

3.4 Chance Unternehmensnachfolgen: Zukunft sichern

Schon länger ist klar: Der bereits bestehende Engpass bei Unternehmensnachfolgen im Mittelstand („Nachfolgelücke“) wird sich demografiebedingt verschärfen. Eine rasch wachsende Zahl an Unternehmen, die sich aus dem Erwerbsleben zurückziehen möchten, trifft auf anhaltend geringes Interesse an Existenzgründungen.

Dieses beharrliche Missverhältnis wird Lücken in den Führungsetagen mittelständischer Unternehmen hinterlassen. In Deutschlands Mittelstand drohen zu viele Geschäftsaufgaben grundsätzlich erfolgversprechender Unternehmen aufgrund eines Mangels an nachfolgebereiten Personen. Die Aufgabe produktiven Kapitals durch ungewollte Stilllegungen von im Grunde profitablen Unternehmen – aus Altersgründen oder/und weil sich keine übernahmebereite Person findet – ist eine Verschwendung volkswirtschaftlicher Ressourcen.

Die Schlüsselfaktoren, um diesem Prozess zu begegnen, müssen an den zentralen Engpässen erfolgreicher Unternehmensnachfolgen ansetzen. Die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland braucht einen nachhaltigen Aufschwung. Auch das Zueinanderfinden von Nachfolgeplanenden und Nachfolgekandidaten – hier liegt die größte Prozesshürde – muss verbessert werden. Gleichfalls dürfen bürokratische Prozesse keine abschreckende Wirkung entfalten. Daneben bietet die Verbreiterung des Kandidatenpools durch verstärkte unternehmensinterne Rekrutierung einen bislang zu wenig genutzten Hebel.

Alterung treibt Generationenwechsel rasch voran

Der demografische Wandel lässt die Zahl älterer Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen kontinuierlich wachsen, die sich damit auseinandersetzen müssen, welchen Weg das Unternehmen nach dem eigenen Rückzug einschlagen soll. Die grundsätzliche Frage, inwiefern eine Unternehmensnachfolge der richtige Weg ist, ist dabei keine Neue und seit jeher Gegenstand unternehmerischer Entscheidungen.

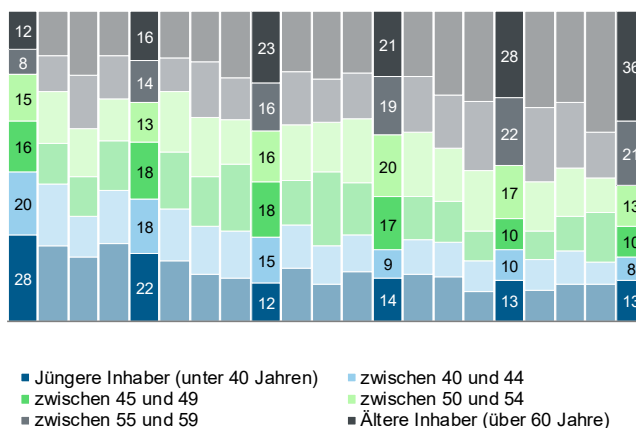
Die aktuelle Situation ist allerdings durch eine sich deutlich rascher vollziehende Alterung der gegenwärtigen Inhabergeneration geprägt, als dies in früheren

Jahren der Fall war. Die geburtenstarke Babyboomer-Generation zieht sich Schritt für Schritt aus dem Erwerbsleben zurück. Die Zahl der Inhabenden, die ihren Ruhestand in Betracht ziehen und damit eine Lösung für den Fortbestand des Unternehmens finden müssen, wird zwangsläufig mit einer steigenden Anzahl von Unternehmen mit älteren Inhabenden zunehmen.¹

Aktuelle Zahlen zur Altersstruktur der Inhabenden im Mittelstand machen das deutlich. Im Jahr 2025 waren gemäß KfW-Mittelstandspanel² mit 57 % bereits mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmerschaft 55 Jahre oder älter. Das sind über 2 Mio. Personen. Vor 20 Jahren waren es lediglich 20 %. Damit hat sich der Anteil älterer Unternehmensinhaberinnen und -inhaber seit dem Jahr 2003 rund verdreifacht. Der Anteil der relativ jungen Inhabenden bleibt auf sehr niedrigem Niveau. Das Durchschnittsalter einer Inhaberin bzw. eines Inhabers im Mittelstand liegt bei knapp über 54 Jahren (2003: 45 Jahre).

Grafik 3.4.1: Altersstruktur der Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen

Anteile in Prozent; Alter der Inhaberinnen und Inhaber von KMU in Klassen



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025.

Nachfolgewünschen stehen zu wenig Nachfolgekandidaten gegenüber

Gleichzeitig mangelt es aufgrund eines seit geraumer Zeit eher niedrigen Interesses an Existenzgründungen in Deutschland an möglichen Nachfolgekandidaten. Die nachrückenden Gründergenerationen sind – trotz

¹ KfW Research begleitet den Generationenwechsel im Mittelstand schon seit längerer Zeit. Siehe beispielsweise Schwartz, M. (2025): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024, Fokus Volkswirtschaft 481, KfW Research; Leifels, A. und M. Schwartz (2022): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021, Fokus Volkswirtschaft 365, KfW Research; Leifels, A. (2020): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020, Fokus Volkswirtschaft 308, KfW Research; Schwartz, M. (2019): Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Entlastung bei Nachfolgen auch dank mehr Übernahmen – Externe Investoren gesucht, Fokus Volkswirtschaft 274, KfW Research; Schwartz, M. (2019): Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Planungen stabil auf hohem Niveau, Fokus Volkswirtschaft Nr. 241, KfW

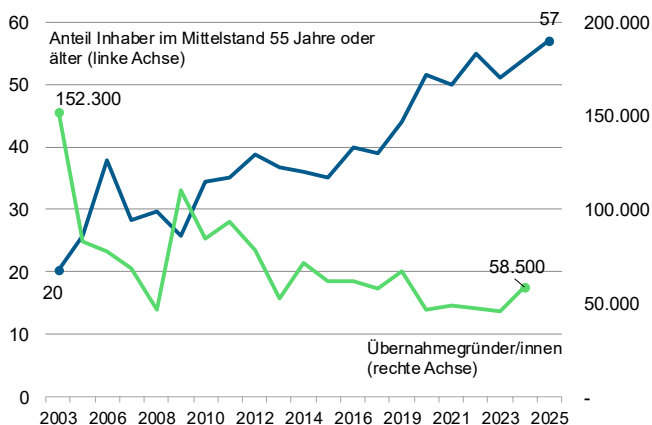
Research; Schwartz, M. (2018): Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht, Fokus Volkswirtschaft 197, KfW Research; Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2015): Nachfolgeplanungen auf Hochtouren: Halbe Million Übergaben bis 2017, Fokus Volkswirtschaft 91, KfW Research.

² Zur aktuellen Ausgabe siehe Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2025): KfW-Mittelstandspanel 2025, KfW Research. Generell zum KfW-Mittelstandspanel: www.kfw.de/mittelstandspanel

einer Erholung am aktuellen Rand – zu gering besetzt.³ Es sind bei Weitem nicht ausreichend Gründerinnen und Gründer, um die demografisch bedingte Schieflage bei den Inhaberinnen und Inhabern mittelständischer Unternehmen aufzufangen oder auszugleichen. Vor allem auch fehlen derivative Gründungen. Damit sind diejenigen Gründerinnen und Gründer gemeint, die auf bestehenden Unternehmensstrukturen aufsetzen. Im Jahr 2024 beschritten nur 17 % der Gründerinnen und Gründer den Weg einer Übernahme oder tätigen Beteiligung – deren Anteil am gesamten Gründungsgeschehen hat sich seit 2002 mehr als halbiert. Der Engpass in Sachen Unternehmensnachfolge („Nachfolgelücke“) besteht bereits jetzt und wird sich aller Voraussicht nach verschärfen.

Die Frage nach einem erfolgreichen Generationenwechsel ist daher gegenwärtig für eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen drängend und steht weit oben auf der Agenda. Etwa jedes dritte Unternehmen hegt derzeit den Wunsch einer Nachfolgeregelung. Innerhalb eines Fünfjahreszeitraumes bis Ende des Jahres 2029 streben rund 545.000 der insgesamt 3,87 Mio. mittelständischen Unternehmen in Deutschland eine Nachfolge an. Jährlich stünden demnach bis inklusive 2029 rund 109.000 Unternehmensnachfolgen an, sofern alle Inhabenden diese Pläne tatsächlich auch aktiv verfolgen als auch erfolgreich umsetzen können.

Grafik 3.4.2: Entwicklung der Anzahl älterer Inhaberinnen und Inhaber sowie Übernahmegründungen



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, KfW-Gründungsmonitor.

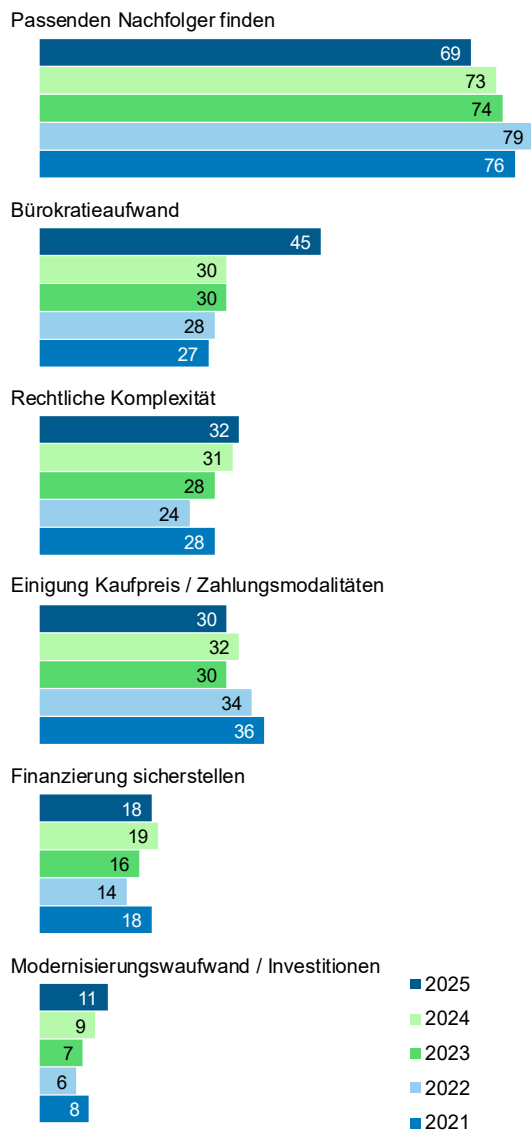
Kandidatenmangel ist größter Stolperstein

Diesbezüglich liegt die mit Abstand größte Hürde im Zusammenhang mit einer Unternehmensnachfolge aus Sicht der Inhaberinnen und Inhaber in der Schwierigkeit, überhaupt geeignete Nachfolgekandidaten zu finden. 69 % aller mittelständischen Unternehmen sehen hier ein Hemmnis – auch solche Unternehmen, die in

absehbarer Zeit noch keine konkreten Nachfolgeüberlegungen anstellen.

Grafik 3.4.3: Hürden einer Unternehmensnachfolge

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent; Mehrfachnennungen möglich



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025.

Hier spielen verschiedene Faktoren zusammen. Zuvor-derst gibt es schlicht zu wenige Gründerinnen und Gründer. Das begrenzt die Menge an potenziellen Nachfolgern von Beginn an (siehe oben). Hinzu kommt die Schwierigkeit, überhaupt mit Nachfolgeinteressierten zusammenzukommen. Aber selbst nach dem anfänglichen Zusammenfinden beider Seiten ist die Passgenauigkeit auf fachlicher und persönlicher Ebene selten ein Selbstläufer.

Gleiches gilt für die notwendigen Qualifikationen der interessierten Nachfolgekandidaten (Markt- und Branchenkenntnisse, Führungserfahrung, ggf. Technologieverständnis, kaufmännisches Wissen, etc.). Das alles

³ Vgl. Metzger, G. (2025): KfW-Gründungsmonitor 2025, KfW Research.

macht den Mangel an passenden Kandidaten zum größten Stolperstein und erhöht das Risiko einer ungewollten Stilllegung des Unternehmens.

Bewusste Entscheidungen für eine Geschäftsaufgabe gewinnen an Bedeutung

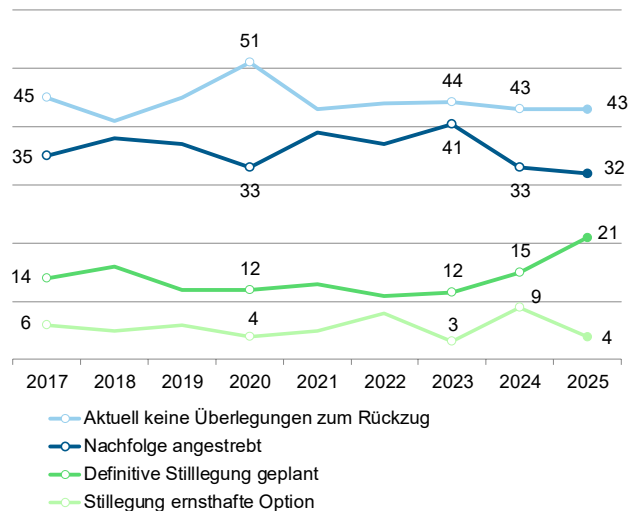
Zu den – mangels Nachfolgekandidaten – nicht erfolgreich umsetzbaren Nachfolgewünschen kommen diejenigen Unternehmerinnen und Unternehmer hinzu, die mit Erreichen des Rentenalters bewusst den Weg der Geschäftsaufgabe wählen. Und das obwohl eventuell das zugrunde liegende Geschäftsmodell zumindest die Anstrengungen der Suche nach einem Nachfolgenden oder eines Verkaufes rechtfertigen würde. Am aktuellen Rand sind das so viele wie nie zuvor. Im Jahr 2025 zieht jedes vierte mittelständische Unternehmen eine bewusste Geschäftsaufgabe nach dem Rückzug der aktuellen Inhabergeneration in Erwägung.⁴

Die Stilllegung ist dabei entweder der derzeit einzig denkbare Weg, oder die Stilllegung ist zumindest eine ernsthaft erwogene Alternative.⁵ Über einen Fünfjahreszeitraum bis zum Ende des Jahres 2029 entspräche dies rund 569.000 zum Erhebungszeitpunkt noch wirtschaftsaktiven Mittelständlern, die ohne eine Nachfolgeregelung aus dem Markt austreten – sofern alle KMU-Inhaberinnen und -inhaber mit Stilllegungsplänen diese auch umsetzen. Jährlich wären dies 114.000 Geschäftsaufgaben mittelständischer Unternehmen.

Unter dem Strich ist klar: In Deutschlands Mittelstand drohen zu viele Geschäftsaufgaben grundsätzlich erfolgversprechender Unternehmen aufgrund eines Mangels an nachfolgebereiten Personen. Unternehmen sollten nicht allein aus Altersgründen der handelnden Personen schließen müssen. Möglicherweise ist es auch genau diese Sorge – trotz erheblicher Anstrengungen wenig Aussicht auf einen erfolgreichen Generationenwechsel im Unternehmen –, die die aktuelle Senior-Generation zunehmend stärker dazu veranlasst, überhaupt keine Nachfolgeplanungen mehr anzustellen.

Grafik 3.4.4: Eckdaten zum Fortbestand mittelständischer Unternehmensstrukturen

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



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025.

Handlungsempfehlungen

Aus übergeordneter Perspektive gilt aktuell mehr denn je: 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 aus unserer Sicht eine selbstverständliche Alternative zum Angestelltenverhältnis werden. Um den Mittelstand in seiner Breite zu erhalten ist es essenziell, den Wunsch nach beruflicher Selbstständigkeit zu erhöhen – Ansatzpunkte dazu werden im Kapitel 3.3 erörtert.

Darüberhinausgehend und mit spezifischem Fokus auf die Erleichterung von Unternehmensnachfolgen gerichtet sind die nachfolgend skizzierten Maßnahmen nahelegend.



Kräftiger Ausbau und Konzentration von digitalen, regional und sektoral übergreifenden Plattformlösungen zur Stärkung von Zielgruppenansprache, Reichweite und öffentlicher Sichtbarkeit, um die Vernetzung von Nachfolgeplanenden und potenziellen Nachfolgern zu verbessern.

Forschungsergebnisse zeigen sehr deutlich, dass neben dem grundsätzlichen Engpass an potenziellen Nachfolgekandidaten die Vernetzung bzw. das initiale Zusammenfinden von übergabewilligen

⁴ Berücksichtigt sind alle Zeiträume, also sowohl zeitnahe Pläne als auch langfristige Überlegungen. Dieser Anteil deckt sich in etwa mit jährlichen Zahlen des DIHK aus den Beratungsgesprächen mit nachfolgeplanenden Unternehmen. Dort gaben 27 % der im Jahr 2024 beratenen Unternehmen an, das Unternehmen eventuell schließen zu wollen. DIHK (2025): DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025.

⁵ 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.

Unternehmerinnen und Unternehmen mit Nachfolgerinnen und Nachfolgern das wesentliche Hemmnis darstellt.

Schwierig ist allein schon ein möglicher Erstkontakt. Einerseits fehlt es den Übergabekandidaten vielfach an Wissen über Ansprechpartner, überregionale Netzwerke oder Beratungsangebote usw. Damit verbunden ist die Hürde, das Verkaufsinteresse überhaupt einem passenden Kandidatenkreis zu signalisieren. Andererseits sehen sich Personen, die sich mit dem Gedanken tragen, ein bestehendes Unternehmen fortzuführen damit konfrontiert, Wissen über die sich ihnen bietenden Alternativen einzuholen.

Nachfolgeplattformen oder -börsen setzen genau hier an, um das Matching zu verbessern, und scheinen das Mittel der Wahl, um Nachfolgeprozesse zu unterstützen. Deutschlandweit existieren vielfältige, digitale (sowohl kostenpflichtige als auch kostenfreie) Plattformen zur Vernetzung von Übergabewilligen und Nachfolgekandidaten. Deren Reichweite ist teilweise regional oder auch sektoral begrenzt, die Anzahl der zur Nachfolge inserierten Unternehmen oft eher gering. Um die Sichtbarkeit für alle beteiligten Seiten zu erhöhen bzw. das Matching stärker voranzutreiben, wäre es wünschenswert, diese tendenziell fragmentierte Landschaft schlagkräftiger zu gestalten.

Insofern ist die konsequente Modernisierung, Ausbau und Verbesserung von *nexxt-change* – der größten überregionalen Plattform für Unternehmensnachfolgen in Deutschland – ein positives Signal.⁶ Diesen Pfad verstärkter Integration, Überregionalität, sektoraler Aggregation gilt es weiter zu verfolgen und zu stärken. Flankierend ist eine umfassende und andauernde Öffentlichkeitsarbeit zwingend notwendig, um Sichtbarkeit und Zielgruppenerreichung zu gewährleisten.

 **Bürokratiekosten im Zuge einer Unternehmensnachfolge reduzieren, um Hemmschwellen zu mindern.** Unternehmensübergaben sind notwendigerweise mit administrativem Aufwand verbunden. Eine Unternehmensnachfolge ist dabei allerdings, ähnlich zur Gründung, in den allermeisten Fällen ein

singuläres Ereignis. Es fehlt an Wissen und Erfahrungen – die Beteiligten sind in der Regel mit vielen Dingen zum ersten Mal konfrontiert.

Vor allem die mit einer Übergabe verbundenen bürokratischen Hürden kann Inhabende durchaus abschrecken. Kein anderer Faktor hat am aktuellen Rand so stark an Bedeutung gewonnen. Hierunter fallen sowohl die im normalen Geschäftsbetrieb anfallenden bürokratischen Prozesse als auch der spezifisch mit einer Fortführung des Unternehmens verbundene Aufwand. Nicht nur juristische Fragen wären zu klären (beispielsweise Vergleich von Nachfolgevarianten, Due Dilligence, Gesellschaftsrecht, Absicherung der Altinhaber, Gläubigereinbindung etc.). Ebenso spielen rechtliche und steuerliche Aspekte eine große Rolle (beispielsweise Einkommens-, Erbschaft-, Grunderwerbsteuer).

Daneben sind Unternehmensübergaben mit zahlreichen Informations- und Meldepflichten verbunden (beispielsweise Gewerbeämter, Handelsregister, Grundbuchamt, Kammern, Berufsgenossenschaften). Eine Reduzierung der Belastung durch Bürokratie ist aus unserer Sicht auch im Rahmen der Unternehmensnachfolge drängend. So lassen sich nicht nur Kosten und Zeit (und auch Ärger) sparen, bestenfalls kann die Hemmschwelle gesenkt werden, eine Nachfolge zu verfolgen. Vereinfachte und digitalisierte Verfahren, klare Leitfäden oder One-Stop-Anlaufstellen können hier wesentliche Beiträge leisten.

 **Einen möglichst breiten Pool potenzieller Nachfolgekandidaten berücksichtigen und dabei einen Schwerpunkt auf unternehmensinterne Rekrutierungsalternativen legen.** Nach wie vor gilt eine familieninterne Lösung der Nachfolgefrage als Königsweg und wird von der Mehrheit der mittelständischen Unternehmen präferiert.⁷ Dem gegenüber allerdings ist das fehlende Interesse von Familienangehörigen entscheidend für Stilllegungspläne. Die Organisation der Unternehmensnachfolge innerhalb von Familienstrukturen ist aufgrund verschiedener Entwicklungen schon lange kein Automatismus mehr.⁸ Auch die externe Übergabe bzw. der Verkauf an Externe steht

⁶ Die *nexxt-change* ist eine seit 2006 bestehende, kostenfreie digitale Plattform zur Unternehmensnachfolge (www.nexxt-change.org). Sie wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE), der KfW sowie den Partnern (DIHK, ZDH, BVR und DSGV) gemeinsam betrieben. Die Plattform vernetzt Unternehmen, die eine Übergabe planen, mit potenziellen Übernehmern. Aktuell unterstützen 431 Regionalpartner auf der *nexxt-change* Übergabende bei der Erstellung und Veröffentlichung von Inseraten und beraten sie zu allen relevanten Nachfolgefragen. Seit dem Start der *nexxt-change* wurden bereits 22.300 Unternehmensübergaben angestoßen.

⁷ Schwartz, M. (2026): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025, Fokus Volkswirtschaft 526, KfW Research.

⁸ Allen voran steht die natürliche Bevölkerungsentwicklung der letzten Jahrzehnte, d. h. die potenziellen Nachfolge-Generationen schrumpfen aufgrund

anhaltend niedriger Geburtenzahlen. Ein möglicher Automatismus, dass Kinder in die beruflichen Fußstapfen der Eltern treten, ist heutzutage eventuell geringer ausgeprägt. 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. Allerdings gibt es durchaus auch 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 (www.familienunternehmen.de/fokus/unternehmensnachfolge)

hoch im Kurs – eine Variante, die Herausforderungen⁹ mit sich bringt, aber zugleich starke Vorteile bieten kann.¹⁰

Die Dominanz dieser beiden Varianten in der öffentlichen Diskussion wie auch unternehmerischen Praxis verstellt unseres Erachtens den Blick auf bislang eher unterdurchschnittlich genutzte Alternativen:¹¹ Eine stärkere Rekrutierung potenzieller Nachfolgekandidaten aus dem eigenen Belegschaftspool. Dies umfasst sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende. Gegenwärtig zieht lediglich jedes vierte Unternehmen mit Nachfolgebestrebungen ein solches Modell in Betracht.

Die Vorteile liegen neben einer stabilen und vertrauensbasierten Nachfolgelösung vor allem in der Kontinuität: Prozesse, Produkte, Lieferketten,

Kundenbeziehungen – die allermeisten Spezifika des Geschäftsmodells sind bekannt. Operative Abläufe können oft ohne Schwierigkeiten fortgeführt werden. Viele Hemmnisse, die einer erfolgreichen Umsetzung einer Nachfolgelösung entgegenstehen, sind in diesen Fällen weniger stark ausgeprägt oder entfallen gänzlich – zuvorderst das Finden eines passenden Nachfolgers mit entsprechend fachlichem Wissen.

Wesentlich dabei scheint, keine alleinige Fokussierung auf Führungskräfte zu legen. In vielen, wenn nicht gar den allermeisten, mittelständischen Unternehmen wird es keine wirkliche Führungsebene unterhalb der Inhaber und Inhaberinnen geben. Die durchschnittliche KMU-Größe in Deutschland im Jahr 2024 lag bei 10,6 Erwerbstätigen (Medianwert liegt bei 3). Eine Mindestdauer der Betriebszugehörigkeit scheint aber ratsam.

⁹ 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.

¹⁰ 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, vgl. Schwartz, M. und A. Leifels (2022): Geschäftsaufgaben im Mittelstand: Nachfolgermangel, Rentenalter und geringe wirtschaftliche Attraktivität entscheidend, Fokus Volkswirtschaft 393, KfW Research.

¹¹ Daneben existieren weitere Varianten, wie sich eine Unternehmensnachfolge umsetzen lässt.