

Unternehmertum im Fokus

Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF) und IfM Bonn

Ausgabe 5/21

Warum weniger Unternehmensnachfolgen anstehen als gemeinhin angenommen

Rosemarie Kay

Zusammenfassung

In der öffentlichen Diskussion um das Thema Unternehmensnachfolge wird gemeinhin von einer größeren Anzahl an betroffenen Unternehmen ausgegangen als tatsächlich von der Nachfolgefrage berührt sind. Dies hat mit einer unbefriedigenden Datenlage, aber auch mit einer Reihe von Fehleinschätzungen zu tun. In einer dynamischen Wettbewerbswirtschaft verbleibt nur eine Minderheit an Unternehmen lange genug am Markt, dass sich ihnen die Nachfolgefrage stellt. Und die Unternehmen der meisten Soloselbstständigen eignen sich nicht für eine Übergabe.

Seit Jahren wird lebhaft darüber diskutiert, wie viele der rund 3,5 Millionen Unternehmen in Deutschland vor dem Generationenwechsel stehen und wie viele tatsächlich übergeben werden. Dass diese Diskussion zu keinem Ende kommt, liegt u. a. an einer unzulänglichen Datenlage. Amtliche Daten gibt es nicht und die Ergebnisse von Unternehmensbefragungen gehen teils weit auseinander. Aus methodischen Gründen wird zudem meist die beabsichtigte und nicht die realisierte Übergabe abgefragt. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit können jedoch Welten liegen. Diese Gemengelage ist verwirrend. Sie erschwert sowohl die Beurteilung der Situation als auch die sachgerechte Ausgestaltung eines Unterstützungssystems für potenzielle Übergeber und Übernehmer. Deswegen soll im Folgenden nochmals ein Versuch unternommen werden, die kursierenden Daten zu erläutern und einzuordnen.

76.000 oder 30.000 Nachfolgen pro Jahr?

Regelmäßige Angaben zur Unternehmensnachfolge stellen die KfW-Bankengruppe und das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn bereit. Das IfM Bonn schätzt mittels eines statistischen Verfahrens, dass zwischen 2018 und 2022 jährlich rund 30.000 Unternehmen übergeben werden (vgl. Kay et al. 2018). Dies sind weniger als 1 % aller Unternehmen. Die KfW-Bankengruppe wies auf Basis ihres Mittelstandspanels für die Jahre 2020/21 rund 76.000 Nachfolgen pro Jahr aus (vgl. Schwartz 2019). Dies entspricht rund 2 % der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 500 Millionen Euro. In 2017 und 2018 waren es noch 3 % und in 2020 sogar 3,5 % (vgl. Leifels 2020).

Wird also nicht die absolute Zahl an Nachfolgen betrachtet, sondern ihr Anteil am Unternehmensbestand, verringert sich die Diskrepanz erheblich. Insgesamt ist jedes Jahr nur eine kleine Minderheit der Unternehmen mit der Nachfolgefrage konfrontiert.

Die Diskrepanz wäre noch geringer, würde berücksichtigt, dass das IfM Bonn die Anzahl der realisierten Übergaben schätzt und die KfW-Bankengruppe die geplanten Nachfolgen erfragt.

Warum Wunsch und Wirklichkeit auseinanderklaffen können

Übergabepläne werden häufig nicht umgesetzt. Dies muss nicht an einem originären Nachfolgermangel liegen, sondern kann vielfältige andere Gründe haben. So kann es sein, dass der Alteigentümer bzw. die Alteigentümerin noch keine Schritte zur Übergabe eingeleitet hat, z.B. weil er oder sie sich doch noch nicht aus dem Unternehmen zurückziehen will. Oder erste Schritte haben noch nicht zum Erfolg geführt, weswegen das Unternehmen zunächst noch vom Alteigentümer bzw. von der Alteigentümerin weitergeführt wird. Diese beiden Szenarien scheinen nicht so selten zu sein, denn 11,4 % der Selbständigen sind mindestens 65 Jahre alt. Ein dritter Grund könnte sein, dass sich das Unternehmen in dem Zeitraum bis zur geplanten Übergabe wirtschaftlich schlecht entwickelt hat und deswegen geschlossen werden musste. In dieser Hinsicht ergeht es einem Unternehmen, dass eine Nachfolge plant, nicht anders als den übrigen Unternehmen (vgl. Kay et al. 2021). Ein vierter Grund schließlich wäre, dass für ein Unternehmen keine Übernehmenden gefunden und es vom Alteigentümer bzw. der Alteigentümerin nicht mehr fortgeführt werden konnte. Gemäß Pahnke et al. (2021) treffen etwa auf ein Viertel der Unternehmen, die eine Übergabe planen, die Gründe drei und vier zu.

Angaben zu geplanten Übergaben sollten demnach nicht mit Angaben zu realisierten Übergaben gleichgesetzt werden. Häufig ändert sich im Zuge des Übergabeprozesses die persönliche oder die wirtschaftliche Situation, was auch zu einer Neubewertung der Übergabechancen und einer Revision der Übergabepläne führen kann.

Wenige Unternehmen verbleiben dauerhaft am Markt

Die Nachfolgefrage stellt sich offenkundig in relativ wenigen Unternehmen. Dies hat verschiedene Gründe, ein wesentlicher ist die kurze Lebenszeit vieler Unternehmen. Zwar gibt keine Statistik Auskunft über das Alter von Unternehmen, aber wir wissen, dass von den Gründungsunternehmen beispielsweise des Jahres 2013 nach 5 Jahren nur noch 37,0 % am Markt aktiv waren. Mit jedem weiteren Jahr reduziert sich dieser Anteilswert weiter. In Großbritannien existierten nach 15 Jahren noch 10,9 % der im Jahr 1998 gegründeten Unternehmen mit mindestens einem Beschäftigten (vgl. Anyadike-Danes/Hart 2018). Es bildet sich demnach aus jedem Gründungsjahrgang ein Kern von Unternehmen, der langfristig am Markt verbleibt und damit einen nicht genau bestimmbar Anteil am Unternehmensbestand ausmacht. Nur für (einen Teil) dieses Kerns ist die Nachfolgethematik von Bedeutung.

Trend zur Soloselbstständigkeit

Ein weiterer wesentlicher Grund ist die stetige Zunahme der Soloselbstständigen über viele Jahre hinweg. In 2019 hatte mehr als die Hälfte der Selbstständigen keine Beschäftigten. Auch wenn das Vorhandensein von Personal keine zwingende Voraussetzung für die Übergabefähigkeit eines Unternehmens ist, stellt sich grundsätzlich die Frage, was das Unternehmen eines Soloselbstständigen ausmacht und was davon an Dritte weitergegeben werden kann. Gerade im Dienstleistungssektor, in dem die Soloselbstständigen größtenteils tätig sind, hängt das Unternehmen an der Unternehmerperson, die aber nun ausscheidet. Üblicherweise werden also die Unternehmen von Soloselbstständigen nicht für eine Übergabe in Frage kommen. Unter Umständen können materielle und immaterielle Unternehmenswerte noch verkauft werden.

Nachfolgermangel oder mangelnde Attraktivität des Geschäftsmodells?

Stellt ein Unternehmen im Zuge des Übergabeprozesses seine Geschäftstätigkeit ein, wird häufig geschlossen, die Ursachen hierfür lägen in eben diesem Übergabeprozess sowie vor allem in einem Nachfolgermangel. Dieser Schluss könnte jedoch zu kurz gegriffen sein. Stattdessen ist es notwendig, die mögliche Überlappung unterschiedlicher Phänomene zu berücksichtigen. So gibt es vielfältige Hinweise darauf, dass Unternehmen, die im Zuge des Übergabeprozesses schließen, ihre Investitionen im Vorfeld erheblich zurückgefahren haben (vgl. Pahnke et al. 2021).

Dies deutet darauf hin, dass der Alteigentümer bzw. die Alteigentümerin das Unternehmen nicht mehr in ausreichendem Maße an die schleichenden, aber stetigen

Veränderungen in der Branche angepasst hat. Es verliert somit nicht nur an Attraktivität für potenzielle Übernehmende, sondern reduziert generell dessen Überlebenschancen. Derartige fehlende Anpassungen wiegen umso schwerer, wenn sich im eigenen Geschäftsfeld Veränderungen vollziehen, die im Nachhinein als disruptiv bezeichnet werden. In diesen Fällen von häufig auf technologischem Wandel beruhendem Strukturwandel gilt erst recht, dass ein Ausscheiden aus dem Markt üblicherweise nicht einer gescheiterten Nachfolgersuche geschuldet ist, sondern dem nicht rechtzeitigen Erkennen der Bedrohung und dem notwendigen Gegensteuern bzw. dem völlig Neuerfinden des eigenen Unternehmens. Dies ist schon per se eine große Herausforderung – für Unternehmerinnen und Unternehmer, die vor dem Rückzug stehen, jedoch noch mal mehr.

So unstrittig es ist, zukunftsfähige Unternehmen beim Generationenwechsel durch Sensibilisierung, Beratungs- und Finanzierungshilfen zu unterstützen, so ist davor zu warnen, die volkswirtschaftliche Problematik der Nachfolgefrage überzubetonen. Dies führt zu Fehleinschätzungen und falschen Erwartungen auf allen Seiten. Angesichts der Dynamik einer Wettbewerbswirtschaft ist es angeraten, das vorhandene Unterstützungssystem abermals auf seine Angemessenheit hin zu überprüfen und die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands insgesamt zu stärken.

Dr. Rosemarie Kay ist stellvertretende Geschäftsführerin am IfM Bonn.

Weiterführende Studien:

Anyadike-Danes, M.; Hart, M. (2018): All grown up? The fate after 15 years of a quarter of a million UK firms born in 1998, *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1): 45-76.

Kay, R.; Suprinovič, O.; Schlömer-Laufen, N.; Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Bonn.

Leifels, A. (2020): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsengpass, KfW Research, Fokus Volkswirtschaft Nr. 308, Frankfurt/M.

Pahnke, A.; Schleppehorst, S.; Schlömer-Laufen, N. (2021): Herausforderungen der Unternehmensübergabe: Unternehmen zwischen Fortführung und Stilllegung, IfM Bonn: IfM-Materialien 286, Bonn.

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

Impressum

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind ausschließlich die jeweiligen Autoren verantwortlich.

Hrsg.: **Prof. Dr. Friederike Welter** (IfM Bonn, Universität Siegen)

Prof. Dr. Jörn Block (FGF e.V., Universität Trier, Universität Witten/Herdecke)

V.i.S.d.P.: **Dr. Jutta Gröschl** (IfM Bonn).

Ulrich Knaup (FGF e.V.)

Websites: **www.ifm-bonn.org**

www.fgf-ev.de