

## »» Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024: Jedes vierte Unternehmen denkt über Geschäfts-aufgabe nach – Alter ist Hauptgrund

Nr. 481, 10. Januar 2025

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

Die Senior-Generation in den Führungsetagen im Mittelstand verbleibt immer länger im Unternehmen. Das Durchschnittsalter der aktuellen Inhabergeneration erreicht einen neuen Höchststand. Ihre Alterung schreitet insgesamt schneller voran als in der Gesamtbevölkerung Deutschlands. Das verschärft den ohnehin bestehenden Engpass bei Unternehmensnachfolgen nochmals. Hauptursache für den Engpass sind die zu gering besetzten, nachrückenden Gründergenerationen.

Das neue KfW-Nachfolgemonitoring zeigt auch: Die aktuelle Senior-Generation zog noch nie so häufig wie zuletzt eine Geschäftsaufgabe nach dem eigenen Rückzug in Erwägung. Bei Fragen des Fortbestands wird sich weitaus häufiger als zuvor für eine Stilllegung entschieden. Das nahende Rentenalter des Inhabers springt dabei – mit deutlichem Vorsprung – an Nummer 1 der Stilllegungsgründe. Insgesamt ziehen 231.000 Unternehmen bis Ende des Jahres 2025 eine Stilllegung in Betracht.

Dem gegenüber stehen rund 215.000 Unternehmen mit kurzfristigen Nachfolgewünschen bis Ende 2025 – deren Inhaber sind im Mittel über 65 Jahre alt. Etwas über der Hälfte dieser Unternehmen können gute Erfolgsaussichten attestiert werden. Bei rund 43.000 KMU kommt das Engagement wohl zu spät. Die Zahl der Kurzfristnachfolgen bleibt stabil. Aber speziell längerfristige Nachfolgeplanungen nehmen stark ab. Dort sind auch die Planungsstände der Unternehmen drastisch schlechter geworden.

Schon länger ist klar: Der Engpass bei Unternehmensnachfolgen im deutschen Mittelstand („Nachfolgelücke“) wird sich absehbar verschärfen. Eine rasch wachsende Zahl an Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich aus dem Erwerbsleben zurückziehen möchten (Stichwort: Babyboomer) trifft auf anhaltend geringes Interesse an Existenzgründungen. Vor allem gibt es zu wenige Interessenten, die ein bestehendes Unternehmen übernehmen möchten. Dieses beharrliche Missverhältnis wird Lücken in den Führungsetagen mittelständischer Unternehmen hinterlassen.

Mit dem Nachfolge-Monitoring Mittelstand hat KfW Research ein Instrument etabliert zur jährlichen Erfassung des aktuellen Nachfolgesgeschehens im deutschen Mittelstand.<sup>1</sup> Basierend auf Daten des KfW-Mittelstandspanels<sup>2</sup> wird dabei ein breites Verständnis angelegt, das nicht nur die Planungen größerer Familienunternehmen umfasst, sondern ebenso die Bestrebungen von Kleinstunternehmen und Soloselbstständigen.

Die jüngste Ausgabe unterstreicht nun überdeutlich die rapide voranschreitende Alterung der Senior-Generation mittelständischer Inhaberinnen und Inhaber – Entscheidungen bezüglich des Fortbestandes stehen vermehrt an. Das Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024 von KfW Research zeigt, dass diese Entscheidungen zuletzt weitaus häufiger als zuvor zu Ungunsten einer Nachfolgelösung ausfallen. Dagegen gibt es so viele Überlegungen zur Geschäftsaufgabe wie nie zuvor (Grafik 1).

### Überblick: Nachfolgewünsche und Stilllegungspläne im Mittelstand in den Jahren 2024 und 2025



Anmerkungen: Die zur Gesamtzahl von 215.000 geplanten Nachfolgen fehlenden Unternehmen befinden sich derzeit in der Phase der Informationsbeschaffung oder auf der Suche nach einem Nachfolgenden (insgesamt 54.000 Unternehmen).

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2024.

**Grafik 1: Eckdaten zum Fortbestand mittelständischer Unternehmensstrukturen**

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



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2024.

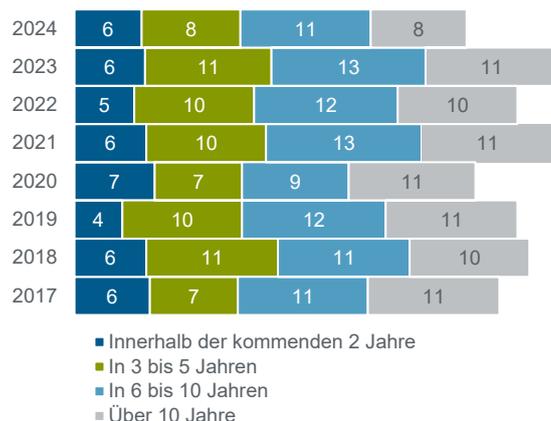
**Zahl kurzfristiger Nachfolgen weiter hoch. Aber mittel- und längerfristige Nachfolgewünsche nehmen ab**

Grundsätzlich setzen sich mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer am aktuellen Rand etwa ebenso häufig mit dem Rückzug aus dem eigenen Unternehmen auseinander wie zuvor. Allerdings hat der Anteil der Inhabenden mit Nachfolgebestrebungen abgenommen – von 41 auf 33 % im Jahresvergleich (ungeachtet des tatsächlich geplanten Rückzugszeitraums).

Das bedeutet in konkreten Zahlen: In der kurzen Frist bis zum Ende des laufenden Jahres planen rund 215.000 Inhaber und Inhaberinnen im Mittelstand ihren Rückzug und streben dabei an, das Unternehmen in die Hände eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin zu legen (gemessen ab dem Erhebungszeitpunkt im Frühjahr 2024). Das entspricht sechs Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland bis Ende 2025. Kurzfristige Nachfolgewünsche sind demnach im Vergleich zum Vorjahr etwa stabil.

**Grafik 2: Zeithorizont geplanter Nachfolgen**

Geplanter Rückzugszeitpunkt der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber mit Nachfolgeplänen, Berichtsjahre 2017–2024 (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2024.

Sofern allerdings der Rückzug in späteren Jahren erfolgen soll, sind Veränderungen sichtbar (Grafik 2). Mittel- sowie längerfristige Nachfolgebestrebungen nehmen ab. Mit anderen Worten: Hege aktuelle Inhaberinnen und Inhaber mittel- bis längerfristige Rückzugsplanungen, dann spielt die Umsetzung einer Unternehmensnachfolge in diesen Planungen eine sichtlich geringere Rolle.

So möchten beispielsweise acht Prozent aller KMU mittelfristig (binnen drei bis fünf Jahren) eine Nachfolgelösung realisieren (-3 Prozentpunkte). Betrachtet man diesen Fünfjahreszeitraum im Aggregat, so streben bis zum Ende des Jahres 2028 rund 532.000 der insgesamt 3,84 Mio. mittelständischen Unternehmen in Deutschland eine Nachfolge an. Das sind 94.000 Unternehmen weniger als im Jahr zuvor. Jährlich stünden demnach bis inklusive 2028 rund 106.000 Unternehmensnachfolgen an, sofern alle Inhabenden diese Pläne tatsächlich auch aktiv verfolgen bzw. umsetzen (-19.000 pro Jahr im Vergleich zur Vorjahreserhebung).

**Bewusste Entscheidungen für eine Geschäftsaufgabe gewinnen an Bedeutung**

Bei weitem nicht alle Unternehmenslenkerinnen und -lenker streben nach dem eigenen Rückzug die Fortführung des Unternehmens an – und diese Tendenz zeigt nach oben. Niemals zuvor im Rahmen des Nachfolge-Monitorings Mittelstand von KfW Research wurden Pläne zur Geschäftsaufgabe von so vielen mittelständischen Unternehmen in Erwägung gezogen.

In den Überlegungen von insgesamt 920.000 Unternehmen spielt die Stilllegung beim Rückzug der gegenwärtigen Inhabergeneration eine Rolle. Damit hegen aktuell rund 24 % der Inhabenden Stilllegungspläne. Und das obgleich in vielen Fällen die wirtschaftliche Situation zumindest die Anstrengungen der Suche nach einem Nachfolgenden rechtfertigen würde. Der Großteil mit rund 575.000 hat sich bereits jetzt definitiv gegen die Fortführung oder den Verkauf des Unternehmens entschieden, sobald Fragen des Weiterbestandes relevant werden. Bei weiteren rund 345.000 Unternehmen ist die Geschäftsaufgabe zumindest eine ernsthaft erwogene Option.

Diese Zahlen beziehen sich auf alle Inhabenden – unabhängig davon, ob sie bereits einen Rückzug planen – daher besteht noch einige Unsicherheit über die tatsächliche Umsetzung der geäußerten Pläne. Belastbarer ist daher die Größenordnung der **Unternehmen, in denen die Inhabenden bereits konkret ihren Rückzug planen**. Kurzfristig bis zum Ende des Jahres 2025 – ein Zeitraum für den die Unternehmenseinschätzungen als verlässlich gelten können – hegen sechs Prozent aller Inhabenden im Mittelstand Stilllegungspläne, sofern sie derzeit den Rückzug aus dem Unternehmen in diesem Zeitraum absehen können. Entweder ist dabei die Stilllegung der einzig denkbare Weg aus Inhabendensicht oder die Stilllegung ist zumindest eine ernsthaft erwogene Option.<sup>3</sup> Das

wären rund 231.000 zum Erhebungszeitpunkt noch wirtschaftsaktive Mittelständler (bzw. rund 115.500 im Jahresmittel, +67.500 gegenüber dem Vorjahr), die ohne eine Nachfolgeregelung bis Ende des Jahres 2025 aus dem Markt austreten – sofern Stilllegungspläne letztlich auch umgesetzt werden.

Mittelfristig – binnen drei bis fünf Jahren – kämen noch einmal rund acht Prozent oder rund 310.000 Unternehmen hinzu. Damit halten sich bis zum Ende des Jahres 2028 in Summe die angestrebten Nachfolgen und die geplanten bzw. in Erwägung gezogenen Geschäftsaufgaben im Mittelstand etwa die Waage.

**Rentenalters springt an Nummer 1 der Stilllegungsgründe. Durchschnittsalter der Inhabenden erreicht nächsten Höchstwert**

In mittelständischen Unternehmen mit Plänen zur Stilllegung wird dieser Schritt weitaus häufiger aus Altersgründen der Inhabenden in Betracht gezogen als in den Vorjahren (Grafik 3). Ein hohes Alter der Unternehmensführung, und damit das nahende Erreichen des Rentenalters, springt gegenwärtig auf Rang 1 der Ursachen einer geplanten Stilllegung. Allein 62 % der KMU mit Stilllegungsplänen beim Rückzug der aktuellen Inhabergeneration führt diesen Beweggrund ins Feld.

Diese Entwicklung kommt wenig überraschend. Schon allein die absehbare demografische Entwicklung legt nahe, dass die Zahl der Unternehmerinnen und Unternehmer mit Rentenplanungen zeitnah zunehmen wird. Die geburtenstarke Babyboomer-Generation zieht sich allmählich 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.

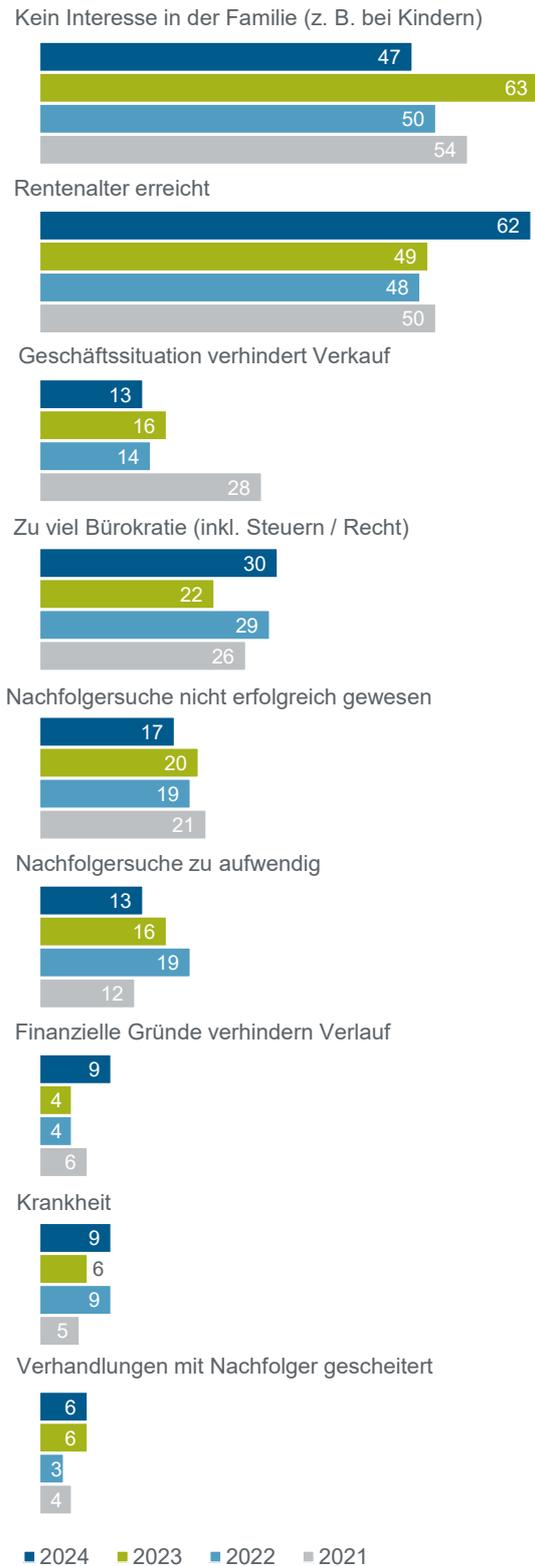
Aktuelle Zahlen zur Altersstruktur der Inhabenden im Mittelstand machen die sich kontinuierlich verschärfende Problemlage deutlich (Grafik 4). Im Jahr 2024 waren mit 54 % bereits mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmerschaft 55 Jahre oder älter. Das sind knapp über 2 Mio. Vor 20 Jahren waren es lediglich 20 % – seit dem Jahr 2003 liegt hier demnach fast eine Verdreifachung des Anteils älterer Unternehmensinhaber und -inhaberinnen von KMU vor.

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).

Besonders am aktuellen Rand, wo die Fragen des Generationenwechsels bzw. einer möglichen Nachfolgeregelung am drängendsten scheint, wird das Ausmaß des absehbaren Bedarfs deutlich: Diejenigen rund 215.000 Unternehmer und Unternehmerinnen, die tatsächlich eine kurzfristige Nachfolge anstreben (bis Ende 2025), sind im Durchschnitt bereits 65,4 Jahre alt.

**Grafik 3: Gründe für eine geplante Stilllegung**

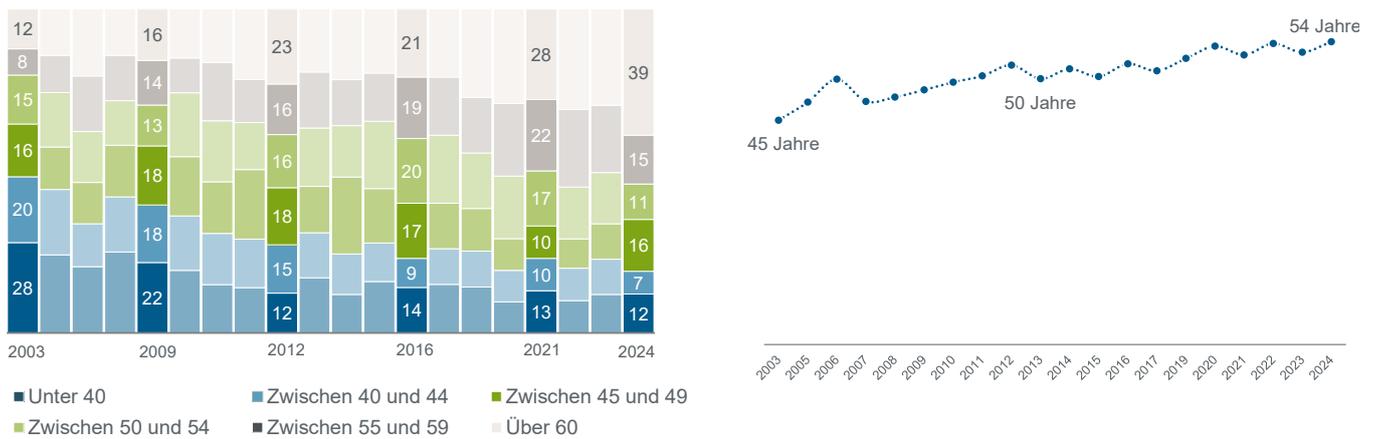
Anteil an allen Unternehmen mit Stilllegungsplänen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021–2024.

### Grafik 4: Altersstruktur der Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen

Links: Alter der Inhaberinnen und Inhaber von KMU in Klassen (Anteile in Prozent), rechts: durchschnittliches Alter



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 2004 und 2018 liegen keine Daten vor.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2003–2024.

Zum Vergleich: Das Durchschnittsalter der Gesamtbevölkerung Deutschlands lag im Jahr 2023 bei 44,6 Jahren. Relevant er erscheint der Blick auf die Gruppe älterer Personen. Hier lag der Anteil in der Bevölkerung mit 60 Jahren oder älter im Jahr 2023 bei rund 30 % – in den Führungsetagen mittelständischer Unternehmen lag er neun Prozentpunkte höher, bei 39 %. Und dieser Unterschied ist gewachsen. Im Jahr 2011 lag die Differenz noch bei rund fünf Prozentpunkten (27 vs. 22 %). Mit anderen Worten: Die demografische Entwicklung bei den Inhaberinnen und Inhaber im Mittelstand geht schneller vonstatten als in der Gesamtbevölkerung Deutschlands.

#### Geringes Interesse der Familie an einer Nachfolge weiterhin mit ausschlaggebend

Das fehlende Interesse von Familienangehörigen an einer Übernahme war zuletzt für etwa die Hälfte der absehbaren Stilllegungen (mit) ausschlaggebend (47 %). Im Jahresvergleich ist hier allerdings ein recht starker Rückgang auszumachen (-16 Prozentpunkte). Dennoch rangiert das geringe Interesse möglicher Nachfolgekandidaten aus dem eigenen Familienkreis noch immer weiter vorn.

Generell sind verlässliche Aussagen über die Gründe für die Schwierigkeit, die Nachfolge innerhalb der Familie zu organisieren, schwierig zu treffen. Mehrere Erklärungsansätze dürften zusammenkommen. 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. Hier fehlen zur Einordnung allerdings belastbare Langzeitdaten.<sup>4</sup> Eine Erklärung der zuletzt abnehmenden Bedeutung eines fehlenden familiären Interesses an der Nachfolge könnte sein, dass die Senior-Generation sich der Sachlage stärker bewusst ist.

Familienmitglieder werden dann gegebenenfalls von vornherein als Option ausgeschlossen.

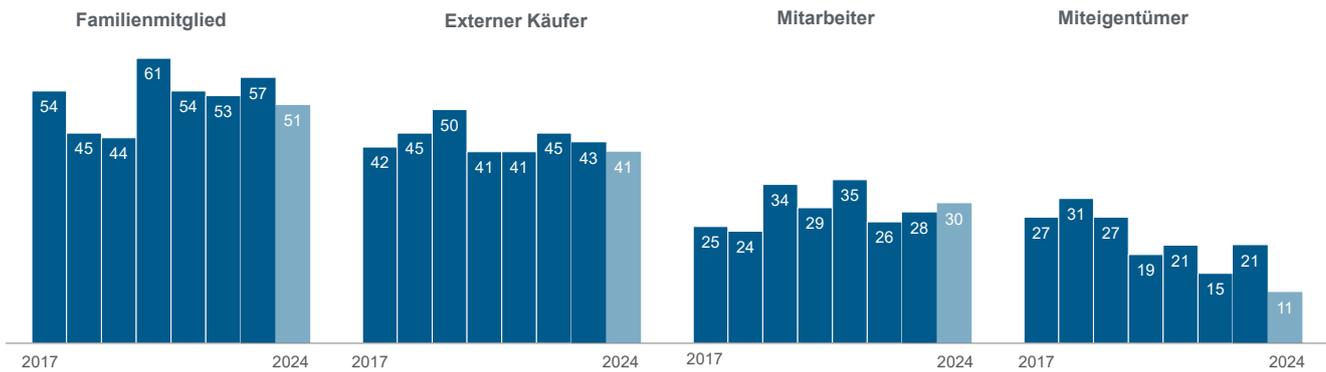
#### Geringer Nachfolgeneigung innerhalb der Familienstrukturen zum Trotz: Familie weiter hoch im Kurs

Die Betrachtung der angestrebten Nachfolgevarianten zeigt das bekannte Muster: Familieninterne Unternehmensnachfolgen sind die beliebteste Nachfolgevariante (Grafik 5). Mit Beginn der Corona-Krise nahm deren Bedeutung deutlich zu<sup>5</sup>. Vor der Krise zogen ca. 45 % der Unternehmensleitungen mit Rückzugsplänen die Übergabe an ein Familienmitglied in Betracht. Im Jahr 2020 sprang der Anteil auf 61 %. Aktuell wünschen sich 51 % der Altinhaber mit Nachfolgedanken, das Unternehmen in die Hände eines Familienangehörigen zu legen – ein Wert, der sich den Vor-Corona-Jahren wieder annähert.

Im Vorjahresvergleich wiederholt etwas seltener als Nachfolgevariante in Betracht gezogen wird die externe Übergabe bzw. der externe Verkauf (so zum Beispiel im Zuge einer derivativen Gründung). Diese Option wird im Jahr 2024 von 41 % der Nachfolgeplanenden erwogen (-2 Prozentpunkte). Grundsätzlich können KMU eine attraktive Option für externe Käufer sein. Potenzielle Käufer können auf ein bewährtes Geschäftsmodell zurückgreifen (inklusive Kundenstamm, Lieferanten, Auftragsbestand, Mitarbeiter, Knowhow, etc.) dessen Tragfähigkeit in den meisten Fällen gegeben sein dürfte. Nachfolgeplanende Unternehmen sind in aller Regel durch sehr gute Ertragskraft, Eigenkapitalstärke und finanzielle Robustheit gekennzeichnet.<sup>6</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.

### Grafik 5: Angestrebte Nachfolgevarianten mittelständischer Unternehmen

Unternehmensanteile in Prozent. Mehrfachnennung möglich. Bezogen auf alle KMU mit Nachfolgeüberlegungen (unabhängig vom angedachten Rückzugszeitraum).



Anmerkung: Auswertungen für die Kategorie „Mitarbeiter“ beziehen nur KMU mit Mitarbeitern ein. Auswertungen für die Kategorie „Miteigentümer“ beziehen nur KMU mit mehreren Eigentümern ein. Ohne Unternehmen, die aktuell eine Stilllegung nur in Betracht ziehen.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2024.

Die Nachfolge durch Beschäftigte des Unternehmens wird deutlich weniger häufig genannt (30 %). Eine Nachfolgeregelung über Miteigentümer des Unternehmens ziehen aktuell nur 11 % der Altinhaberinnen und Altinhaber in Betracht. Generell scheint diese Nachfolgevariante innerhalb der vergangenen sieben Jahre auf stetig weniger Zustimmung zu stoßen.

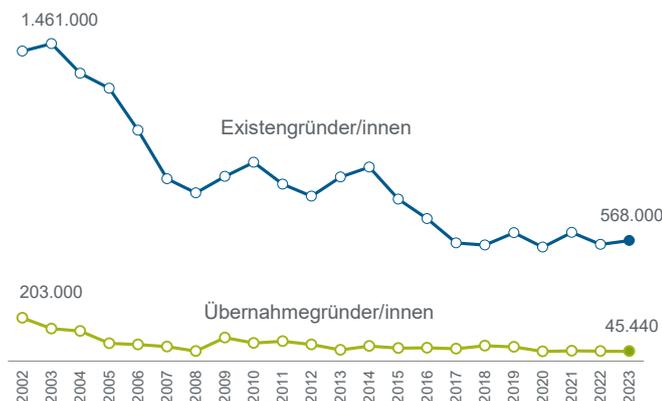
#### Geringes Gründungsinteresse befeuert Nachfolgelücke

Der Engpass bei der Unternehmensnachfolge ist nicht nur Ergebnis einer demografischen Schiefelage. Inhaberinnen und Inhaber werden rapide älter. Die nachfolgenden Generationen sind aufgrund anhaltend niedriger Geburtenziffern zudem 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. Hier spielt die hervorragende Arbeitsmarktlage der letzten Jahre in Deutschland eine gewichtige Rolle.

Der Engpass bei der Unternehmensnachfolge ist daher nach wie vor die zu gering besetzte, nachrückende Gründergeneration (Grafik 6). Zuletzt lag nach den jüngsten Daten des KfW-Gründungsmonitors die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland im Jahr 2023 bei 568.000.<sup>7</sup>

### Grafik 6: Existenzgründungen in Deutschland

Anzahl der Existenzgründer (insgesamt und Übernahmegründer)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2003–2024.

Die sinkende Zahl der Existenzgründungen an sich ist allein aber nicht ausschlaggebend. Vielmehr gibt die sehr geringe Zahl sogenannter derivativer Gründungen zu denken. Das sind diejenigen Gründerinnen und Gründer, die auf bereits bestehende Unternehmensstrukturen zurückgreifen. Im Jahr 2023 beschränkten sich nur knapp über 45.000 Personen diesen Weg einer Übernahme. Insgesamt gibt es gegenwärtig also jährlich weniger als halb so viele Übernahmegründungen wie Unternehmen mit Nachfolgebestrebungen im Mittelstand. Die allermeisten Neugründerinnen und -gründer ziehen eine Übernahme oder tätige Beteiligung erst gar nicht in Betracht (76 %). Als Ablehnungsmotive dominieren dabei der Wunsch, sich nicht von vorhandenen Strukturen abhängig zu machen und die Einschätzung, dass eine Übernahme oder tätige Beteiligung nicht zu ihrem Gründungsmotiv passt.<sup>8</sup>

Auch die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) konstatiert, dass immer weniger Personen selbst Unternehmer sein möchten: Die Zahl der Nachfolgeinteressierten bzw. Übernahmemeisterinteressierten, die eine IHK-Beratung dazu in Anspruch genommen haben, lag im Jahr 2023 weiter nahe ihres Tiefstands.<sup>9</sup> Parallel dazu haben sich noch nie so viele Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer zur Unternehmensnachfolge beraten lassen – Hauptmotiv: Altersgründe. Mehr noch: Auf jede übernahmemeisterinteressierte Person kamen gemäß DIHK-Report etwa drei Unternehmen auf Nachfolgendensuche.

#### Nach wie vor sehen drei Viertel der Mittelständler den Kandidatenmangel als mit Abstand größten Stolperstein

Angesichts des zu geringen Gründerinnen- und Gründernachwuchses ist es naheliegend, dass die Schwierigkeit, geeignete Nachfolgekandidaten zu finden, die konstant mit Abstand am häufigsten genannte Hürde einer Unternehmensnachfolge ist (Grafik 7). Fast drei Viertel aller mittelständischen Unternehmen sehen hier ein Hemmnis (73 %) – auch solche Unternehmen, die in absehbarer Zeit noch keine konkreten Nachfolgeüberlegungen anstellen. Nicht nur, dass es zu wenige Nachfolgeinteressierte gibt. Erschwerend kommt das Problem des Zusammenfindens hinzu. Schwierig ist allein schon der Erstkontakt zwischen Unternehmen und Nachfolgeinteressierten, relevante Ansprechpartner oder überregionale Netzwerke sind mitunter nicht bekannt. Nachfolgebörsen stellen diesbezüglich

ein wertvolles Instrument dar, um das Zusammenfinden der Akteure zu erleichtern und die Informationsasymmetrien zwischen den Parteien zu reduzieren.

**Grafik 7: Hürden einer Unternehmensnachfolge**

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021–2024.

Die Einigung auf einen Kaufpreis folgt auf Rang 2 der genannten Hürden einer Unternehmensnachfolge (32 %), allerdings bereits mit deutlichem Abstand. Grundsätzlich müssen dabei nicht nur die unterschiedlichen Vorstellungen vom Wert des Unternehmens verhandelt werden, sondern auch die genauen Zahlungsmodalitäten.<sup>10</sup> Schwierig dürften in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Blickwinkel der Akteure sein. Die Inhaberinnen und Inhaber nehmen meist eher eine retrospektive Bewertung der Entwicklung vor (Investitionen, Aufwand, Wachstum, emotionale Bindung etc.). Bei der möglichen Nachfolgerin bzw. dem Nachfolger dürften dagegen künftige Potenziale und Ertragsmöglichkeiten im Vordergrund

stehen (Wettbewerbssituation, Kundenstamm, Auftragsbestand, Modernisierungsgrad, etc.).

Mittlerweile fast ebenso häufig werden bürokratische Fallstricke angeführt. Den bürokratischen Aufwand sehen 30 % des Mittelstands als Nachfolgehürde. Nicht nur sind die Beteiligten mit vielen Dingen zum ersten Mal konfrontiert, unter anderem mit juristischen Fragen.<sup>11</sup> Auch müssen ungewohnte Abläufe der Finanzverwaltung (Einkommen-, Erbschaft-, Grunderwerbsteuer), Gewerbeämter, Amtsgerichte (Handelsregister, Grundbuchamt), Kammern, Berufsgenossenschaften oder Arbeitsagenturen bewältigt werden. Unternehmensübergaben sind notwendigerweise mit administrativem Aufwand verbunden, insbesondere mit zahlreichen Informations- und Meldepflichten. Das kostet Zeit und Geld. Dazu passt: Die rechtliche bzw. steuerrechtliche Komplexität der Nachfolge nehmen im Jahr 2024 21 % der Unternehmen als Hürde wahr.

Leicht zugenommen haben wiederholt Finanzierungsaspekte: Fast jedes fünfte Unternehmen (19 %) sieht mittlerweile eine weitere wesentliche Hürde in der Sicherstellung der Finanzierung durch die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger.<sup>12</sup> Von untergeordneter Bedeutung ist aus Unternehmenssicht der eventuell anstehende Modernisierungsaufwand im Zuge oder im Vorfeld der Nachfolge (9 %). Noch weniger mittelständische Unternehmen sehen ein unzureichendes Beratungsangebot als Hemmnis (5 %). Die zentrale Informationsquelle der KMU sind hier die Kammern und Unternehmensverbände (Informationsmaterial, Seminare, Beratungsgespräche). Auch Fachbücher und Zeitschriften sind wichtige Quellen. Nicht zuletzt spielen vor allem Internetportale bei jüngeren Inhaberinnen und Inhabern eine wesentliche Rolle.<sup>13</sup>

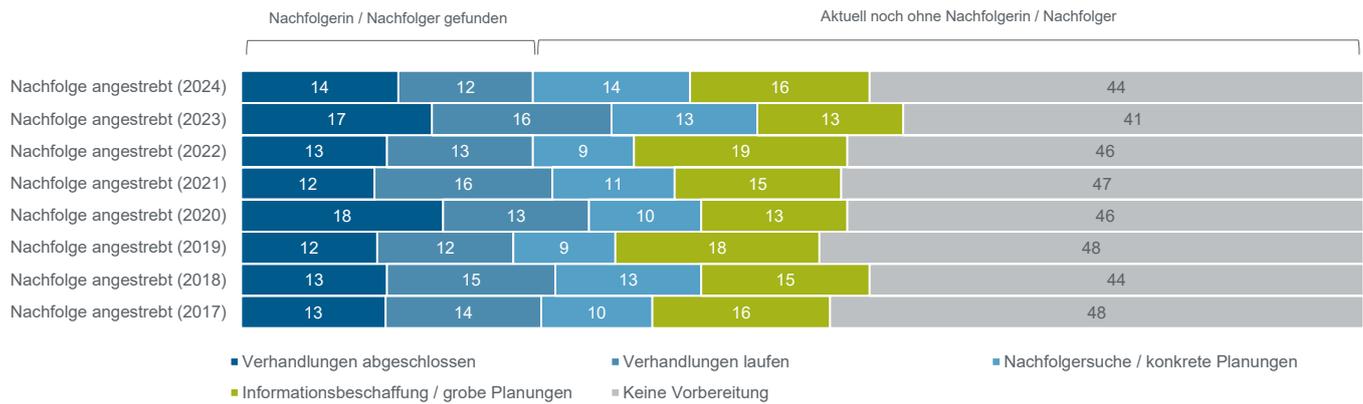
**Planungsstand fällt wieder auf Normalniveau zurück – nur etwas über die Hälfte der Kurzfristnachfolgen mit guten Erfolgsaussichten**

Zuletzt, im Jahr 2023, erreichte das Ausmaß der bereits final ausgehandelten Nachfolgen ein Höchstniveau. Hoffnungen auf eine Verstetigung dieser äußerst begrüßenswerten Entwicklung haben sich leider nicht erfüllt. Der Planungsstand derjenigen Unternehmen, die eine Nachfolge anstreben, pendelt sich wieder auf dem zuvor bekannten Niveau ein: Im Jahr 2024 hatten 26 % der Nachfolgeplanenden eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger gefunden (Grafik 8). Davon hatten 14 % die Verhandlungen bereits abgeschlossen, und 12 % befanden sich zum Erhebungszeitpunkt zumindest bereits in Verhandlungen.

In Anbetracht der essenziellen Bedeutung einer möglichst frühzeitigen und intensiven Vorbereitung, um eine Unternehmensnachfolge erfolgreich bewältigen zu können, ist der Rückgang um sieben Prozentpunkte bedauerlich. Insofern ist die jüngste Entwicklung eher kritisch zu betrachten, denn oftmals scheitert der Wunsch nach einer Nachfolgelösung am verspäteten Einstieg in die notwendigen Vorbereitungen. Der Deutsche Industrie- und Handelskammer empfiehlt diesbezüglich spätestens drei Jahre vor der gewünschten Übergabe mit konkreten Planungen und der Nachfolgesuche zu beginnen.

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

Unternehmensanteile in Prozent.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2024.

Angesichts des notwendigen Planungsvorlaufs und der hohen zu überwindenden Hürden ist der **Status kurzfristig anstehe-der Nachfolgen** von besonderem Interesse (Grafik 9). Und genau hier zeigen sich deutliche Verschlechterungen bei den nachfolgeplanenden mittelständischen Unternehmen. Von allen 215.000 KMU mit Nachfolgeplänen binnen zwei Jahren haben 28 % ihre Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen und damit ihre Nachfolge geregelt (60.000). Das Ausmaß der bereits final ausgehandelten Nachfolgen nimmt damit um 13 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr ab. Parallel dazu nahm der Anteil der kurzfristigen Nachfolgen in konkreten Verhandlungen ab (-4 Prozentpunkte auf 27 % bzw. rund 58.000 KMU). Zusammen genommen sind damit rund 118.000 der 215.000 Kurzfristnachfolgen entweder bereits geregelt oder haben zumindest die größte Hürde überwunden und damit grundsätzlich gute Chancen, die bis Ende 2025 geplante Nachfolge auch zu realisieren. Das sind deutlich weniger kurzfristig angestrebte Übergaben, für die bereits Nachfolger oder Nachfolgerinnen gefunden sind.

**Für 20 % der Unternehmen dürfte die Zeit nicht reichen – bei weiteren 24 % wird es sehr knapp**

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

Mit dem Scheitern ihrer Nachfolgepläne müssen aktuell rund 20 % der Unternehmen rechnen, die eine Nachfolge in den kommenden zwei Jahren realisieren möchten (Grafik 9). Dort sind die Inhaberinnen und Inhaber entweder noch gar nicht in den Prozess eingestiegen (17 %) oder haben bislang nur Informationen gesammelt (3 %). Für die betreffenden Unternehmen wird die Zeit sehr knapp. Insgesamt ist also davon auszugehen, dass diese etwa 43.000 mittelständische Unternehmen ihren Wunsch nach einer kurzfristigen Nachfolgeregelung aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mehr umsetzen können, zumindest nicht zum geplanten Zeitpunkt.

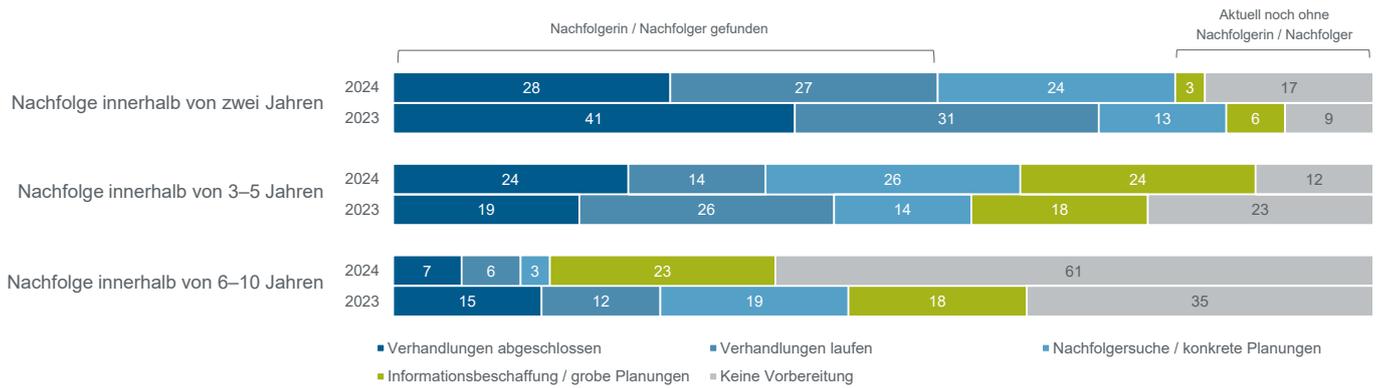
Ähnliches gilt, in abgeschwächter Form, auch für diejenigen Unternehmen, die sich maximal zwei Jahre vor der gewünschten Übergabe noch auf der Suche nach geeigneten Personen befinden. Der Anteil dieses Segments hat sich binnen Jahresfrist von 13 auf 24 % fast verdoppelt (fast 52.000 Unternehmen). Hier sind Misserfolge oder zumindest Verzögerungen zu befürchten.

**Fehlt zunehmend die Zuversicht bei den Unternehmen auf eine erfolgreiche Nachfolge?**

Angesichts der skizzierten Problemlage – anhaltend geringes Interesse an Existenzgründungen trifft auf eine rasch wachsende Zahl an Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich aus dem Erwerbsleben zurückziehen möchten – zeigt das aktuelle Nachfolge-Monitoring 2024 keine guten Tendenzen auf. Bereits jetzt ist das Missverhältnis zwischen Nachfolgewünschen und Nachfolgeinteresse ausgeprägt. Überhaupt Nachfolgerinnen und Nachfolger zu finden, ist die zentrale Hürde. Eine Problemverschärfung in naher Zukunft liegt nahe.

**Grafik 9: Stand der Vorbereitungen nach Rückzugszeitpunkt**

Unternehmensanteile in Prozent.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2024.

Möglicherweise ist es genau diese Sorge, die die aktuelle Senior-Generation stärker als bisher dazu veranlasst, überhaupt keine Nachfolgeplanungen mehr anzustellen. Der Anstieg der bewussten Geschäftsaufgaben könnte ein Indiz hierfür sein. Für diese Sichtweise mag auch sprechen, dass vor allem mittel- sowie längerfristige Nachfolgebestrebungen am aktuellen Rand abgenommen haben. Und hierzu passt ebenso (Grafik 9) der „Einbruch“ in Sachen Vorbereitungsstand bei den in sechs bis zehn Jahren vorgesehenen Nachfolgen.

**Selbstständigkeit muss sichtbar werden**

Neben verbesserter und früher Vorbereitung der Altinhaberinnen und -inhaber ist ein 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 in seiner Breite zu erhalten, ist es essenziell, den Wunsch nach beruflicher Selbstständigkeit zu erhöhen. Selbstständigkeit muss sichtbar werden. Dazu gehören beispielsweise Ansätze, bereits in Schulen ein unternehmerisches Mindset zu vermitteln. Auch kann bei Berufsberatungen der Blick geweitet werden.

**Datenbasis: Das KfW-Mittelstandspanel**

Den Auswertungen des Nachfolge-Monitorings Mittelstand 2024 liegt das KfW-Mittelstandspanel als zentrale Datenquelle zugrunde. Das **KfW-Mittelstandspanel** wird seit dem Jahr 2003 als Wiederholungsbefragung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland durchgeführt.

Zur Grundgesamtheit des KfW-Mittelstandspanels gehören alle privaten Unternehmen sämtlicher Wirtschaftszweige, deren Umsatz die Grenze von 500 Mio. EUR pro Jahr nicht übersteigt. Mit einer Datenbasis von bis zu 15.000 Unternehmen pro Jahr stellt das KfW-Mittelstandspanel die einzige repräsentative Erhebung im deutschen Mittelstand und damit die wichtigste Datenquelle für mittelstandsrelevante Fragestellungen dar. Durch die **Repräsentativität** für sämtliche mittelständische Unternehmen aller Größenklassen und Branchen in Deutschland bietet das KfW-Mittelstandspanel die Möglichkeit, Hochrechnungen auch für Kleinunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten durchzuführen. Das KfW-Mittelstandspanel steht auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Rahmen von Forschungsk Kooperationen zur Verfügung.<sup>14</sup>

Durchgeführt wird die Befragung von der GfK GmbH, im Auftrag der KfW Bankengruppe. Wissenschaftlich beraten wurde das Projekt vom Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. Der Befragungszeitraum der Hauptbefragung der 22. Welle des KfW-Mittelstandspanels lief vom 12.02.2024 bis zum 21.06.2024. In der 22. Welle haben sich 9.556 mittelständische Unternehmen beteiligt.

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

<sup>1</sup> KfW Research begleitet den Generationenwechsel im Mittelstand schon seit längerer Zeit mit jährlichen Veröffentlichungen. Um der wachsenden Bedeutung des Themas gerecht zu werden, wurde die Erhebung entsprechender Daten im Rahmen des KfW-Mittelstandspanels ab dem Jahr 2017 umgestellt und erheblich ausgeweitet. Siehe zu Erstergebnissen resultierend aus dieser Umstellung Schwartz, M. (2024), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2023: Trotz Nachfolgerengpass sind drei Viertel der Übergaben bis Ende 2024 geregelt, Fokus Volkswirtschaft Nr. 450, KfW Research – Schwartz, M. (2023), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022: Knappheit an Nachfolgekandidaten nimmt zu, Misserfolge dürften häufiger werden, Fokus Volkswirtschaft Nr. 424, KfW Research. – Leifels, A. und M. Schwartz (2022), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: Wieder mehr Planungen nach Corona-Knick – Familiennachfolge in der Krise beliebt, Fokus Volkswirtschaft Nr. 365, KfW Research – Leifels, A. (2020), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsengpass, Fokus Volkswirtschaft Nr. 308. – 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. – 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>2</sup> Zur aktuellen Ausgabe siehe Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2024), KfW-Mittelstandspanel 2024: Mittelstand kann sich Konjunkturlaute nicht entziehen, KfW Research.

<sup>3</sup> Die Gruppe der Inhaber, für die eine spätere Stilllegung des Unternehmens aktuell zumindest eine ernsthafte Option darstellt, wird hier nicht als Nachfolgeplaner betrachtet. Zum einen bestünden bei den Auswertungen Abgrenzungsprobleme, die Aussagen erschweren. Zum anderen gilt die Aufmerksamkeit in erster Linie denjenigen Unternehmen bzw. Inhabern, bei denen eine Nachfolge mit zumindest sehr hoher Wahrscheinlichkeit relevant sein wird. Alle Auswertungen zur Gruppe der Nachfolgeplaner erfolgen demzufolge exklusive dieses Inhabersegmentes.

<sup>4</sup> Nicht zu vernachlässigen ist ebenso, dass Kinder von Unternehmerinnen und Unternehmen 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 (<https://www.familienunternehmen.de/fokus/unternehmensnachfolge>)

<sup>5</sup> Leifels, A. und M. Schwartz (2022), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: Wieder mehr Planungen nach Corona-Knick– Familiennachfolge in der Krise beliebt, Fokus Volkswirtschaft Nr. 365, KfW Research.

<sup>6</sup> Schwartz, M. und A. Leifels (2022), Geschäftsaufgaben im Mittelstand: Nachfolgermangel, Rentenalter und geringe wirtschaftliche Attraktivität entscheidend, Fokus Volkswirtschaft Nr. 393, KfW Research.

<sup>7</sup> Metzger G. (2024), KfW-Gründungsmonitor 2024. Der Gründungstätigkeit fehlen die makroökonomischen Impulse – Selbstständige werden als Multiplikatoren wichtiger, KfW Research.

<sup>8</sup> Metzger, G. (2023), Demografische Alterung setzt Unternehmen bei Nachfolgen doppelt unter Druck, Fokus Volkswirtschaft Nr. 435, KfW Research.

<sup>9</sup> Vgl. DIHK (2024), DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024. Zahlen und Einschätzungen zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen, Berlin. [DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024](#).

<sup>10</sup> Zur generellen Einordnung der Kaufpreis-Problematik können Daten des Nachfolge-Monitorings Mittelstand 2019 beitragen: Aus Sicht der Unternehmen mussten im Jahr 2019 potenzielle Käufer durchschnittlich ca. 370.000 EUR für den Kauf eines mittelständischen Unternehmens einplanen. Die überwiegende Mehrheit der KMU hatte allerdings deutlich niedrigere Kaufpreisvorstellungen: Die Hälfte aller Inhaberinnen und Inhaber setzte einen Kaufpreis von maximal 175.000 EUR an (Medianwert). Siehe dazu Schwartz, M. (2019), Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Entlastung bei Nachfolgen auch dank mehr Übernahmen – Externe Investoren gesucht, Fokus Volkswirtschaft Nr. 274, KfW Research. Darüber hinaus kann der Jahresumsatz eines Unternehmens Verhandlungspartnern als gut verfügbare Kennziffer einen ersten Ansatzpunkt liefern, wenngleich die Branchenunterschiede und Bandbreiten groß sind. Im Durchschnitt setzen die Nachfolgeplanenden im Mittelstand das 1,1-Fache ihres jährlichen Umsatzes als Kaufpreis an (2018: Faktor 0,9).

<sup>11</sup> Eine Reihe von zu berücksichtigenden Fragen gewinnt bei größeren Unternehmensstrukturen an Bedeutung bzw. kommt erst dann zum Tragen: Vergleich von Nachfolgevarianten, Due Dilligence, Gesellschaftsrecht, Steuern, Absicherung der Altinhaber, Gläubigereinbindung etc.

<sup>12</sup> Dabei ist diese Problematik bei größeren Unternehmen häufiger relevant als bei Kleinunternehmen. Das ist nachvollziehbar, da in der Regel mit der Unternehmensgröße die Vermögenswerte eines Unternehmens ansteigen (Immobilien, Grundstücke, Maschinen, Fuhrpark, immaterielle Vermögenswerte, etc.). Die Finanzierung dürfte somit komplexer sein. So setzen im Jahr 2019 – jüngere Daten liegen derzeit nicht vor – 81 % der großen KMU den Kaufpreis mit mindestens 1 Mio. EUR an. Siehe dazu Schwartz, M. (2019), Kaufpreise bei Nachfolge im Mittelstand, Fokus Volkswirtschaft Nr. 251, KfW Research.

<sup>13</sup> Leifels, A. (2016), Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018, Fokus Volkswirtschaft Nr. 132, KfW Research.

<sup>14</sup> <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Über-KfW-Research/Forschungsk Kooperationen/>