

Unternehmensnachfolge in herausfordernden Zeiten – jetzt angehen oder besser warten?

Autoren: Dr. Mirko Häcker/Christian Wewezow

Die Unternehmensnachfolge ist für jeden Unternehmer ein Meilenstein, der oft von starken Emotionen und komplexen finanziellen Überlegungen begleitet wird. Im aktuellen Umfeld, das von multiplen Krisen und wirtschaftlichen Unsicherheiten geprägt ist, wächst jedoch die Lücke zwischen übergabewilligen Unternehmern und potenziellen Nachfolgern rasant. Dies führt unweigerlich zu der zentralen Fragestellung: Sollte man angesichts geopolitischer Spannungen, wirtschaftlicher Stagnation und tiefgreifender Transformation die Nachfolge forcieren oder auf ruhigeres Fahrwasser warten? Diesen Fragen soll im folgenden Beitrag weiter nachgegangen werden.

I. Wirtschaftliches Umfeld und aktuelle Zahlen zur Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge in Deutschland steht vor erheblichen Herausforderungen, die sich in den neuesten Statistiken deutlich widerspiegeln. Laut dem DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025 suchten im Jahr 2024 fast 10.000 Unternehmen aktiv nach einer Nachfolgelösung – ein historischer Rekord und ein Anstieg um 16 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Demgegenüber standen lediglich rund 4.000 Übernahmeinteressenten. Diese Lücke von über 5.600 Unternehmen ohne potenziellen Nachfolger hat sich seit 2019 nahezu verdoppelt.

Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist der demografische Wandel. Das Durchschnittsalter der Übergeber ist kontinuierlich gestiegen und lag im Jahr 2024 bei 63 Jahren. Der Anteil der über 75-jährigen Übergeber hat sich seit 2015 mit einem Anstieg auf rund 8 Prozent nahezu verdreifacht. Viele Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter und sind nicht mehr bereit oder in der Lage, die steigenden Belastungen zu stemmen oder die Nachfolge zu regeln.

Die Konsequenzen dieser Nachfolgelücke sind gravierend: Knapp 30 Prozent der suchenden Unternehmen erwägen eine komplette Schließung, primär weil kein geeigneter Nachfolger gefunden wird. Auch der Anteil der familieninternen Nachfolgelösung nimmt seit vielen Jahren kontinuierlich ab. Lag der Anteil vor 2010 noch bei rund 55 Prozent, so beträgt er aktuell unter 50 Prozent. Folglich gewinnt ein Verkauf an Externe immer stärker an Bedeutung.

Erschwerend hinzu kommt in Deutschland ein wirtschaftliches Umfeld, das im Grund seit Beginn der Covid-Krise 2020 nicht mehr in Schwung kommt. Die Gründe dafür sind vielfältig: Der Ukraine-Krieg mit der folgenden Energiekrise, die Transformation in der Automobilindustrie und den davon betroffenen Zulieferindustrien, eine hohe Bürokratiebelastung und zunehmend ineffiziente Verwaltung, eine steigende Staatsquote und überbordende Steuer- und Abgabenlast, um nur einige zu nennen. Viele Unternehmen haben infolgedessen mit Umsatzrückgängen und schwindenden Margen zu kämpfen. Keine idealen Voraussetzungen für einen Verkauf des eigenen Unternehmens. Andererseits scheuen potenzielle Nachfolger die Risiken, die mit einer ungewissen wirtschaftlichen Zukunft verbunden sind. Sicher können individuelle Anpassungen in Unternehmen erfolgreich sein, gegen eine insgesamt stagnierende oder fallende Wirtschaft hilft aber auch frischer Wind auf Dauer nicht viel.

Die anhaltende wirtschaftliche Schwäche schlägt sich in den Insolvenzzahlen nieder. Im Jahr 2025 meldeten rund 24.000 Unternehmen Insolvenz an, was einem Zuwachs um gut 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht und den höchsten Stand seit 20 Jahren markiert. Der Mittelstand zeigte sich zwar mit einer durchschnittlichen Gewinnmarge von 7,0 Prozent noch relativ stabil, doch die Vorsteuer margins sind weiter deutlich unter Druck.

II. Zehn Punkte, die für und gegen eine Regelung im aktuellen Umfeld sprechen

Management von Dauerkrisen

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass Krisen längst keine kurzfristigen Ausnahmesituationen mehr darstellen. Pandemie, Energiekrise, Lieferkettenprobleme, Inflation, geopolitische Konflikte und technologische Umbrüche folgen nicht mehr aufeinander, sondern überlagern sich. Für viele Unternehmer bedeutet dies einen permanenten Ausnahmezustand. Gerade Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen tragen dabei häufig die Hauptlast der Entscheidungen und Verantwortung.

Vor diesem Hintergrund kann eine geregelte Unternehmensnachfolge auch als Chance verstanden werden. Ein Nachfolger bringt oft neue Perspektiven, zusätzliche Energie und die Bereitschaft mit, bestehende Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen. Gleichzeitig birgt das Abwarten die Gefahr, dass Unternehmer zunehmend ermüden und notwendige strategische Entscheidungen immer weiter aufschieben. Wer seine Nachfolge frühzeitig plant, schafft sich Handlungsspielräume und kann den Übergang aktiv gestalten, anstatt später unter Zeitdruck reagieren zu müssen.

Niedriges oder negatives Wirtschaftswachstum

Die gesamtwirtschaftliche Stagnation hinterlässt tiefe Spuren in den Bilanzen vieler Unternehmen. Deutschland hat immer noch nicht die Wirtschaftsleistung vor Corona erreicht und auch die ursprünglich für 2026 erwartete wirtschaftliche Erholung ist mit Ausbruch des Iran-Kriegs bereits wieder Makulatur. Im Jahr 2024 verzeichnete der Mittelstand ein reales Umsatzminus von rund 1 Prozent. Insbesondere die Margen im Mittelstand geraten zunehmend unter Druck oder rutschen gar in den negativen Bereich ab. Diese schwache Ertragslage spricht vordergründig gegen einen sofortigen Verkauf, da die gedrückten Gewinne zwangsläufig zu niedrigeren Unternehmensbewertungen führen. Damit gerät auch die Alterssicherung der Unternehmer, die einen bestimmten Verkaufserlös fest eingeplant hatten, in Gefahr. Folglich schieben sie die Nachfolgelösung weiter auf die lange Bank, ohne das eigentliche Problem anzugehen.

Allgemeiner Druck auf Unternehmensbewertungen

Parallel zur schwachen Ertragslage und der schwierigen Konjunkturlage hat die Risikoaversion von Banken spürbar zugenommen. Rund 34 Prozent der Mittelständler berichten von schwierigen Kreditgesprächen. Diese Zurückhaltung der Geldgeber drückt direkt auf die realisierbaren Unternehmensbewertungen. In konjunktursensiblen Branchen wie dem Bau- und Handwerksbereich sind die Bewertungsmultiples zuletzt um bis zu 10 Prozent gesunken. Kreditgeber verlangen von den Nachfolgern immer höhere Sicherheiten und akzeptieren nur noch relativ kurze Refinanzierungszeiträume von 6 bis maximal 8 Jahren - in Zeiten erodierender Margen eine Herkulesaufgabe, schließlich müssen Nachfolger den Kapitaldienst in der Regel aus den laufenden Cashflows des erworbenen Unternehmens bestreiten.

Transformation der Wirtschaft

Neben den konjunkturellen Herausforderungen befindet sich die deutsche Wirtschaft in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Digitalisierung, Automatisierung, Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeitsanforderungen und veränderte Kundenbedürfnisse verändern viele Branchen grundlegend. Geschäftsmodelle, die über Jahrzehnte erfolgreich waren, müssen teilweise neu gedacht werden.

Für potenzielle Nachfolger eröffnet dieser Wandel erhebliche Chancen. Sie können bestehende Strukturen übernehmen und gleichzeitig notwendige Modernisierungsschritte konsequenter vorantreiben. Für Übergeber stellt genau diese Transformation jedoch häufig eine Belastung dar, insbesondere wenn die erforderlichen Investitionen noch vor dem Ruhestand umgesetzt werden müssten. Die Bereitschaft, diese Veränderungen an die nächste Generation zu übergeben, kann daher ein legitimer Grund sein, die Nachfolge nicht weiter hinauszuzögern.

Hohe Bürokratiebelastung

Die ausufernde Bürokratie in Deutschland stellt eine signifikante Hürde für die Unternehmensnachfolge dar. Laut einer Studie der Wolff & Häcker Finanzconsulting AG und ESM Ebner Stolz Managemeng Consultants von 2025 hat die Bürokratiebelastung in der Wahrnehmung der Unternehmen in den letzten 5 Jahren massiv zugenommen und wird als Einschränkung der unternehmerischen Freiheit gesehen. Der durch Bürokratie entstehende jährliche Mehraufwand in Relation zum Umsatz wird von über 80 % der befragten Unternehmer mit mindestens 2 % beziffert. Dieser enorme zeitliche und finanzielle Aufwand zehrt an den Nerven vieler Inhaber. Die Belastung ist so gravierend, dass 40 Prozent der Betriebe, die eine Schließung in Erwägung ziehen, dies ausdrücklich auf steigende Bürokratielasten zurückführen. Für den Übergeber spricht dies dafür, sich dieser Last zeitnah entledigen zu wollen. Für den Nachfolgemarkt insgesamt ist die Bürokratie jedoch ein dämpfender Faktor, der potenzielle Käufer zögern lässt.

Arbeitsmarkt und Fachkräftemangel

Der Arbeitsmarkt entwickelt sich zunehmend zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmensnachfolgen. In vielen Regionen und Branchen fällt es Unternehmen schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden. Der demografische Wandel verschärft diese Situation zusätzlich.

Für Nachfolger bedeutet dies zwar eine erhebliche Herausforderung, gleichzeitig kann eine frühzeitig kommunizierte Nachfolgeregelung Mitarbeitern neue Perspektiven eröffnen und Unsicherheiten reduzieren. Unternehmen, die den Übergang professionell vorbereiten und ihre Belegschaft aktiv einbeziehen, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, wichtige Leistungsträger im Betrieb zu halten. Umgekehrt kann eine zu lange hinausgezögerte Nachfolge zu einem schleichenden Verlust von Fachkräften und wertvollem Erfahrungswissen führen.

Stakeholder-Kommunikation als Erfolgsfaktor

Die Unternehmensnachfolge ist nicht nur ein rechtlicher oder finanzieller Vorgang, sondern vor allem ein Kommunikationsprozess. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Banken und andere Geschäftspartner beobachten sehr genau, wie der Generationswechsel vorbereitet wird. Unsicherheit führt dabei häufig zu Spekulationen und kann das Vertrauen wichtiger Anspruchsgruppen beeinträchtigen.

Eine offene und frühzeitige Kommunikation schafft dagegen Stabilität. Wenn die Beteiligten nachvollziehen können, wie die Zukunft des Unternehmens gestaltet wird und welche Rolle der Nachfolger übernimmt, steigen Akzeptanz und Vertrauen deutlich. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann eine professionell kommunizierte Nachfolgelösung deshalb ein positives Signal an den Markt senden und die Kontinuität des Unternehmens unterstreichen.

Demografischer Stau: Das Warten hat seinen Preis

Ein oft unterschätztes Risiko des Abwartens ist der drohende demografische Stau. Wenn eine Vielzahl von Unternehmern gleichzeitig darauf hofft, dass sich das wirtschaftliche Umfeld

bessert, und die Nachfolge aufschiebt, wird unweigerlich ein massives Überangebot auf dem Markt entstehen. Nach Schätzungen des IfM Bonn stehen allein in den Jahren 2026 bis 2030 rund 186.000 Unternehmen zur Übergabe an. Ein solches Überangebot an zum Verkauf stehenden Unternehmen dürfte die Unternehmensbewertungen weiter unter Druck setzen und auf eine veränderte Anzahl an potenziellen Nachfolgern treffen. Wer hingegen frühzeitig handelt und den Prozess jetzt anstößt, profitiert noch von einer besseren Verhandlungsposition und hat eine größere Auswahl an potenziellen Käufern.

Private Equity und Finanzinvestoren als Problemlöser

Das Umfeld, in dem klassische Nachfolgelösungen schwieriger werden, ruft bereits neue Akteure auf den Plan. Insbesondere Private-Equity-Fonds und Finanzinvestoren gewinnen durch gezielte Buy-and-Build-Strategien an Bedeutung. Sie kaufen mittelständische Unternehmen auf, um sie zu größeren, wettbewerbsfähigeren Einheiten zusammenzuschließen. Gleichzeitig sind in Deutschland zahlreiche Beteiligungsgesellschaften entstanden, die ganz gezielt auch in kleinere mittelständische Unternehmen in Nachfolgesituationen investieren, die aufgrund ihrer Größe typischerweise durch das Raster der klassischen Beteiligungsgesellschaften fallen. Im Jahr 2025 lag der Anteil von Finanzinvestoren am M&A-Markt bereits bei 34 Prozent. Für Unternehmer, die keinen familieninternen Nachfolger haben und für die ein Verkauf an Mitarbeiter bzw. Privatpersonen (MBO/MBI) nicht in Frage kommt, bietet diese finanzstarke Käufergruppe eine attraktive Alternative, um das Lebenswerk in neue Hände zu übergeben.

Der Faktor Zeit

Kaum ein Aspekt wird in Nachfolgeprozessen so häufig unterschätzt wie der Zeitbedarf. Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, die Unternehmensbewertung, Verhandlungen mit Banken, steuerliche Gestaltungen sowie die schrittweise Übergabe von Verantwortung benötigen oftmals mehrere Jahre. Gleichzeitig lassen sich wirtschaftliche oder persönliche Entwicklungen nur begrenzt planen.

Wer den Prozess frühzeitig beginnt, gewinnt wertvolle Optionen. Unternehmer können unterschiedliche Nachfolgemodelle prüfen, potenzielle Käufer sorgfältig auswählen und ihre Verhandlungsposition stärken. Wer hingegen auf bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen wartet, läuft Gefahr, später unter Zeitdruck handeln zu müssen. Die Erfahrung zeigt, dass erfolgreiche Nachfolgen nur selten an mangelnden Möglichkeiten scheitern, sondern häufig an einem zu späten Start des Prozesses.

III. Fazit & Handlungsempfehlung

Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sprechen weder eindeutig für noch gegen eine sofortige Unternehmensnachfolge. Zwar belasten schwache Konjunktur, steigende Unsicherheiten und ein höherer Finanzierungsdruck die Unternehmensbewertungen. Gleichzeitig verschärfen sich jedoch die demografischen Herausforderungen kontinuierlich, während die Zahl potenzieller Nachfolger begrenzt bleibt.

Entscheidend ist daher weniger die Frage nach dem vermeintlich perfekten Zeitpunkt als vielmehr die rechtzeitige Vorbereitung. Unternehmer sollten den Nachfolgeprozess möglichst früh beginnen, ihre strategischen Optionen prüfen und ausreichend Zeit für die Suche nach geeigneten Lösungen einplanen. Wer heute handelt, schafft sich Gestaltungsspielräume. Wer dauerhaft auf bessere Rahmenbedingungen wartet, riskiert dagegen, dass sich die Ausgangslage weiter verschlechtert und die eigenen Handlungsoptionen zunehmend eingeschränkt werden.

Über die Autoren:

Dr. Mirko Häcker ist Mitinhaber und -gründer der Wolff & Häcker Finanzconsulting AG (whf) in Ostfildern bei Stuttgart. Er berät seit über 25 Jahren Unternehmen, Übergeber und Nachfolger bei Fragen rund um die Unternehmensnachfolge. So konnten seit der Gründung von whf über 100 Unternehmensnachfolgen im Mittelstand erfolgreich begleitet werden – von der Analyse der Ausgangssituation, der Unternehmensbewertung, der Suche nach geeigneten Nachfolgern, der Erarbeitung passender Nachfolgemodelle, der Verhandlungsführung bis zur Vorbereitung und Begleitung von Finanzierungsgesprächen.

Christian Wewezow ist Geschäftsführer der Clockwise Consulting GmbH und begleitet seit über zwanzig Jahren große und mittelständische Unternehmen in Generationswechseln, Krisen, Unternehmenstransaktionen und strategischen Neuausrichtungen. Der Sohn einer Unternehmerfamilie gilt als Sparringspartner, Brückenbauer und Troubleshooter in komplexen Entscheidungssituationen. Er war Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland im Jahr 2014 und ist Stiftungsvorstand vom Großen Preis des Mittelstandes der Oskar-Patzelt-Stiftung.