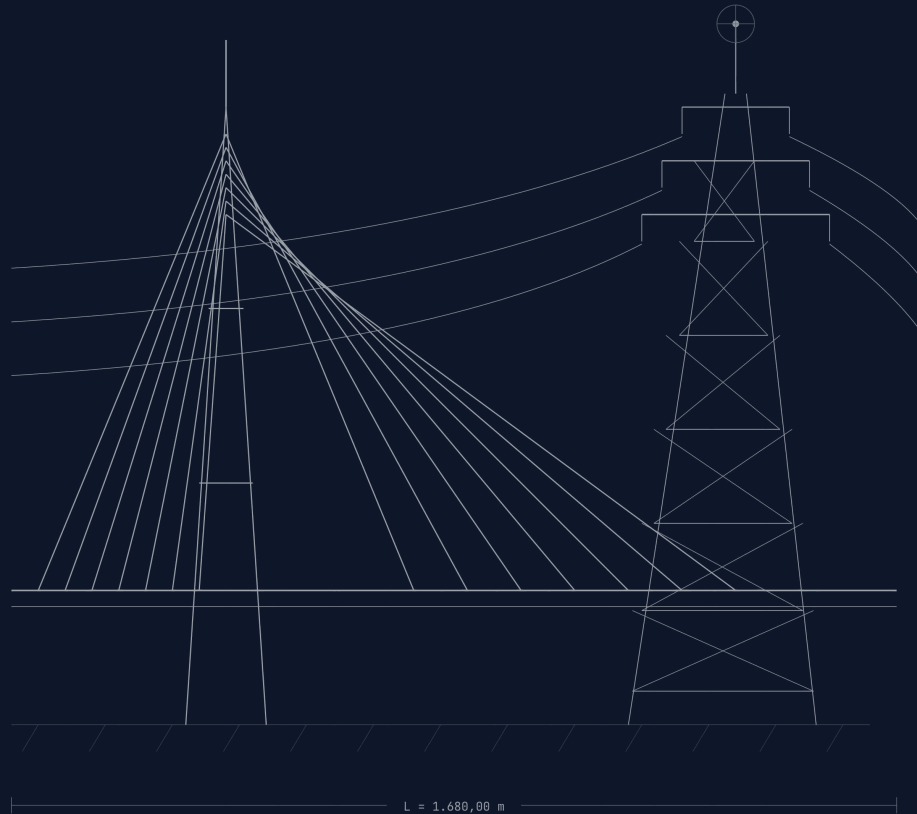


N 53°33'12" · E 09°59'40"

PROJ. ID - BIM/26



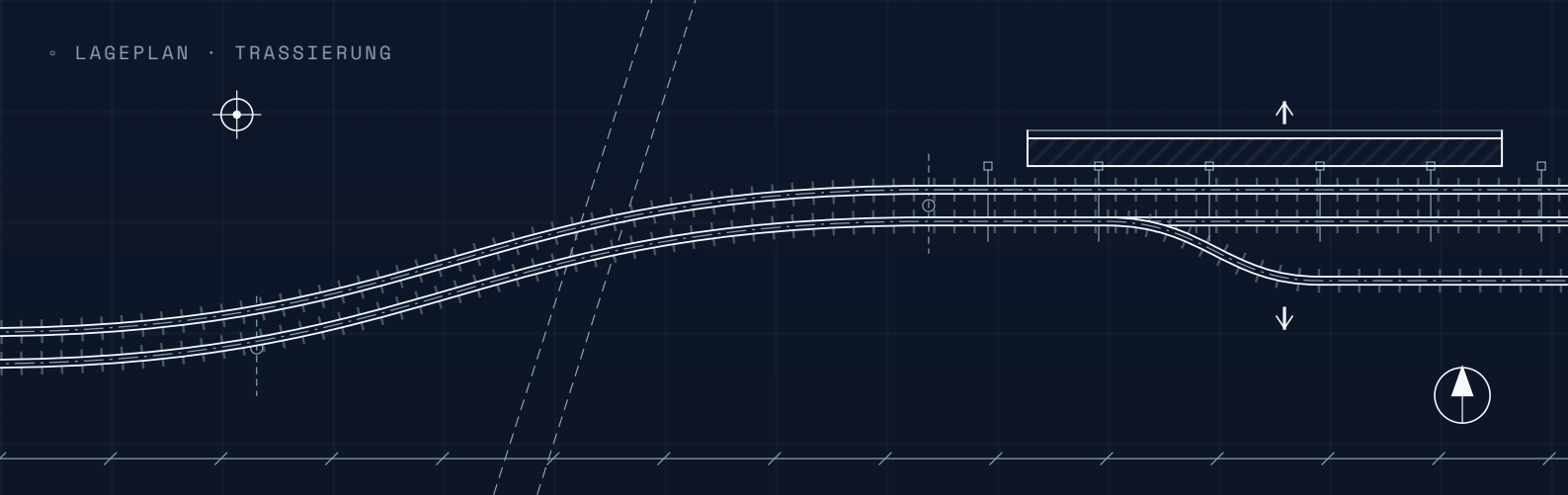
VERKEHR · ENERGIE · WASSER

SCALE 1 : 5.000

ARKEN INSIGHTS · AUSGABE 02

Die Nachfolgelücke

Warum die klassische Nachfolge nicht mehr funktioniert



KAPITEL 01 ◦ DIE AUSGANGSLAGE

01 Sieben von zehn Inhabern sind 55 oder älter.

Vor zwanzig Jahren war im deutschen Mittelstand etwa jeder fünfte Inhaber 55 Jahre oder älter. 2025 waren es bereits 57 Prozent (KfW, Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025). In der von uns betrachteten Branche ist die Verschiebung noch deutlicher: Wir haben die Altersstruktur der Hauptgesellschafter in über 1.600 Planungs- und Ingenieurbüros ausgewertet, von der Planung über Vermessung und Geotechnik bis zur Umwelt- und Landschaftsplanung.

In 71 Prozent der untersuchten Büros ist der Hauptgesellschafter 55 oder älter. Jeder achte ist 70 oder älter.

Der Abstand zum Mittelstand insgesamt liegt damit bei rund 14 Prozentpunkten. Für die Branche bedeutet das: Viele Inhaber werden sich in den kommenden fünf bis zehn Jahren mit der Frage beschäftigen müssen, wie es mit ihrem Büro weitergeht. Betroffen sind dabei häufig wirtschaftlich gesunde Büros mit guter Auslastung, deren Leistungen angesichts des hohen Investitionsbedarfs in der Infrastruktur weiter gefragt sein dürften.

Umso wichtiger ist es, die Nachfolge rechtzeitig anzugehen. Wer sich dabei am Takt des übrigen Mittelstands orientiert, fängt in unserer Branche eher zu spät an.

„Die Nachfolgelücke in den Planungs- und Ingenieurbüros ist längst kein individuelles Problem einzelner Unternehmer mehr, sondern eine strukturelle Herausforderung für eine ganze Branche. Wenn sieben von zehn Inhabern bereits 55 Jahre oder älter sind, reicht es nicht mehr, auf den passenden Nachfolger zu warten. Die Branche muss neue Wege der Unternehmensübergabe und -entwicklung denken.“

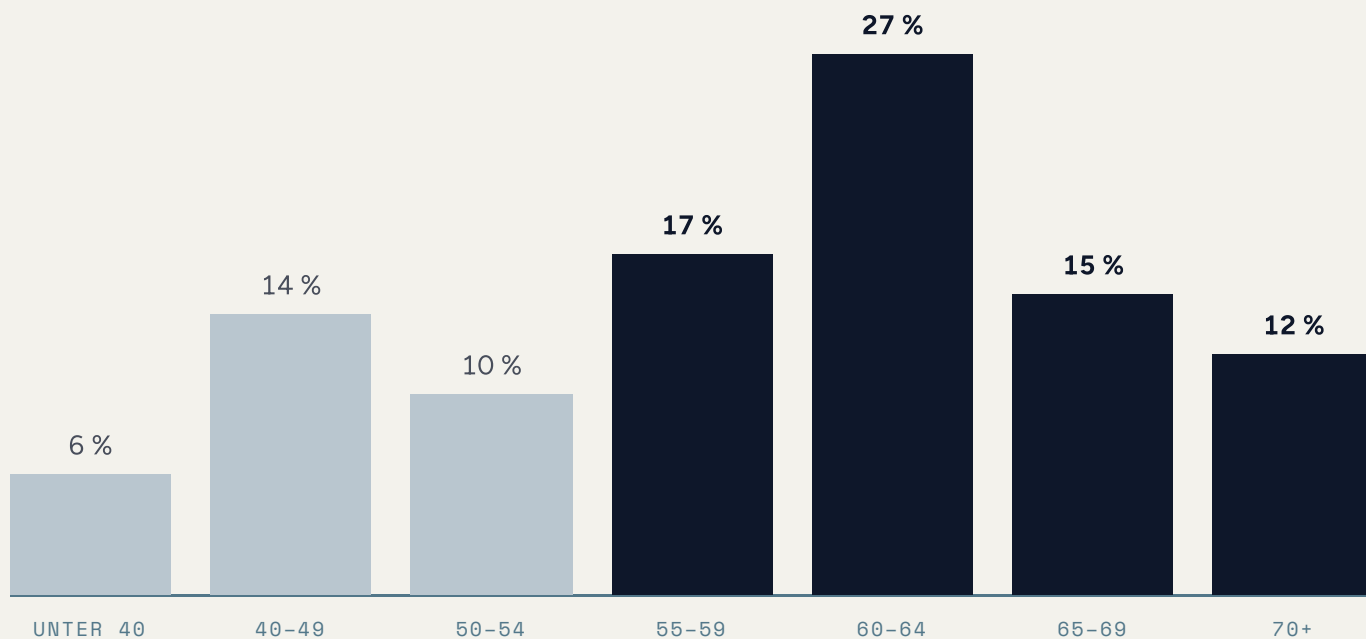


DIPL.-ING. WILFRIED GRUNAU ◦ PRÄSIDENT ZBI

Dipl.-Ing. Wilfried Grunau engagiert sich seit vielen Jahren für die Ingenieurbranche. Als Präsident des Zentralverbands der Ingenieurvereine (ZBI) und langjähriger Präsident des Verbands Deutscher Vermessungsingenieure (VDV) hat er die fachpolitische Arbeit maßgeblich geprägt. Als Impulsgeber setzt er zudem Akzente bei der Weiterentwicklung des Berufsstands und dem Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Geodäsie.

Altersstruktur der Hauptgesellschafter in Planungs- und Ingenieurbüros (n = 1.600).

71 % der Hauptgesellschafter sind 55 Jahre oder älter



Zum Vergleich: Im Mittelstand insgesamt sind 57 % der Inhaber 55 Jahre oder älter.

Quelle: ARKEN Gruppe, Auswertung der Altersstruktur von Hauptgesellschaftern (n = 1.600). Vergleichswert: KfW Research, Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025.

MITTELSTAND
INSGESAMT

57 %

der Inhaber sind 55 Jahre oder älter (KfW 2025).

PLANUNGS- UND
INGENIEURBÜROS

71 %

der Hauptgesellschafter sind 55 oder älter - 14 Prozentpunkte mehr.

ÜBER 70

1 von 8

Hauptgesellschaftern ist bereits 70 Jahre oder älter.

02 Warum die Nachfolge selten an den Inhabern scheitert.

Wer seit Jahren einen Nachfolger sucht und keinen findet, fragt sich irgendwann, was er falsch gemacht hat. Zu spät angefangen, zu lange festgehalten, zu viel erwartet? Meistens trifft das nicht zu. Der übliche Weg, das Büro an ein oder zwei bewährte Leute aus der zweiten Reihe zu übergeben, klappt heute aus drei Gründen immer seltener. Keiner dieser Faktoren lässt sich durch den einzelnen Inhaber allein lösen.

01 · Demografie

Erstens fehlt eine ganze Generation.

Die Zahl der Studienanfänger im Bauingenieurwesen fiel zwischen 1993 und 2006 von 11.503 auf 5.907, ein Rückgang um fast die Hälfte (Statistisches Bundesamt). Nach dem Ende des Baubooms der Nachwendezeit galt das Bauen als Branche ohne Zukunft, dazu kamen schwache Geburtenjahrgänge. Die Jahrgänge, die damals ausgeblieben sind, wären heute etwa 38 bis 52 Jahre alt. In genau diesem Alter übernimmt man normalerweise ein Büro.

02 · Finanzierung

Zweitens scheitert die interne Lösung oft an der Finanzierung.

Banken erwarten bei einer Übernahme meist 20 bis 30 Prozent Eigenkapital. Für einen angestellten Projektleiter ist das schnell ein Betrag, den er aus seinem Gehalt nicht ansparen kann, auch wenn er fachlich und menschlich genau der Richtige wäre. Laut DIHK berichten vier von zehn Nachfolgeinteressierten von Finanzierungsproblemen, klassische Bankkredite sind für Übernahmen oft schwer zu bekommen.

03 · Alternativen

Drittens haben die Kandidaten attraktive Alternativen.

Wer das Zeug zur Übernahme hat, wird von Großbüros, Baukonzernen und der öffentlichen Hand umworben. Dort gibt es gute Gehälter, planbare Arbeitszeiten und kein persönliches Haftungsrisiko. Entsprechend gering ist die Lust auf die eigene Firma: Nur 26 Prozent der Befragten im KfW-Gründungsmonitor wären lieber selbstständig als angestellt. 2024 haben die IHKs bundesweit 9.636 abgabewillige Inhaber beraten, aber nur 4.016 Übernahmeinteressierte (DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025).

EXHIBIT 02 · DIE DREI GRÜNDE IN ZAHLEN

-49%

Studienanfänger im Bauingenieurwesen, 1993 bis 2006

4 von 10

Nachfolgeinteressierten berichten von Finanzierungsproblemen

2,4 : 1

abgabewillige Inhaber je Übernahmeinteressent (IHK-Beratung 2024)

Quellen: Statistisches Bundesamt, Hochschulstatistik; DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025.

03 Was eine offene Nachfolge im Büro verändert.

Ein Inhaber Anfang 60 ohne geregelte Nachfolge steht vor einem nachvollziehbaren Dilemma: Er unterschreibt keinen Mietvertrag über zehn Jahre, stellt keine Berufseinsteiger auf Vorrat ein und zögert bei Investitionen in BIM oder neue Software, deren Nutzen sich möglicherweise erst nach seinem Ausscheiden auszahlt.

Die KfW beobachtet diesen Zusammenhang im gesamten Mittelstand: Eine ungeklärte Nachfolge wirkt wie eine Bremse auf die Investitionstätigkeit. Bei kurzfristig geplanten Nachfolgen sinkt das jährliche Investitionsvolumen laut KfW um rund 32 Prozent.

Nachfolge ist deshalb nicht nur eine Frage des Eigentums. Sie entscheidet mit darüber, ob ein Büro in den Jahren davor noch investiert, digitalisiert und Führung entwickelt.

01 · Übertragbarkeit

Solange Kundenbeziehungen, Kalkulation und Qualitätssicherung vor allem beim Inhaber liegen, hängt das Büro an einer Person.

02 · Digitale Lieferfähigkeit

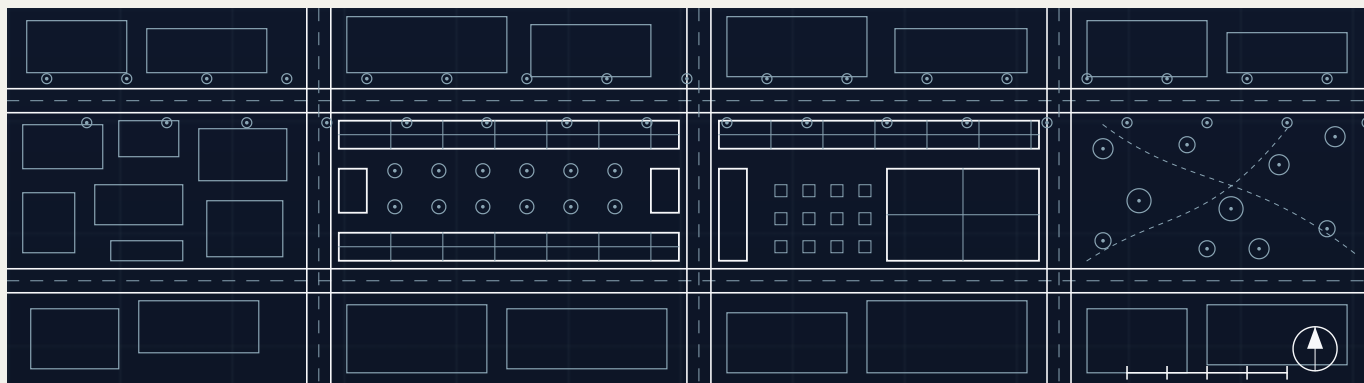
Ohne belastbare BIM-Prozesse wird es bei immer mehr digitalen Planungs- und Vergabeprozessen schwieriger, wettbewerbsfähig zu bleiben (siehe ARKEN Insights 01).

03 · Führungsnachwuchs

Oft ist die zweite Führungsebene kaum jünger als der Inhaber. Eine Übergabe an sie hält dann nur wenige Jahre, und jüngere Mitarbeitende bekommen keine Gelegenheit, schrittweise in Führung hineinzuwachsen.

Je früher die Nachfolge angegangen wird, desto größer bleibt der Gestaltungsspielraum.

Dazu kommt eine persönliche Seite, über die selten offen gesprochen wird. Für viele Gründer ist das Büro Arbeitsplatz, Einkommen und größter Vermögenswert zugleich. Mit der Übergabe entscheidet sich damit auch ein großer Teil der eigenen Altersvorsorge. Bei Name und Standort ebenso wie bei der Zukunft der Mitarbeitenden, die das Büro über Jahrzehnte mitgetragen haben.



04 Was Inhaber jetzt tun können.

Am meisten hilft es, zwei Fragen getrennt zu behandeln: Wer führt das Büro künftig, und wem gehört es? Wer beides in einer Person lösen will, wartet oft jahrelang auf den idealen Kandidaten. Wer Führung und Eigentum getrennt betrachtet, hat deutlich mehr Optionen.

„Wer Nachfolge erst dann zum Thema macht, wenn der Inhaber ausscheiden möchte, hat einen großen Teil der Gestaltungsmöglichkeiten bereits verschenkt. Zukunftsfähige Nachfolge bedeutet deshalb vor allem, ein Unternehmen rechtzeitig so aufzustellen, dass Führung, Wissen und Kundenbeziehungen nicht mehr an einer einzelnen Person hängen.“

DIPL.-ING. WILFRIED GRUNAU · PRÄSIDENT ZBI

01

Führung verteilen.

Zwei bis drei Personen aus der zweiten Reihe übernehmen innerhalb eines Jahres echte Verantwortung für Kunden, Kalkulation und Personal. Das lohnt sich unabhängig davon, wie die Eigentumsfrage später gelöst wird.

02

Wissen festhalten.

Standards, Vorlagen, Prüfregeln und Kalkulationslogik gehören ins System. Was nur im Kopf des Inhabers liegt, geht bei der Übergabe verloren.

03

Drei Kennzahlen jährlich prüfen.

Den Umsatzanteil der drei größten Kunden, den Anteil der Aufträge, die der Inhaber selbst akquiriert, und das Durchschnittsalter der Führungsebene. Alle drei Kennzahlen geben früh Hinweise darauf, wie unabhängig das Büro bereits vom Inhaber aufgestellt ist und wo Handlungsbedarf besteht.

04

Die Eigentumsfrage früh sondieren.

Gibt es intern keine Lösung, lohnt der Blick auf einen Partner von außen, etwa einen Verbund. Das Gespräch ist am einfachsten, solange das Büro gut läuft und der Inhaber den Übergang noch selbst prägen kann.

IM KERN

Wer heute Anfang 60 ist, sollte in den nächsten zwölf Monaten vor allem daran arbeiten, dass das Büro auch ohne ihn trägt. Dann wird aus der Nachfolge kein Endpunkt, sondern ein gestaltbarer Übergang.

Wie die ARKEN Gruppe unterstützt.

Die ARKEN Gruppe ist ein Verbund planender und beratender Büros im Infrastrukturbereich. Inhabern, die ihr Büro in gute Hände geben wollen, bieten wir eine Nachfolgelösung, bei der sie den Übergang selbst mitgestalten.

Das Lebenswerk wird weitergeführt. Name, Mannschaft, Kundenbeziehungen und fachliche Handschrift bleiben erhalten. Im Verbund teilen sich die Büros Standards, Prozesse und digitale Infrastruktur, und jüngere Führungskräfte finden Entwicklungsmöglichkeiten über das eigene Büro hinaus. So wird Nachfolge mit einer zweiten Frage verbunden: Wie kann das Büro nach der Übergabe stärker und zukunftsfähiger werden, als es allein möglich wäre?

Der Inhaber bestimmt das Tempo. Wie lange er unternehmerisch dabeibleibt und wie schnell Verantwortung übergeht, legen wir gemeinsam fest.

Die Entscheidung fällt nicht allein. Im Verbund gibt es Inhaber, die vor denselben Fragen stehen oder standen, und ein zentrales Team, das den Prozess von Anfang an begleitet.

Ob Nachfolge oder Partnerschaft. Wir sprechen gern mit Ihnen, vertraulich und ganz ohne Zeitdruck.

GRÜNDER & GESCHÄFTSFÜHRER · ARKEN GRUPPE



**Hannes
Schmidt**

GRÜNDER & GESCHÄFTSFÜHRER

+49 162 6971016

hannes.schmidt@arken-gruppe.de



**Christian
von Schoenberg**

GRÜNDER & GESCHÄFTSFÜHRER

+49 160 95754112

christian.schoenberg@arken-gruppe.de

ÜBER DIESEN REPORT

ARKEN Insights ist die Publikationsreihe der ARKEN Gruppe für Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Ingenieurbüros.

HINWEIS

Dieser Report dient der allgemeinen Information. Die Inhalte wurden sorgfältig recherchiert; dennoch übernimmt ARKEN keine Gewähr für Vollständigkeit, Aktualität oder Richtigkeit. Anforderungen und Marktbedingungen können sich ändern und sollten im Einzelfall geprüft werden.

DIREKTER KONTAKT

E-Mail · Web

kontakt@arken-gruppe.de

[arken-gruppe.de](https://www.arken-gruppe.de)