

»»» Drei Viertel der KMU sehen Mangel an Nachfolgerinnen und Nachfolgern als Problem – Gefahr unfreiwilliger Stilllegungen

Nr. 386, 2. June 2022

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

Der Generationenwechsel im Mittelstand schreitet voran. Bis zum Ende des Jahres 2025 streben 16 % der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine Nachfolgelösung an. Doch die Hürden sind hoch, wie eine Sonderauswertung des KfW-Mittelstandspanels zeigt. Vielen Inhaberinnen und Inhabern wird das Unterfangen daher nicht gelingen. Die höchste Hürde: Drei Viertel aller KMU betrachten es als Problem, eine geeignete Nachfolgerin bzw. einen Nachfolger zu finden. Die Einigung auf einen Kaufpreis sehen knapp 40 % KMU als wesentliche Hürde, (steuer)rechtliche und bürokratische Hindernisse sieht jeweils gut ein Viertel, ca. ein Fünftel sieht Probleme bei der Finanzierung der Übernahme.

Wird eine externe Nachfolgelösung angestrebt, scheinen die Hemmnisse insgesamt ausgeprägter. Das gilt vor allem für die hauptsächlichen Nachfolgehürden, eine geeignete Person und einen geeigneten Kaufpreis zu finden. Rechtliche und bürokratische Hürden sind dafür häufiger ein Problem bei der Familiennachfolge.

Angesichts dieser Hürden ist ein ausreichender Planungsvorlauf notwendig. Unter den ca. 600.000 KMU, die die Nachfolge bis Ende 2025 anstreben, droht etwa 165.000 die unfreiwillige Stilllegung oder zumindest eine erhebliche Verzögerung, weil sie bei der Vorbereitung und konkreten Suche noch nicht weit genug fortgeschritten sind.

Das grundlegende Problem: Es mangelt an Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Entscheidend für die Unternehmensnachfolge im Mittelstand ist also die Aktivierung und Unterstützung potenzieller Gründerinnen und Gründer. Die Finanzierung ist bei Übernahmegründungen besonders wichtig, da sowohl der Finanzierungsbedarf als auch die Sorgen um finanzielle Risiken überdurchschnittlich groß sind.

Nachdem das Lockdown-Jahr 2020 die Zukunftsplanungen vieler mittelständischer Unternehmen auf Eis gelegt hatte, rückt das Nachfolgemanagement im Jahr 2021 wieder höher auf der Agenda, wie das kürzlich von KfW Research veröffentlichte Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021 gezeigt hat.¹ Danach streben bis Ende des Jahres 2022 rund 230.000 der insgesamt 3,8 Mio. mittelständischen Unternehmen eine Nachfolge an, bis Ende 2025 sind es ca. 600.000.

Unternehmensnachfolge: Großprojekt mit Fallstricken

Die Übergabe oder der Verkauf eines Unternehmens ist ein komplexes Vorhaben, das sorgfältig vorzubereiten ist. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) empfiehlt, spätestens drei Jahre vor der gewünschten Übergabe mit konkreten Planungen und der Suche nach geeigneten Nachfolgerinnen oder Nachfolgern zu beginnen. Auch die Anzeichen, dass sich Nachfolgeverhandlungen in Zeiten konjunktureller Unsicherheit (wie z. B. in der Corona-Krise) länger hinziehen,² sprechen für einen möglichst frühen Start der Planungen.

Vielen Unternehmen wird eine Nachfolge vermutlich selbst bei aktivem Engagement nicht gelingen. Denn es gibt zahlreiche Hürden, an denen der Nachfolgeprozess stecken bleiben oder scheitern kann – von der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten bis zu bürokratischen Fallstricken. Allein der Mangel an potenziellen Gründerinnen und Gründern setzt eine natürliche Grenze. Der vorliegende Bericht untersucht die Hürden der Nachfolge aus Sicht der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) auf Basis des KfW-Mittelstandspanels 2021.

Mit Abstand größte Hürde: Es mangelt an passenden Nachfolgerinnen und Nachfolgern

Die von den Unternehmen mit Abstand am häufigsten genannte Hürde der Unternehmensnachfolge ist die Schwierigkeit, geeignete Nachfolgekandidaten zu finden. Drei Viertel der KMU sehen hier ein Problem (76 %). Die Knappheit von Nachfolgerinnen und Nachfolgern wird mehr als doppelt so oft genannt wie die zweithöchste: die Einigung auf einen Kaufpreis (36 %, Mehrfachnennungen möglich, Grafik 1).

Grafik 1: Hürden der Nachfolge

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021.

Der Mangel an geeigneten Nachfolgekandidatinnen und Kandidaten ist für größere KMU etwas seltener ein Problem als für kleinere. So nennen 76 % der Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten diese Hürde, jedoch nur 68 % der größeren Mittelständler mit mindestens 50 Beschäftigten (Grafik 2).

Strukturelle Nachfolgelücke: Es mangelt an Gründerinnen und Gründern

Die Schwierigkeit, Nachfolgerinnen oder Nachfolger zu finden, liegt in erster Linie an einer strukturellen Nachfolgelücke, die zum einen demografisch begründet ist: Auf die geburtenstarke Baby-Boomer-Generation, die in den kommenden 10 bis 15 Jahren in den Ruhestand tritt, folgen deutlich schwächer besetzte Kohorten, der „Baby-Bust“. Es fehlt schlicht der Nachwuchs. Zum anderen entsteht die Nachfolgelücke durch ein seit Jahren geringes Gründungsinteresse. Der Arbeitsmarkt hält zahlreiche attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten bereit, die viele Menschen der beruflichen Selbstständigkeit vorziehen. Die Gründungszahlen sind – wie der KfW-Gründungsmonitor zeigt – seit Jahren im Tief und haben durch die Corona-Krise einen zusätzlichen Dämpfer erfahren.³

In dieser schwierigen Ausgangslage wird die Suche nach Nachfolgenden noch durch unvollständige Information erschwert. Schwierig ist allein schon der Erstkontakt zwischen Unternehmen und Nachfolgeinteressierten, denn es mangelt an Ansprechpartnern und überregionalen Netzwerken. Vom Problem des Zusammenfindens abgesehen sind Informationsasymmetrien ausgeprägt und die Transaktionskosten einer erfolgreichen Nachfolge hoch. An diesen Hürden setzen Nachfolgebörsen wie z. B. www.nexxt-change.de an, die Unternehmerschaft und Nachfolgeinteressierte zusammenbringen (Box 1).

Problem Kaufpreisverhandlung

Wenn die größte Nachfolgehürde genommen ist, also potenzielle Nachfolgekandidatinnen oder -kandidaten identifiziert sind, ist mit dem Finden eines konsensfähigen Kaufpreises die nächste Hürde zu überwinden. Dabei müssen nicht nur die unterschiedlichen Vorstellungen vom Wert des Unternehmens verhandelt werden, sondern auch die genauen Zahlungsmodalitäten. Es handelt sich hierbei ebenfalls um ein häufiges Problem, 36 % der mittelständischen Unternehmen sehen hier Schwierigkeiten (Grafik 1).

Zur generellen Einordnung der Kaufpreisproblematik können die aktuellsten dazu vorliegenden 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.⁴ 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).⁵

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, etc.). Möglicherweise preisen sie zudem eventuell die mit dem Aufbau des Unternehmens verbundenen Emotionen mit ein, die sogenannte „Herzblutrendite“.⁶ Allerdings haben frühere Studien von KfW Research nur geringe Anzeichen einer solchen

systematischen Überschätzung der Kaufpreise gezeigt. Bei der möglichen Nachfolgerin bzw. dem Nachfolger dürfte dagegen künftige Potenziale und Ertragsmöglichkeiten im Vordergrund stehen (Wettbewerbssituation, Kundenstamm, Auftragsbestand, Modernisierungsgrad, etc.). Nachfolgeverhandlungen können leicht an diesen fundamentalen Bewertungsunterschieden scheitern.

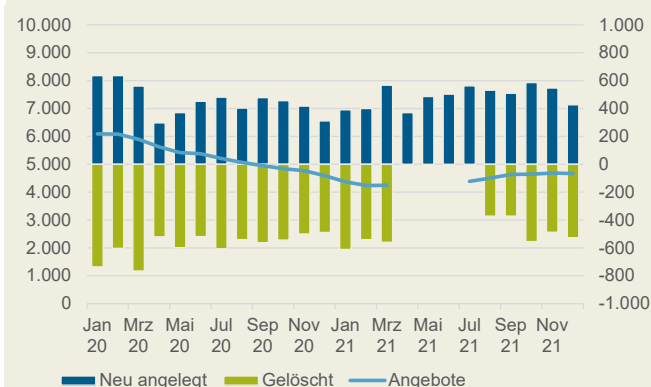
Box 1: Nachfolgebörse nexxt-change

www.nexxt-change.de ist eine im Jahr 2006 tartete, bundesweite Unternehmensnachfolgebörse. Zur Vernetzung von Unternehmerinnen und Unternehmern mit Existenzgründerinnen und -gründern. Es handelt sich um eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, der KfW, des Deutschen Industrie- und Handelskammertags, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands in Zusammenarbeit mit den Partnern der Aktion „nexxt“. Nachfolgeplanerinnen und -planer sowie an einer Übernahme interessierte Gründerinnen und Gründer können auf nexxt-change anonym inserieren und im Datenbestand recherchieren. Die Erstellung eines Inserates erfolgt unter Begleitung eines Regionalpartners (z. B. Kammern/Sparkassen). Deren Aufgabe ist die Qualitätssicherung und Koordination des Vermittlungsprozesses. Zwei Jahre zuvor, d. h. vor der Covid-Pandemie, hatte die Zahl der Angebote noch über 6.000 betragen, war dann im Laufe des Jahres auf das heutige Niveau von 4.000–5.000 gesunken (4.700 im Dezember 2021, Grafik). Die Corona-Krise bremsst offenbar auch das Nachfolgematching.



Grafik: Nachfolgeangebote seit Corona seltener geworden

Anzahl der Nachfolgeangebote auf www.nexxt-change.de (Bestand am Monatsende und neu angelegt bzw. gelöscht im jew. Monat).



Anmerkung: Teilweise fehlende Daten für 04–06/2021.

Quelle: nexxt change.

Komplexität der Nachfolge: Rechtliches und Bürokratie

Mit vielen Dingen sind die Beteiligten einer Unternehmensnachfolge zum ersten Mal konfrontiert, unter anderem mit juristischen Fragen. Die rechtliche bzw. steuerrechtliche Komplexität der Nachfolge nehmen 28 % der Unternehmen als Hürde wahr. Mit steigender Unternehmensgröße ist der Anteil größer, er liegt unter Kleinstunternehmen bei 28 %, unter größeren KMU bei 35 %.

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.

Ein damit verwandtes Thema ist die Bürokratie. Unternehmensübergaben sind notwendigerweise mit administrativem Aufwand verbunden, insbesondere mit zahlreichen Informations- und Meldepflichten. Den bürokratischen Aufwand sehen 27 % des Mittelstands als Nachfolgehürde. Im Gegensatz zur rechtlichen Komplexität werden bürokratische Pflichten eher von kleineren Unternehmen als Hürde wahrgenommen. Bei geringerer Unternehmensgröße und geringerem administrativem Professionalisierungsgrad können ungewohnte Abläufe der Finanzverwaltung (Einkommen-, Erbschaft-, Grunderwerbsteuer), Gewerbeämter, Amtsgerichte (Handelsregister, Grundbuchamt), Kammern, Berufsgenossenschaften sowie Arbeitsagenturen oder gar Arbeitsgerichte eine größere Schwierigkeit darstellen. Unter den Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten beträgt der Anteil z. B. 30 %, bei größeren KMU (mit 50 oder mehr Beschäftigten) hingegen nur 22 %.

Fast jedes fünfte Unternehmen sieht Finanzierung der Übernahme als Hemmnis

Mit der grundsätzlichen Einigung auf einen Kaufpreis ist der Unternehmensverkauf noch nicht in trockenen Tüchern. In knapp jedes fünfte Unternehmen (18 %) sieht eine weitere wesentliche Hürde in der Sicherstellung der Finanzierung durch die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger. Bei größeren KMU (mit 50 oder mehr Beschäftigten) ist die Problematik mit 23 % häufiger relevant als bei den Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten (16 %). 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.⁷

Von untergeordneter Bedeutung ist aus Unternehmenssicht der eventuell anstehende Modernisierungsaufwand im Zuge oder im Vorfeld der Nachfolge (8 %). 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.⁸

Nachfolgevariante mitentscheidend: Bei externer Nachfolge sind die zentralen Hürden „Kaufpreis“ und „geeignete Person“ noch höher

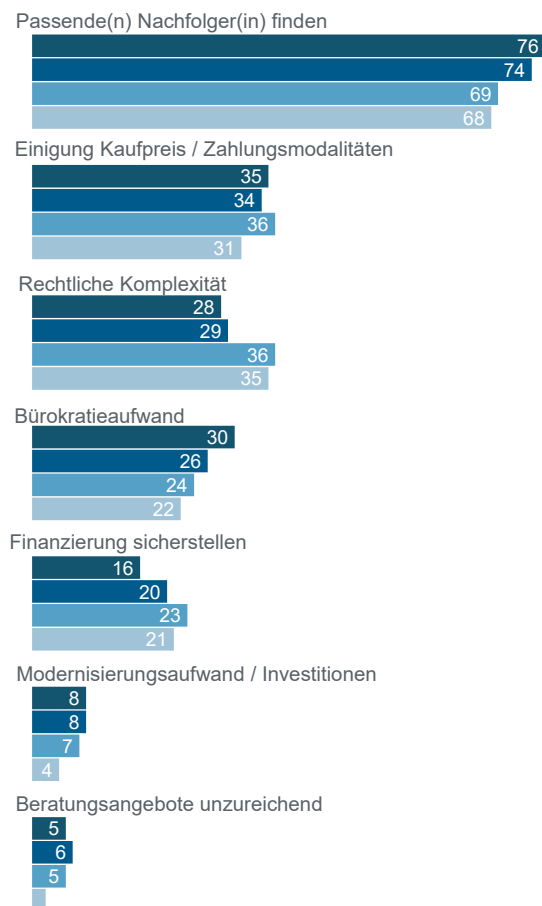
Von den KMU, die grundsätzlich eine Nachfolge anstreben (39 % aller KMU), sehen 73 % das Finden eines passenden Nachfolgenden als Hindernis. Das deckt sich mit der Einschätzung des Mittelstands insgesamt (Grafik 1)..

Das Ausmaß der Problemwahrnehmung unterscheidet sich allerdings deutlich nach Art der angestrebten Nachfolgevariante – vor allem die beiden am häufigsten genannten Hürden: KMU, die zumindest als eine Option die Familiennachfolge anstreben, nennen das Problem eines passenden Nachfolgenden zwar auch mehrheitlich, aber mit 62 % deutlich seltener.

Demgegenüber sehen 87 % der KMU, für die ein externer Verkauf in Frage kommt, das Problem der Nachfolgerinnen- bzw. Nachfolgersuche (Grafik 3 links).

Grafik 2: Nachfolgesuche für kleine Unternehmen noch problematischer, dafür weniger rechtliche Komplexität

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; Unternehmensgrößenklassen nach Vollzeitäquivalent-Beschäftigten



■ Kleinstunternehmen (unter 5 Beschäftigte)
 ■ Kleine KMU (5 bis 9)
 ■ Mittlere KMU (10 bis 49)
 ■ Große KMU (50 und mehr)

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021.

Beim Problem der Einigung auf einen Kaufpreis verhält es sich ganz ähnlich: Bei angestrebter externer Nachfolge sieht mit 57 % eine klare Mehrheit dieses Problem. Ist eine Familiennachfolge angestrebt, ist der Anteil mit 30 % deutlich geringer. Der Unterschied ist auch damit zu begründen, dass bei Übergaben innerhalb der Familie erstens nicht immer ein Kaufpreis anfällt, zweitens etwaige Verhandlungen weniger kontrovers ablaufen.

Rechtliche und bürokratische Hürden dafür häufiger ein Problem bei der Familiennachfolge

Während die hauptsächlichen Nachfolgehürden, zunächst eine geeignete Person und dann einen geeigneten Kaufpreis zu finden, bei der Familiennachfolge deutlich niedriger sind, sind andere Herausforderungen anscheinend etwas größer. Die rechtliche Komplexität und der Bürokratieaufwand sind jeweils für ca. ein Drittel (32 bzw. 34 %) der KMU mit familieninternen Nachfolgeplänen problematisch. Unter den KMU, die eine externe Nachfolge anstreben, sind die entsprechenden

Anteile mit 23 bzw. 22 % spürbar kleiner. Mögliche Erklärungen sind die mitunter komplizierte Vermischung von Geschäftlichem und Privatem sowie der zusätzliche Themenkomplex der Erbschaftsteuer.

Insgesamt erscheinen die Hürden für externe Nachfolgelösungen höher zu sein. Das ist bedenklich, weil trotz krisenbedingter „Renaissance“ der Familiennachfolge allein schon aus demografischen Gründen die externe Nachfolge schon bald wieder in den Vordergrund rücken wird.

Je weiter fortgeschritten im Nachfolgeprozess, desto höher die rechtlichen und bürokratischen Hürden

Im Jahr 2021 haben 28 % der Nachfolgeplanenden bereits eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger gefunden. Davon befinden sich 16 % in Verhandlungen und 12 % haben sie bereits abgeschlossen. Auf der Suche bzw. in der Planungsphase befinden sich 26 %, die restlichen 47 % haben noch nicht mit den Vorbereitungen der Nachfolge begonnen (Grafik 4). Je nach Stadium des Nachfolgeprozesses nehmen die KMU die Hürden sehr unterschiedlich wahr.

Wenn eine geeignete Nachfolgerin oder ein Nachfolger bereits gefunden ist, dann sieht (rückblickend) nur jedes zweite Unternehmen die Suche als wesentliche Hürde. Besonders die Un-

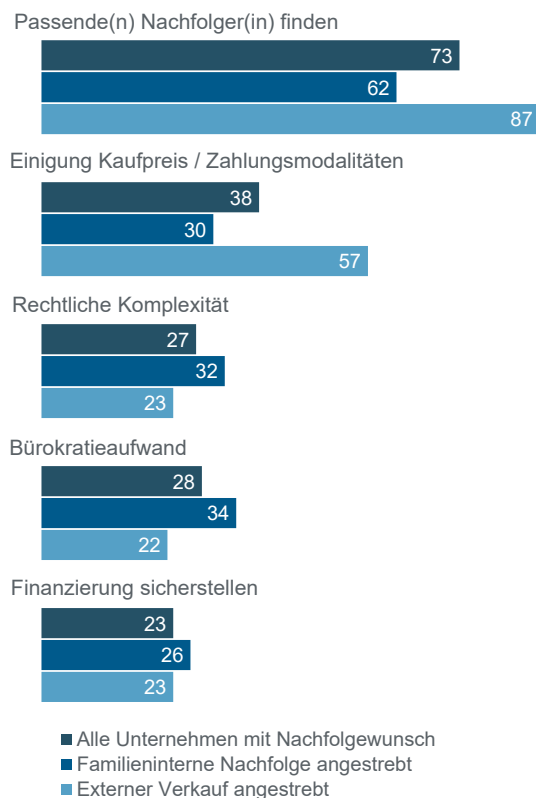
ternehmen, die sich momentan auf der Suche bzw. noch in der Planung befinden, sehen hier viel häufiger ein Problem (85 %, Grafik 4 rechts). Ähnlich verhält es sich mit dem Kaufpreis: je weiter fortgeschritten im Nachfolgeprozess, desto unproblematischer. Rechtsfragen, Bürokratie, Finanzierung – also Hürden, die meist erst später im Nachfolgeprozess auftauchen, sind vor allem für die weit vorangeschrittenen KMU relevant. Das betrifft am deutlichsten die rechtliche Komplexität, die von fast jedem zweiten KMU mit laufenden oder abgeschlossenen Nachfolgeverhandlungen als Problem gesehen wird. Unter den KMU in der vorgelagerten Planungsphase ist der Anteil nur halb so groß (24 %).

Die unterschiedliche Problemwahrnehmung je nach Stadium des Nachfolgeprozesses kann ein Anzeichen sein, dass die gerade akuten Probleme auch als die schwerwiegendsten wahrgenommen werden. Doch es ist auch denkbar, dass es sich um im Nachhinein korrigierte Einschätzungen handelt. Denn schließlich ist die Unternehmensnachfolge für alle Beteiligten eine seltene – meist einmalige – Erfahrung. So könnten z. B. rechtlich-administrative Hürden für viele Unternehmen tatsächlich höher sein als die Einigung auf einen Kaufpreis.

Grafik 3: Hürden je nach Nachfolgevariante und Stand der Vorbereitungen unterschiedlich hoch

Anteile an allen Unternehmen mit Nachfolgeplanungen in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; nur die fünf wichtigsten Hürden aus Unternehmenssicht.

Nach in Betracht gezogener Nachfolgevariante



Nach Stand der Vorbereitungen

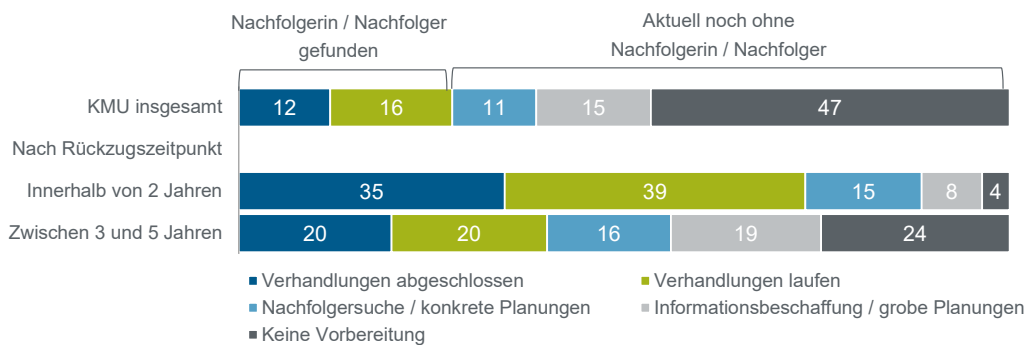


Anmerkung: Mehrfachnennung bei in Betracht gezogener Nachfolgevariante (links) möglich.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021.

Grafik 4: Mehr als ein Viertel der KMU haben geeignete Nachfolgerin oder Nachfolger identifiziert

Anteile an allen Unternehmen mit Nachfolgeplanungen in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021.

Kurzfristig angestrebte Übergaben: Nachfolgerin oder Nachfolger oft gefunden, aber Verhandlungen dauern an

Im Hinblick auf die Hürden der Nachfolge ist natürlich vor allem der Status kurzfristig anstehender Nachfolgen entscheidend für einen gelungenen Generationenwechsel im Mittelstand. Denn üblicherweise wird ein Such- und Planungsvorlauf von mindestens drei Jahren empfohlen, um alle der beschriebenen Hürden erfolgreich zu überwinden.

Wie viele KMU mit kurzfristigen Nachfolgeabsichten haben die höchste Hürde bereits genommen und eine geeignete Person für die Nachfolge gefunden? In der Summe haben sich für drei Viertel der kurzfristig angestrebten Übergaben bereits Nachfolgerinnen oder Nachfolger gefunden: 35 % der Verhandlungen sind bereits abgeschlossen, bei weiteren 39 % laufen aktuell Verhandlungen. Noch nie waren im Nachfolge-Monitoring von KfW Research so wenige KMU kurz vor der gewünschten Ziellinie noch auf der Suche nach geeigneten Nachfolgekandidaten.

Ca. 165.000 KMU steuern bis Ende 2025 auf unfreiwillige Stilllegung zu

Allen positiven Nachrichten zum Trotz: Aktuell müssen 12 % der Unternehmen, die eine Nachfolge in den kommenden zwei Jahren realisieren möchten, mit dem Scheitern rechnen. Sie sind entweder noch gar nicht in den Prozess eingestiegen (4 %) oder haben bislang nur Informationen gesammelt (8 %, Grafik 4). Für weitere 15 %, die sich maximal zwei Jahre vor der gewünschten Übergabe noch auf der Suche nach geeigneten Nachfolgekandidatinnen oder -kandidaten befinden, könnte die Zeit angesichts der demografischen Nachfolgelücke ebenfalls knapp werden. Insgesamt sind nach dieser Einstufung bei 55.000 der 230.000 kurzfristig (bis Ende 2022) angestrebten Nachfolgen Misserfolge oder zumindest Verzögerungen zu befürchten.

Die Erfolgsaussichten der mittelfristig gewünschten Nachfolgen (binnen 3 bis 5 Jahren), die noch gar nicht (24 %) bzw. nur grob (19 %) vorbereitet sind, sind ebenfalls nicht gut. Damit besteht bei insgesamt 165.000 der 600.000 kurz- bis mittelfristig (bis Ende 2025) angestrebten Nachfolgevorhaben die Gefahr, dass sie nicht mehr umgesetzt werden, zumindest nicht zum geplanten Zeitpunkt.

Vor allem Wunsch nach externem Verkauf wird sich vielfach nicht erfüllen

Besonder ein geplanter Verkauf an Externe dürfte häufig scheitern. Dies zeigt ein Blick auf den Vorbereitungsstand dieser Teilgruppe der KMU: Von den Inhaberinnen und Inhabern mit Verkaufsabsicht an Externe bis Ende des Jahres 2025 haben nur 15 % bereits eine geeignete Person gefunden, während 60 % gar nicht oder nur grob in die Planung eingestiegen sind. Hier dürfte die Wahrscheinlichkeit gering sein, dass sich die Wünsche für einen externen Verkauf realisieren. Die bis 2025 vorgesehenen familieninternen Nachfolgen sind in dieser Hinsicht viel besser vorbereitet als externe. Bei 72 % der betreffenden Unternehmen steht die Nachfolgerin bzw. der Nachfolger aus dem Familienkreis bereits fest oder es wird aktuell verhandelt (jew. 36 %).

Die Hürden sind hoch – mehrgleisige Planung wird vor allem angesichts schwindender Nachfolgepotenziale immer wichtiger

KfW Research hat kürzlich gezeigt, dass sich die Präferenzen der Unternehmen eindeutig in Richtung Familiennachfolge verschoben haben.⁹ Das sollte allerdings nicht dazu führen, dass externe Übergaben – trotz insgesamt höherer Hürden – zu stark aus dem Blick geraten. Denn allein aufgrund der absehbaren demografischen Entwicklung wird der Anteil externer Übergaben zunehmen müssen – die Baby-Boomer haben nun mal nicht genügend Nachkommen. Frühzeitiges Abwägen aller Alternativen wird immer mehr zum Erfolgsfaktor, dazu gehört auch die Nachfolge durch Beschäftigte des Unternehmens. Gegenwärtig ziehen nur zwei von zehn Unternehmen überhaupt mehrere Nachfolgeoptionen in Betracht.

Dabei ist vor allem der große Anteil noch laufender Verhandlungen bedenklich, vor allem bei gewünschtem externen Verkauf. Natürlich gehören auch Marktaustritte zu einer funktionierenden Volkswirtschaft, weil sie zu Erneuerung und Strukturwandel beitragen. Doch wenn zu häufig gesunde Unternehmen mit einem tragfähigen Geschäftsmodell aus schlichtem Mangel an Nachfolgerinnen und Nachfolgern stillgelegt werden, sind die entstehenden Reibungsverluste bei Beschäftigung und Produktivität volkswirtschaftlich ineffizient.

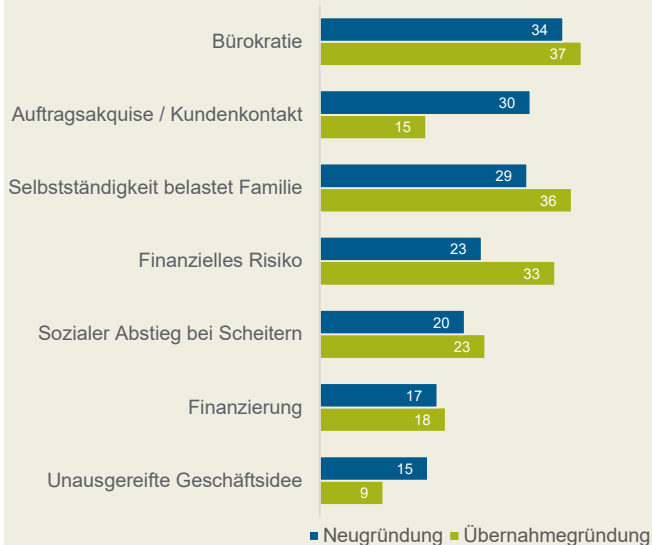
Box 2: Hürden der Übernahmegründung

Die Daten des KfW-Mittelstandspanels geben in diesem Beitrag Auskunft über die Hürden der Unternehmensnachfolge aus Sicht der kleinen und mittleren Unternehmen. Die Perspektive der Nachfolgerinnen und Nachfolger lässt sich ergänzend auf Basis des KfW-Gründungsmonitors untersuchen, der die sog. Übernahmegründungen gesondert erfasst und einen Vergleich zu Neugründungen ermöglicht.

Bei der Übernahme eines bestehenden Unternehmens treten z. B. seltener Schwierigkeiten im Bereich der Akquise auf als bei der Gründung eines neuen Unternehmens (16 vs. 28 %, Grafik), schließlich gibt es bereits Kundenkontakte. Entsprechend sind auch Probleme mit unausgereiften Geschäftsideen seltener (10 vs. 14 %). Angesichts des größeren Finanzierungsbedarfs haben Übernahmegründerinnen und -Gründer hingegen häufiger Bedenken wegen der finanziellen Risiken ihrer Selbstständigkeit (34 vs. 22 %). Die Existenzgründung kostet Zeit und Nerven. Übernahmegründerinnen und -Gründer geben noch häufiger als Neugründerinnen und -Gründer an, dass ihre Selbstständigkeit die Familie belastet (36 vs. 29 %). Das dürfte direkt mit der überdurchschnittlichen Größe der übernommenen Unternehmen im Vergleich zu neu gegründeten zusammenhängen.

Grafik: Finanzrisiko belastet Übernahmegründung

Wahrgenommene Schwierigkeiten bei Übernahme- und Neugründungen
(Durchschnitt 2016–2020, Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2017–2021.

Die für Übernahmegründungen typischen Probleme – Familienbelastung, Finanzrisiko – wirken sich anscheinend auch als echte Gründungshürde aus. Denn diese Punkte werden besonders häufig von Übernahmegründerinnen und -gründern genannt, die ihr Projekt bereits wieder abgebrochen haben. Andere Schwierigkeiten wie z. B. Bürokratie und Kundenakquise werden hingegen bei abgebrochenen und weiterhin aktiven Gründungsprojekten in etwa gleich wahrgenommen.

Zu wenig Übernahmegründungen – Finanzierung für externe Nachfolgerinnen und Nachfolger besonders wichtig

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

Übernahmegründungen sind im Vergleich zu Neugründungen überdurchschnittlich große Gründungsprojekte und kosten überdurchschnittlich viel Arbeitszeit. Dementsprechend befürchten Übernahmegründerinnen und -gründer besonders oft, dass ihre Selbstständigkeit die Familie zu sehr belastet (Box 2). Außerdem haben sie mitunter Probleme, geeignete Partner für angestrebte Teamgründungen zu finden. Dabei ist die gemeinschaftliche Gründung eine gute Möglichkeit, die zeitlichen und finanziellen Belastungen auf mehrere Schultern zu verteilen. Es liegt deshalb wertvolles Potenzial in der gezielten Beratung und Vernetzung von Gründungsinteressierten. Erfolgreiche Übernahmeteamer können als Vorbilder dienen, wie die Fortführung und Modernisierung eines Unternehmens gemeinsam gelingt.

Durch die perspektivisch wieder zunehmende Relevanz der externen Unternehmensnachfolge wird zwangsläufig die Verfügbarkeit von Gründungsfinanzierung stärker in den Fokus rücken, denn externe Übernahmegründungen benötigen öfter Finanzmittel und zudem größere Beträge.¹⁰ Übernahmegründerinnen und -gründer haben zudem auch überdurchschnittlich häufig Bedenken wegen der finanziellen Risiken ihrer Selbstständigkeit (Box 2). Hier liegt ein wichtiger Ansatzpunkt für die Unterstützung der Gründungs- und Nachfolgeaktivität.

Datenbasis

Den Auswertungen dieses Beitrags liegen zwei Datenquellen zugrunde: Vor allem 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.¹¹

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. 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.

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.

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

¹ Leifels, A. und M. Schwartz (2022), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: wieder mehr Planungen nach Corona-Knick – Familiennachfolge in der Krise beliebt, Fokus Volkswirtschaft Nr. 308, KfW Research.

² Ebd., S. 6.

³ Metzger, G. (2021), KfW-Gründungsmonitor 2021: Gründungstätigkeit 2020 mit Licht und Schatten: Corona-Krise bringt Tiefpunkt im Vollerwerb, birgt für viele aber auch Chancen, KfW Research.

⁴ Schwartz, M. (2019), Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Entlastung bei Nachfolgen auch dank mehr Übernahmen – Externe Investoren gesucht, Fokus Volkswirtschaft Nr. 274, KfW Research.

⁵ Der Jahresumsatz eines Unternehmens kann 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).

⁶ Siehe unter anderem DIHK (2018), Unternehmensnachfolge 2018 – Große Herausforderungen, aber auch Lichtblicke. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2018, Berlin.

⁷ Schwartz, M. (2019), Kaufpreise bei Nachfolge im Mittelstand, Fokus Volkswirtschaft Nr. 251, KfW Research.

⁸ Leifels, A. (2016), Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018, Fokus Volkswirtschaft Nr. 132, KfW Research.

⁹ Leifels, A. und M. Schwartz (2022), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: wieder mehr Planungen nach Corona-Knick – Familiennachfolge in der Krise beliebt, Fokus Volkswirtschaft Nr. 308, KfW Research.

¹⁰ Leifels, A. und M. Schwartz (2022), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: wieder mehr Planungen nach Corona-Knick – Familiennachfolge in der Krise beliebt, Fokus Volkswirtschaft Nr. 308, KfW Research, S. 4.

¹¹ <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Über-KfW-Research/Forschungsk Kooperationen/>