

UNTERNEHMENSNACHFOLGE IM MITTELSTAND: DER GROSSE GAP UND DAS UNGENUTZTE POTENZIAL VON MENSCHEN MIT ZUWANDERUNGSGESCHICHTE



EXPLORATIVE QUALITATIVE STUDIE IM SAARLAND

Stefanie Valcic-Manstein
Nils Bortloff
Michael Katerla





INHALTSVERZEICHNIS

1. AUSGANGSLAGE	1
2. DER GROSSE GAP – NACHFOLGE FÜR KMU	2
3. NACHFOLGE DURCH PERSONEN MIT ZUWANDERUNGSGESCHICHTE	4
4. INTERVIEWDESIGN	6
5. AUSWERTUNG	7
6. PERSPEKTIVE DER GRÜNDUNGSINTERESSIERTEN INTERNATIONALEN PERSONEN	9
7. PERSPEKTIVE DER BERATUNGSINSTITUTIONEN UND MULTIPLIKATOREN	11
8. PERSPEKTIVE DER ÜBERGABEWILLIGEN UNTERNEHMER:INNEN	14
9. ZENTRALE ERGEBNISSE UND STRATEGISCHE EINORDNUNG VON NEXTGEN.SAAR	16
10. ABSCHLIESSENDE BEWERTUNG	19
11. QUELLEN UND LITERATUR	20



ZUR ENTSTEHUNG DIESER STUDIE

Die Recherche zum aktuellen Forschungsstand sowie die Durchführung der qualitativen Interviews erfolgten im Zeitraum Januar bis Dezember 2025. In dieser Phase wurden leitfadengestützte Gespräche mit Unternehmer:innen mit Nachfolgebedarf, mit Vertreter:innen von Institutionen und Multiplikatoren sowie mit internationalen gründungsinteressierten Personen geführt. Alle Interviews wurden anonymisiert und im Sinne guter wissenschaftlicher Praxis ausgewertet.

Auf Grundlage der erhobenen Daten wurde die Studie im Januar und Februar 2026 ausgewertet und verfasst. Die grafische Gestaltung und Aufbereitung der Publikation erfolgte im März 2026.

Die Studie verfolgt einen explorativen Ansatz und versteht sich als Beitrag zur besseren Sichtbarkeit und zum Verständnis migrationssensibler Unternehmensnachfolge.

Ziel ist es, Perspektiven unterschiedlicher Akteursgruppen zusammenzuführen und daraus praxisnahe Handlungsperspektiven für Politik, Wirtschaft und Unterstützungsinstitutionen abzuleiten.

Unser besonderer Dank gilt allen Interviewpartner:innen, die ihre Zeit, Erfahrungen und Perspektiven für diese Studie zur Verfügung gestellt haben. Die Offenheit der Unternehmer:innen, der internationalen Nachfolgeinteressierten sowie der Vertreter:innen von Institutionen und Multiplikatoren hat wesentlich zum Gelingen dieser Untersuchung beigetragen.

Darüber hinaus danken wir den Partnern im regionalen Nachfolgeökosystem für den konstruktiven Austausch und die fachlichen Impulse während der Entstehung der Studie.

Stefanie Valcic-Manstein





1. AUSGANGSLAGE

Die FITT gGmbH betrachtet Wissens- und Technologietransfer als wichtige Treiber für Innovation. Mit jährlich rund 100 anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsprojekten fördert sie seit fast 40 Jahren aktiv den technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Sie ist verlässliche Partnerin für Unternehmen und Institutionen, Kommunen und öffentliche Hand sowie Gründungsinteressierte und Startups.

Insbesondere für internationale Studierende sowie für Menschen mit Zuwanderungs- und Fluchtgeschichte ist die FITT gGmbH in zahlreichen Projekten die Ansprechpartnerin im Saarland. Ihre praktische und wissenschaftliche Kompetenz wird sowohl vom Gründungs-ökosystem im Saarland als auch bundesweit angefragt und geschätzt.

Das Leuchtturmprojekt „Perspektive Neustart – THSN“ zeigt seit 2017, wie eine adäquate Unterstützung dazu beitragen kann, dass Menschen mit Zuwanderungs- und Fluchtgeschichte erfolgreich ein Unternehmen in Deutschland gründen.

Das Projekt ist als zehnmonatiger Teilzeitinkubator konzipiert, in dem zwölf Teilnehmende aus unterschiedlichen Ländern ihre Gründungsidee entwickeln, einen Business Plan schreiben, ihre Kompetenzen in Businessdeutsch optimieren und das für sie relevante Netzwerk aufbauen können. Die Gründungsquote ist mit 60 Prozent vergleichbar hoch. Neben den Gründungen oder den Vermittlungen in qualifizierte Beschäftigungen begleiteten wir immer wieder auch einzelne Versuche der Nachfolge.

Finanziert wird das Projekt durch Stiftungen, von herausragender Bedeutung ist dabei The Human Safety Net, die dieses Projekt seit 2018 fördert.^[1]

Aufgrund der umfangreichen Erfahrungen und Evaluationen innerhalb dieses Projekts gelangte die FITT gGmbH gemeinsam mit The Human Safety Net zu der Erkenntnis, dass die Unternehmensnachfolge durch Menschen mit Zuwanderungs- und Fluchtgeschichte ein bislang kaum evaluiertes Feld darstellt, in dem jedoch erhebliche Potenziale liegen können.

Im Jahr 2025 beauftragte The Human Safety Net die FITT gGmbH mit einer überwiegend im Saarland durchgeführten Studie. Untersucht wurde, wie sich die aktuelle Situation der Unternehmensnachfolge durch Menschen mit Zuwanderungsgeschichte darstellt, welche Herausforderungen bestehen und welche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Übernahme geschaffen werden müssen.





2. DER GROSSE GAP – NACHFOLGE FÜR KMU

Die Unternehmensnachfolge zählt zu den zentralen wirtschaftlichen Herausforderungen in Deutschland, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Der demografische Wandel trifft den Mittelstand spürbar: Das durchschnittliche Alter der Inhaber:innen liegt inzwischen bei über 54 Jahren, mit einem wachsenden Anteil über 55 Jahren. Bis Ende 2025 planen rund 215.000 Unternehmen eine Nachfolgeregelung, während etwa 231.000 Betriebe eine Stilllegung in Betracht ziehen.

DEMOGRAFISCHER DRUCK UND STRUKTURELLE NACHFOLGELÜCKE

Mit 62 Prozent ist das Alter der Inhaber:innen der häufigste Grund für geplante Schließungen, gefolgt vom fehlenden Interesse innerhalb der Familie (47 Prozent). Gleichzeitig stehen jährlich lediglich rund 45.000 Unternehmensübernahmen einer deutlich höheren Zahl übergabereifer Betriebe gegenüber.^[2] Diese Diskrepanz verdeutlicht den strukturellen „Gap“ zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Nachfolgemarkt.

Laut DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024 erwägen 28 Prozent der beratenen Unternehmen eine Schließung mangels geeigneter Nachfolger:innen. Hochgerechnet könnten in den kommenden fünf Jahren mehr als eine Viertelmillion Betriebe betroffen sein.

Die Tragweite dieser Entwicklung wird deutlich angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung der KMU: 99,3 Prozent aller Unternehmen in Deutschland zählen zu dieser Gruppe, 84,9 Prozent davon sind Kleinstunternehmen. KMU beschäftigen rund 19,1 Millionen Menschen und stellen damit mehr als die Hälfte aller abhängig Beschäftigten im Unternehmenssektor.^[3]

Der große Gap in der KMU-Nachfolge beschreibt nicht nur ein quantitatives Missverhältnis zwischen übergabereifen Unternehmen und verfügbaren Nachfolger:innen, sondern verweist zugleich auf ein qualitatives Defizit in der Einbindung bislang unterrepräsentierter Gruppen.





VOLKSWIRTSCHAFTLICHE UND REGIONALE FOLGEN VON BETRIEBSSCHLIESSUNGEN

Die Nachfolgelücke ist damit kein branchenspezifisches Problem, sondern berührt die strukturelle Stabilität des Wirtschaftsstandorts insgesamt. Schließungen wirtschaftlich tragfähiger Betriebe führen zu einem Verlust von Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und unternehmerischem Know-how.

Besonders in regional verankerten Branchen, etwa Handwerk, Gastronomie, Einzelhandel oder personenbezogenen Dienstleistungen, können Versorgungslücken entstehen. Der Wegfall von Arbeitsplätzen reduziert Kaufkraft und schwächt lokale Wirtschaftskreisläufe. Gleichzeitig werden Innovations- und Investitionsprozesse unterbrochen, und öffentliche Haushalte geraten durch sinkende Steuer- und Abgabeneinnahmen unter Druck.

In strukturschwächeren oder ländlichen Räumen können mehrere Betriebs-schließungen eine nachhaltige Erosion wirtschaftlicher und sozialer Infrastruktur auslösen. Die Nachfolgefrage ist damit nicht nur eine betriebswirtschaftliche Herausforderung einzelner Unternehmen, sondern eine zentrale Frage regionaler Resilienz und wirtschaftlicher Zukunftsfähigkeit.

GESELLSCHAFTLICHE RELEVANZ UND DEMOKRATISCHE DIMENSION

Ohne gezielte Maßnahmen droht diese Lücke weiter zu wachsen. Betriebsschließungen führen nicht nur zu wirtschaftlichen Einbußen, sondern können auch gesellschaftliche Spannungen verstärken. Studien weisen darauf hin, dass wirtschaftliche Unsicherheiten und strukturelle Verluste in Regionen die Akzeptanz demokratischer Institutionen schwächen können.^[4]

Die Sicherung der Unternehmensnachfolge ist damit nicht nur eine betriebswirtschaftliche oder arbeitsmarktpolitische Aufgabe, sondern eine strategische Frage wirtschaftlicher Resilienz, regionaler Stabilität und gesellschaftlicher Integration.





3. NACHFOLGE DURCH PERSONEN MIT ZUWANDERUNGSGESCHICHTE

Ein besonders relevantes, bislang unzureichend genutztes Potenzial bei der KMU-Nachfolge liegt bei Menschen mit Migrationshintergrund. Laut Global Entrepreneurship Monitor (GEM) liegt die Gründungsquote bei Menschen mit Migrationsgeschichte mit 19,9 Prozent mehr als doppelt so hoch wie bei Personen ohne (8,3 Prozent). Diese hohe unternehmerische Aktivität zeigt deutlich, dass Motivation und Risikobereitschaft vorhanden sind.

DEFINITION DER ZIELGRUPPE

Unsere Zielgruppe umfasst dauerhaft in Deutschland lebende Personen mit gesichertem Aufenthaltsstatus, mindestens mit Niederlassungserlaubnis oder deutscher Staatsangehörigkeit, sowie mit guten bis sehr guten Deutschsprachkenntnissen (mindestens B2-Niveau).

Sie verfügen entweder selbst über eine Flucht- oder Zuwanderungsgeschichte oder entstammen Familien, in denen Migration oder Flucht in der ersten oder zweiten Generation stattgefunden hat. Dabei wird zwischen Flucht als erzwungener Migration und Zuwanderung als freiwilliger Migration unterschieden, ohne diese wertend zu hierarchisieren.

Zur Zielgruppe zählen zudem Personen, die wesentliche Teile ihrer Ausbildungs- und/oder Erwerbsbiografie im Ausland erworben haben und ihre berufliche Zukunft dauerhaft in Deutschland sehen.

Im Fokus stehen somit langfristig integrierte (qualifizierte) Personen mit unternehmerischem Potenzial, die grundsätzlich die formalen Voraussetzungen für eine Unternehmensübernahme erfüllen, jedoch im Nachfolgemarkt bislang unterrepräsentiert sind.

Diese Zielgruppe umfasst bislang wenig aktivierte, jedoch unternehmerisch affine Personen mit eigener oder familiärer Einwanderungsgeschichte. Dazu zählen insbesondere Newcomer:innen und Migrant:innen, EU-Bürger:innen, internationale Absolvent:innen deutscher Hochschulen sowie Menschen mit eigener Zuwanderungsbiografie, die über fachliche Qualifikationen, Mehrsprachigkeit, internationale Netzwerke und teilweise auch unternehmerische Vorerfahrung verfügen.

Viele dieser Personen zeigen eine überdurchschnittlich hohe Gründungsneigung und den Wunsch nach wirtschaftlicher Selbstständigkeit, nehmen jedoch die Übernahme bestehender kleiner und mittlerer Unternehmen bislang kaum als realistische Karriereoption wahr.

Es fehlen systematische Programme, Forschung und Best-Practice-Modelle, die gezielt auf die besonderen Herausforderungen von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte im Übernahmeprozess eingehen. Gleichzeitig zeigen Studien des Sachverständigenrats für Integration und Migration (SVR), dass diese Gruppe aufgrund struktureller Benachteiligungen, etwa durch Dequalifizierung, Anerkennungsprobleme ausländischer Abschlüsse oder Diskriminierungserfahrungen, mit besonderen Herausforderungen im Zugang zu unternehmerischen Möglichkeiten konfrontiert ist.

Auf der einen Seite stehen hunderttausende übergabereife KMU, auf der anderen Seite eine unternehmerisch affine, aber strukturell und informationsseitig benachteiligte Zielgruppe. Zwischen beiden Seiten fehlt bislang eine systematisch entwickelte Brücke.



DER „WEISSE FLECK“ IN DER NACHFOLGEDISKUSSION

Trotz dieser offensichtlichen Relevanz existieren bislang keine systematischen Studien zur Unternehmensnachfolge durch Menschen mit Zuwanderungsgeschichte. Daher wollen wir als FITT gGmbH mit dieser Pilotstudie erste Antworten auf die Herausforderungen finden und Lösungswege erarbeiten.

Die FITT gGmbH verfügt seit 2012 über umfangreiche Erfahrungen in der Begleitung internationaler Gründer:innen, die auch von weiteren Akteur:innen auf regionaler und Bundesebene adressiert wird.^[5] Durch erfolgreiche Projekte konnte die Sichtbarkeit dieser Zielgruppe erhöht und zum Abbau von Vorurteilen beigetragen werden. Dennoch bleibt die Nachfolge ein „weißer Fleck“.

Ohne gezielte Maßnahmen wird die Nachfolgelücke weiterwachsen. Know-how geht verloren, der Mittelstand wird geschwächt, regionale Strukturen erodieren.

Eine stärkere Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund könnte dazu beitragen, bestehende Betriebe und Arbeitsplätze zu erhalten, individuelle Aufstiegsperspektiven zu eröffnen und regionale Wirtschaftsstrukturen zu stabilisieren. Darüber hinaus berührt die Frage der Nachfolge auch integrations- und gesellschaftspolitische Dimensionen, da unternehmerische Verantwortung mit ökonomischer Teilhabe und sozialer Sichtbarkeit verbunden ist.

Der große Gap ist somit nicht ausschließlich Ausdruck eines Mangels an Nachfolger:innen, sondern auch ein Hinweis auf bislang unzureichend erschlossene Potenziale innerhalb der bestehenden Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur.





4. INTERVIEWDESIGN

In der vorliegenden Studie wurde ein mehrstufiges methodisches Vorgehen gewählt. Zunächst erfolgte eine systematische Recherche und Auswertung einschlägiger Fachliteratur zum Thema Unternehmensnachfolge sowie die Teilnahme an Fachtagungen.

Ziel dieser Phase war, den aktuellen Forschungsstand und den praktischen Ist-Zustand von Nachfolgeprozessen zu erfassen sowie zentrale Herausforderungen, theoretische Ansätze und bestehende Unterstützungsstrukturen zu identifizieren.

Auf Grundlage dieser Voranalyse wurden leitende Fragestellungen entwickelt, die als konzeptioneller Rahmen für die empirische Untersuchung dienten. Diese dienten nicht der Überprüfung vorab formulierter Hypothesen, sondern der strukturierten Annäherung an ein bislang wenig erforschtes Feld.

Die empirische Datenerhebung erfolgte mittels leitfadengestützter Interviews, Video- und Gruppeninterviews mit drei Akteursgruppen:

1. Unternehmer:innen mit Nachfolgebedarf

2. Multiplikatoren und institutionellen Unterstützungsakteuren

- **Handwerkskammern**
- **Industrie- und Handelskammern**
- **Förderbanken, Wirtschaftsförderungen**

3. Personen mit Zuwanderungsgeschichte und Interesse an einer Unternehmensübernahme

Die Interviews wurden aufgezeichnet, protokolliert oder transkribiert und anonymisiert.

Der leitfadengestützte Ansatz ermöglichte es, zentrale Themen systematisch abzudecken und zugleich Raum für individuelle Perspektiven und vertiefende Nachfragen zu lassen.





5. AUSWERTUNG

METHODISCHE BEGRÜNDUNG: GROUNDED-THEORY-ORIENTIERUNG

Die vorliegende Studie orientiert sich methodisch an den Prinzipien der **Grounded Theory nach Strauss und Corbin**. Ziel dieses Ansatzes ist es, theoretische Verdichtungen nicht vorab normativ festzulegen, sondern aus dem empirischen Material heraus zu entwickeln. Anstelle der Überprüfung vorgegebener Hypothesen steht die systematische Generierung konzeptueller Kategorien im Zentrum der Analyse.

Die Wahl dieses Vorgehens ist insbesondere deshalb angemessen, da es sich bei der migrationssensiblen Unternehmensnachfolge um ein bislang wenig systematisch untersuchtes Feld im regionalen Kontext handelt. Die Grounded-Theory-orientierte Auswertung ermöglicht es, unterschiedliche Akteursperspektiven vergleichend zu erfassen und gemeinsame Spannungsfelder induktiv herauszuarbeiten.

Die Studie verfolgt dabei keine vollständige Theoriegenerierung im engeren Sinne, sondern eine theorieorientierte Verdichtung empirischer Befunde mit dem Ziel, praxisrelevante Handlungsempfehlungen abzuleiten.



BESCHREIBUNG DES AUSWERTUNGSPROZESSES

Die Analyse basiert auf Interviews per Videokonferenz, Gruppeninterviews und leitfadengestützten Interviews mit den drei Akteursgruppen.

Im ersten Schritt wurden die Interviewtexte sequenziell ausgewertet. Bedeutungstragende Textstellen wurden identifiziert und mit inhaltsnahen, möglichst deskriptiven Codes versehen. Ziel war es, zentrale Deutungsmuster, Problembeschreibungen, Handlungsorientierungen und Bewertungsschemata sichtbar zu machen.

Die offenen Codes wurden gruppenspezifisch entwickelt, um die Eigenlogik jeder Akteursperspektive zu erfassen.





AXIALES KODIEREN

Im zweiten Schritt wurden die offenen Codes systematisch verdichtet. Inhaltlich verwandte Codes wurden zu übergeordneten Kategorien gebündelt, beispielsweise:

- Finanzierung
- Matching
- Prozessverständnis
- Kommunikationsdynamiken
- strukturelle Rahmenbedingungen

Dabei wurde untersucht:

- Wie werden Probleme beschrieben?
- Welche Ursachen werden benannt?
- Welche Lösungsansätze werden impliziert?

Die Vergleichbarkeit der Perspektiven wurde nicht über identische Codes, sondern über gemeinsame Kategorien hergestellt.

VERGLEICHENDE VERDICHTUNG

Im dritten Schritt erfolgte eine systematische Gegenüberstellung der drei Akteursgruppen. Dabei wurden Schnittmengen, Wahrnehmungsunterschiede, Spannungsfelder und implizite Kommunikationsmuster herausgearbeitet. Diese vergleichende Verdichtung bildete die Grundlage für die Entwicklung eines integrierten Analysemodells.

THEORETISCHE VERDICHTUNG

Abschließend wurden aus den Kategorien hypothesenartige Kernaussagen formuliert. Diese stellen keine generalisierbaren Aussagen dar, sondern konzeptionelle Verdichtungen des erhobenen Materials.

Ziel war es, eine migrationssensible Kommunikationsarchitektur als strukturierendes Erklärungsmodell zu entwickeln.



6. PERSPEKTIVE DER GRÜNDUNGSINTERESSIERTEN INTERNATIONALEN PERSONEN

Die qualitative Auswertung der Interviews mit gründungsinteressierten internationalen Personen zeigt ein differenziertes Bild der Wahrnehmung von Unternehmensnachfolge. Die Analyse erfolgte in einem ersten Schritt über offenes Kodieren zentraler Aussagen und in einem zweiten Schritt über die Bündelung zu übergeordneten Kategorien.

Dabei wurden insbesondere folgende zentrale Themen sichtbar: kognitive Bewertung von Nachfolge, Motivation und Werteorientierung, strukturelle Hürden, individuelle Ressourcen sowie Unterstützungsbedarfe.

KOGNITIVE BEWERTUNG UND STRUKTURELLE HÜRDEN

Unternehmensnachfolge wird von den Befragten überwiegend als komplex und risikobehaftet eingeschätzt. Sie erscheint nicht als selbstverständliche Option, sondern als Entscheidung, die sorgfältig abgewogen werden muss. Dabei zeigt sich, dass kognitive Bewertung und strukturelle Rahmenbedingungen eng miteinander verknüpft sind.

Zentrale Unsicherheiten betreffen insbesondere finanzielle und rechtliche Aspekte. So formuliert eine Person: "Ich habe Angst vor finanziellen Risiken, weil ich kein Geld habe." Diese Aussage wurde als finanzielle Unsicherheit codiert und verweist auf fehlende finanzielle Ausgangsbedingungen sowie eine hohe subjektive Risikowahrnehmung.

Auch rechtliche Komplexität wird als wesentliches Hemmnis wahrgenommen: "Ich sehe die Übernahme als riskant, weil mir rechtliches Wissen fehlt." Diese Wahrnehmung wurde als Rechtsunsicherheit eingeordnet und deutet auf eine Kombination aus Informationsdefiziten und fehlender Orientierung im deutschen Rechtssystem hin.

Darüber hinaus werden weitere strukturelle Hürden benannt, darunter Bürokratie, mangelndes Vertrauen seitens Banken sowie sprachliche Barrieren. Diese Faktoren verstärken die wahrgenommene Komplexität und tragen dazu bei, dass Nachfolgeprozesse als schwer zugänglich erlebt werden.

Gleichzeitig erkennen einige Befragte auch strategische Vorteile einer Unternehmensübernahme: „Ein bestehendes Unternehmen hat bereits Kunden, das spart Zeit.“ Diese Aussage wurde als Vorteil im Sinne von Marktzugang codiert und zeigt, dass Nachfolge nicht ausschließlich negativ bewertet wird, sondern als rationale Option mit Effizienzgewinnen wahrgenommen werden kann.

Insgesamt wird deutlich, dass Unternehmensnachfolge nicht grundsätzlich abgelehnt wird. Vielmehr handelt es sich um eine kontextabhängige Option, deren Attraktivität maßgeblich davon abhängt, inwieweit strukturelle Hürden reduziert und Unsicherheiten adressiert werden können.





MOTIVATION UND ORIENTIERUNG

Die Motivlage der Befragten ist heterogen. Neben dem Wunsch nach wirtschaftlicher Stabilität und beruflichem Aufstieg spielt auch Selbstverwirklichung eine zentrale Rolle.

Mehrere Personen äußern explizit den Wunsch nach eigener Gestaltungshoheit: „Ich möchte lieber selbst gründen, um meine Ideen umzusetzen.“

Dieser Selbstverwirklichungswunsch verdeutlicht, dass Nachfolge im Vergleich zur Neugründung teilweise als weniger kreativ oder frei wahrgenommen wird. Gleichzeitig existiert eine ausgeprägte Leistungs- und Verantwortungsorientierung. In einzelnen Fällen wird die Bewahrung eines bestehenden Unternehmens auch als Beitrag zur Gesellschaft oder zur regionalen Wirtschaft verstanden.

Die Entscheidung für oder gegen Nachfolge erscheint somit als Balance zwischen Autonomiebedürfnis und Stabilitätsorientierung.

RESSOURCEN UND ERFAHRUNGEN

Die Interviews zeigen ein breites Spektrum an Ausgangsvoraussetzungen. Einige Befragte verfügen über unternehmerische Vorerfahrung im Herkunftsland: „Ich habe schon ein Unternehmen im Herkunftsland aufgebaut.“ Diese Erfahrung wurde als unternehmerische Vorerfahrung codiert.

Gleichzeitig berichten andere von fehlender Marktkenntnis oder Unsicherheiten im Aufenthaltsstatus.

Die Gruppe der gründungsinteressierten internationalen Personen ist daher nicht homogen. Sie reicht von erfahrenen Unternehmer:innen mit internationalem Hintergrund bis zu Personen, die erstmals eine unternehmerische Tätigkeit erwägen.

UNTERSTÜTZUNGSBEDARFE UND ENTSCHEIDUNGSFAKTOREN

Über alle Interviews hinweg wird ein klarer Bedarf an strukturierter Begleitung deutlich. Besonders häufig genannt wird Mentoring: „Mentoring ist wichtig, jemand, der mich unterstützt und motiviert.“

Der Code „Wunsch nach Mentoring“ verweist auf eine doppelte Erwartung: fachliche Anleitung und emotionale Absicherung. Darüber hinaus wird Transparenz als entscheidender Faktor benannt: „Ich brauche transparente Informationen und Vertrauen zum Übergeber.“

Die Bedeutung von Transparenz und Vertrauen wird mehrfach hervorgehoben. Nachfolge wird nur dann als realistische Option betrachtet, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- klare und nachvollziehbare Übergabestruktur
- transparente Finanzinformationen
- institutionelle Unterstützung
- persönliche Passung zwischen Übergeber und Übernehmer

Die Entscheidung zur Nachfolge erscheint somit als Abwägungsprozess zwischen individuellen Ressourcen, wahrgenommenem Risiko und institutioneller Anerkennung.

ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

Die Auswertung zeigt, dass Unternehmensnachfolge für gründungsinteressierte internationale Personen kein ausgeschlossener, aber ein anspruchsvoller Weg ist. Die zentralen Hemmnisse liegen weniger in fehlender Motivation als in Unsicherheit hinsichtlich Finanzierung, Rechtslage, institutioneller Anerkennung und kommunikativer Positionierung.

Mentoring, Transparenz und Vertrauensaufbau fungieren als Schlüsselfaktoren für eine positive Entscheidungsfindung.

Damit wird deutlich, dass migrationssensible Kommunikations- und Orientierungsangebote einen entscheidenden Beitrag leisten können, um vorhandenes unternehmerisches Potenzial in konkrete Nachfolgeprozesse zu überführen.



7. PERSPEKTIVE DER BERATUNGSINSTITUTIONEN UND MULTIPLIKATOREN

Die qualitative Auswertung der Interviews mit Vertreter:innen von Kammern, Banken, Wirtschaftsförderungen und weiteren Multiplikatoren zeigt eine stark strukturorientierte Sicht auf die Unternehmensnachfolge. Die Analyse erfolgte auch hier über offenes Kodieren zentraler Aussagen und die anschließende Bündelung in übergeordnete Kategorien.

Besonders oft genannt wurden strukturelle Marktbedingungen, prozessuale Schwächen, Finanzierungs- und Förderhemmnisse sowie Matching- und Netzwerkdefizite.

STRUKTURELLE MARKT-PROBLEMATIK

Alle befragten Institutionen bewerten die Nachfolgesituation als kritisch. Der demografische Wandel wird als zentrale Ursache benannt. Eine prägnante Aussage lautet: „28 Prozent der Unternehmen müssen schließen, 96 Prozent wegen fehlender Nachfolger.“

Dieser Befund wurde als strukturelle Nachfolgelücke codiert und verweist auf ein deutliches Missverhältnis zwischen übergabewilligen Unternehmen und verfügbaren Nachfolgeinteressierten.

Besonders betroffen sind Handwerk, Gastronomie, Einzelhandel und personenbezogene Dienstleistungen. Teilweise droht die Stilllegung wirtschaftlich gesunder Betriebe, nicht aufgrund fehlender Marktchancen, sondern mangels geeigneter Übernehmer:innen. Die Nachfolgeproblematik wird somit primär als strukturelle Marktfrage verstanden.

PROZESSUALE SCHWÄCHEN IM NACHFOLGEPROZESS

Neben strukturellen Faktoren werden wiederholt prozessuale Defizite benannt. Insbesondere die verspätete Initiierung von Nachfolgeprozessen gilt als Kernproblem: „Viele Unternehmer beginnen viel zu spät mit der Planung.“

Dieser Code (verspätete Nachfolgeplanung) verweist auf fehlende strategische Vorbereitung. Nachfolge werde häufig erst dann aktiv angegangen, wenn zeitlicher Druck bereits besteht.

Ein weiteres wiederkehrendes Thema ist die emotionale Bindung an das eigene Unternehmen: „Unternehmen sind das Lebenswerk, Preisvorstellungen sind oft unrealistisch.“

Die emotional überhöhte Bewertung führt aus Sicht der Institutionen zu Diskrepanzen zwischen subjektiver Wertzuschreibung und marktwirtschaftlicher Bewertung. Insgesamt wird Nachfolge als mehrjähriger Begleitprozess verstanden, der frühzeitige Planung und professionelle Moderation erfordert.



FINANZIERUNGS- UND FÖRDERHEMMNISSE

Finanzierung wird von den meisten Befragten als zentrales Hindernis benannt:

„Finanzierung ist ein Hauptproblem bei Nachfolgen.“

Der Code Finanzierungshürde verweist auf mehrere Faktoren:

- Eigenkapitalmangel bei Nachfolgern
- restriktivere Kreditvergaben
- Unsicherheiten hinsichtlich Bonität
- Aufenthaltsstatus bei Drittstaatenangehörigen

Zudem wird die Förderlandschaft als komplex und intransparent beschrieben: „Zu viele Anlaufstellen, zu wenig Transparenz.“

Diese Förderlandschaft-Intransparenz deutet auf strukturelle Zugangshürden hin, insbesondere für Personen ohne langjährige Systemkenntnis.

Gleichzeitig betonen einige Institutionen, dass Finanzierung bei tragfähigem Konzept grundsätzlich lösbar sei. Die Einschätzungen variieren somit zwischen strukturellem Engpass und handhabbarem Problem.



KULTURELLE UND SPRACHLICHE BARRIEREN

Im Kontext internationaler

Nachfolgeinteressierter werden sprachliche und administrative Herausforderungen benannt:

„Sprachbarrieren sind eine echte Herausforderung, besonders bei Behördenkommunikation.“

Diese sprachlich-administrative Barriere verweist auf Schwierigkeiten im Umgang mit Vertrags- und Behördenkommunikation. Zudem wird die Anerkennung ausländischer Abschlüsse thematisiert: „Anerkennung von Abschlüssen ist häufig ein Problem.“

Die Anerkennungshürde betrifft insbesondere reglementierte Berufe und handwerkliche Tätigkeiten. Darüber hinaus wird auf Unsicherheiten im Aufenthaltsrecht sowie auf erhöhte Anforderungen bei Finanzierungsprüfungen verwiesen. In mehreren Interviews wird deutlich, dass formale Voraussetzungen, etwa Bonitätsnachweise, Eigenkapitalanforderungen oder rechtliche Statusfragen, für internationale Interessierte mitunter komplexer und erklärungsbedürftiger sind als für Personen ohne Zuwanderungsgeschichte.

Grundsätzlich zeigen sich die Institutionen offen gegenüber internationalen Newcomer:innen als Nachfolger:innen. Gleichwohl werden strukturelle Rahmenbedingungen benannt, die zusätzliche Anforderungen erzeugen. Ein Interviewter merkt an: „Es fehlt an nachhaltigen Netzwerken, kurze Projektlaufzeiten reichen nicht.“

Internationale Newcomer:innen werden somit nicht grundsätzlich ausgeschlossen, stoßen jedoch auf zusätzliche strukturelle Anforderungen, insbesondere in den Bereichen Finanzierung, Aufenthaltsrecht und Anerkennung, und damit spielt auch der Faktor Zeit wieder eine wesentliche Rolle. Diese Faktoren erhöhen die Komplexität des Übergabeprozesses und können, insbesondere im Zusammenspiel, als zusätzliche Entscheidungsbarrieren wirken, was auch von den interviewten Institutionen bestätigt wurde.

MATCHING- UND NETZWERKDEFIZITE

Ein weiterer Schwerpunkt der Interviews liegt auf der Ausgestaltung von Matchingformaten. Bestehende Nachfolgebörsen werden als teilweise zu anonym oder zu technisch beschrieben. Ein zentrales Hemmnis wird wie folgt formuliert: „Matching-Veranstaltungen sind schwierig, weil Altinhaber sich nicht outen wollen.“

Die Vertraulichkeitsbarriere verweist auf die Sensibilität des Themas innerhalb bestehender Belegschaften und Kundenstrukturen. Darüber hinaus wird die mangelnde Nachhaltigkeit vieler Projekte kritisiert: „Es fehlt an nachhaltigen Netzwerken, kurze Projektlaufzeiten reichen nicht.“ Diese Aussage verdeutlicht die Bedeutung langfristiger Zeitperspektiven und stabiler Netzwerkstrukturen im Nachfolgeprozess.

Die fehlende Nachhaltigkeit wird als strukturelles Problem benannt. Einzelveranstaltungen oder kurzfristige Programme reichen aus Sicht der Multiplikatoren nicht aus, um tragfähige Übergabeprozesse zu stabilisieren. Matching wird nicht als technischer Vermittlungsakt verstanden, sondern als vertrauensbasierter Transformationsprozess.

ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

Die Perspektive der Beratungsinstitutionen und Multiplikatoren ist stark system- und strukturorientiert. Die Nachfolgeproblematik wird primär als Folge demografischer Entwicklungen und prozessualer Defizite verstanden. Zentrale Herausforderungen sind:

- verspätete Planung
- Finanzierungshemmnisse
- komplexe Förderstrukturen
- Vertraulichkeits- und Matchingprobleme

Gleichzeitig wird deutlich, dass kein grundsätzlicher Mangel an Instrumenten besteht. Vielmehr wird eine stärkere Prozesskultur, frühzeitige Sensibilisierung und nachhaltige Begleitung gefordert.

Newcomer:innen werden nicht grundsätzlich ausgeschlossen, stoßen jedoch auf zusätzliche strukturelle Anforderungen, insbesondere in den Bereichen Finanzierung, Aufenthaltsrecht und Anerkennung.

Die Analyse legt nahe, dass erfolgreiche Unternehmensnachfolge weniger von der Schaffung neuer Programme als von der besseren Verzahnung bestehender Strukturen und der Stabilisierung sensibler Prozessphasen abhängt.





8. PERSPEKTIVE DER ÜBERGABEWILLIGEN UNTERNEHMER:INNEN

Die qualitative Auswertung der Interviews mit übergabewilligen Unternehmer:innen zeigt, dass Unternehmensnachfolge primär als strategischer und zugleich persönlicher Transformationsprozess verstanden wird. Die Analyse erfolgte zunächst über offenes Kodieren zentraler Aussagen und anschließend über die Bündelung zu übergeordneten Kategorien.

Im Zentrum der Auswertung stehen folgende Merkmalsbereiche: zeitliche Dringlichkeit, Übergabemodelle, Anforderungen an Nachfolger:innen, finanzielle und strukturelle Hürden sowie Matching- und Marktstrukturen.

ZEITLICHE DRINGLICHKEIT UND EXIT-STRATEGIEN

Die Interviews zeigen eine deutliche Spannbreite hinsichtlich der zeitlichen Perspektive. Während einige Unternehmer:innen strategisch geplante Exits verfolgen, befinden sich andere in einer Situation zunehmenden Handlungsdrucks. So formuliert ein Befragter: „Exit innerhalb der nächsten 18 Monate angestrebt.“

Diese Aussage wurde als strategisch geplanter Exit codiert und verweist auf eine unternehmerische Planungsperspektive, die stärker an Wachstums- oder Wettbewerbslogiken orientiert ist.

Demgegenüber stehen klassische KMU, bei denen die Übergabe stärker an Lebensalter und biografische Faktoren gekoppelt ist. Wiederholt wird ein Übergabezeitraum zwischen einem und drei Jahren genannt: „Übergangszeit zwischen ein und drei Jahren.“

Diese Zeitdimension verdeutlicht, dass Nachfolge überwiegend nicht als kurzfristiger Eigentumswechsel, sondern als mehrstufiger Prozess verstanden wird.

ÜBERGABEMODELLE UND ROLLENVERSTÄNDNIS

Ein zentrales Merkmal der Unternehmerperspektive ist das Verständnis von Nachfolge als begleiteter Übergang. Eine sofortige „Schlüsselübergabe“ wird überwiegend abgelehnt. So heißt es: „Keine sofortige Schlüsselübergabe, aber auch keine 5-Jahres-Begleitung.“

Dieser moderat definierte Übergabezeitraum spiegelt den Wunsch nach Balance wider: Einerseits soll Kontinuität gesichert werden, andererseits wird eine klare Perspektive für den vollständigen Rollenwechsel angestrebt.

Mehrere Befragte können sich flexible Modelle vorstellen, etwa schrittweise Erlösbeteiligungen, temporäre Doppelspitzen oder ein Rollenwechsel in eine operative Funktion im Unternehmen. Nachfolge wird somit als Prozess gestaltet, nicht als einmaliger Vertragsakt.

ANFORDERUNGEN AN NACHFOLGER:INNEN

Die Interviews zeigen ein klares Erwartungsprofil. Neben fachlicher Eignung wird insbesondere eine Kombination aus fachlicher und kaufmännischer Kompetenz gefordert: „Nachfolger muss technisch und kaufmännisch kompetent sein.“

Dieser Code (Doppelqualifikation erforderlich) verweist auf die hohe Komplexität moderner Unternehmensführung, insbesondere in handwerksnahen oder spezialisierten Branchen.

Darüber hinaus werden Führungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Werte- und Team-Passung und Kundenorientierung betont.

In familiengeführten Betrieben spielt kulturelle Passung eine zentrale Rolle. Sprachliche Integration wird als Voraussetzung funktionierender Kommunikation verstanden, jedoch nicht grundsätzlich ausschließlich formuliert.

Insgesamt wird deutlich, dass Nachfolge stark über persönliche und kulturelle Anschlussfähigkeit definiert wird.

FINANZIELLE UND STRUKTURELLE HÜRDEN

Ein zentrales, nahezu durchgängig benanntes Thema ist die Finanzierung. So heißt es deutlich: „Bankfinanzierung der Nachfolge ist das größte Problem.“

Dieser Finanzierungsengpass wird unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße genannt. Selbst wirtschaftlich stabile Betriebe stoßen auf Schwierigkeiten bei der Kreditvergabe an potenzielle Nachfolger:innen.

Zudem werden Unsicherheiten bei der Unternehmensbewertung beschrieben. In einzelnen Fällen wird auch Kritik an rein spekulativen Investoren geäußert: „Investoren wollten nur kaufen, um teurer weiterzuverkaufen.“

Diese Aussage wurde als Ablehnung rein spekulativer Investoren codiert und verweist auf ein normatives Verständnis von Unternehmensführung, das langfristige Stabilität über kurzfristige Rendite stellt.

Neben finanziellen Fragen wirken auch Kontextfaktoren wie Fachkräftemangel belastend: „Frustration über fehlende Arbeitskräfte.“

Der Fachkräftemangel fungiert als zusätzlicher Druckfaktor, der Übergabeprozesse erschwert.

MATCHING UND MARKTZUGANG

Ein weiterer zentraler Befund betrifft die Art der Anbahnung von Kontakten. Deutlich bevorzugt werden diskrete Direktgespräche: „Auf jeden Fall im Eins-zu-Eins-Gespräch, privater geschützter Raum.“

Dieser Code (Präferenz für diskrete Direktansprache) verdeutlicht, dass Vertrauen und Vertraulichkeit zentrale Voraussetzungen sind. Öffentliche Pitch-Formate werden zurückhaltend bewertet, während anonymisierte Plattformen oder strukturierte Matching-Börsen als potenziell hilfreich angesehen werden: „Transparenz und Plattformen wären hilfreich.“

Gleichzeitig berichten mehrere Befragte von einer geringen Nutzung institutioneller Unterstützungsangebote. Matching wird teilweise als unstrukturiert oder intransparent erlebt.



ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

Die Auswertung zeigt, dass Unternehmensnachfolge aus Sicht der Unternehmer:innen primär ein Beziehungs- und Vertrauensprozess ist. Finanzierungszugang stellt den zentralen strukturellen Engpass dar, selbst bei wirtschaftlich gesunden Betrieben.

Die Qualität des Matchings hängt nicht allein von fachlicher Qualifikation ab, sondern maßgeblich von kultureller und persönlicher Passung. Diskrete, moderierte 1:1-Anbahnungen werden als risikoärmer und effektiver bewertet als öffentliche Formate.

Unternehmensnachfolge wird somit weniger als Markttransaktion, sondern als mehrjähriger Transformationsprozess verstanden, der strukturelle, wirtschaftliche und zwischenmenschliche Dimensionen gleichermaßen umfasst.



9. ZENTRALE ERGEBNISSE, HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND NEXTGEN.SAAR

ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE

Die qualitative Analyse der drei Perspektiven, Unternehmer:innen, nachfolgeinteressierte Personen mit Zuwanderungsgeschichte sowie Institutionen und Multiplikatoren, zeigt ein konsistentes, jedoch differenziertes Bild der Nachfolgesituation im Saarland und im angrenzenden Rheinland-Pfalz (hier nur begrenzte Aussagefähigkeit auf Grundlage der Interviews).

Erstens besteht ein breiter Konsens über die strukturelle Dringlichkeit. Der demografische Wandel führt zu einer wachsenden Zahl übergabereifer Unternehmen, während geeignete Nachfolger:innen fehlen. Betriebsschließungen drohen nicht aufgrund fehlender Marktchancen, sondern mangels Übergabelösungen.

Zweitens zeigt sich eine deutliche Wahrnehmungsdifferenz zwischen den Akteursgruppen:

- Unternehmer:innen verstehen Nachfolge primär als Vertrauens- und Transformationsprozess
- Nachfolgeinteressierte erleben sie als komplex, risikobehaftet und kommunikativ anspruchsvoll
- Institutionen argumentieren stärker struktur- und prozessorientiert

Drittens wird deutlich: Das Problem liegt weniger im Mangel an Instrumenten als in Reibungsverlusten an den Schnittstellen zwischen den Akteuren.

Besonders sichtbar werden Spannungsfelder in folgenden Bereichen:

- Finanzierung (formal lösbar vs. subjektiv risikobehaftet)
- Matching (Strukturangebot vs. Vertrauensbedarf)
- Prozesswissen (institutionelle Systemkenntnis vs. Orientierungsdefizit)
- Kommunikation (Direktheit, Rollenklärung, Erwartungsmanagement)

Die zentrale Leerstelle liegt in der fehlenden migrationssensiblen Kommunikationsarchitektur innerhalb des bestehenden Nachfolgeökosystems sowie in einer strukturellen Zeitproblematik: Nachfolgeprozesse werden häufig zu spät initiiert, während erfolgreiche Übergaben gleichzeitig längere Vertrauens- und Übergangsphasen erfordern.

WAS MUSS SICH ÄNDERN?

SYSTEMISCHE HANDLUNGSFELDER

Frühzeitige Verankerung von Nachfolgeplanung: Nachfolgeprozesse werden häufig zu spät initiiert. Es bedarf einer stärkeren strukturellen Sensibilisierung, damit Übergabepaltung als langfristige strategische Aufgabe verstanden wird. Dazu gehört auch ein frühzeitiges Matching potenzieller Nachfolger:innen mit Unternehmen, idealerweise verbunden mit der Möglichkeit einer schrittweisen Integration in den Betrieb, etwa durch eine zunächst angestellte, vergütete Tätigkeit vor der vollständigen Übernahme.



Übersichtlichkeit und Zugänglichkeit der Beratungs- und Qualifizierungslandschaft:

Obwohl vielfältige Unterstützungsangebote existieren, sind Zuständigkeiten und Zugangswege für Außenstehende schwer nachvollziehbar. Erforderlich ist eine klarere Strukturierung und transparente Navigation durch das bestehende Ökosystem. Dazu gehört auch, dass Fort- und Weiterbildungsangebote, insbesondere zu betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragestellungen, niedrighschwellig, zeitlich flexibel und unkompliziert zugänglich sind.

Verzahnung von Nachfolge und Quali-

fizierung: Nachfolge sollte nicht ausschließlich als Auswahlprozess verstanden werden, sondern als entwicklungsfähiger Prozess. Bei identifizierten Kompetenzlücken sollten passgenaue Fortbildungsangebote, etwa zu Rechtsfragen, Finanzierung oder branchenspezifischen Anforderungen, systematisch angebunden werden. Dies betrifft insbesondere die Erstellung tragfähiger Businesspläne, die sowohl bei Gründung als auch bei Unternehmensnachfolge eine zentrale Rolle spielen.



Berücksichtigung kommunikativer und kultureller Dynamiken:

Nachfolge ist nicht ausschließlich ein betriebswirtschaftlicher Prozess. Zwischenmenschliche, kulturelle und biografische Faktoren prägen Übergaben maßgeblich und sollten systematisch berücksichtigt werden.

Verlässliche Prozessarchitektur statt punktueller Maßnahmen:

Einzelveranstaltungen oder kurzfristige Initiativen ersetzen keine kontinuierliche Begleitung. Nachhaltige Strukturen sind entscheidend für stabile Übergabeprozesse.

OPERATIVE HANDLUNGSFELDER

Vertrauensbasierte Anbahnungsformate:

Diskrete, moderierte 1:1-Gespräche erhöhen die Stabilität und Offenheit im Matchingprozess.

Frühzeitige Integration in den Betrieb: Ein erfolgreiches Matching kann durch eine vorgelagerte Phase der praktischen Zusammenarbeit gestärkt werden. Die Möglichkeit, potenzielle Nachfolger:innen zunächst als bezahlte Mitarbeitende in den Betrieb zu integrieren, erlaubt gegenseitiges Kennenlernen, reduziert Risiken und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Übergabe.

Transparenz in finanziellen Voraus-

setzungen: Eine frühzeitige Klärung von Finanzierungsmöglichkeiten, Eigenkapital und Förderoptionen reduziert Unsicherheiten und unrealistische Erwartungen.

Unterstützung bei der Businessplan-

Erstellung: Die Entwicklung eines belastbaren Businessplans ist sowohl bei Neugründung als auch bei Nachfolge zentral. Zielgerichtete Unterstützung in diesem Bereich erhöht die Finanzierungsfähigkeit und stärkt die Verhandlungsposition gegenüber Banken und Übergeber:innen.

Klare Kompetenz- und Rollenprofile:

Strukturierte Profilbildung auf Seiten potenzieller Nachfolger:innen erhöht Passgenauigkeit und Erwartungsklarheit.

Interkulturell reflektierte Gesprächsvor-

bereitung: Gezielte Vorbereitung auf Erstgespräche und Verhandlungen minimiert Missverständnisse und Abbruchrisiken.

Komplementäre Rollen im Unterstützungs-

netzwerk: Erfolgreiche Prozesse beruhen auf klar abgegrenzten Zuständigkeiten und der Vermeidung von Doppelstrukturen.

Langfristige Vertrauensbildung durch

wiederkehrende Formate: Stabile Netzwerke und kontinuierliche Austauschformate stärken die Bereitschaft zur Offenheit im sensiblen Nachfolgeprozess.

NEXTGEN.SAAR ALS PILOTPROJEKT: SYSTEMERGÄNZUNG STATT PARALLELSTRUKTUR

Auf Grundlage der ersten Ergebnisse unserer Studie entwickelte die FITT gGmbH die Idee eines Pilotprojekts, das gezielt die identifizierte Lücke adressiert: Menschen mit Zuwanderungsgeschichte stärker für das Thema Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren.

Gemeinsam mit dem Saarländischen Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie verfolgen wir mit dem Projekt das Ziel, Menschen mit Zuwanderungsgeschichte als potenzielle Unternehmensnachfolger:innen systematisch zu aktivieren, qualifiziert zu beraten und strukturiert mit übergabebereiten Unternehmen zusammenzubringen, mit einem klaren Fokus auf interkulturelle Kommunikationsunterstützung. Wesentlich ist dabei die klare Rollenabgrenzung:

- Die Prozessmoderation verbleibt bei den SOG-Partnern^[6]
- NextGen.Saar übernimmt keine rechtliche oder finanzielle Fachberatung
- Die Kernleistung liegt in der interkulturellen Kommunikationsunterstützung entlang definierter Coachingebenen
- Damit entsteht keine Doppelstruktur, sondern eine Brückenfunktion innerhalb des bestehenden Ökosystems

DIE ESSENTIALS VON NEXTGEN.SAAR

Aktivierung & Sensibilisierung: Nachfolge wird als realistische Karriereoption sichtbar gemacht, insbesondere für internationale Zielgruppen, die bislang stärker auf Neugründung fokussiert sind.

Strukturierte Profilentwicklung: Durch Potenzialanalyse, Kompetenzcheck und Nachfolgeprofil wird ein „selbstbewusstes“ Kandidatenprofil entwickelt, das Matching-Prozesse professionalisiert.

Interkulturelles Matching-Coaching: Vorbereitung auf Erstgespräche, Erwartungskklärung und Kommunikationsstrategien reduzieren Abbruchrisiken in sensiblen Anbahnungsphasen.

Kommunikationsbegleitung im Übergabeprozess: Entwicklung von Kommunikationsleitfäden, Vorbereitung kritischer Gespräche, Begleitung in Übergangsmodellen, ohne Prozessmoderation zu übernehmen.

Nachhaltige Community- und Netzwerkstruktur: Langfristige Begleitung, Peer-Austausch und kontinuierliche Aktivierung statt punktueller Projektlogik.

PILOTLOGIK UND STRATEGISCHER MEHRWERT

NextGen.Saar ist als zweijährige Pilotphase im Zeitraum vom 01.01.2026 bis zum 31.12.2027 konzipiert.^[7]

Die Wirksamkeit des Projekts wird dabei anhand klar definierter und quantifizierbarer Leistungsindikatoren (KPIs) systematisch erfasst und evaluiert. Zu diesen Indikatoren zählen insbesondere die Anzahl aktivierter und beratener Interessierter, die Zahl der erstellten strukturierten Nachfolgeprofile, die vorbereiteten und begleiteten Matchinggespräche zwischen Übergeber:innen und potenziellen Nachfolger:innen, die aktiv unterstützten Übergabeprozesse sowie die tatsächlich realisierten Unternehmensnachfolgen.

Der strategische Mehrwert des Projekts liegt in der nachhaltigen Sicherung regionaler Unternehmen und damit verbundener Arbeitsplätze, indem drohende Betriebs-schließungen durch fehlende Nachfolge vermieden werden. Gleichzeitig werden bislang ungenutzte unternehmerische Potenziale von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte systematisch aktiviert und in bestehende Wirtschaftsstrukturen integriert. Darüber hinaus trägt das Projekt zur Stärkung interkultureller Kompetenz in Betrieben bei und leistet einen Beitrag zur strategischen Profilierung des Saarlands als international ausgerichteter und zukunftsorientierter Nachfolgestandort.



10. ABSCHLIESSENDE BEWERTUNG

Die Studie zeigt deutlich: Unternehmensnachfolge im Saarland ist kein reines Finanzierungs- oder Förderproblem. Vielmehr handelt es sich um einen komplexen kommunikativen Transformationsprozess, der strukturelle, kulturelle und persönliche Dimensionen gleichermaßen umfasst. Erfolgreiche Übergaben entstehen dort, wo wirtschaftliche Tragfähigkeit, institutionelle Rahmung und zwischenmenschliche Passung zusammenwirken.

Wir hoffen, mit dieser Studie einen Beitrag dazu zu leisten, das Thema migrationssensible Unternehmensnachfolge sichtbarer zu machen und bislang unzureichend erschlossene Potenziale stärker in den wirtschaftspolitischen Diskurs einzubringen.

Wir möchten uns an dieser Stelle sehr herzlich bei unseren Interviewpartner:innen bedanken: den Vertreter:innen im SOG Netzwerk und den Partnern aus Rheinland-Pfalz, Professor Junker und Professor Griebisch von der htwsaar, den Unternehmer:innen und den gründungsinteressierten Personen mit Zuwanderungsgeschichte. Und natürlich gilt unser besonderer Dank unserem langjährigen Förderpartner The Human Safety Net, ohne dessen Unterstützung die Durchführung dieser Studie nicht möglich gewesen wäre.

Stefanie Valcic-Manstein, Nils Bortloff und Michael Katerla





11. QUELLEN UND LITERATUR

- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) / DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024 / Berlin
- IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen / Nachfolgereport NRW 2024 / Düsseldorf: IHK NRW
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) / Herausforderungen der Unternehmensübergabe – Unternehmen zwischen Fortführung und Stilllegung
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) / Unternehmensnachfolge in Deutschland – IfM-Materialien Nr. 286 / Bonn: Institut für Mittelstandsforschung
- Stiftung Familienunternehmen / ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung / Familienunternehmen von Migranten – Bedeutung und Entwicklung
- ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung / Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge / Mannheim: ZEW
- Witten Institute for Family Business (WIFU) / Kompetenzen in der Unternehmensnachfolge – Ergebnisse einer Langzeitstudie / Witten: Universität Witten
- Junker, Christoph: Unternehmensnachfolge – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren / Wiesbaden: Springer Gabler
- Institut der deutschen Wirtschaft (IW) / Fokus 481 – Unternehmensnachfolge in Deutschland / Köln: Institut der deutschen Wirtschaft
- Plattform für Familienunternehmen (PLF) / Loslassen lernen – Erfolgsfaktoren in der Unternehmensnachfolge / PLF – Plattform für Familienunternehmen
- Junker, Andy und Griebisch, Jürgen: Unternehmensnachfolge im Mittelstand - Studie 2024 Institut für Unternehmenswertsteigerung (IfUWS GmbH), Saarbrücken

Weitere Datenquellen

- Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
- Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR)
- Destatis – Statistisches Bundesamt

Fußnoten

- [1] Weitere Förderpartner waren zu Beginn die Schöpflin Stiftung sowie seit einigen Jahren die Kurt und Maria Dohle Stiftung
- [2] KfW-Nachfolgemonitoring Mittelstand 2024; IfM Bonn
- [3] IfM Bonn (2023), auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes (Destatis)
- [4] Dippel et al. (2022), ifo Institut
- [5] Gerne können wir auf unsere langjährige Erfahrung im Kontext Zuwanderung/ Flucht/Migration näher eingehen. Bereits seit 2006 sind wir in diesem Feld tätig.
- [6] Die Saarland Offensive für Gründer (SOG) ist ein Netzwerk, das angehende Unternehmer im Saarland unterstützt, indem es Informationen, Beratungen und Veranstaltungen anbietet, um den Einstieg in die Selbstständigkeit zu erleichtern. Ziel ist es, Hemmschwellen abzubauen und Gründer bei der Erstellung von Unternehmenskonzepten und Finanzierungsplänen zu helfen.
- [7] Gefördert durch das Saarländische Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie

Herausgeber

FITT – Institut für Technologietransfer
an der Hochschule für Technik und
Wirtschaft des Saarlandes gGmbH

Autoren

Stefanie Valcic-Manstein
Nils Bortloff
Michael Katerla

Stand

April 2026

Kontakt

FITT – Institut für Technologietransfer
an der Hochschule für Technik und
Wirtschaft des Saarlandes gGmbH

Saaruferstraße 16
D-66117 Saarbrücken

Telefon: +49 (0) 681/5867-263
Telefax: +49 (0) 681/5867-163
fitt@fitt.de

Alle in dieser Publikation verwendeten Fotos stammen aus frei verfügbaren Bilddatenbanken und sind unter Creative-Commons-Lizenzen veröffentlicht.

