

# Viele Unternehmen finden keinen Nachfolger

Laut einer neuen Studie der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) ist die Unternehmensnachfolge im Saarland heftig ins Stocken geraten. Setzt sich der Trend fort, könnten Tausende Jobs bedroht sein.

VON HÉLÈNE MAILLASSON

**SAARBRÜCKEN** Ford, Bosch, ZF: Die Liste der großen Unternehmen, die in den kommenden Jahren Arbeitsplätze im Saarland streichen werden, ist lang. Und jede Meldung über Stellenabbau verstärkt die wirtschaftliche Unsicherheit im Land. Doch genauso beunruhigend erscheint

**„Wir brauchen eine Förderpolitik, die den Erhalt von Arbeitsplätzen durch die Nachfolge gleichrangig mit der Schaffung neuer Jobs durch Neugründungen stellt.“**

Jürgen Griebisch  
HTW-Professor

eine andere Entwicklung, die allerdings eher schleichend geschieht: Die Nachfolge bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird immer schwieriger. Das belegt eine Studie der Professoren Andy Junker und Jürgen Griebisch vom Institut für Unternehmenswertsteigerung an der saarländischen Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW).

Dafür wurden 171 Inhaber von Betrieben, potenzielle Nachfolger sowie begleitende Dritte wie Berater oder Juristen anonym befragt.

Deutschlandweit ist die altersbedingte Unternehmensnachfolge ins Stocken geraten. Die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) erwartet, dass rund 28 Prozent der Unternehmer, die einen Nachfolger suchen, keinen finden. „Bereits im Jahr 2021 hat das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (ifM) prognostiziert, dass bis 2026 im Saarland 2100 übernahmewürdige Unternehmen zur Nachfolge anstehen. Wenn auf Grundlage dieser Annahmen und dem Mittelstandsbericht 2022 eine Hochrechnung für das Saarland erstellt wird, ergibt sich ein Verlust von bis zu 5000 Arbeitsplätzen“, schreiben die Autoren der HTW-Studie.

Dabei stellen sie vielfältige Ursachen für die gescheiterten Geschäftsübergaben dar. Zum Beispiel die Demografie: Die geburtenstarken Jahrgänge, die ihr Unternehmen übergeben wollen, treffen auf Jahrgänge mit weniger Geburten. Außerdem gibt es immer weniger familieninterne Unternehmensnachfolgen. „Zum einen stellen wir fest, dass sich viele junge Menschen einen sicheren Arbeitsplatz im Angestelltenverhältnis wünschen“, sagt Studien-Autor Jürgen Griebisch. „Zum anderen erleben wir in Deutschland eine Überakademisierung. Das macht die Unternehmensnachfolge im Handwerk besonders schwierig, wenn der Nachwuchs keinen manuellen Beruf erlernen möchte, sondern sich stärker Richtung Universität orientiert hat“, sagt er. Scheiden Familienmitglieder als Nachfolger aus, müssen die Un-



Viele Unternehmer haben Schwierigkeiten, einen Nachfolger zu finden. Eine neue Studie untersucht die Gründe und gibt Handlungsempfehlungen.

FOTO: KORAWAT THATINCHAN/GETTY IMAGES/ISTOCK

ternehmer auf Nachfolger von außen setzen – und Fremdkapital. In dieser Konstellation stecken laut Griebisch und Junker weitere Hürden. Der „Übergeber“ und der Interessent, die bestenfalls in Verhandlungen treten, haben einen unterschiedlichen Kenntnisstand über die Firma. Während Kennzahlen zu Umsätzen oder Renditen für beide Parteien klare Indikatoren sind, erwartet der potenzielle Nachfolger, dass der „Seniorunternehmer“ viele Informationen liefert, etwa zum Zustand von Geräten, zu internen Prozessen und zu Kundenbeziehungen. Derjenige, der seine Firma übergeben will, erwartet wiederum in der Regel eine hohe finanzielle Investition

des Verhandlungspartners und dass sein Lebenswerk entsprechend fortgeführt wird. „Und dass, obwohl die Weiterentwicklung des bestehenden und erfolgreichen Unternehmens durch Innovationen eine wichtige Rolle spielt“, sagt Griebisch.

„Durch die unterschiedlichen Vorstellungen können hohe Reibungsverluste entstehen, die zum Scheitern der Übergabe führen können“, fügt er hinzu. Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen, dass „auf Seiten des Unternehmers ein innerer Konflikt entstehen kann zwischen dem Wunsch, das Lebenswerk zu sichern, und der Angst vor Kontrollverlust. Auf Seiten der potenziellen Nachfolger wiederum entstehen

Spannungen aus einem gefühlten Erwartungsdruck, fehlender Wertschätzung und dem Zwang, sich in einem eventuell noch nicht vollständig übergebenen System behaupten und mit größeren finanziellen Risiken leben zu müssen“, heißt es in der Studie.

Um das finanzielle Risiko zu minimieren, gibt es für Interessenten die Möglichkeit, Fördermittel in Anspruch zu nehmen. Laut Studie geben dennoch nur 17,7 Prozent der Befragten an, solche Unterstützung abgerufen zu haben oder das zumindest in Betracht zu ziehen. „Dass diese Zahl relativ niedrig ist, ist darauf zurückzuführen, dass das Ausfüllen entsprechender Anträge zeitintensiv

ist. Außerdem ticken die Uhren in der Wirtschaft anders und die lange Dauer bis zur Genehmigung der Mittel kann eine Verzögerung des gesamten Übernahmeprozesses mit sich ziehen“, merkt Griebisch an.

Mit seinem Co-Autor Junker plädiert der Professor für den verstärkten Einsatz sogenannter „Verhandlungsarchitekten“, die den Prozess unparteiisch begleiten, Generationenkonflikten vorbeugen und bei der Ermittlung des Kaufpreises unterstützen könnten. „Damit sich beide Parteien gleichermaßen auf diese Vermittlung einlassen, wäre besonders wichtig, dass der Verhandlungsarchitekt von allen Beteiligten als absolut neutral wahrgenommen wird“, sagt Griebisch. Diese Rolle könnte die Politik übernehmen, in dem sie entsprechende Mediatorenstellen installiert. „Es gibt natürlich keine Zauberformel, die für alle Unternehmensnachfolgen gilt. Jedoch wäre dies ein richtiger Schritt für den Erhalt der Unternehmen und der Arbeitsplätze in der Region“, so der Professor.

„Die öffentliche Hand steckt viel Geld in die Förderung der Start-up-Szene. Selbstverständlich ist es richtig, Gründer zu unterstützen. Doch genauso wichtig ist es auch, reibungslose Übergabeprozesse für langjährige Bestandsunternehmen zu ermöglichen“, sagt Griebisch. „Wir brauchen eine Förderpolitik, die den Erhalt vorhandener Arbeitsplätze durch die Nachfolge gleichrangig mit der Schaffung neuer Jobs durch Neugründungen stellt“, fasst er zusammen.

**Produktion dieser Seite:**  
Ben Balzeriet  
Markus Saeftel

Anzeige



Super-Mittwoch - Gewinn 1.000 €

Lösen Sie heute das Gitterrätsel und gewinnen Sie mit etwas Glück 1.000 Euro

Setzen Sie die nebenstehenden Wörter so in das Gitter ein, dass sich ein vollständiges Kreuzworträtsel ergibt. Das bereits eingetragene Wort soll Ihnen den Start erleichtern. Rufen Sie heute bis 24 Uhr bei der Gewinnhotline an und nennen Sie das Lösungswort. Damit wir Sie im Gewinnfall benachrichtigen können, hinterlassen Sie uns bitte Ihren Namen, Adresse und Telefonnummer. Aus allen Teilnehmern mit der richtigen Lösung ermitteln wir den Tagesgewinner.

Viel Spaß beim Rätseln und viel Glück!

5

5

5

5

8

6

6

8

6

6

4

4

4

4

4

5

5

5

5

5

6

6

8

6

6

4

4

4

4

4

5

5

5

5

5

6

6

8

6

6

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Gewinn-Hotline:

01378-801491

Telemedia Interactive GmbH; 0,50 € pro Anruf aus dem dt. Festnetz sowie Mobilfunk (Flatrates nicht inbegriffen);  
Datenschutzinformationen unter datenschutz.tmia.de

4 BUCHSTABEN  
ASIA, DAIL, LEDA, RHUS

5 BUCHSTABEN  
EBENE, GOLAN, LASSE, SKEET, STUSS, UMHEN, UNFUG

6 BUCHSTABEN  
ARMADA, FUSSEL, LAMBDA, OSMIUM, UMHANG

7 BUCHSTABEN  
STACHEL

8 BUCHSTABEN  
GEORDNET, SPRENGEL

Lösungswort vom 6. Oktober:

BRETTSPIEL

K A L T

E H

L E

C S E R V A T I U S

H A S E

B T

L O R I

A S T U R Z H E L M

T I

T A G S

A U F L A U F

B E I A U

I U

E T

F R A C K

P A

B

S T R U M P F



Herzlichen Glückwunsch!

Die Gewinnerin vom 1. Oktober:  
Claudia Christiansen

Es gelten die allgemeinen Teilnahmebedingungen und Datenschutzhinweise, abrufbar unter <https://leserservice.saarbruecker-zeitung.de/services/gewinnspiele>. Darüber hinaus gelten folgende besondere Teilnahmebedingungen: Veranstalter des Gewinnspiels sind die Saarbrücker Zeitung und Trierischer Volksfreund Medienhaus GmbH sowie die Rhein-Zeitung und ihre Heimatausgaben, die Südwestdeutsche Medienholding GmbH (SWMH), die NOZ/mhn Mediengruppe, die Zeitungsgruppe Typen (nachfolgend kurz als „Tageszeitungen“ bezeichnet). Der tägliche Teilnahmezeitraum geht von 0 Uhr am jeweiligen Erscheinungstag bis 23:59 Uhr am selben Tag, Wochenende: Samstag 00:00 Uhr bis Sonntag 23:59 Uhr. Die Gewinner werden täglich per Zufall aus allen ausgewählten Anrufern mit dem richtigen Lösungswort gezogen. Die Gewinner werden am Folgetag bis 11 Uhr bezüglich Aufnahme der Bankverbindung und Übersendung eines Gewinnerfotos kontaktiert. Die Freitagsgewinner werden mit den Wochenendgewinnern am darauffolgenden Montag bis 11 Uhr angerufen. Der Gewinn wird so schnell wie möglich auf das angegebene Bankkonto überwiesen. Die Gewinner erklären sich damit einverstanden, mit Namen, Text und Foto in den Tageszeitungen veröffentlicht zu werden. Für die Richtigkeit der angegebenen Daten ist ausschließlich der Teilnehmer verantwortlich. Mitarbeiter der Tageszeitungen und der mit ihnen verbundenen Unternehmen sowie deren Angehörige sind von der Teilnahme ausgeschlossen. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Aktionszeitraum vom 1.10.25 bis 31.10.25. Das Gewinnspiel kann jederzeit ohne Angabe von Gründen eingestellt werden.

