

# »» Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: wieder mehr Planungen nach Corona-Knick – Familiennachfolge in der Krise beliebt

Nr. 365, 27. Januar 2022

Autoren: Dr. Arne Leifels, Telefon 069 7431-4861, arne.leifels@kfw.de  
Dr. Michael Schwartz, Telefon 069 7431-8695, michael.schwartz@kfw.de

Nachdem das Corona-Jahr 2020 die Zukunftsplanungen vieler mittelständischer Unternehmen auf Eis gelegt hat, rückt das Nachfolgemanagement nun wieder höher auf der Agenda. Der „Corona-Knick“ scheint überwunden. Bis zum Ende des Jahres 2022 streben rund 230.000 KMU eine Nachfolge an. Erfreulich dabei ist: Davon haben 170.000 Unternehmen bzw. drei Viertel gute Chancen, ihre Nachfolgepläne auch zu realisieren. Sie haben bereits erfolgreich Nachfolgekandidaten gefunden oder befinden sich gegenwärtig in Verhandlungen.

Dabei wird der Bedarf an Nachfolgenden weiter zunehmen. Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Nachfolge bis Ende 2022 anstreben, sind im Durchschnitt bereits 66 Jahre alt. Der nahende Rückzug der Babyboomer-Generation wird eine große Lücke auf den Chefsesseln im Mittelstand hinterlassen. Die strukturelle Nachfolgelücke ist aufgrund niedriger Geburtenziffern und sinkender Selbstständigkeitsaffinität der Erwerbsbevölkerung groß.

In Krisenzeiten deutet sich eine „Renaissance der Familie“ an. Nicht nur der Anteil realisierter, familieninterner Übergeben ist gestiegen. Im Zuge der Corona-Krise der Jahre 2020 und 2021 verschieben sich die Präferenzen auch aus der Sicht der Mittelständler in Richtung Familiennachfolge. Dabei gilt: Mit Blick auf die kommenden fünf Jahre sind familieninterne Nachfolgen um ein Vielfaches besser vorbereitet als externe Nachfolgewünsche: Etwa 5-mal häufiger ist die Nachfolge dann bereits in trockenen Tüchern oder kurz davor. Zunehmend wichtiger wird es künftig sein, mehrere Nachfolgevarianten parallel in Betracht zu ziehen.

Zum Gesamtbild gehören auch unerfüllte Nachfolgewünsche und Marktaustritte von Unternehmen. Rund 12 % der Unternehmen, die eine Nachfolge bis Ende 2022 realisieren möchten, müssen mit dem Scheitern ihrer Nachfolgepläne zum gewünschten Termin rechnen. Dort sind die Inhaber entweder noch gar nicht in den Prozess eingestiegen oder haben bislang nur Informationen gesammelt.

Die Corona-Krise und die damit verbundenen Eindämmungsmaßnahmen haben den Mittelstand auch noch im vergangenen Jahr spürbar getroffen.<sup>1</sup> Nachfragerückgänge, Lieferkettenstörungen, Liquiditätsengpässe oder Personalausfälle sind Ausdruck der massiven Corona-Betroffenheit. Krisenbedingt stand daher zuletzt bei vielen kleinen und mitt-

leren Unternehmen (KMU) die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs im Vordergrund. Langfristige, strategische Themen können dabei in den Hintergrund rücken, z. B. umfangreiche Investitions- und Digitalisierungsvorhaben<sup>2</sup> – oder die vorausschauende Planung der Unternehmensnachfolge.

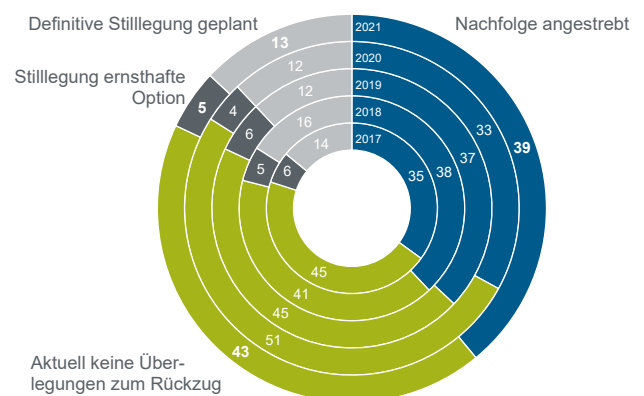
## Corona-Knick überwunden? Der Mittelstand nimmt die Nachfolgeplanungen wieder auf

Im letztjährigen „Nachfolgemonitoring Mittelstand“<sup>3</sup> hatte KfW Research gezeigt, dass ein ungewöhnlich großer Anteil der mittelständischen Unternehmer und Unternehmerinnen im Krisenjahr 2020 keine Überlegungen zum Rückzug aus dem Unternehmen bzw. zur Zeit danach anstellte (51 %, Grafik 1). Im Lockdown wurden zahlreiche Nachfolgepläne auf Eis gelegt.<sup>4</sup>

Dieser „Corona-Knick“ scheint überwunden. Das zeigen die jüngsten Daten des KfW-Mittelstandspanels<sup>5</sup>. Ein im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesteigener Anteil der Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen hegt Rückzugs- oder Nachfolgepläne (57 %). Das entspricht wieder etwa den Werten der Jahre 2017–2019. Der Mittelstand wendet sich erneut verstärkt den Herausforderungen des Generationenwechsels zu.

## Grafik 1: 39 % der Mittelständler streben Nachfolge an

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



Unter den 57 % der Unternehmenslenkerinnen und Unternehmenslenker, die sich mit den Optionen bei einem künftigen Rückzug aus dem Unternehmen auseinandersetzen, streben 39 % die Übergabe an eine Nachfolgerin bzw. einen

Nachfolger an (Grafik 1). Die restlichen 18 % steuern auf die Stilllegung zu. Dabei ist für 13 % die Stilllegung die einzige Option, für 5 % eine ernsthafte Option neben der Nachfolge.

**Etwa 230.000 Unternehmensnachfolgen bis Ende 2022 angestrebt, 600.000 bis 2025**

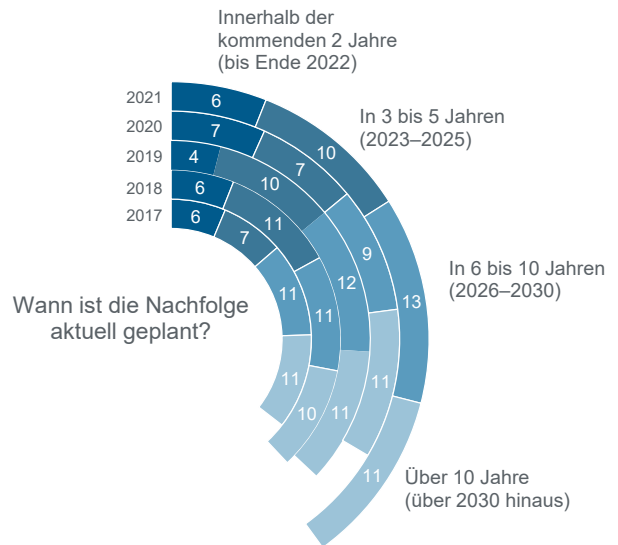
Nachdem das Corona-Jahr 2020 die Zukunftsplanungen vieler mittelständischer Unternehmen auf Eis gelegt hat, rückt das Nachfolgemanagement nun wieder höher auf der Agenda. Zum einen beschäftigen sich generell wieder mehr KMU-Inhaberinnen und -Inhaber mit dem Fortbestand des Unternehmens. Zum anderen will ein größerer Anteil von ihnen das Unternehmen in die Hände einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers legen (39 vs. 33 %).

Das gilt sowohl für Übergaben, die noch recht weit in der Zukunft liegen, als auch für Nachfolgevorhaben in näherer Zukunft. Kurzfristig, d. h. im Laufe der nächsten zwei Jahre, streben 6 % der KMU eine Nachfolge an, weitere 10 % mittelfristig binnen drei bis fünf Jahren. Der Anteil von KMU, die eine Nachfolge in der langen Frist anstreben (mehr als sechs Jahre) liegt bei 24 %.

In absoluten Zahlen ausgedrückt, bedeutet das: Bis zum Ende des Jahr 2022 streben rund 230.000 der insgesamt 3,8 Mio. mittelständischen Unternehmen eine Nachfolge an. In mittelfristiger Perspektive bis Ende des Jahres 2025 sind es insgesamt ca. 600.000 nachfolgeinteressierte Unternehmen (Tabelle 1 gibt einen detaillierten Überblick über das Nachfolgeschehen im Mittelstand nach Segmenten<sup>6</sup>).

**Grafik 2: Kurz- und mittelfristige Nachfolgewünsche werden häufiger**

Geplanter Rückzugszeitpunkt der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber mit Nachfolgeplänen, Berichtsjahre 2017–2020 (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2021.

**Mehr als 1 Mio. Unternehmerinnen und Unternehmer über 60 Jahre alt – Nachfolgebedarf wird steigen**

Dass mehr Unternehmerinnen und Unternehmer über ihren Ruhestand und eine mögliche Nachfolge nachdenken, ist allein schon aufgrund der demografischen Entwicklung zu erwarten. Die Zahl der Unternehmen mit älteren Inhabern steigt seit geraumer Zeit kontinuierlich (Grafik 3). Gegenwärtig sind 28 % der Unternehmerschaft 60 Jahre oder älter – das sind deutlich über 1 Mio. Vor 20 Jahren waren es lediglich 12 %.

**Tabelle 1: Nachfolge- und Stilllegungspläne bis Ende des Jahres 2025 nach Segmenten**

Wirtschaftszweige	Nachfolge bis 2025 angestrebt		Gewünschte Nachfolgevariante (bis 2025) *		Stilllegung bis 2025 angedacht	
	Anteil in Prozent	Anzahl KMU	Familie in Prozent	Extern in Prozent	Anteil in Prozent	Anzahl KMU
FuE-intensives Verarbeitendes Gewerbe	14	7.200	-	-	-	-
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	22	43.000	48	55	11	20.900
Bau	15	54.600	47	32	11	42.600
Wissensintensive Dienstleistungen	15	237.000	57	23	5	72.800
Sonstige Dienstleistungen	16	212.000	42	55	9	121.000
Handel **	21	123.000	49	51	10	60.000
<b>Unternehmensgröße nach Beschäftigten</b>						
Kleinstunternehmen (unter 5)	14	430.700	51	39	8	259.000
Kleine KMU (5 bis 9)	24	85.400	52	31	3	12.200
Mittlere KMU (10 bis 49)	24	67.800	53	31	1	2.900
Große KMU (50 und mehr)	29	22.600	36	19	-	-
<b>Mittelstand gesamt</b>	<b>16</b>	<b>606.000</b>	<b>51</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>266.000</b>

Anmerkung: \*Mehrfachnennung war möglich. \*\*Handel ist ein Teilsegment der Sonstigen Dienstleistungen. Werte gerundet. Fehlende Einträge aufgrund zu niedriger Fallzahlen. Fokussierung auf mittelfristige (innerhalb der kommenden fünf Jahre) Zukunftsplanungen. Stilllegungen umfassen die Kategorien „Definitive Stilllegung geplant“ sowie „Stilllegung ist eine ernsthafte Option“. Keine weitere Differenzierung aus Gründen der Robustheit möglich. Unternehmensgrößenklassen nach Vollzeitäquivalent-Beschäftigten. Zu den Wirtschaftszweigen siehe die Endnote 6.

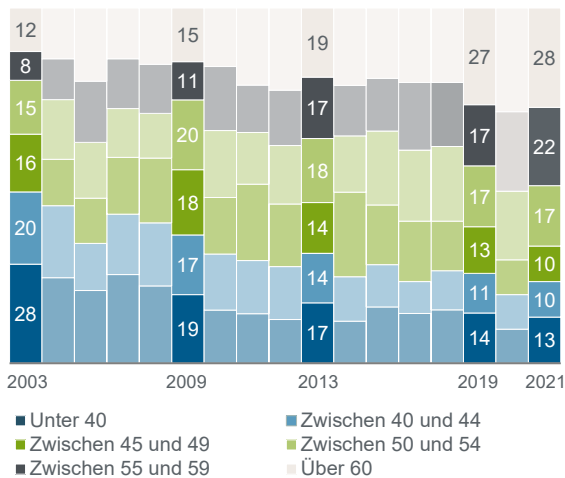
Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021.

Spiegelbildlich dazu hat sich der Anteil junger Inhaberinnen und Inhaber (unter 40 Jahren) im selben Zeitraum von vormals 28 auf gegenwärtig 14 % halbiert. Entsprechend ist das unternehmerische Durchschnittsalter gestiegen: von 45 auf 53 Jahre. (Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Deutschland beträgt 44 Jahre.)

Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Nachfolge bis Ende des Jahres 2022 anstreben, sind im Durchschnitt bereits jetzt schon knapp über 66 Jahre alt, und 85 % von ihnen sind über 60. Das gesetzliche Rentenalter liegt für diese Generation bei gut 65 Jahren, das tatsächliche Renteneintrittsalter bei durchschnittlich 64 Jahren.<sup>7</sup> Unternehmenschefs im Mittelstand bzw. Selbstständige sind demnach länger im Erwerbsleben aktiv als der abhängig beschäftigte Teil der Bevölkerung. Wenn die geburtenstarke Babyboomer-Generation sich im Laufe der kommenden 10 bis 15 Jahre aus dem Erwerbsleben zurückzieht, wird sie eine große Lücke hinterlassen – auch auf den Chefesseln im Mittelstand. Der Bedarf an Nachfolgerinnen und Nachfolgern wird zunehmen, ungewollte Unternehmensstilllegungen dürften spürbar häufiger werden.

**Grafik 3: Unternehmerschaft altert Jahr für Jahr**

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



Anmerkungen: Ausschließlich im Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommene Unternehmen werden berücksichtigt. Regelmäßige Befragungsteilnehmer werden aufgrund eines per Definition zunehmenden Inhaberalters ausgeklammert. Für die Jahre 2003 und 2017 liegen keine Daten vor.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2003–2021.

**Große Nachfolgelücke: zu wenig Gründerinnen und Gründer rücken nach**

In der deutschen Unternehmenslandschaft besteht eine strukturelle Nachfolgelücke. Das liegt in erster Linie an der dargestellten demografischen Schieflage – die nachfolgenden Generationen sind wegen anhaltend niedriger Geburtenziffern zahlenmäßig kleiner. Zweitens ziehen die Erwerbstätigen weit überwiegend die abhängige Beschäftigung der Selbstständigkeit vor.

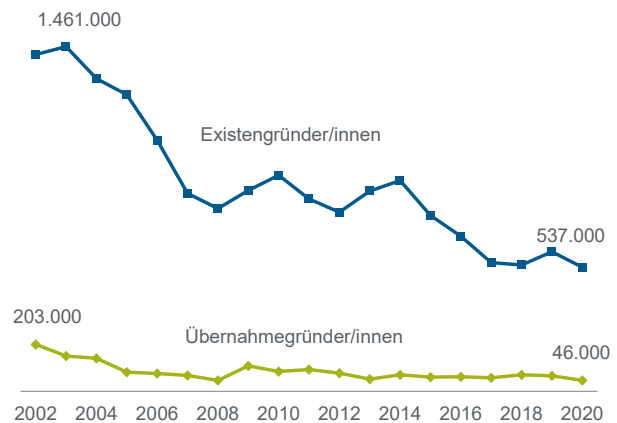
Die Gegenüberstellung von angestrebten Nachfolgen aus Unternehmenssicht und tatsächlichen Übernahmegründungen veranschaulicht die Lücke: Ca. 600.000 Unternehmen

streben binnen fünf Jahren eine Nachfolge an bzw. ca. 120.000 im Jahresdurchschnitt. Der KfW-Gründungsmonitor zeigt jedoch, dass es im Durchschnitt der letzten Jahre tatsächlich nur etwa halb so viele Übernahmegründungen gab, nämlich 60.000. Im Krisenjahr 2020 brach die Zahl – im Gleichschritt mit dem gesamten Gründungsgeschehen – sogar auf nur 46.000 ein (Grafik 4).

Ein Anstieg der Übernahmegründungen ist bis auf Weiteres nicht absehbar. Die amtliche Statistik der Gewerbeanzeigen erfasst zwar nur den gewerblichen Teil des Gründungsgeschehens (nicht den freiberuflichen), eignet sich aber als Frühindikator. Normalerweise steigt um den Jahreswechsel (Dezember bis Februar) die Zahl der „Übernahmen bestehender Gewerbebetriebe“, doch das blieb zuletzt weitgehend aus: Während von 2018/2019 sowie 2019/2020 jeweils ca. 15.000 Übernahmen erfasst wurden, waren es 2020/2021 mit ca. 13.000 deutlich weniger. Das sind keine guten Vorzeichen für die kurzfristigen Nachfolgepläne der KMU.

**Grafik 4: Gründungsflaute durch Krise noch verstärkt**

Anzahl der Existenzgründer (insgesamt und Übernahmegründer)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2003–2021.

**Vier von zehn Übernahmegründungen innerhalb der Familie**

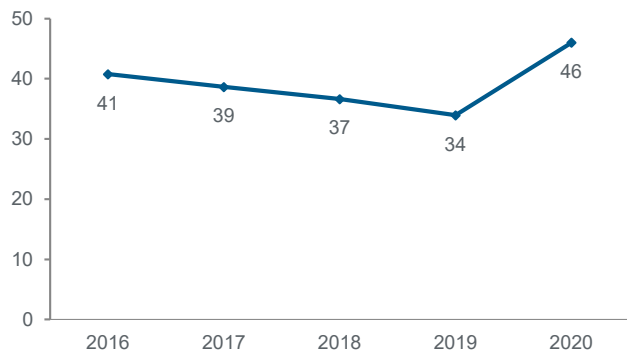
Übernahmegründerinnen und -Gründer machen Jahr für Jahr ca. ein Zehntel des gesamten Gründungsgeschehens aus. Dabei sind zwei recht unterschiedliche Arten der Übernahmegründung zu unterscheiden: innerhalb und außerhalb der Familie (z. B. durch Kauf von außerhalb des Unternehmens, aber auch durch Mitarbeiter/Miteigentümer). Im Durchschnitt der Jahre 2016–2020 fanden 39 % der Übernahmegründungen innerhalb der Familie statt. Dabei war bis 2019 ein negativer Trend zu beobachten, die Familiennachfolge wurde seltener. Diese Entwicklung hängt zum einen mit der demografischen Entwicklung zusammen, denn die scheidende Unternehmergeneration hat historisch wenig Kinder. Zum anderen ist auch davon auszugehen, dass Bildungs- und Berufswege zunehmend durch individuelle Interessen bestimmt werden und häufiger außerhalb des elterlichen Unternehmens verlaufen.

Doch im Jahr 2020 stieg der Anteil der familieninternen Übernahmen deutlich an, von 34 % im Vorjahr auf 46 %. Damit ist

die absolute Zahl der Familienübergaben in etwa konstant geblieben, während die Zahl externer Übernahmegründungen – und Gründungen insgesamt – stark zurückgegangen ist. Es ist denkbar, dass in Krisenzeiten externe Nachfolgelösungen grundsätzlich schwieriger umsetzbar sind und persönliche Beziehungen an Bedeutung gewinnen. Möglicherweise findet ein gewisser Grundstock an Familiennachfolgen weitgehend unabhängig von akuten, krisenbedingten Problemen statt.

**Grafik 5: Mehr Familienübergaben in der Corona-Krise**

Anteil von familieninternen Übergaben an allen Übernahmegründungen (in Prozent)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2017–2021.

**Familiennachfolge wieder beliebteste Option bei KMU**

Auch aus der Sicht der mittelständischen Unternehmer und Unternehmerinnen verschieben sich offenbar im Zuge der Corona-Krise die Präferenzen in Richtung der Familiennachfolge. Vor der Krise zogen ca. 45 % der Unternehmensleitungen mit Rückzugsplänen die Übergabe an ein Familienmitglied in Betracht. Im Jahr 2020 sprang der Anteil auf 61 % und ist in 2021 mit 54 % immer noch deutlich erhöht (Grafik 6, Mehrfachnennungen möglich). Vor der Krise war die externe Übergabe bzw. der externe Verkauf eine mindestens genauso oft in Betracht gezogene Nachfolgevariante; im Jahr 2019 kam dies für 50 % der Nachfolgeplanenden in Betracht. Seit dem Jahr 2020 sind es nur noch 41 % – und die Familiennachfolge ist eindeutig die beliebteste Nachfolgevariante. Auch die Nachfolge durch Beschäftigte des Unternehmens wird aktuell überdurchschnittlich häufig genannt.

Auch unter den Belastungen der Krise können mittelständische Unternehmen durchaus 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. KfW Research konnte in der Vergangenheit zeigen, dass nachfolgeplanende Unternehmen in aller Regel durch überdurchschnittliche Ertragskraft, Eigenkapitalstärke und finanzielle Robustheit gekennzeichnet sind.<sup>8</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.

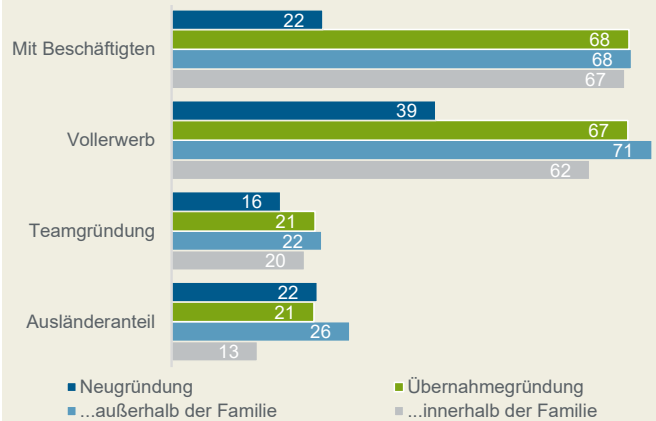
**Box: Charakteristika von Übernahmegründungen**

Übernahmegründungen unterscheiden sich in zwei wesentlichen Punkten von neuen Unternehmensgründungen. Erstens sind Übernahmegründungen personalintensiver: Die Übernahmegründerinnen und -gründer machen sich häufiger im Vollerwerb selbstständig (67 vs. 39 %), haben naturgemäß häufiger schon im ersten Jahr Beschäftigte (68 vs. 22 %) und gründen häufiger im Team (21 vs. 16 %).

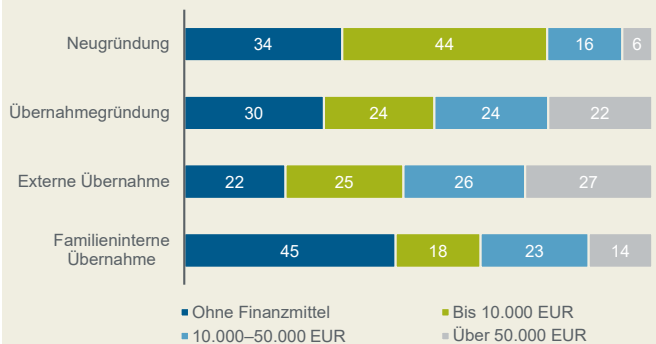
Zweitens haben Übernahmegründerinnen und -gründer häufiger und mehr Finanzierungsbedarf. Neugründer kommen oft ganz ohne Finanzmittel (34 %) oder mit Beträgen unter 10.000 EUR aus (44 %). In den Jahren 2015–2020 setzen nur 22 % der Neugründer mehr als 10.000 EUR ein. Bei Übernahmegründungen ist dieser Anteil mit 46 % mehr als doppelt so groß. Insbesondere Finanzierungsvolumina über 50.000 EUR sind bei Übernahmen viel häufiger (22 vs. 6 %).

**Grafik: Übernahmegründung sind größer und kapitalintensiver**

Anteil von familieninternen Übergaben an allen Übernahmegründungen (Durchschnitt 2016–2020, Anteile in Prozent)



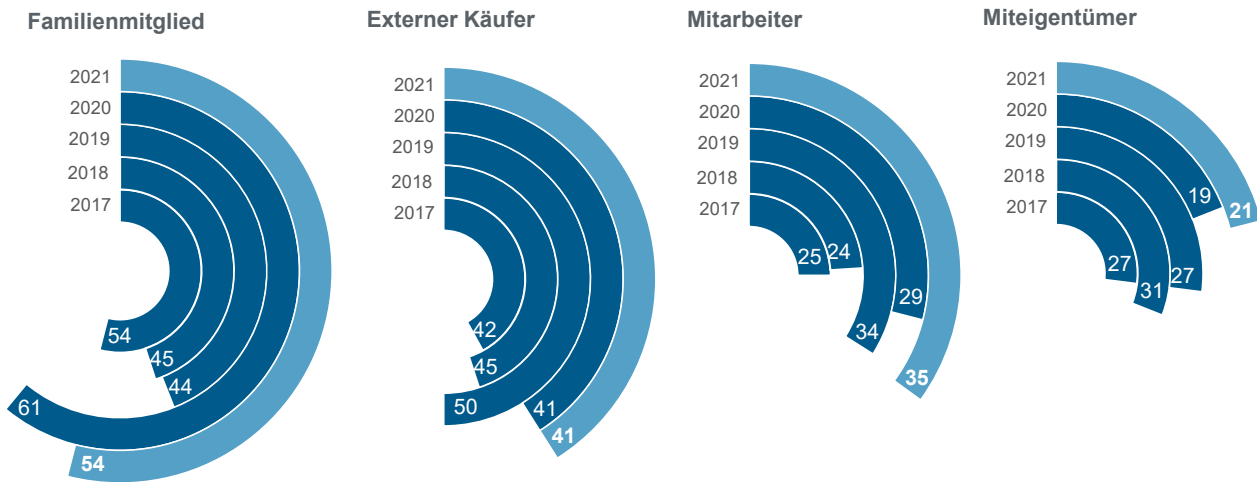
Eingesetzte Finanzmittel von Neu- und Übernahmegründern (Durchschnitt 2016–2020, Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2017–2021.

**Grafik 6: Familiennachfolge in der Krise beliebter als externer Verkauf**

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. Nicht abgebildet sind die Häufigkeiten der Antwortoption „Sonstiges“. Darunter fällt beispielsweise die Einrichtung einer Stiftung.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2021.

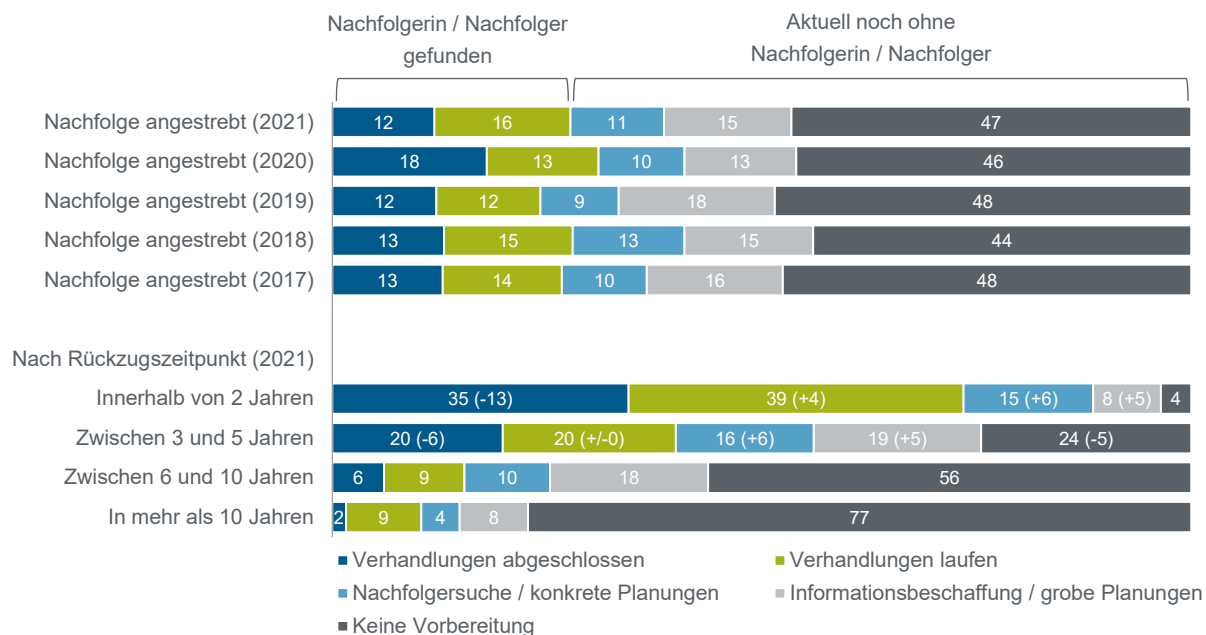
**Stand der Nachfolgeprozesse: 28 % haben bereits Nachfolgerinnen oder Nachfolger gefunden**

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) empfiehlt spätestens drei Jahre vor der gewünschten Übergabe mit konkreten Planungen und der Nachfolgesuche zu beginnen, um genug Zeit für Verhandlungen und ggf. Finanzierungsfragen zu haben. Im Jahr 2021 haben 28 % der Nachfolgeplanenden bereits eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger gefunden (Grafik 7, oben). Davon haben 12 %

die Verhandlungen bereits abgeschlossen. Diese Werte liegen im Durchschnitt der vergangenen Jahre. Im Lockdown-Jahr 2020 war der Anteil bereits abgeschlossener Verhandlungen mit 18 % signifikant größer. Das dürfte hauptsächlich darauf zurückzuführen sein, dass viele Nachfolgepläne auf Eis gelegt wurden, jedoch seltener die bereits fertig verhandelten. Im Jahr 2021 pendelt sich der Status der Nachfolgeprozesse im Großen und Ganzen wieder auf dem Vorkrisenniveau ein.

**Grafik 7: Stand der Vorbereitungen der Unternehmensnachfolge nach geplantem Rückzugszeitraum**

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



Anmerkung: Mehrfachnennung zur Nachfolgevariante sind möglich.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2021.

Angesichts des notwendigen Planungsvorlaufs ist natürlich vor allem der Status kurzfristig anstehender Nachfolgen entscheidend für einen gelungenen Generationenwechsel im Mittelstand. Hier zeigt sich aktuell ein Rückschritt: Von den KMU mit Nachfolgeplänen binnen zwei Jahren haben nur 35 % die Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen (Grafik 7, unten). Im Vorjahr betrug der Anteil 48 %, im Jahr 2019 waren es immerhin noch 41 % gewesen.

**Kurzfristig anstehende Nachfolgen: Nachfolger/in oft gefunden, aber Verhandlungen dauern an**

Allerdings befinden sich mit 39 % so viele kurzfristige Nachfolgen in Verhandlung wie nie zuvor. In den Jahren vor der Corona-Krise war dieser Wert im Durchschnitt nur halb so groß und schon im Jahr 2020 stark angestiegen (auf 35 %).

Das ist einerseits eine positive Entwicklung, denn in der Summe haben sich somit für drei Viertel der kurzfristig angestrebten Übergaben bereits Nachfolgerinnen oder Nachfolger gefunden (74 %). Das ist ebenfalls ein Rekordwert und bedeutet, dass noch nie so wenige KMU kurz vor der gewünschten Ziellinie noch auf der Suche nach geeigneten Nachfolgekandidaten waren. Grundsätzlich sind demnach 170.000 der 230.000 Kurzfristnachfolgen entweder bereits geregelt oder haben zumindest die größte Hürde überwunden und damit gute Chancen, die bis Ende 2022 geplante Nachfolge auch zu realisieren.

Andererseits ist der große Anteil noch laufender Verhandlungen auch eine bedenkliche Entwicklung. Es steht zu vermuten, dass sich Nachfolgeverhandlungen aufgrund der Corona-Krise bzw. der konjunkturellen Unsicherheit im Allgemeinen länger hinziehen – und auch noch die Gefahr des Scheiterns besteht.

**27.000 KMU steuern kurzfristig auf gescheiterte Nachfolge zu**

Mit dem Scheitern ihrer Nachfolgepläne müssen aktuell rund 12 % der Unternehmen rechnen, die eine Nachfolge in den kommenden zwei Jahren realisieren möchten. Dort sind die Inhaberinnen und Inhaber entweder noch gar nicht in den Prozess eingestiegen (4 %) oder haben bislang nur Informationen gesammelt (8 %). Damit werden rund 27.000 mittelständische Unternehmen ihren Wunsch nach einer Nachfolgeregelung aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mehr umsetzen können, zumindest nicht zum geplanten Zeitpunkt.

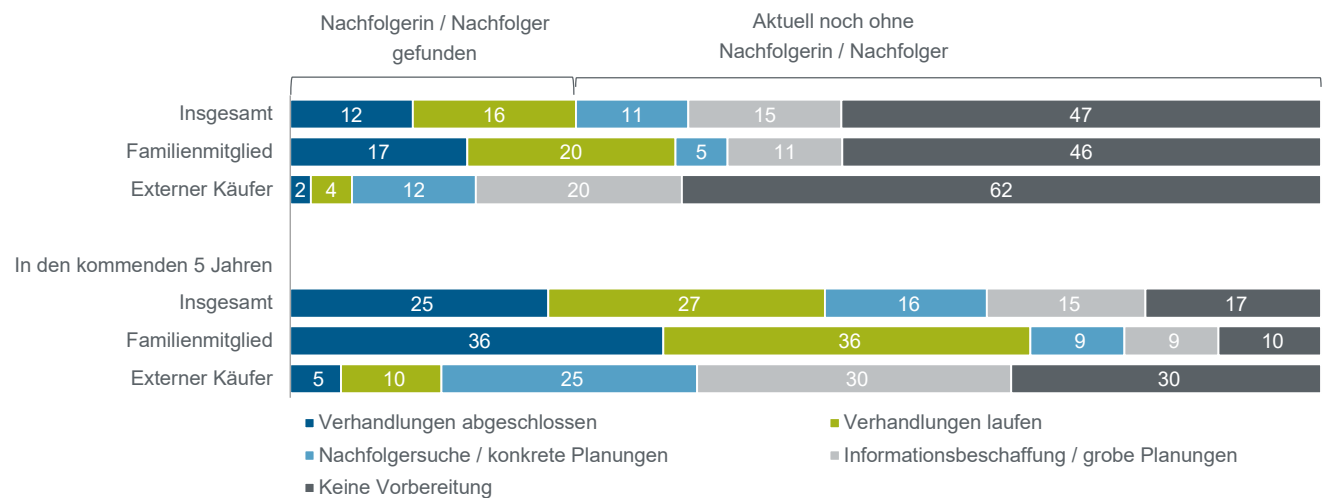
Für weitere 15 %, die sich maximal zwei Jahre vor der gewünschten Übergabe noch auf der Suche nach geeigneten Personen befinden, könnte die Zeit knapp werden. Das gilt ebenso für die mittelfristigen Nachfolgen (3 bis 5 Jahre), die noch gar nicht (24 %) bzw. nur grob (19 %) vorbereitet sind. Insgesamt sind nach dieser Einstufung bei 55.000 der 230.000 kurzfristig (bis Ende 2022) angestrebten Nachfolgen Misserfolge oder zumindest Verzögerungen zu befürchten. Dasselbe gilt für 165.000 der insgesamt 600.000 kurz- bis mittelfristigen Nachfolgevorhaben (bis Ende 2025).

**Vor allem Wunsch nach externem Verkauf wird sich vielfach nicht erfüllen**

Vielen derzeitigen Nachfolgeplanenden wird das Unterfangen, das Unternehmen an Externe zu verkaufen, nicht gelingen. Dies zeigt ein Blick auf den Vorbereitungsstand dieser Teilgruppe mehr als deutlich (Grafik 8, oben). Nur 2 % der Altinhaberinnen und -inhaber hat bereits einen Nachfolgenden gefunden und die Verhandlungen abgeschlossen, und nur weitere 4 % sind in konkreten Verhandlungen mit externen Interessenten. Anders ausgedrückt: Mehr als 9 von 10 Inhabenden, die den Verkauf des Unternehmens anstreben, sind noch auf der Suche nach Käuferinnen und Käufern oder haben noch nicht einmal mit groben Planungen begonnen. Die

**Grafik 8: Stand der Vorbereitungen der Unternehmensnachfolge nach gewünschter Nachfolgevariante**

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



Anmerkung: Mehrfachnennung zur Nachfolgevariante sind möglich.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2021.

Wahrscheinlichkeit dürfte entsprechend gering sein, dass sich die Wünsche für einen externen Verkauf realisieren.

Das Bild wird kaum positiver, verengt man den Blickwinkel auf die kommenden fünf Jahre. Von den Inhaberinnen und Inhabern mit Verkaufsabsicht an Externe bis Ende des Jahres 2025 haben nur 15 % aussichtsreiche Chancen, dies auch tatsächlich zu erreichen (Grafik 8, unten).

Dem Wunsch nach einem externen Verkauf steht offenbar sehr große Planungsunsicherheit im Weg. Woran liegt das? Gerade bei externen Regelungen – wenn aktuell Inhabende und potenzielle Nachfolgende sich nicht kennen – sind Informationsasymmetrien ausgeprägt und die Transaktionskosten einer erfolgreichen Nachfolge hoch. Es mangelt an Ansprechpartnern, Netzwerkkontakten sowie Erfahrungen und Prozesskenntnissen. Speziell das Zusammenfinden der Akteure ist eine große Hürde.

### Familienübergaben um ein Vielfaches besser vorbereitet

Eben diese Hürde wird leicht übersprungen, soll die Nachfolge familienintern vollzogen werden. Dieser Variante kommt zugute, dass die potenziell Nachfolgenden das Unternehmen kennen bzw. teilweise sogar darin tätig sind. Das Nachfolge-Management ist erheblich weiter fortgeschritten. Mit Blick auf die kommenden fünf Jahre sind familieninterne Nachfolgen demnach um ein Vielfaches besser vorbereitet als externe Nachfolgewünsche. Etwa 5-mal häufiger ist die Nachfolge dann bereits in trockenen Tüchern oder kurz davor: In 72 % der betreffenden Unternehmen steht die Nachfolgerin bzw. der Nachfolger aus dem Familienkreis bereits fest oder es wird aktuell verhandelt.

### Fazit: Mehrgleisigkeit wird in Zeit schwindender Nachfolgepotenziale immer mehr zum Erfolgsfaktor

Das Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021 zeigt, dass sich in Krisenzeiten die Unternehmen wieder vermehrt dem Familienkreis zuwenden, um einen bevorstehenden Generationenwechsel anzugehen. Diese „Renaissance der Familie“ ist nachvollziehbar, da die Erfolgsaussichten höher sein dürften. Auch künftig wird das Modell der Familiennachfolge im Mittelstand äußerst wichtig bleiben.

Das darf allerdings nicht dazu führen, dass externe Übergaben – trotz aller Fallstricke – zu stark aus dem Blick geraten. Denn allein aufgrund der absehbaren demografischen Entwicklungen wird der Anteil externer Übergaben zunehmen müssen. Eine sinkende Zahl an Kindern als potenziell Nachfolgende, wie auch sich wandelnde Berufswege spielen eine Rolle. Hinzu kommt die generelle Problematik zahlenmäßig kleiner werdender Nachfolge-Generationen. Dies muss sich im Bewusstsein der aktuellen Unternehmerinnen und Unternehmer stärker verankern. Frühzeitiges Abwägen aller Alternativen wird immer mehr zum Erfolgsfaktor. Gegenwärtig ziehen nur zwei von zehn Unternehmen überhaupt mehrere Nachfolgeoptionen in Betracht.

Legt die Relevanz externer Nachfolgelösungen zu, sind nicht nur die Altinhaberinnen und -inhaber gefordert, sich deutlich

früher und intensiver als bisher mit dieser Option auseinanderzusetzen. Daneben rückt zwangsläufig die Verfügbarkeit von Finanzierung stärker in den Fokus – denn externe Übernahmegründungen benötigen öfter Finanzmittel und zudem größere Beträge. Übernahmegründerinnen und -gründer haben zudem auch deutlich häufiger Bedenken wegen der finanziellen Risiken ihrer Selbstständigkeit. Hier liegt ein wichtiger Ansatzpunkt für die Unterstützung der Gründungs- bzw. Nachfolgeaktivität.

Generell ist festzuhalten: Der zentrale Baustein zur Verminderung der Nachfolgelücke ist und bleibt die Aktivierung von (potenziellen) Übernahmegründerinnen und -gründern. Die nachrückenden Generationen sind zu dünn besetzt, Tendenz weiter fallend. Nur ein reges Gründungsgeschehen ist langfristig in der Lage, die Engpässe der Unternehmensnachfolge im Mittelstand (wenigstens teilweise) zu beheben.

### Unerfüllte Nachfolgewünsche und Marktaustritte von Unternehmen gehören dazu

Ein kurzfristiges Schließen der strukturellen Nachfolgelücke ist eher unrealistisch. Nachfolgewünsche werden vermutlich häufiger allein mangels passender Nachfolgerinnen oder Nachfolger unerfüllt bleiben. Hinzu kommen diejenigen Fälle, in denen trotz Nachfolgewunsch entschieden wird, das Unternehmen stillzulegen (bspw. mangels wirtschaftlicher Attraktivität). Hier lässt sich betonen, dass auch Marktaustritte zu einer funktionierenden Volkswirtschaft zwingend dazu gehören und zu Erneuerung und Strukturwandel beitragen. Darüber hinaus plant nicht jeder Unternehmenslenker mit konkreten Rückzugsgedanken tatsächlich überhaupt die Fortführung seines Unternehmens. Derzeit steuern allein 266.000 Mittelständler bis Ende 2025 auf eine Stilllegung zu. Umso wichtiger wird es, die dahinterliegenden Prozesse besser zu verstehen. Daher wird KfW Research zu den zentralen Hürden im Nachfolgeprozess und zu den Gründen, warum sich mittelständische Unternehmen für eine Stilllegung entscheiden in Kürze eine Sonderauswertung des KfW-Mittelstandspanels vorlegen.

#### Box: Datenbasis

Den Auswertungen dieses Beitrags liegen zwei zentrale Datenquellen zugrunde: Das KfW-Mittelstandspanel und ergänzend der KfW-Gründungsmonitor. Beide werden von KfW Research eigens erhoben und liefern jeweils eine repräsentative Datenbasis der kleinen und mittleren Unternehmen bzw. des Gründungsgeschehens in Deutschland. Die Datenquellen stehen auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Rahmen von Forschungsk Kooperationen zur Verfügung.<sup>9</sup>

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 reprä-

sentative Erhebung im deutschen Mittelstand und damit die wichtigste Datenquelle für mittelstandsrelevante Fragestellungen dar. Die aktuellen Analysen des Nachfolge-Monitorings stützen sich auf Daten von ca. 4.600 Unternehmen, die in der jüngsten 19. Welle des KfW-Mittelstandspanels erstmals teilgenommen haben (Befragungszeitraum: 15.02.2021–25.06.2021). Weiterführende Informationen finden Sie im Internet unter: [www.kfw-mittelstandspanel.de](http://www.kfw-mittelstandspanel.de)

Der **KfW-Gründungsmonitor** basiert auf Angaben von 50.000 zufällig ausgewählten, in Deutschland ansässigen Personen. Sie werden jährlich im Rahmen einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung interviewt. Gründer werden dabei breit erfasst: Voll-/Nebenerwerb, Freiberuf/Gewerbe, Neugründung/Übernahme usw. Der KfW-Gründungsmonitor liefert damit ein repräsentatives Bild der gesamten Gründungstätigkeit in Deutschland.

Folgen Sie KfW Research auf  
**Twitter.**

Oder abonnieren Sie unseren kostenlosen E-Mail-Newsletter, und Sie verpassen keine Publikation.

**Zur Anmeldung**

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die jüngste Ausgabe des KfW-Mittelstandspanels sowie die jüngsten Ergebnisse der (mittlerweise sechs) Sonderhebungen zu den Folgen der Corona-Krise für den Mittelstand: Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2021), [KfW-Mittelstandspanel 2021: Mittelstand beweist Anpassungsfähigkeit in der Corona-Krise – Fundament der Kleinen allerdings mit sichtbaren Rissen](#), KfW Research. – J. Gerstenberger (2021), [Licht am Ende des Tunnels – die Lage im Mittelstand entspannt sich](#), Fokus Volkswirtschaft Nr. 333, KfW Research.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu unter anderem Schwartz, M. (2021), [Warum Unternehmen \(nicht\) investieren](#), Fokus Volkswirtschaft Nr. 357. – Zimmermann, V. (2021), [KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2020: Rückgang der Digitalisierungsaktivitäten vor Corona, ambivalente Entwicklung während der Krise](#), KfW Research.

<sup>3</sup> KfW Research begleitet den Generationenwechsel im Mittelstand schon seit längerer Zeit mit jährlichen Veröffentlichungen. Um der wachsenden Bedeutung des Themas gerecht zu werden, wurde die Erhebung entsprechender Daten im Rahmen des KfW-Mittelstandspanels ab dem Jahr 2017 umgestellt und erheblich ausgeweitet. Siehe zu Erstergebnissen resultierend aus dieser Umstellung Leifels, A. (2020), [Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsgengpass](#), 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 Übergaben bis 2018](#), Fokus Volkswirtschaft 132, KfW Research. – Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2015), [Nachfolgeplanungen auf Hochtouren: Halbe Million Übergaben bis 2017](#), Fokus Volkswirtschaft Nr. 91, KfW Economic Research.

<sup>4</sup> Vgl. Leifels, A. (2020), [Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsgengpass](#), Fokus Volkswirtschaft Nr. 308, KfW Research.

<sup>5</sup> Zur jährlichen Analyse zur Struktur und Entwicklung des Mittelstands in Deutschland siehe den aktuellen Jahresbericht: Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2021), [KfW-Mittelstandspanel 2021: Mittelstand beweist Anpassungsfähigkeit in der Corona-Krise – Fundament der Kleinen allerdings mit sichtbaren Rissen](#), KfW Research.

<sup>6</sup> Als Forschungs- und Entwicklungsintensives (FuE-intensives) Verarbeitendes Gewerbe werden diejenigen Teilbranchen des Verarbeitenden Gewerbes verstanden, deren durchschnittliche Forschungs- und Entwicklungsintensität (FuE-Intensität: Quotient aus FuE-Aufwendungen und Umsatz) bei über 3,5 % liegt. Die Abgrenzung basiert auf der sogenannten NIW/ISI-Liste wissensintensiver Industrien und Dienstleistungen, die wiederum auf der WZ2008-Systematik des Statistischen Bundesamts fußt. Quantitativ bedeutend sind vor allem Maschinenbau, Medizin-, Mess-, Steuer- und Regeltechnik sowie Fahrzeugbau, Pharmazie und Herstellung von Büromaschinen. Die Teilbranche des Sonstigen Verarbeitenden Gewerbes (nicht FuE-intensives Verarbeitendes Gewerbe) wird hauptsächlich durch Unternehmen aus dem Ernährungsgewerbe, dem Holzgewerbe sowie aus den Bereichen der Herstellung von Metallerzeugnissen und durch nicht näher spezifiziertes Verarbeitendes Gewerbe repräsentiert. Wissensintensive Dienstleistungen umfassen solche Dienstleistungsteilbranchen mit einem überdurchschnittlich hohen Akademikeranteil an der Gesamtbeschäftigung bzw. Dienstleistungen mit einer starken Technologieorientierung. Darunter fallen beispielsweise Architektur- und Ingenieurbüros, Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatungen, Datenverarbeitung oder Fernmeldedienste. Die Abgrenzung basiert auf der sogenannten NIW/ISI-Liste wissensintensiver Industrien und Dienstleistungen, die wiederum auf der WZ2008-Systematik des Statistischen Bundesamts fußt. Zu den Sonstigen Dienstleistungen zählen neben dem Einzel- und Großhandel unter anderem körpernahe Dienstleistungen, Gastronomie und Gastgewerbe, weite Teile des Tourismus, die Bereiche Pflege, Aus- und Weiterbildung sowie Kultur und Sport.

<sup>7</sup> Deutsche Rentenversicherung (2021), [Rentenatlas 2021](#), S. 19.

<sup>8</sup> Eine Sonderauswertung für das Jahr 2017 hat dabei ergeben, dass Unternehmen, deren Inhaber eine Nachfolge anstreben, überwiegend profitabel agieren: 87 % aller Nachfolgeplaner erzielten im Jahr 2017 eine positive Umsatzrendite (Gesamtmittelstand: 91 %). Rund 13 % der Nachfolgeplaner erzielten Verluste. Die durchschnittliche Umsatzrendite aller Nachfolgeplaner betrug 7,8 % (Gesamtmittelstand: 7,2 %). Im Durchschnitt erzielten Nachfolgeplaner einen Jahresgewinn von 113.000 EUR (Gesamtmittelstand: 105.000 EUR), wobei etwa die Hälfte dieser Unternehmen einen Jahresgewinn von maximal 52.000 EUR aufzuweisen hatte (Gesamtmittelstand: 36.000 EUR). Die durchschnittliche Eigenkapitalquote der Nachfolgeplaner lag im Jahr 2017 bei 32 % (Gesamtmittelstand: 31 %). Vgl. hierzu auch Schwartz, M. (2019), [Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Planungen stabil auf hohem Niveau](#), Fokus Volkswirtschaft Nr. 241, KfW Research.

<sup>9</sup> <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Über-KfW-Research/Forschungskooperationen/>