchschnittsalters seit 2004
	2003	2024	2003	2024		
FuE-intensives Verarbeitendes Gewerbe	20 %	15 %	20 %	26 %	52	+ 2 Jahre
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	22 %	14 %	14 %	28 %	52	+ 4 Jahre
Mittelstand insgesamt	28 %	12 %	12 %	39 %	54	+ 9 Jahre

Quelle: KfW-Mittelstandspanel.

In der mittleren Frist dürfte die Anzahl an Unternehmensinhaberinnen und -inhabern mit Rückzugswünschen aber auch im Verarbeitenden Gewerbe deutlich zunehmen. Für den Zeithorizont „in drei bis fünf Jahren“ äußerten bereits 17 % der KMU im Verarbeitenden Gewerbe, Rückzugspläne zu haben (16 % im gesamten Mittelstand), für den Zeitraum „in sechs bis zehn Jahren“ waren es sogar 25 % (16 % im gesamten Mittelstand).

... Wunsch einer künftigen Nachfolgelösung ist im Verarbeitenden Gewerbe aber deutlich ausgeprägter

Auffällig ist, dass deutlich häufiger als in anderen Branchen Inhaberinnen und Inhaber im Verarbeitenden Gewerbe – wenn sie Rückzugspläne haben – ihr Unternehmen an einen Nachfolger übergeben möchten. Streben im gesamten Mittelstand rund 57 % der KMU mit künftigen Rückzugsplänen (unabhängig vom Zeithorizont) eine Nachfolgelösung an (und 43 % eine Stilllegung) so sind es im Verarbeitenden Gewerbe hohe 81 %. Hier gibt es also einen deutlich größeren Wunsch, dass das eigene Unternehmen auch künftig fortbesteht. Ursächlich dafür dürfte sein, dass Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe im Mittel deutlich größer sind (siehe Kapitel 2) – an einer Fortführung des Unternehmens hängen somit auch wesentlich mehr Arbeitsplätze. Auch der Wert der Unternehmen ist im Durchschnitt höher, da sie z. B. über ein größeres Anlagevermögen (Maschinen, Produktionsanlagen etc.) verfügen.

Was sind die Folgen der zunehmenden Alterung? Nachfolgersuche wird zur Herausforderung

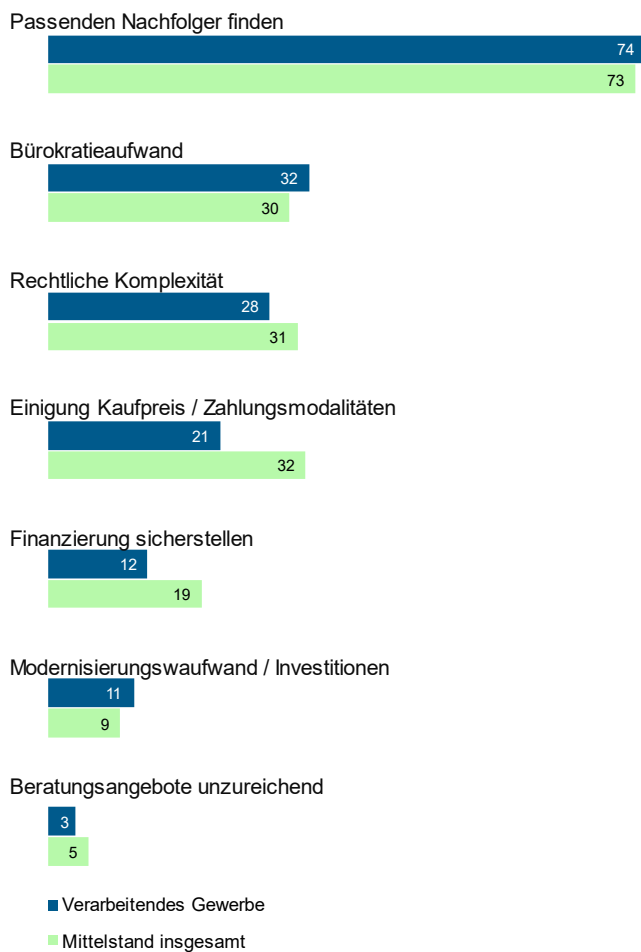
Die Daten des KfW-Mittelstandspanels deuten darauf hin, dass sich die Zahl der mittelständischen Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe, die einen

Nachfolger suchen, in den kommenden Jahren spürbar erhöhen wird. Gleichzeitig wird das Management des Generationenwechsels aber mehr und mehr zur Herausforderung. Zu gering ist die Zahl nachrückender Existenzgründer, die eine qualifizierte Nachfolge antreten können. Die nachfolgenden Generationen sind aufgrund anhaltend niedriger Geburtenziffern zahlenmäßig kleiner. Erschwerend kommt hinzu, dass Erwerbstätige bereits seit Längerem eine abhängige Beschäftigung einer Selbstständigkeit vorziehen. Das Gründungsinteresse ist seit vielen Jahren auf einem absteigenden Pfad (siehe Kapitel 19). Hier spielt die hervorragende Arbeitsmarktlage der letzten Jahre in Deutschland eine gewichtige Rolle.

Angesichts des zu geringen Gründerinnen- und Gründernachwuchses ist es nicht überraschend, dass die Schwierigkeit, geeignete Nachfolgekandidaten zu finden, im Jahr 2024 die mit Abstand am häufigsten genannte Hürde einer Unternehmensnachfolge ist (Grafik 22.2). Fast drei Viertel aller KMU im Verarbeitenden Gewerbe sehen hier ein Hemmnis (74 %) – auch solche Unternehmen, die in absehbarer Zeit noch keine konkreten Nachfolgeüberlegungen anstellen. Der bürokratische Aufwand folgt auf Rang 2 der Hürden einer Unternehmensnachfolge (30 %), allerdings bereits mit deutlichem Abstand. Fast ebenso viele nahmen die rechtliche bzw. steuerrechtliche Komplexität der Nachfolge im Jahr als Hürde wahr (28 %).

Grafik 22.2: Hürden einer Unternehmensnachfolge

Anteile in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2024.

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.de](https://www.nexxt-change.de), die Unternehmerschaft und Nachfolgeinteressierte zusammenbringen (siehe Box).

Nexxt-Change ist eine digitale Unternehmensnachfolgeplattform www.nexxt-change.org, die seit 2006 gemeinsam von BMW 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](https://www.nexxt-change.org) 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 Start von [nexxt-change](https://www.nexxt-change.org) wurden insgesamt 21.650 Unternehmensübergaben angestoßen.

Vielen Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe könnte 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 dürften (ungewollte) Stilllegungen aufgrund unerfüllter Nachfolgewünsche aber auch Übernahmen durch Finanzinvestoren oder ausländischer Investoren daher keine Seltenheit werden.²

Die Investitionsbereitschaft sinkt rapide mit dem Alter des Unternehmers – Bremsender Effekt auf die Investitionstätigkeit nimmt damit zu

Ein in der öffentlichen Diskussion um die Ursachen der Investitionszurückhaltung im Mittelstand (siehe Kapitel 2) bisher wenig beachteter Faktor ist das Alter der Unternehmensinhaber.³ Dass dieser jedoch einen wesentlichen Erklärungsbeitrag leisten kann, zeigen Auswertungen des KfW-Mittelstandspanels: Die Neigung zu investieren sinkt mit zunehmendem Alter der Inhaberin bzw. des Inhabers. Der Zusammenhang ist deutlich und

² Auswertungen von KfW Research auf Basis der Orbis M&A-Datenbank haben gezeigt, dass KMU aus dem Verarbeitenden Gewerbe beliebte Ziele bei M&A-Transaktionen sind. Rund ein Drittel aller M&A-Deals im deutschen Mittelstand im Zeitraum 2020–2023 zielten auf ein Unternehmen in diesem Wirtschaftsbereich (33,4 %). Das Verarbeitende Gewerbe ist insbesondere bei ausländischen Käufern sehr beliebt. Fast sieben von zehn M&A-Deals, die ein chinesisches Unternehmen auf der Käuferseite hatten, zielten zwischen 2020 und 2023 auf deutsche KMU im Verarbeitenden Gewerbe – ein Schwerpunkt lag hierbei auf Maschinenbauunternehmen, Hersteller von Kraftwagen und Kraftwagenteilen sowie Hersteller von Metallerzeugnissen. Im Branchenmix der europäischen Investoren standen ebenfalls KMU aus dem Verarbeitenden Gewerbe auf Platz 1 – allerdings mit einem deutlich geringeren Anteil von rund 38 %. Ein besonderes Interesse lag zwischen 2020 und 2023 auf Herstellern

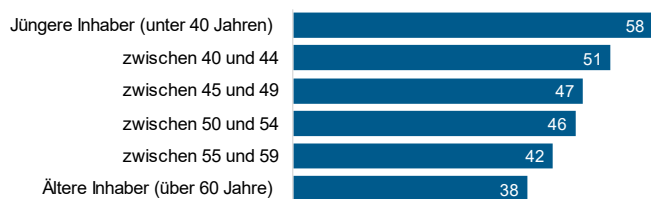
von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen, Maschinenbauunternehmen, Herstellern von Metallerzeugnissen und Herstellern von elektrischen Ausrüstungen. Rund 35 % betrug der Anteil von KMU aus dem Verarbeitenden Gewerbe an allen M&A-Deals mit US-amerikanischen Käufern. Vgl. Gerstenberger, J. (2024): M&A-Deals im deutschen Mittelstand – Corona-Schock noch nicht verdaut, Fokus Volkswirtschaft Nr. 481, KfW Research.

³ Vgl. Schwartz M. und J. Gerstenberger (2025), Alterung: unterschätztes Hemmnis von Investitionen im Mittelstand, Fokus Volkswirtschaft Nr. 508, KfW Research.

der Unterschied zwischen den Altersklassen unverkennbar: Im langjährigen Mittel zwischen 2004 und 2023 beträgt der durchschnittliche jährliche Unterschied der Investorenanteile zwischen der niedrigsten und der höchsten Altersklasse 20 Prozentpunkte (Grafik 22.3). Während KMU jüngerer Inhaber zu 58 % Investitionen vorgenommen haben, liegt die Bereitschaft Investitionen zu tätigen bei Unternehmen älterer Inhaber bei lediglich 38 %. Zum Vergleich: Im langjährigen Mittel investieren jährlich rund 44 % der Unternehmen.

Ein zentraler Grund für die mit dem Alter abflauende Investitionsbereitschaft liegt im Planungshorizont der Inhaber. Investitionen müssen sich aus Investorensicht rentieren. Rückt der Inhaber aber näher an das Renteneintrittsalter heran, besitzen viele Investitionen aus Inhabersicht eine zu lange Amortisationsdauer. Der Renditerückfluss ist daher für ältere Inhaber deutlich unsicherer als für Jüngere mit ausreichend Amortisationsmöglichkeiten. Insbesondere dann, wenn unklar ist, ob und zu welchem Preis das Unternehmen an einen Nachfolger übergeben werden kann. Das wirkt anreizmindernd. Das gilt umso mehr für längerfristige, also stärker finanzmittelbindende, aber dafür tendenziell eher wettbewerbsstärkende Zukunftsinvestitionen. Der Wunsch in hohem Alter keine langjährigen finanziellen Verpflichtungen einzugehen ist aufgrund einer geringeren Verweildauer im Unternehmen ausgeprägt. Hinzu kommt ein eventuell ungeklärter Generationenwechsel.

Grafik 22.3: Anteil der Unternehmen mit Investitionsprojekten nach Alter der Inhaberinnen und Inhaber (2004–2023)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel.

Die strukturellen Unterschiede sind, so ungünstig sie für die gesamte Investitionstätigkeit im Unternehmenssektor auch sind, nicht per se problematisch. Führt man sich parallel allerdings den raschen Alterungsprozess vor Augen, den die Inhaberschaft auch im mittelständischen Verarbeitenden Gewerbe durchläuft, wird die sich kontinuierlich verschärfende Problemlage überaus deutlich: Die Inhaberinnen und Inhaber werden rasch älter – in der Folge nimmt der bremsende Effekt auf die Investitionsneigung stetig zu.

Eng gekoppelt an die voranschreitende Alterung ist der sich verschärfender Nachfolgeengpass in mittelständischen Unternehmen. Eine ungeklärte Nachfolge wirkt jedoch wie eine Bremse auf die Investitionstätigkeit. Zum Wunsch, in höherem Alter keine größeren, langjährigen finanziellen Verpflichtungen mehr eingehen zu wollen, gesellt sich in diesen Fällen eine hohe Unsicherheit auf Seiten der Alteigentümer. Und zwar dahingehend, ob ein potenzieller Nachfolger den künftigen Ertrag einer Investition gleich hoch bewertet wie er selbst – und dies entsprechend im Kaufpreis berücksichtigt. Das blockiert (verständlicherweise) Investitionsfreude auf Seiten der Senior-Generation.

Das zeigt sich auch daran, dass es eine überaus positive Wirkung auf die Investitionsfreude hat, wenn sich ein Unternehmer bereits in Verhandlungen mit einem potenziellen Nachfolger befindet. Im Durchschnitt investierten alle mittelständischen Unternehmen zwischen 2007 und 2024 im Jahr 8.400 EUR je Mitarbeiter. Unternehmer, die auf Sicht von fünf Jahren einen Nachfolger suchten, investierten hingegen nur 7.300 EUR je Beschäftigten. Gab es bereits Gespräche mit potenziellen Nachfolgekandidaten stieg diese Summe auf 16.400 EUR und sogar auf 21.900 EUR, wenn ein Nachfolger bereits gefunden war.

Was bleibt zu tun?

Der Anteil älterer Unternehmensinhaberinnen und -inhaber im Verarbeitenden Gewerbe dürfte in den kommenden Jahren weiter steigen – und so auch die Zahl an Unternehmen, die einen Nachfolger suchen. Um negative Auswirkungen abzumildern, sollten zum einen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die das Investitionsumfeld speziell für ältere Unternehmensinhaber attraktiver gestalten. Wirtschaftspolitische Maßnahmen allein werden die Investitionszurückhaltung bei älteren Unternehmern zwar nicht vollständig schließen können. Nichtsdestoweniger sollten die spezifischen Problemlagen älterer Inhaber stärker in den Blick genommen werden als bislang. Denn unsere Auswertungen zeigen, dass es durchaus Stellschrauben gibt, die Investitionsneigung älterer Inhaber anzukurbeln. Dies betrifft insbesondere die Fortbestandsperspektiven durch eine gesicherte Nachfolge.

Neben verbesserter und früher Vorbereitung der Altinhaberinnen und -inhaber ist dafür ein weiterer Faktor grundlegend: Es braucht nachhaltig mehr Gründungsbereitschaft und letztlich Existenzgründerinnen und -gründer in Deutschland. Eine unternehmerische Tätigkeit bzw. der Karrierepfad in der Leitung eines mittelständischen Unternehmens muss eine selbstverständliche Alternative zum Angestelltenverhältnis werden. Unternehmen sollten nicht allein aus Altersgründen der handelnden Personen schließen müssen. Um den

Mittelstand (und das mittelständische Verarbeitende Gewerbe) in seiner Breite zu erhalten ist es essenziell, den Wunsch nach beruflicher Selbständigkeit zu erhöhen. Selbstständigkeit muss sichtbarer werden. Dazu gehören beispielsweise Ansätze, bereits in Schulen ein unternehmerisches Mindset zu vermitteln. Auch kann

bei Berufsberatungen der Blick geweitet werden. Nur mit mehr Gründerinnen und Gründern – die auch Interesse haben, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen – kann dem dämpfenden Alterungseffekt auf die Investitionen entgegengewirkt werden.