

# »» Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht

Nr. 197, 23. Januar 2018

Autor: Dr. Michael Schwartz, Telefon 069 7431-8695, Michael.Schwartz@kfw.de

In den kommenden Jahren rollt eine Nachfolgewelle über den Mittelstand hinweg. Bis zum Jahr 2022 planen über eine halbe Million der Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine Unternehmensnachfolge. Für rund 100.000 Unternehmen wird die Zeit knapp. Dort soll die Nachfolge bis Ende 2019 umgesetzt werden – ein Nachfolger ist aber noch nicht gefunden oder mit der Suche ist noch nicht begonnen worden. Das zeigt eine Sonderauswertung des KfW-Mittelstandspanels.<sup>1</sup>

Das „Gesicht“ des Mittelstands wird sich verändern. Dazu tragen auch geplante Stilllegungen bei. Für jeden siebten Inhaber ist die Aufgabe des eigenen Unternehmens eine Option, für viele die einzige. Dabei favorisieren größere KMU fast immer eine Nachfolge, Kleinstunternehmen nur zur Hälfte. Sie wollen achtmal häufiger stilllegen.

Das Management des Generationenwechsels wird mehr und mehr zur Herausforderung. Zu gering ist die Zahl nachrückender Existenzgründer, die eine qualifizierte Nachfolge antreten können. Dabei ist der Bedarf an Nachfolgern hoch und wird zunehmen. Nicht zuletzt durch die rasche Alterung der Inhaber. Bereits jetzt sind 1,4 Mio. Inhaber 55 Jahre oder älter. Ein Viertel wird zum geplanten Rückzugszeitpunkt bereits über 70 Jahre alt sein – jeder zehnte fast 80 Jahre. Im Vergleich zur Erwerbsbevölkerung kommt der Ruhestand sechs Jahre später.

Nicht jede Region Deutschlands ist gleichermaßen betroffen. Der höchste Anteil an älteren Inhabern weist der Mittelstand in Schleswig-Holstein, Thüringen und Baden-Württemberg auf. Dort ist auch die Situation in der Nachfolge angespannter. Anders in Hamburg, Rheinland-Pfalz/Saarland oder Mecklenburg-Vorpommern; hier stehen kurzfristig weit weniger Unternehmensnachfolgen an.

Eine ungeklärte Nachfolge ist eine enorme Investitionsbremse: Je näher der Übergabezeitpunkt rückt, desto mehr nimmt die Investitionsbereitschaft ab. Laufende Verhandlungen drücken noch einmal zusätzlich. Die Unsicherheit bei den Inhabern ist hoch. Ist jedoch die kurzfristig anstehende Nachfolge geklärt, steigen die Investitionen wieder um 40 %. Auch eine familieninterne Lösung fördert Investitionen. Da ist es positiv, dass mehr als die Hälfte der Inhaber das Unternehmen nach dem Rückzug in den Händen eines Familienangehörigen sehen möchte.

## Generationenwechsel rollt bis 2022 über Mittelstand hinweg

Neben der Gründung gibt es kaum ein tief greifenderes Ereignis im „Leben eines Unternehmens“ als das Management eines Generationenwechsels. Gerade in Deutschland wird das erfolgreiche Management der Unternehmensnachfolge mehr und mehr zu einer zentralen Herausforderung für den Mittelstand.<sup>2</sup> Allein in den kommenden beiden Jahren planen 236.000 Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) den Rückzug aus ihrem Unternehmen – und wollen das Unternehmen definitiv in die Hände eines Nachfolgers legen (Grafik 1). Das sind allein 6 % aller KMU in Deutschland bis Ende 2019.

Die Bedeutung dieser Unternehmen ist beachtlich: Im Jahr 2016 waren diese KMU Arbeitgeber für 2 Mio. Erwerbstätige (rund 6,4 % aller Erwerbstätigen im Mittelstand) und für etwa 89.000 Auszubildende. Der erzielte Umsatz erreicht mit rund 311 Mrd. EUR einen Anteil von 7 % an den Gesamtumsätzen des Mittelstands. Zudem investierten diese KMU etwa 9 Mrd. EUR in neue Anlagen und Bauten, was ca. 5 % der mittelständischen bzw. etwas mehr als 2 % aller Unternehmensinvestitionen in Deutschland entspricht. Für die Jahre zwischen 2020 und 2022 planen weitere 275.000 KMU einen Nachfolger für die Leitung zu finden (weitere 7 % aller KMU in Deutschland).

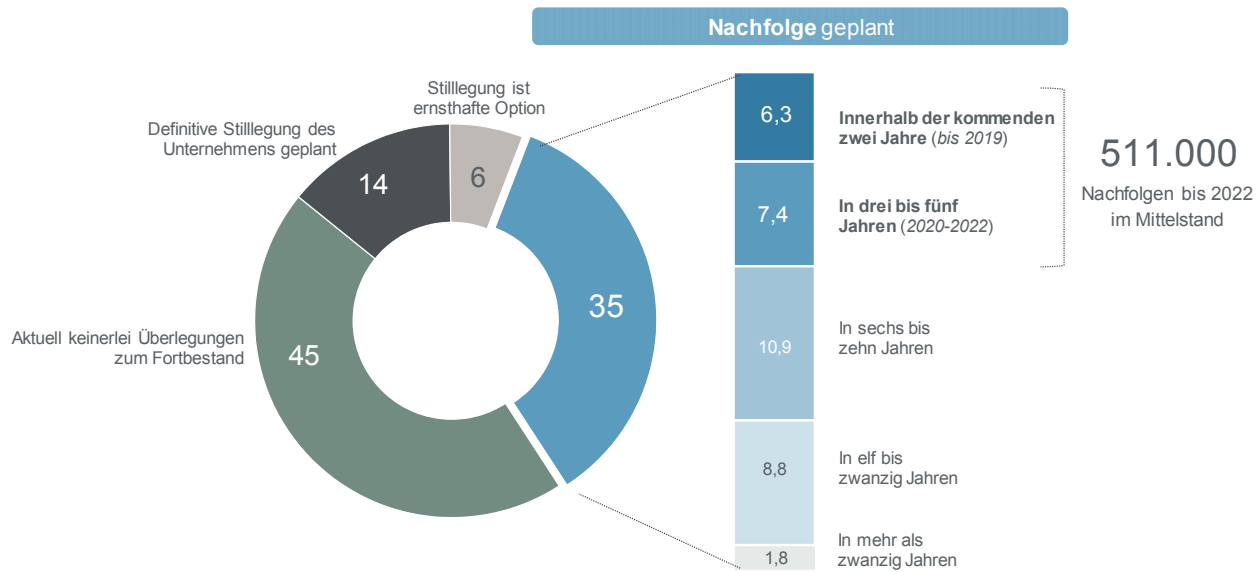
Im Ergebnis wird in den kommenden fünf Jahren eine Nachfolgewelle über den deutschen Mittelstand rollen, die mehr als eine halbe Million Unternehmensübergaben einschließt (ca. 511.000 KMU bzw. 13,7 % aller KMU). Die Spitze des Generationenwechsels wird in den Jahren 2023 bis 2027 erreicht werden: In diesem Zeitraum wollen sich nach derzeitigem Stand knapp 11 % der Unternehmensinhaber bzw. Selbstständigen aus dem Geschäftsleben zurückziehen.

## Geplante Geschäftsaufgaben keine Seltenheit

Die öffentliche Diskussion ist stark vom Begriff der Nachfolge geprägt. Aber nicht jeder Unternehmenslenker mit konkreten Rückzugsgedanken plant tatsächlich die Fortführung seines Unternehmens. Im Gegenteil: Die Stilllegung des Unternehmens ist aktuell für jeden siebten Inhaber im Mittelstand der einzig angedachte Weg (14 % bzw. 545.000 KMU). Weitere 6 % der Inhaber zieht eine Stilllegung zumindest ernsthaft in Betracht (rund 191.000 KMU).<sup>3</sup>

**Grafik 1: Aktuelle Eckdaten zum Fortbestand der KMU in Deutschland**

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent; Säulendiagramm: Aufteilung der Nachfolgen nach Zeitraum



Anmerkung: Im Erhebungsjahr 2017 (Berichtsjahr 2016) wurde die Erfassung zentraler Variablen zur Unternehmensnachfolge im KfW-Mittelstandspanel umgestellt und erheblich erweitert. Nicht alle Ergebnisse sind daher mit vorherigen Veröffentlichungen von KfW Research zum Thema vergleichbar.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017.

Setzen alle KMU-Inhaber mit Stilllegungsplänen diese auch um, dann werden in den kommenden fünf Jahren rund 331.000 Stilllegungen erfolgen. Bis 2022 werden demnach im Höchstfall 9 % aller gegenwärtig noch aktiven Mittelständler durch eigenen Wunsch ohne eine Nachfolgeregelung aus dem Markt austreten. Insgesamt sind bei diesen Unternehmen etwa 1,63 Mio. Erwerbstätige beschäftigt.

**Das Gesicht des Mittelstands verändert sich**

Nachfolge und Stilllegung sind zwei Seiten einer Medaille. Beides sind Rückzugsoptionen, die einem Inhaber offen stehen. Und beide bringen erhebliche Veränderung für den Unternehmensbestand mit sich. Die zwischen 2017 und 2022 stattfindende strukturelle Erneuerung im Mittelstand lässt sich demnach in eine Zahl fassen: 842.000. Dies ist die Anzahl der Inhaber mittelständischer Unternehmen, die in den kommenden fünf Jahren ihre Tätigkeit aufgeben wird – mit oder ohne Nachfolger. Hinzu kommt eine unbekannte und nicht seriös abschätzbare Anzahl an ungeplanten Unternehmensaufgaben.

Auf der anderen Seite mangelt es an nachrückenden Existenzgründern. Deren Anzahl sinkt seit Jahren – von über 1,5 Mio. im Jahr 2001 auf nur noch 672.000 im Jahr 2016,<sup>4</sup> d. h. aktuell wagen so wenige Menschen in Deutschland wie nie den Gründungsschritt. Zu stark ist gegenwärtig der Absorptionseffekt des dynamischen Arbeitsmarktes. Speziell für die Nachfolgersuche wirkt verschärfend, dass rund drei Vier-

tel der Existenzgründer angeben, lieber neu zu gründen anstatt auf bestehende Strukturen zurückzugreifen. Im Jahr 2016 haben sich nur rund 154.000 Existenzgründer durch eine Unternehmensbeteiligung oder -übernahme selbstständig gemacht.<sup>5</sup> Das sind deutlich zu wenige, um den Bedarf an qualifizierten Nachfolgern zu decken.

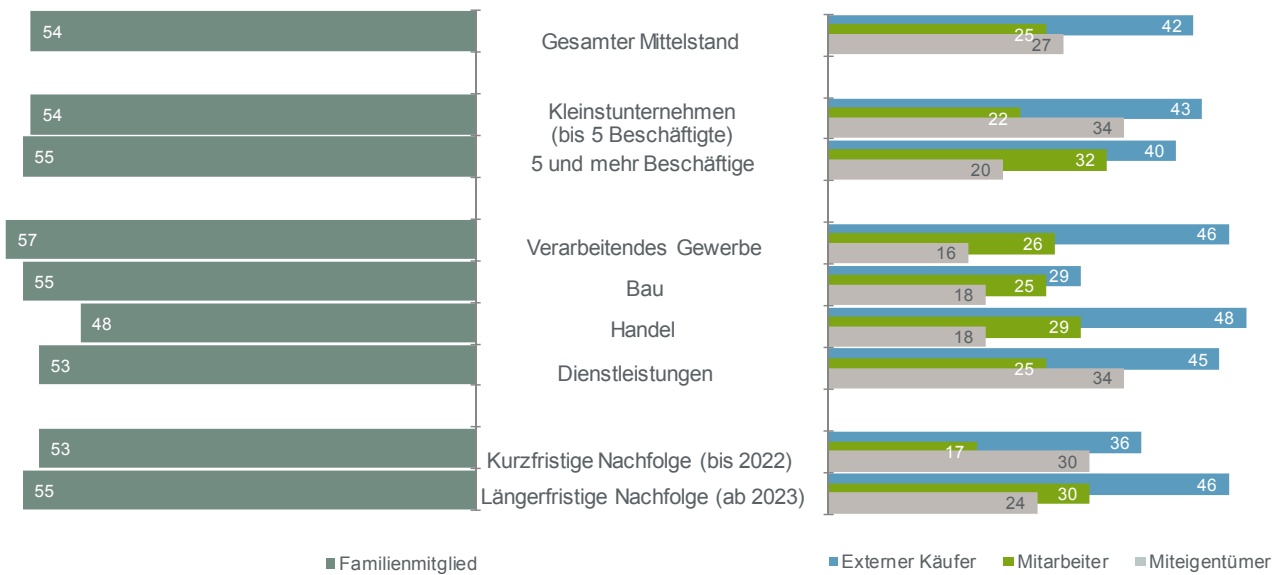
**Inhaber fahren meist nur eingleisig: Familiennachfolge als erste Wahl**

Mehr als die Hälfte der Inhaber möchte das Unternehmen nach dem eigenen Rückzug in den Händen eines Familienangehörigen wissen (54 %). Die Familiennachfolge dominiert in allen Segmenten als beliebteste Variante (Grafik 2, links). Einen externen Käufer können sich immerhin noch 42 % der Mittelständler vorstellen. Etwas weniger KMU ziehen einen derzeitigen Mitarbeiter (25 %) oder einen aktuellen Miteigentümer (27 %) als Nachfolger in Betracht.

Grundsätzlich scheinen die Inhaber weit gehend festgelegt: Nur 2 von 10 Inhabern bezieht überhaupt mehrere Nachfolgevarianten in die Überlegungen ein (23 %). Hingegen sind 77 % der KMU auf eine einzige Nachfolgevariante festgelegt. Unter diesen weniger flexiblen Unternehmen dominiert der explizite Wunsch nach Familiennachfolge – rund die Hälfte legt sich darauf fest. Ein weiteres Drittel fokussiert sich ausschließlich auf externe Käufer und etwa jeder Zehnte auch auf einen derzeitigen Mitarbeiter.

**Grafik 2: Welche Varianten einer Nachfolge werden gegenwärtig in Betracht gezogen?**

Unternehmensanteile in Prozent



Anmerkung: Mehrfachnennung möglich. 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“, mit einer Antworthäufigkeit von 3 %. Darunter fällt beispielsweise die Einrichtung einer Stiftung.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017.

**Fast jedes zweite KMU mit kurz bevorstehender Übergabe noch ohne Nachfolger**

Für viele Unternehmen droht die Zeit allmählich knapp zu werden: 42 % der bis Jahresende 2019 anstehenden Nachfolgen sind aktuell kaum oder überhaupt nicht konkret vorbereitet (Grafik 3). Dort sind die Inhaber entweder noch gar nicht in den Nachfolgeprozess eingestiegen, haben bislang nur Informationen gesammelt oder befinden sich zumindest in der Suchphase. Das könnte sich als Hemmnis einer erfolgreichen Nachfolgeregelung erweisen.

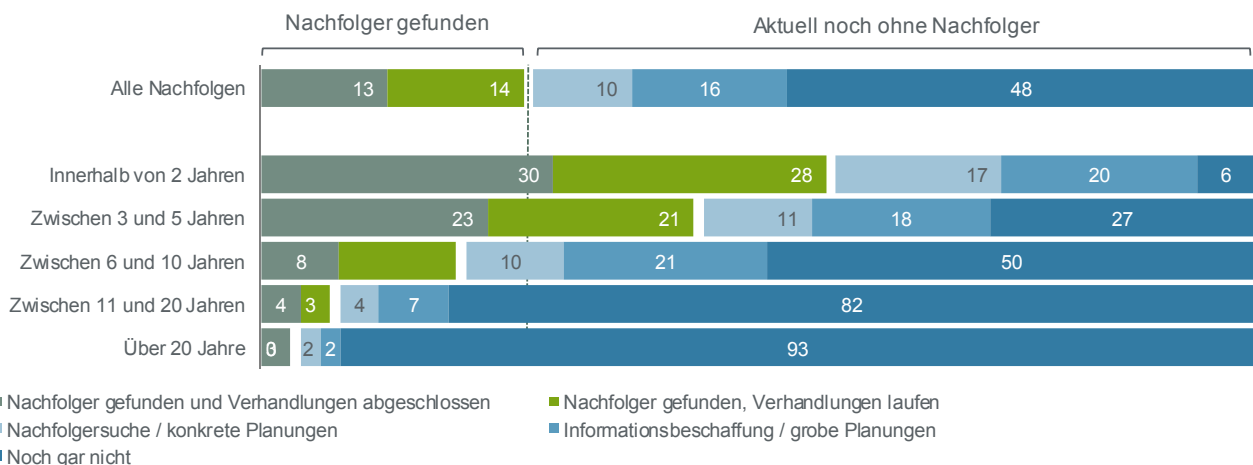
Die Übergabe oder der Verkauf eines Unternehmens ist ein rechtlich komplexes und langfristiges Vorhaben, das sorgfältig vorbereitet werden muss. Emotionen erweisen sich dabei

nicht selten als Bremse. Oftmals ist die Bindung des Inhabers an sein Lebenswerk zu groß und damit die Akzeptanz eher niedrig, sich mit dem Abschied und den dazugehörigen Prozessen auseinanderzusetzen. Ausreichend Vorlauf, konkrete Vorbereitungen, das richtige Timing und realistische Vorstellungen sind entscheidende Erfolgsfaktoren einer gelungenen Übergabe.

Bereits 58 % der KMU, deren Nachfolge in den kommenden zwei Jahren ansteht, haben einen Nachfolger gefunden. Rund die Hälfte dieser Unternehmen hat die Verhandlungen bereits erfolgreich abgeschlossen – die andere Hälfte verhandelt derzeit konkret. Damit sind 137.000 KMU bereits „unter der Haube“, die anderen 99.000 KMU stehen derzeit ohne Nachfolgelösung da.

**Grafik 3: Stand der Vorbereitungen nach geplantem Rückzugszeitraum**

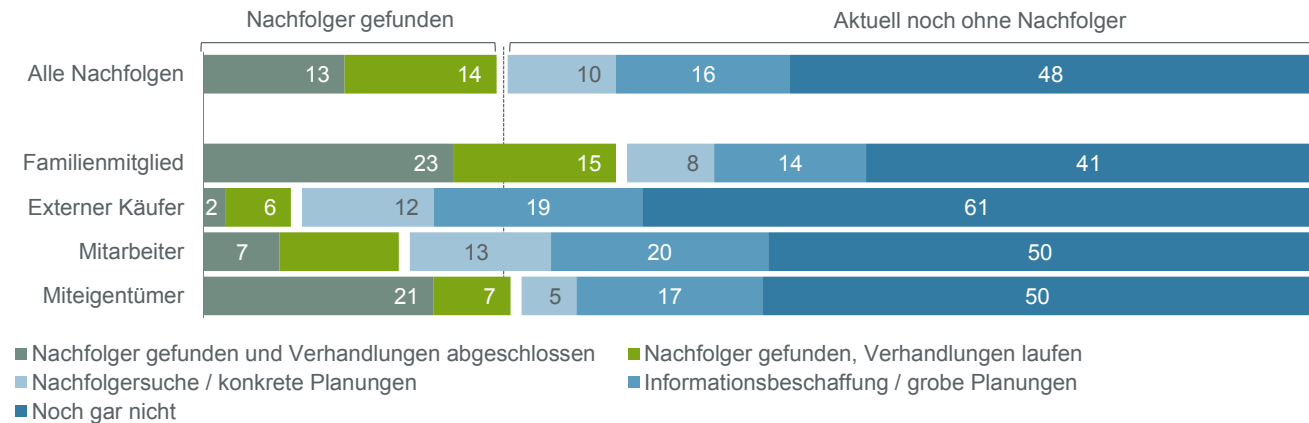
Unternehmensanteile in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017.

**Grafik 4: Stand der Vorbereitungen nach geplanter Variante der Nachfolge**

Unternehmensanteile in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017.

Soll die Nachfolge familienintern vollzogen werden, sind die Inhaber aktuell schon deutlich weiter im Prozess vorangeschritten (Grafik 4). Unabhängig vom Zeitpunkt des geplanten Rückzugs des Altinhabers haben bereits 38 % der KMU einen feststehenden Nachfolger aus dem Familienkreis. Die Weitergabe des Unternehmens in die Hände der Kinder vereinfacht und beschleunigt den Übergabeprozess demnach erheblich. Auch im Fall der Übergabe bzw. des Verkaufs an einen derzeitigen Miteigentümer scheinen sich die Inhaber bereits frühzeitig im Klaren zu sein. Für 28 % steht der Nachfolger bereits fest. Das Bild ändert sich, strebt der derzeitige Inhaber einen externen Kauf an: Nur 8 % dieser Unternehmen haben bereits einen Nachfolger gefunden. Die Planungsunsicherheit ist hier demnach besonders hoch.

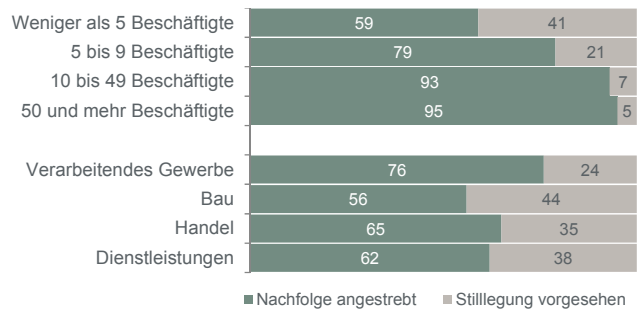
**Große KMU und Industrie favorisieren Nachfolge – Kleinstunternehmen 8-mal häufiger mit Stilllegung**

Nachfolge oder Stilllegung? Hier zeigt sich eine ganz klare Größenabhängigkeit<sup>6</sup> (Grafik 5). Für größere Mittelständler (50 und mehr Beschäftigte) scheint die Stilllegung kaum eine Option zu sein. Lediglich 5 % der Inhaber zieht dies aktuell in Betracht – dagegen liegt der Anteil bei den Kleinstunternehmen (weniger als 5 Beschäftigte) um das Achtfache höher bei 41 %. Spiegelbildlich ist die Situation bei der Nachfolge: Während nahezu alle größeren KMU bei Rückzug des Inhabers eine Nachfolgeregelung anstreben, ist dies für die Kleinstunternehmen nur bei wenig mehr als der Hälfte eine Rückzugsoption.

Inhaber aus dem Handel, dem Baugewerbe und den Dienstleistungen liegen mit ihren Planungen recht nah beieinander. Etwas mehr als die Hälfte bis zwei Drittel der Unternehmen soll in diesen Segmenten in die Hände eines Nachfolgers übergehen. Im Verarbeitenden Gewerbe hingegen liegt der Anteil der Nachfolgeplaner bei über drei Viertel.

**Grafik 5: Nachfolge oder Stilllegung nach Segmenten**

Anteile in Prozent; nur KMU mit Angaben



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017.

**Alterung hält Bedarf an Nachfolgern auch künftig hoch: 1,4 Mio. Inhaber 55 Jahre und älter**

Der Bedarf an Nachfolgern wird hoch bleiben: Aktuell existieren viel mehr KMU mit älteren Inhabern als noch vor einigen Jahren. Der demografische Wandel hat bereits jetzt deutliche Spuren hinterlassen (Grafik 6). Dabei hat sich die allgemeine demografische Entwicklung in der Inhaberschaft der KMU rascher vollzogen als in Deutschland insgesamt.<sup>7</sup>

Im Jahr 2016 waren allein 39 % aller Unternehmensinhaber 55 Jahre oder älter. Zum Vergleich: Im Jahr 2002 waren es gerade einmal 20 %. Damit hat mehr als ein Drittel aller Unternehmenslenker – oder rund 1,4 Mio. KMU-Chefs – ein Alter erreicht, in dem Erwerbstätige Gedanken über den Ruhestand nachgehen. Das Durchschnittsalter eines Unternehmensinhabers liegt aktuell bei rund 51 Jahren (2002: 45 Jahre) – das Durchschnittsalter aller Inhaber, die sich mit einer Nachfolge auseinandersetzen liegt bereits bei 59 Jahren. Steht die Nachfolge kurzfristig an, dann sogar bei 67 Jahren.

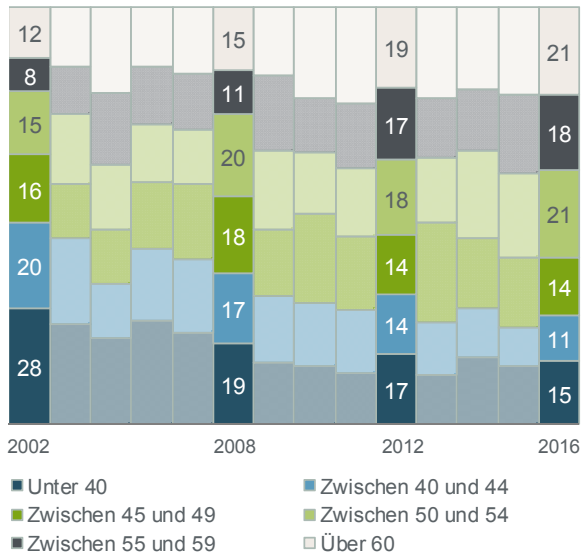
**Ruhestand erst viel später ein Thema: Jeder zehnte Inhaber bei Nachfolge schon 77 Jahre alt**

Unternehmenschefs im Mittelstand sind auch deutlich länger im Erwerbsleben aktiv als der Durchschnitt der Bevölkerung. Das durchschnittliche reale Renteneintrittsalter liegt aktuell in

Deutschland bei 61,7 Jahren.<sup>8</sup> Inhaber und Selbstständige sind mehr als sechs Jahre länger aktiv, bevor der Ruhestand angetreten wird. Im Durchschnitt wird ein Inhaber rund 68 Jahre alt sein, wenn er sich aus dem Unternehmen zurückzieht.

## Grafik 6: Alter der Inhaber im Mittelstand

Unternehmensanteile je Altersklasse in Prozent



Anmerkungen: Ausschließlich im jeweiligen Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommene Unternehmen wurde berücksichtigt. Regelmäßige Befragungsteilnehmer wurden aufgrund eines per Definition zunehmendem Inhaberalters ausgeklammert. Für das Jahr 2003 liegen keine Daten zum Inhaberalter vor.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017

Zwei weitere Kennziffern verdeutlichen, wie drängend Nachfolger gebraucht werden: Ein Viertel der Inhaber wird zum geplanten Rückzugszeitpunkt bereits 72 Jahre oder älter sein. Jeder zehnte Inhaber wird sogar 77 Jahre oder älter sein, wenn er das Unternehmen verlässt. Dabei ist es unerheblich, ob eine Nachfolge anvisiert wird oder eine Stilllegung. Auch Sektorenunterschiede gibt es kaum.

Auffallend ist lediglich, dass Kinder einen Unterschied machen. Hat der Inhaber keine Kinder, dann wird der Rückzug deutlich früher anvisiert. Das Durchschnittsalter beträgt dann 64,8 Jahre, und erhöht sich auf 66,7 Jahre sofern minderjährige Kinder im Haushalt leben. Inhaber mit volljährigen Kindern wollen am längsten tätig sein. Ihr geplantes Rückzugsalter beträgt im Mittel 69,1 Jahre – und liegt damit mehr als vier Jahre über dem Kinderloser.

## Herausforderungen durch Alterung mancherorts noch größer

Nicht überall in Deutschland sind die Alterung der KMU-Inhaber und anstehende Nachfolgen gleichermaßen ein drängendes Problem. Im Gegenteil, es existieren überraschend große Differenzen (Grafik 7): Angespannter zeigen

sich die Folgen der demografischen Entwicklung in Schleswig-Holstein. Dort sind bereits fast die Hälfte der Inhaber 55 Jahre oder älter (46 %). Das liegt auch daran – wie der KfW-Gründungsmonitor aufzeigt –, dass Schleswig-Holstein das einzige Bundesland ist, in dem die Gründungsneigung von älteren Personen (Alter von 41 bis 50 Jahren) die Gründungsneigung der Jungen übersteigt.<sup>9</sup> Auch in Thüringen (44 %) und Baden-Württemberg (41 %) ist der Anteil älterer Inhaber vergleichsweise hoch.

Speziell diese Bundesländer stehen damit vor großen strukturellen Herausforderungen. Nachfolgeprozesse müssen überdurchschnittlich häufig angestoßen werden. In Schleswig-Holstein planen 21 % der Mittelständler, die Übergabe oder den Verkauf des Unternehmens an einen Nachfolger in einem Dreijahreszeitraum (entweder innerhalb oder außerhalb der Familie). Das ist mit Abstand der höchste Wert aller Bundesländer, knapp gefolgt von Thüringen, Hessen und Baden-Württemberg (je 17 %). Anders scheint die Situation in Hamburg, Rheinland-Pfalz/Saarland oder Mecklenburg-Vorpommern zu sein. Hier finden sich unterdurchschnittliche Anteile unter der KMU-Inhaberschaft, die kurzfristig eine Nachfolgeregelung anstreben. Insbesondere in Hamburg dürften es übernahmewillige Gründer schwer haben – dort stehen lediglich 4 % der KMU kurzfristig zur Nachfolge an.

## Investitionsbremse Nachfolge: Je näher der Rückzug, desto weniger Investitionen

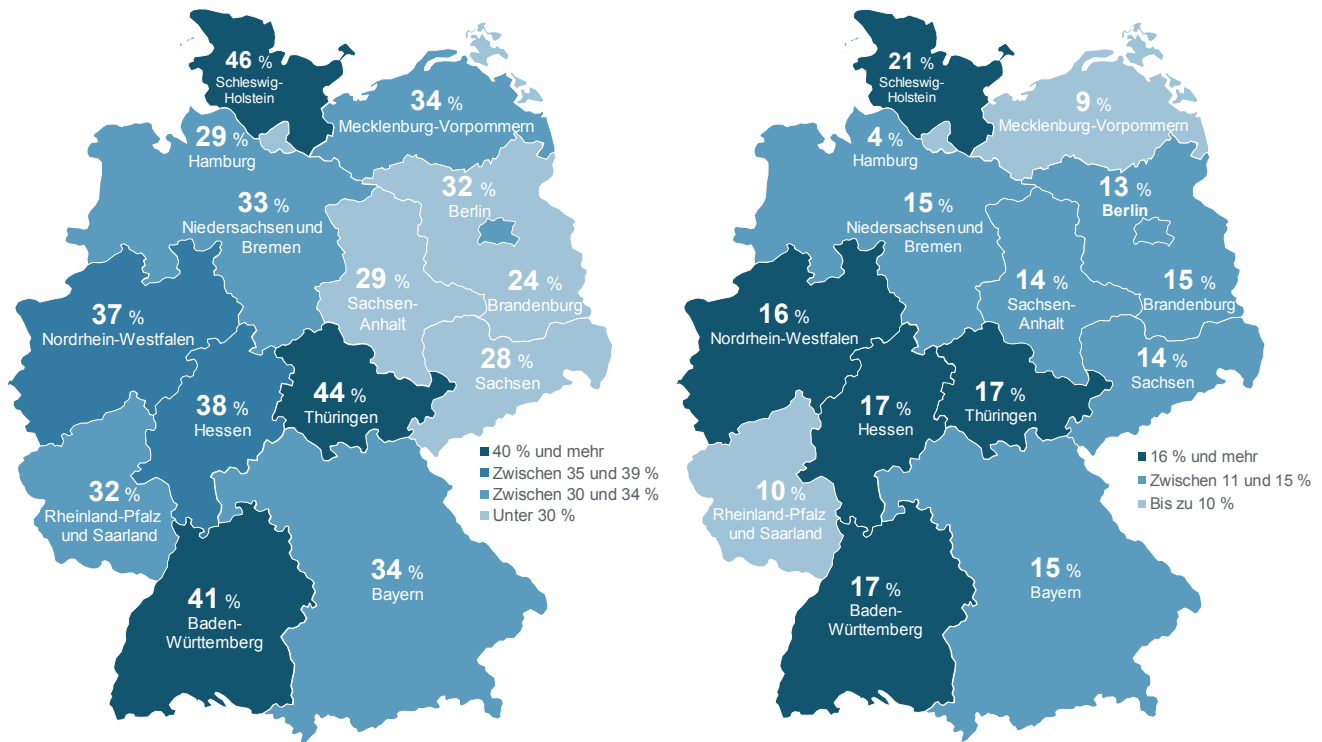
Im Aggregat investieren Unternehmen mit Nachfolgeplänen des Inhabers etwa gleich viel wie der Durchschnitt aller Mittelständler in Deutschland (rund 7.500 EUR je VZÄ-Beschäftigtem). So überraschend dieses Ergebnis auf den ersten Blick schein mag, so klar ist dessen Ursache: Es kommt auf den Zeithorizont an!

Je näher der Zeitpunkt der geplanten Übergabe bzw. des Verkaufs rückt, desto seltener werden Investitionsprojekte umgesetzt. Steht die Nachfolge in den kommenden fünf Jahren an, liegt die Investitionsbereitschaft bei durchschnittlich rund 41 %. Liegt die geplante Nachfolge mehr als fünf Jahre in der Zukunft, liegt die Investitionsbereitschaft bei durchschnittlich 56 % – also deutlich höher. Zusätzlich zeigt sich: Wird die Stilllegung geplant, wird kaum noch investiert (Investitionsbereitschaft von 30 %).

Besonders deutlich wird die Bedeutung des Zeithorizontes anhand des Investitionsvolumens je Vollzeitäquivalent (VZÄ)-Beschäftigtem (Grafik 8) – ein adäquates Maß zur Berücksichtigung des mit der Unternehmensgröße steigenden Investitionsvolumens. Während KMU, in denen die Nachfolge noch weit in der Zukunft liegt (zwischen 11 und 20 Jahren), mit 7.900 EUR nahezu einen zum Gesamtmittelstand identischen Wert erreichen (2016: 7.954 EUR), liegt die Investitionsintensität bei KMU mit kurzfristig anstehenden Nachfolgen (innerhalb der kommenden zwei Jahre) bei niedrigen 5.700 EUR.

**Grafik 7: Anteile Inhaber über 55 Jahre sowie Anteile KMU mit geplanter Nachfolge nach Bundesländern**

Links: Anteil der Inhaber an allen KMU mit 55 Jahren oder älter (Durchschnitt 2012–2016)/Rechts: Anteil der KMU mit einer geplanten Nachfolge innerhalb drei Jahren (Durchschnitt 2011–2015)

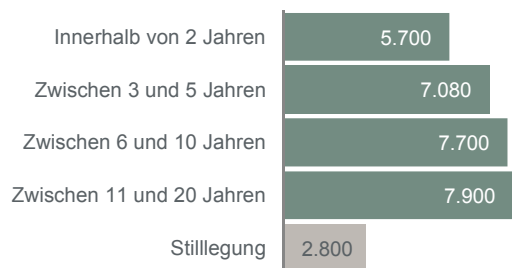


Anmerkungen: Abbildung zum Inhaberalter (linke Seite) basierend auf einer repräsentativen Regionalauswertung der Wellen 2012–2016 des KfW-Mittelstandspanels. Ausschließlich im jeweiligen Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommene Unternehmen werden berücksichtigt. Regelmäßige Befragungsteilnehmer wurden aufgrund eines per Definition zunehmendem Inhaberalters ausgeklammert. Abbildung zur Unternehmensnachfolge (rechte Seite) basierend auf einer repräsentativen Regionalauswertung der Wellen 2011–2015 des KfW-Mittelstandspanels. Die aktuelle Welle des Jahres 2016 kann hier aufgrund der modifizierten Erhebungsmethodik nicht berücksichtigt werden. Zusammenfassung Rheinland-Pfalz / Saarland und Niedersachsen / Bremen aus Gründen der Robustheit.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012–2017, KfW-Mittelstandsatlas 2018 (im Erscheinen)

**Grafik 8: Investitionsverhalten im Jahr 2016 nach Zeitraum bis zur geplanten Nachfolge**

Investitionsvolumen in EUR je Vollzeitäquivalent-Beschäftigtem

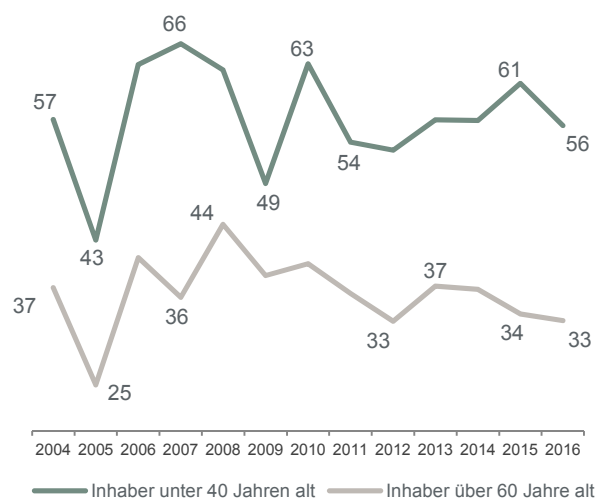


Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017.

Woran liegt das? Der zeitnah bevorstehende Generationenwechsel in der Inhaberschaft, gepaart mit einem generell recht hohen Alter des Inhabers (Grafik 9), blockiert Investitionsfreude. Das ist auch verständlich. Einerseits herrscht bei Alteigentümern von KMU vor ihrem Rückzug Unsicherheit, ob ein potenzieller Nachfolger den künftigen Ertrag einer Investition gleich hoch bewertet wie er selbst – und dies entsprechend im Kaufpreis berücksichtigt. Andererseits besitzen viele Investitionen bei fortgeschrittenem Alter aus Inhabersicht eine zu lange Amortisationszeit. Der Wunsch in hohem Alter keine langjährigen finanziellen Verpflichtungen einzugehen ist dann ausgeprägt.<sup>10</sup>

**Grafik 9: Investitionstätigkeit nach Inhaberalter**

Anteil investierender Unternehmen in Prozent



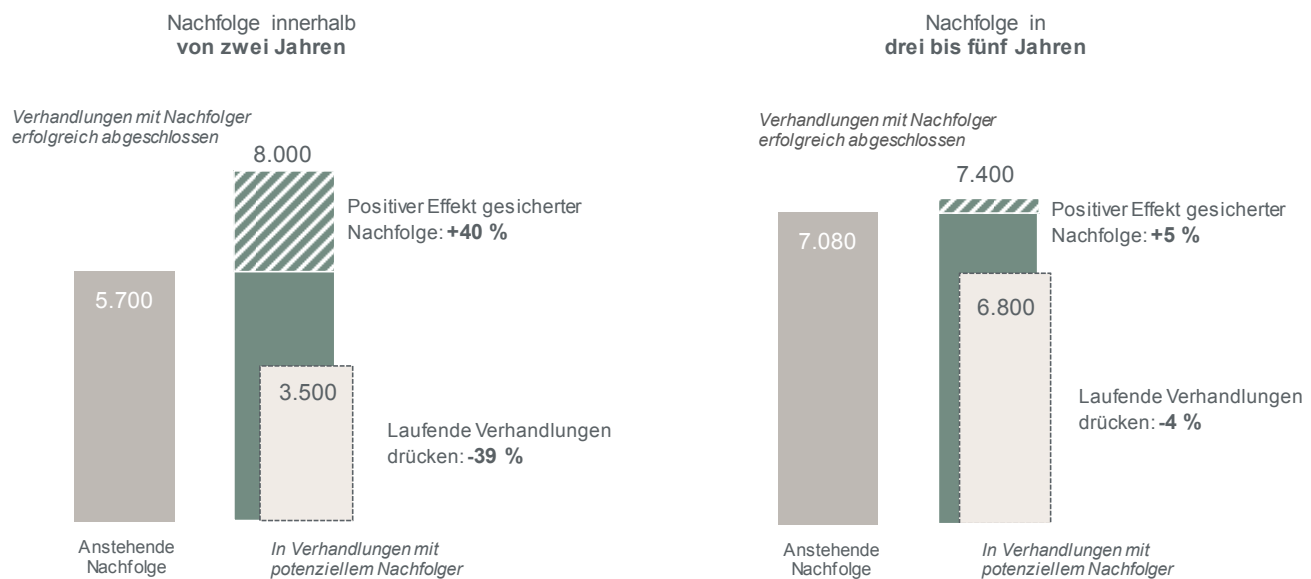
Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2005–2017.

**Familieninterne Lösung gibt Schub**

Dabei ist die Art des angestrebten Nachfolgers mitentscheidend für die Investitionstätigkeit: Handelt es sich dabei um einen externen Käufer, einen Mitarbeiter oder Miteigentümer dann liegt die Investitionsintensität niedriger als der Durchschnitt aller KMU mit Nachfolgeplanungen (zwischen 6.600

**Grafik 10: Investitionsintensität nach Prozessfortschritt bei der Nachfolgeplanung**

Investitionsvolumen in EUR je Vollzeitäquivalent-Beschäftigtem; alle Angaben repräsentativ für das Jahr 2016.



Lesehilfe (links): Unternehmen, die aktuell angeben, in den kommenden zwei Jahren eine Nachfolgelösung anzustreben, investierten im Jahr 2016 durchschnittlich 5.700 EUR je VZÄ-Beschäftigtem. Befinden sich Unternehmen aus dieser Gruppe aktuell in Verhandlungen mit einem potenziellen Nachfolger, wurden durchschnittlich 3.500 EUR je VZÄ-Beschäftigtem investiert. Ist bereits ein Nachfolger gefunden und die Verhandlungen sind abgeschlossen, wurden durchschnittlich 8.000 EUR je VZÄ-Beschäftigtem investiert.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017.

und 7.000 EUR je VZÄ-Beschäftigtem).

Ganz anders bei einer familieninternen Lösung. In diesem Fall liegt die Investitionsintensität sogar bei rund 8.500 EUR. Gegenüber einer familienexternen Lösung fällt das Investitionsverhalten bei einer geplanten Übergabe im Familienkreis also im Vorfeld merklich engagierter aus.

Offenbar sind die derzeitigen Inhaber eher bereit, auch in höherem Alter in das Unternehmen zu investieren, wenn Sie dieses in den Händen eines Familienangehörigen wissen. Vermutlich kommt hier die deutlich höhere „emotionale Verpflichtung“ zum Tragen, ein funktionierendes Unternehmen weiterzugeben. Um den Erhalt des Unternehmens zu sichern, basieren Investitionsentscheidungen in diesen Szenarien oftmals eher auf dem Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung.<sup>11</sup>

**Geklärte Nachfolge lässt Investitionen um 40 Prozent springen**

Entscheidend ist, die Unsicherheit auf Inhaberseite zu mindern oder, im besten Fall, gänzlich abzubauen. Dann wird auch bei bevorstehender Nachfolge investiert. Wenn sich die Übergabe bzw. der Verkauf an die nachfolgende Unternehmensgeneration verzögert – eventuell sogar scheitert – gera-

ten Investitionen und damit die Wettbewerbsfähigkeit und letztlich Arbeitsplätze unter Druck. Die Lösung: Eine möglichst frühzeitige Nachfolgeregelung zum Abschluss bringen. Ist die Nachfolge unter Dach und Fach gebracht, nimmt das Investitionsniveau wieder zu und das in erheblichem Maß.

Am stärksten ausgeprägt ist die Wirkung einer geklärten Nachfolgeregelung bei kurzfristig anstehenden Nachfolgen innerhalb der kommenden zwei Jahre (Grafik 10 links): die Investitionsintensität dieser Gruppe erhöht sich signifikant sobald die Nachfolge gesichert ist. Dadurch erhöhen sich die Investitionen pro Mitarbeiter (gemessen in VZÄ) um 2.300 auf dann 8.000 EUR. Das bedeutet, dass der Effekt einer gesicherten Nachfolge bei den Unternehmen ein durchschnittliches Investitionsplus von 40 % auslöst.

Laufen allerdings die Verhandlungen mit einem potenziellen Nachfolger momentan, dann verstärkt sich das zurückhaltende Investitionsverhalten des Alteigentümers noch einmal. Die Investitionsintensität liegt dann um 39 % niedriger (3.500 EUR) – und damit auf einem zur geplanten Silllegung vergleichbaren Niveau. Das skizzierte Muster zeigt sich auch bei Nachfolgen, die erst später stattfinden sollen (Grafik 10, rechts). Die Effekte sind dann aber deutlich geringer ausgeprägt. ■

## Die Datenbasis: Das KfW-Mittelstandspanel

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. Der Befragungszeitraum der Hauptbefragung der 15. Welle des KfW-Mittelstandspanels lief vom 13.02.2017 bis zum 23.06.2017.

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

<sup>1</sup> Zur aktuellen Ausgabe des KfW-Mittelstandspanels siehe Schwartz, M. (2017), KfW-Mittelstandspanel 2017: Rekordjagd im Inland geht ungebremst weiter – Neue Herausforderungen durch sektoralen Wandel, KfW Research.

<sup>2</sup> KfW Research begleitet diesen Transformationsprozess im Mittelstand schon länger. 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. Nicht alle in dieser Analyse ausgewiesenen Ergebnisse sind daher mit vorherigen Veröffentlichungen vergleichbar. Siehe zum Thema 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>3</sup> Die Gruppe der Inhaber, für die eine spätere Stilllegung des Unternehmens aktuell zumindest eine ernsthafte Option darstellt, wird im weiteren Verlauf 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> Metzger, G. (2017), KfW-Gründungsmonitor 2017: Beschäftigungsrekord mit Nebenwirkung: So wenige Gründer wie nie, KfW Research.

<sup>5</sup> Für eine detaillierte Analyse der Übernahmegründungen in Deutschland vgl. Metzger, G. (2016), Dreimal mehr Übergabepaner als Übernahmegründer, Fokus Volkswirtschaft Nr. 133, KfW Research.

<sup>6</sup> Die Zahl der Beschäftigten wird auf Grundlage des Konzeptes der Vollzeitäquivalent-Beschäftigten (VZÄ oder Full-Time-Equivalent, kurz FTE) berechnet. Die VZÄ-Beschäftigten errechnen sich aus der Zahl der Vollzeitbeschäftigten (inklusive Inhaber) zuzüglich der Zahl der Teilzeitbeschäftigten multipliziert mit dem Faktor 0,5. Auszubildende werden nicht berücksichtigt.

<sup>7</sup> Gerstenberger, J. und M. Schwartz (2014), Mittelstand altert im Zeitraffer, Volkswirtschaft Kompakt Nr. 63, KfW Economic Research.

<sup>8</sup> Rentenversicherung, Eurostat. (gefunden bei Statista)

<sup>9</sup> Vgl. Metzger, G. (2015), Deutschland einig Gründerland? Mitnichten! Ein Bundesländervergleich, Fokus Volkswirtschaft Nr. 111, KfW Research.

<sup>10</sup> Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2015), Alterung im Mittelstand bremst Investitionen, Fokus Volkswirtschaft Nr.85, KfW Economic Research – Gerstenberger, J. und M. Schwartz (2014), Unsicherheit kostet mittelständische Investitionen: Sichere Rahmenbedingungen nötig, Fokus Volkswirtschaft Nr. 66, KfW Economic Research.

<sup>11</sup> Vgl. beispielsweise James, H. S. (1999), Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm, International Journal of the Economics of Business, Vol. 6 (1), S. 41–55.