

Digitaler
Sonderdruck

Zeitschrift für das ge
KREDITWESEN

78. Jahrgang · 1. Juli 2025

13-2025



Mitherausgeber dieser Ausgabe:
Bundesverband Öffentlicher
Banken Deutschlands, VÖB, e.V.

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

FÖRDERBANKEN 2025

**Aufgeben oder übergeben – Herausforderungen
der Unternehmensnachfolge**

Edith Weymayr

Edith Weymayr

Aufgeben oder übergeben – Herausforderungen der Unternehmensnachfolge

Deutschland verdankt seine wirtschaftliche Stärke und Attraktivität maßgeblich einem leistungsfähigen Mittelstand. Für Baden-Württemberg gilt das ganz besonders: familiengeführte Betriebe mit langer Tradition, innovative High-Tech-Unternehmen mit Weltmarkanspruch, moderne Handwerksbetriebe und Dienstleistungsunternehmen zeichnen den Wirtschaftsstandort aus. Rund 99 Prozent aller Unternehmen in Baden-Württemberg sind nach gängiger Definition KMU, also kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten. Drei Millionen Frauen und Männer arbeiten in diesen Unternehmen, das sind fast zwei Drittel aller Beschäftigten in Baden-Württemberg.

Seit einigen Jahren stehen sehr viele mittelständische Unternehmen aber vor einer wachsenden Herausforderung: Es gilt, die Nachfolgelücke zu schließen.

Zahlen sind eindeutig und alarmierend

Die KfW geht in ihrem Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024 von 215000 Unternehmen in Deutschland aus, die bis Ende 2025 eine Nachfolgeregelung anstreben. Demgegenüber stehen aber auch 231000 Unternehmen, die entweder sicher oder vielleicht stillgelegt werden.

Die Nachfolgelücke wird größer, stellt die KfW fest. Unternehmerinnen und Unternehmer aus den Babyboomer-Jahren werden älter und ziehen sich zurück, die Anzahl möglicher Nachfolgepersonen sinkt dagegen, ebenso wie das Interesse, bestehende Unternehmen weiterzuführen. Die Folge: Unabhängig von einem konkreten

Zeitpunkt könnte fast ein Viertel aller mittelständischen Unternehmen, 920000 an der Zahl, stillgelegt werden, wenn die aktuelle Unternehmensleitung ausscheidet. Beim KfW-Nachfolge-Monitoring 2023 lag der Prozentsatz derjenigen, die diese Option zumindest erwägen, noch bei 15 Prozent. Entsprechend hat sich auch der Prozentsatz der Unternehmen entwickelt, für die die aktuelle Unternehmensleitung eine Nachfolgelösung suchen will. Er ist von 41 Prozent im Monitoring 2023 auf 33 Prozent im Monitoring 2024 zurückgegangen.

Die Zahlen, die der Deutsche Industrie- und Handelskammertag auf Basis seiner Unternehmensberatungen zumeist kleinerer Unternehmen (weniger als 50 Beschäftigte) erhoben hat, sprechen eine ebenso klare Sprache: 28 Prozent der beratenen und zur Nachfolge anstehenden Unternehmen droht das Aus (DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024). Der Bericht nennt die Zahl von einer Viertel-million Betriebe, die bis Ende 2028 abgewickelt werden könnten.

Nachfolgelücke bedroht Wirtschaftsstandort und Wohlstand

Welche Risiken die Nachfolgelücke birgt, lässt sich unschwer vorstellen. Massive Abwicklungen kleiner und mittlerer Unternehmen gehen zu Lasten der wirtschaftlichen Vielfalt, entziehen dem Arbeitsmarkt in großer Zahl wertvolle Arbeitsplätze, schwächen die Wirtschaftsleistung und bedrohen damit letztlich den Wohlstand und die künftige Entwicklung des gesamten Wirtschaftsstandorts Deutschland.

Auch für die wirtschaftliche Entwicklung Baden-Württembergs sind Unternehmensübernahmen von zentraler Bedeutung. Das trifft besonders auf die ländliche Struktur weiter Teile des Landes zu. Durch eine Übernahme der ortsansässigen kleinen und mittleren Betriebe werden diese Strukturen geschützt und erhalten. Das Bestehende und Bewährte wird gleichermaßen stabilisiert und zukunftsfähig weiterentwickelt. Genau das sind die wesentlichen Anliegen von der L-Bank als Förderbank: stabilisieren und entwickeln.

Nachfolgeförderung ist für die L-Bank Teil der Existenzgründungsförderung – denn nichts anderes ist es im Kern für die Unternehmerin oder den Unternehmer, die einen Betrieb übernehmen. Er oder sie gründet eine neue Existenz. Oft ist das finanzielle Risiko dabei hoch. Größere Investitionen, etwa in Modernisierung und Transformation oder in Maschinen, Ausstattung und Infrastruktur, machen die Unternehmensübernahme schwierig.

Diese spezielle Form der Existenzgründung muss die Wirtschaftspolitik genauso in den Fokus nehmen wie die L-Bank als staatliche Förderbank und ihre Partner, beispielsweise die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg. Die Landesregierung bietet seit einigen Monaten gebündelt Informationen rund um das Thema Unternehmensnachfolge an und hat dafür eigens die Plattform Nachfolge BW gegründet. Auf dieser Plattform finden sich nützliche Kontaktadressen, Beratungsangebote und eine Auflistung der wichtigsten Fördermöglichkeiten für übergebende und übernehmende Unternehmerinnen und Unternehmer.

Mit Blick auf das kommende Jahrzehnt werden Beratung und Förderung bei anstehenden Unternehmensübergaben auch in der L-Bank ein noch größeres Gewicht erhalten, als es bisher schon der Fall war.

In einer von der L-Bank und der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg gemeinsam in Auftrag gegebenen Studie zur Unternehmensnachfolge wird aktuell untersucht, wo die größten Herausforderungen für die Beteiligten bei einer Unternehmensübergabe liegen und aus welchen Gründen Übergaben scheitern. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Aspekten der Finanzierung und damit auf der Frage, wie eine Förderbank zum Gelingen einer Unternehmensnachfolge beitragen kann. Von den Ergebnissen der Studie erhoffen sich die beiden Institute Hinweise darauf, wie sie ihre Beratungs- und Förderangebote noch besser auf den Bedarf der Senior-Generation einstellen können, die in den kommenden Jahren aus der Leitung vieler mittelständischer Unternehmen ausscheiden wird.

Neue Nachfolgestudie im Auftrag der L-Bank

Die Studie basiert im Wesentlichen auf der qualitativen Inhaltsanalyse von 21 umfassenden Experteninterviews und auf Daten der Nachfolgemonitore, die die FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Kooperation mit dem Verband Deutscher Bürgschaftsbanken und Creditreform Rating herausgibt. Verantwortlich für die Studie sind Prof. Dr. Holger Wassermann und Prof. Dr. Carsten Kruppe von der FOM Hochschule.

Für die 21 Interviews konnten Expertinnen und Experten aus Kammern und Verbänden beziehungsweise Fachleute mit einem Beratungshintergrund im Bereich der Unternehmensnachfolge und der Finanzierung gewonnen werden. Die interviewten Expertinnen und Experten sind ausschließlich dem Bundesland Baden-Württemberg zuzuordnen, was die Aussagekraft der Analyseergebnisse für die L-Bank als Förderinstitut des Landes noch erhöht. Die erste Auswertung der Interviews ist bereits erfolgt und schon jetzt lassen sich zentrale

Herausforderungen und Muster im Nachfolgeprozess erkennen.

Matching und Finanzierung sind wesentliche Hürden

Eine wesentliche Hürde steht bereits ganz am Anfang des Prozesses: das Matching. Übergeber und Übernehmer müssen zusammenpassen und zusammenfinden. Für ein Unternehmen den geeigneten Nachfolger zu finden, erweist sich aber zunehmend als Problem. Hauptgrund ist, dass die Anzahl potenzieller Kandidaten schon aufgrund des demografischen Wandels abnimmt. Dazu kommen insbesondere finanzielle Risiken, die mit einer Unternehmerschaft verbunden sind, sodass viele grundsätzlich geeignete Nachfolgepersonen die abhängige Beschäftigung der unternehmerischen Existenzgründung vorziehen. Und schließlich scheinen Existenzgründerinnen und -gründer die Übernahme eines bestehenden Unternehmens und damit bestehender Strukturen nur als zweitbeste Gründungsoption zu betrachten. Gut drei Viertel ziehen laut KfW-Nachfolgemonitoring Mittelstand 2024 eine Übernahme gar nicht erst in Betracht.

Als zweite große Hürde im Nachfolgeprozess gilt die Finanzierung. Dabei wurden die Bedingungen für eine Finanzierung der Unternehmensübernahme in Baden-Württemberg von den interviewten Expertinnen und Experten nahezu durchgehend als sehr gut beschrieben. Die Finanzierung stellt grundsätzlich nur dann eine Hürde dar, wenn der Kaufpreis insgesamt sehr beziehungsweise zu hoch ist. Außerdem treten Finanzierungslücken oft auch einige Zeit nach der Übernahme auf. In dem Moment, in dem die Übernehmenden das Unternehmen besser kennengelernt haben und sich Finanzbedarfe ergeben, die zum Zeitpunkt der Übernahme nicht im Vordergrund standen.

L-Bank-Programme sind nachgefragt und wirksam

Sowohl bei der Investition der Übernahme als auch bei der Nachfinanzierung sind gute Beratungsangebote und Finanzie-



Foto: L-Bank/Wagenhan

Edith Weymayr



Vorsitzende des Vorstands, L-Bank, Karlsruhe

Ein wachsender Anteil mittelständischer Unternehmen in Deutschland, insbesondere in Baden-Württemberg, steht vor einem kritischen Wendepunkt: der fehlenden Nachfolge. Laut KfW könnten bundesweit bis 2025 mehr Unternehmen stillgelegt als erfolgreich übergeben werden. Die Gründe reichen von sinkendem Interesse potenzieller Nachfolger über Matching-Probleme bis hin zu Finanzierungshemmnissen – trotz grundsätzlich guter Förderbedingungen im Land. Die L-Bank begegnet diesen Herausforderungen mit gezielten Programmen zur Unterstützung von Unternehmensübernahmen. Ihre Rolle als Förderbank sieht das Institut dabei zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine aktuelle Studie, initiiert von der L-Bank und der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg, analysiert erstmals systematisch die konkreten Hürden im Nachfolgeprozess und liefert erste Impulse für neue, bedarfsgerechte Förderinstrumente. Erste Ergebnisse der Studie hat Edith Weymayr im vorliegenden Gastbeitrag auch schon eingearbeitet. (Red.)

rungsangebote mit möglichst niedriger Zugangsschwelle von großer Bedeutung für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess. Zwar spielen Förderkredite bei der Übernahmefinanzierung insgesamt eine relativ kleine Rolle. Der Nachfolgemonitor der FOM Hochschule für Ökonomie und Management, des Verbandes Deutscher Bürgschaftsbanken und der Creditreform Rating AG gibt den Anteil von Förderkrediten an den Fremdmitteln bei der Nach-

folgefinanzierung mit 6 Prozent an. Die Anzahl der von der L-Bank als Förderbank mitfinanzierten Übernahmen zeigt aber, dass Förderdarlehen einen festen Platz in Nachfolgeprozessen haben.

In den kommenden Jahren stehen laut KfW bundesweit rund 106 000 Unternehmen jährlich zur Übernahme an. In Baden-Württemberg sind es mehrere Tausend jedes Jahr. Für 2023 und 2024 beziffert das Statistische Landesamt die Menge der bestehenden Unternehmen, die im Zuge einer Nachfolgeregelung an eine neue Firmenleitung übergeben und damit erhalten werden konnten, mit jeweils rund 6 000. Die meisten davon sind kleinere Handwerksbetriebe, aber in nennenswerter Anzahl auch Hotels und Gastronomiebetriebe, Dienstleistungs- und Einzelhandelsunternehmen sowie Unternehmen aus der Industrie.

2024 konnte die L-Bank über ihre Förderprogramme 1 210 Übernahmen (Vorjahr: 1 218) mit einem Betrag von etwa 460 Millionen Euro (Vorjahr 484 Millionen Euro) fördern. Das heißt, die L-Bank hat rund ein Fünftel aller Übernahmen in Baden-Württemberg finanziell unterstützt.

Fast 120 Millionen Euro für Unternehmensnachfolgen

Die L-Bank hat vor allem zwei größere Förderprogramme im Bereich Existenzgründung und Unternehmensübernahme im Angebot für Baden-Württemberg. Die Gründungs- und Wachstumsfinanzierung BW (GuW) sowie die Startfinanzierung 80. Beide Programme sind seit vielen Jahren ausgesprochen erfolgreich.

Die Startfinanzierung 80 ist das insgesamt kleinere Programm, das speziell auch für kleinere Unternehmen und für Existenzgründungen im Handwerk konzipiert ist, häufig also Unternehmen, die für einen größeren Kredit möglicherweise nicht genügend Sicherheiten vorweisen können. Attraktive Besonderheit des Programms ist die Übernahme einer (obligatorischen) Darlehensbürgschaft in Höhe von 80 Prozent durch die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg.

Ausdrücklich bietet die L-Bank das Programm als Unterstützung auch für die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit durch die Übernahme eines bestehenden Unternehmens oder tätige Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen an. Förderfähig sind Investitionen in die Erweiterung oder Modernisierung nach der Gründungsphase sowie Investitionen in Warenlager oder Betriebsmittel. Die Kredithöhe beträgt maximal 175 000 Euro für eine übernehmende Person, bei mehreren Personen maximal 700 000 Euro für die Unternehmensübernahme. Mit der Meistergründungsprämie in Form eines zusätzlichen Tilgungszuschusses des Landes werden gezielt Gründerinnen und Gründer im Handwerk adressiert. Wer sich mit Meisterbrief selbstständig machen will, profitiert von einem Tilgungszuschuss in Höhe von 10 Prozent des Bruttodarlehensbetrags.

Die Gründungs- und Wachstumsfinanzierung BW ist breiter angelegt als die Startfinanzierung 80 und richtet sich sowohl an junge als auch an etablierte Unternehmen. Aber auch in der GuW BW ist die Unternehmensübernahme erklärter Förderzweck: Betriebsübernahmen sowie Erweiterung, Modernisierung oder Umstrukturierung bestehender Unternehmen sind grundsätzlich förderfähig. Anders als bei der Startfinanzierung 80 also ausdrücklich auch der Erwerb und die Standortverlagerung eines Unternehmens. Auch die Meistergründungsprämie ist Bestandteil der GuW BW und dazu ein Nachhaltigkeitsbonus für Unternehmen, die nachweislich und konkret daran arbeiten, ihre CO₂-Emissionen zu reduzieren.

Im gesamten vergangenen Jahr gingen fast 34 Prozent der Fördermittel im Programm Startfinanzierung 80 in Unternehmensübernahmen. Bei der GuW BW waren es im Bereich der jungen Unternehmen fast 54 Prozent, womit 759 Unternehmensübernahmen unterstützt wurden. Es war damit das erfolgreichste Nachfolgeprogramm der L-Bank.

Im ersten Quartal dieses Jahres hat die L-Bank bereits rund 96 Millionen Euro in der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung BW sowie in der Startfinanzierung 80 bewilligen können, um die Nachfolge-

lücke schließen zu helfen. 295 Unternehmensnachfolgen wurden damit gefördert. Neben den beiden großen Programmen werden Unternehmensübernahmen in kleinerem Maß auch in der Tourismusfinanzierung mit dem Liquiditätskredit und über das Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum unterstützt.

Unterstützungsbedarf wird weiter steigen

Die Auswertung der Interviews der Studie zur Unternehmensnachfolge zeigt, dass Banken und Finanzierern bei der Bewältigung der Nachfolgelücke eine wichtige Rolle zugedacht wird, dass sie die in sie gesetzten Erwartungen aber nicht immer erfüllen. Es besteht eine Kluft zwischen dem Kapitalbedarf der Nachfolge und der Finanzierungsbereitschaft beziehungsweise den Finanzierungsmöglichkeiten. Kritisiert werden oft die hohen Anforderungen der Banken und deren Zurückhaltung bei der Finanzierung von Unternehmensübernahmen. In den nächsten Wochen und Monaten werden wir die ersten Studienergebnisse absichern und mithilfe einer Befragung von mehreren hundert Teilnehmerinnen und Teilnehmern noch klarer herausarbeiten versuchen. Aktuell läuft die Befragung, erste Ergebnisse hieraus sind für den Spätsommer zu erwarten.

Auch wenn die Startfinanzierung 80 in den Experteninterviews durchgehend positiv hervorgehoben wird, ebenso wie die Arbeit der Bürgschaftsbanken, dürfen wir uns nicht damit zufriedengeben. Der in den Interviews geäußerte Wunsch nach mehr Unterstützung für Beteiligungsfinanzierungen ist ein Hinweis, in welche Richtung es gehen könnte.

Im Zusammenspiel mit Partnerinstitutionen wie der KfW, der Bürgschaftsbank, aber auch allen Primärbanken und Sparkassen im Land, wird die L-Bank vorhandene Finanzierungsangebote optimieren und neue Instrumente entwickeln. Im Zentrum der L-Bank-Wirtschaftsförderung steht dabei stets, mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg bei ihren Entscheidungen und Investitionen bestmöglich zu unterstützen.