iit perspektive

Working Paper des Instituts für Innovation und Technik (iit) Nr. 87



Innovationskatalysator Unternehmens-nachfolge: Plädoyer für einen Paradigmenwechsel in der Förderpolitik

Peggy Kelterborn, Axel Mangelsdorf, Miriam Kreibich

iit perspektive

Working Paper des Instituts für Innovation und Technik (iit) Nr. 87

Peggy Kelterborn, Axel Mangelsdorf, Miriam Kreibich

Innovationskatalysator Unternehmensnachfolge: Plädoyer für einen Paradigmenwechsel in der Förderpolitik

Bis 2030 stehen in Deutschland jährlich über 100.000 Unternehmensnachfolgen an – ein bisher übersehener Innovationskanal für den deutschen Mittelstand. Während Japan und Frankreich Nachfolge strategisch als Hebel für Transformation und Wachstum nutzen, bleibt diese Chance in Deutschland weitgehend ungenutzt. Die vorliegende iit-Perspektive schlägt beispielhaft vor, wie dieser Innovationskanal aktiv gefördert werden kann: durch die Integration von Nachfolge in KMU-innovativ-Programme, den Ausbau des Themas innovative Nachfolge in Hochschulen und Transferstellen und einen bundesweiten Pitch-Wettbewerb für innovative Nachfolgemodelle. So lässt sich der demografische Wandel in einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verwandeln.

1 Problemstellung

Bis 2030 steht in Deutschland bei mehr als 100.000 Unternehmen jährlich ein Führungswechsel an. Ursache ist der demografische Wandel im Management: Im Jahr 2025 waren 57 Prozent der Inhaber:innen mittelständischer Unternehmen 55 Jahre oder älter, während dieser Anteil vor 20 Jahren noch bei 20 Prozent lag (Schwartz 2026). Ohne eine geeignete Nachfolgeperspektive geht dem Standort Deutschland damit wichtiges Innovations- und Wertschöpfungspotenzial verloren.

Doch dieser Wandel ist nicht nur ein Risiko für den Standort – er ist eine Chance für den Innovationsaufholprozess. Denn empirische Studien zeigen: Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen sind Katalysatoren für den strukturellen Wandel, indem sie die Diffusion von neuen Technologien, Dienstleistungen und Produkten beschleunigen. Nachfolgende Generationen intensivieren risikobehaftete FuI-Aktivitäten (Baltazar et al. 2023) und rekonfigurieren Kooperationsbeziehungen im Ökosystem neu (Hong et al. 2020; Tsuruta 2019, 2020). Entsprechend gelingt es rund 60 Prozent der übernommenen Betriebe, ihr Investitionsniveau sowie ihr Umsatzwachstum wieder signifikant zu steigern (Europäische Kommission 2024).

Gleichzeitig zeigt die empirische Innovationsforschung das Gegenteil: Unternehmen mit kurzfristigen Nachfolgeabsichten und ohne geklärte Nachfolge reduzieren Investitionen drastisch. Laut der Sonderauswertung der KfW Research (Schwartz 2026) investierten mittelständische Betriebe mit einer innerhalb der nächsten zwei Jahre anstehenden Nachfolge im Durchschnitt sogar rund 32 Prozent weniger je beschäftigte Person als solche ohne unmittelbar bevorstehende Nachfolge. Weitere Forschung deutet an, dass Altinhaber:innen mit langer Führungsdauer dazu neigen, in etablierten Denkmustern zu verharren (Hauck und Prügl 2015). Zudem droht ohne Nachfolger:innen der irreversible Verlust von implizitem Erfahrungswissen (Tacit Knowledge), das im Gegensatz zu kodifiziertem Wissen personengebunden in betrieblichen Praktiken verankert ist. Eine Unternehmensschließung kann schließlich zu negativen Spillover-Effekten entlang vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen führen.

Trotz der empirisch belegten Innovationswirkung wird die Unternehmensnachfolge in Deutschland bislang primär als arbeitsmarkt- und standortpolitisches Risiko diskutiert. Die innovationsökonomische Dimension von Übergabeprozessen bleibt hingegen weitgehend unberücksichtigt. Dies schlägt sich auch in den Förderinstrumenten nieder.

Bislang steht die Förderung der Unternehmensnachfolge weniger im Fokus als die Gründungsförderung: Während Start-ups hohe mediale und innovationspolitische Aufmerksamkeit erhalten, spielen Nachfolgen in der förderpolitischen Innovationsdiskussion eine untergeordnete Rolle (Felden und Graffius 2019). Bisherige wirtschaftspolitische Instrumente konzentrieren sich auf die Übergangsphase und den Erhalt von Unternehmen. Dazu gehören Sensibilisierungsmaßnahmen, Beratungsangebote, Matching-Plattformen wie „nexxt-change“ sowie steuerliche Regelungen der Erbschaftssteuer. Beispielsweise fokussiert sich die wirtschaftspolitische Strategie „Wachstum für Deutschland“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) auf

die Bereitstellung von privatem Kapital zur Adressierung des Nachfolgeproblems. Beim Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) stellt das Thema Unternehmensnachfolge noch einen blinden Fleck dar. Innovationspolitische Instrumente wie FuE-Förderung und Innovationsgutscheine finden im Rahmen der Übernahmediskussion wenig Beachtung.

Die vorliegende iit-Perspektive schlägt einen Paradigmenwechsel vor: Unternehmensnachfolge sollte als aktives Element einer Innovations- und Transformationspolitik verstanden werden. Neben einer Analyse des Status quo der Nachfolgeproblematik in Deutschland werden existierende Förderprogramme zur Unternehmensnachfolge beschrieben. Anschließend wird anhand der beiden Fallbeispiele Japan und Frankreich gezeigt, wie die Instrumente der Nachfolgeförderung mit innovationspolitischen Maßnahmen verbunden werden könnten. Im letzten Abschnitt werden vor dem Hintergrund der bisherigen Erkenntnisse innovationspolitische Fördermaßnahmen für die Unterstützung der Unternehmensnachfolgen entwickelt und diskutiert.

2 Die Nachfolgesituation in Deutschland

2.1 Die empirische Nachfolgesituation

Der empirische Blick auf die Nachfolgesituation ergibt ein fragmentiertes Bild: Bislang existiert keine integrierte, flächendeckende Datenbasis, die sowohl die Häufigkeit als auch die Ursachen von Unternehmensnachfolgen in verschiedenen Branchen und deren Auswirkungen auf das Innovationsökosystem lückenlos erfasst. Im Folgenden werden die verfügbaren Informationsquellen herangezogen, um den Status quo zum Thema Unternehmensnachfolge in Deutschland zu betrachten.

Im deutschen Mittelstand hat sich die demografische Situation hinsichtlich der Unternehmensnachfolge in den letzten Jahren drastisch verschärft. Das Durchschnittsalter der Unternehmer:innen im Mittelstand liegt bei gut 54 Jahren, Inhaber:innen mit kurzfristigem Übergabewunsch sind im Mittel jedoch bereits 66,5 Jahre alt (Schwartz 2026). Viele Unternehmer:innen zögern indes bei der Übergabe: Der Anteil der Unternehmer:innen, die ihren Betrieb erst im Alter von über 75 Jahren abgeben, hat sich zwischen 2015 und 2024 von 2,6 auf 7,9 Prozent verdreifacht (Wassermann et al. 2025). Neben emotionalen Hürden beim Loslassen vom eigenen Unternehmen fehlen zunehmend geeignete Nachfolgekandidat:innen (DIHK 2025). Den IHKs zufolge fordern 36 Prozent der Inhaber:innen einen überhöhten Kaufpreis (oft als Ausgleich für ihr Lebenswerk), während 28 Prozent emotional schwer loslassen können (DIHK 2025). Diese beiden Probleme sind eng verknüpft und führen häufig zu gescheiterten Nachfolgesprächen.

Das KfW Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025 (Schwartz 2026) stellt fest, dass jedes vierte mittelständische Unternehmen die Stilllegung des Betriebs nach dem Rückzug der aktuellen Inhabendengeneration erwägt. Im Fall von eigentümergeführten Familienunternehmen ist der Anteil der altersbedingten Schließungen zwischen 2002 und 2025 von 14 auf 29 Prozent gestiegen (Gottschalk 2026). Der Mangel an Nachfolgekandidat:innen spiegelt sich auch bei der Betrachtung der Übertragungswege wider: Zwar erfolgt aktuell noch gut die Hälfte der Unternehmensübertragungen familienintern, jedoch ist dieser Anteil im Vergleich zu den frühen 2000er Jahren um rund 15 Prozentpunkte gesunken. Infolgedessen ist bereits knapp ein Drittel (rund 29 Prozent) auf externe Übernahmen angewiesen, während etwa ein Sechstel (rund 17 Prozent) der Unternehmen an eigene Beschäftigte übergeben wird (Rieger-Fels et al. 2025).

Die gegenwärtige Datenlage deutet darauf hin, dass der Nachfolgebedarf im Mittelstand sehr hoch ist und weiter zunimmt: Bis Ende 2026 suchen fünf Prozent aller Mittelständler:innen – das sind 186.000 Unternehmen – eine Nachfolgelösung. Die KfW (Schwartz 2026) prognostiziert bis Ende 2029 sogar 545.000 mittelständische Unternehmen (14,1 Prozent des Mittelstands), die eine Nachfolgelösung suchen. Mit Blick auf den Nachfolgebedarf bis 2030 stellte das IfM Bonn (Rieger-Fels et al. 2025) fest, dass mehr als die Hälfte aller anstehenden Übergaben auf das produzierende Gewerbe und unternehmensbezogene Dienstleistungen fällt. In innovativen Branchen, wie forschungsintensiven Industriezweigen und wissensintensiven Dienstleistungen, ist der Unternehmensbestand hingegen bereits gesunken (De Monte et al. 2026).

Altersbedingte Unternehmensschließungen, fehlende Kaufinteressent:innen, das steigende Durchschnittsalter der Unternehmer:innen sowie verzögerte Übergabeprozesse gefährden zunehmend die Substanz des innovativen Mittelstands. Demgegenüber zeigen gelungene Unternehmensübergaben ein deutlich positiveres Bild: Sie könnten diese negative Entwicklung nicht nur stoppen, sondern den Mittelstand als Innovationsmotor stärken. Daten zu den Investitionseffekten belegen dies: Das Investitionsvolumen steigt um das bis zu Dreieinhalbfache gegenüber der Phase vor der Übergabe (Schwartz 2025). Mehr als zwei Drittel der übernommenen Unternehmen registrieren Umsatzwachstum, und mehr als die Hälfte konnte ihren Gewinn steigern (Wassermann et al. 2025). Eine stärkere innovationspolitische Unterstützung von Unternehmensübergaben sollte daher als Chance zur Steigerung der (technologischen) Leistungsfähigkeit des Mittelstands genutzt werden.

2.2 Die Förderlandschaft zur Unternehmensnachfolge in Deutschland

Die deutsche Förderlandschaft zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen ist durch einen Mix aus nicht-finanziellen (Soft Support Measures) und finanziellen Unterstützungsmaßnahmen gekennzeichnet. Wichtige Akteure sind hier vor allem die Förderbank KfW und die Industrie- und Handelskammern (IHKs).

Zu den nicht-finanziellen Unterstützungsmaßnahmen gehören Wissensplattformen wie „nachfolge-in-deutschland.de", Leitfäden, Sensibilisierungsmaßnahmen (z. B. die IHK-Aktionswoche „Fortsetzung folgt!" oder die Initiative „Nachfolge ist weiblich"), Mentoring- und Beratungsformate – etwa das BAFA-Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows" oder regionale IHK-Nachfolge-Clubs –, Matching-Plattformen wie „nexxt-change.org" sowie akademische Qualifizierungsangebote wie der Entrepreneurship-through-Acquisition (ETA)-Hub an der TUM.[1] Auch die Auszeichnung erfolgreicher Nachfolger:innen spielt eine Rolle: Die KfW vergibt im Rahmen des Start-up-Wettbewerbs Sonderpreise an erfolgreiche Unternehmensnachfolgende. Auch die Landesvereinigungen der IHKs vergeben zusammen mit Bürgschaftsbanken Nachfolgepreise, z. B. in Nordrhein-Westfalen und Sachsen.[2]

Finanzielle Fördermaßnahmen umfassen öffentliche Kredite, Beteiligungskapital sowie gezielte steuerliche Vergünstigungen. Auf Bundesebene bietet der ERP-Kredit Gründung und Nachfolge der KfW langfristige Kredite mit tilgungsfreien Anlaufjahren. Ergänzend stellen Mittelständische Beteiligungsgesellschaften (MBGen) Eigenkapital bereit. Auf der steuerlichen Ebene existieren Verschonungsregeln: Im Erbfall oder bei Schenkungen kann das Betriebsvermögen unter bestimmten Voraussetzungen (z. B. Erhalt von Arbeitsplätzen im Rahmen der Lohnsummenregelung) bis zu 100 Prozent von der Erbschaft- und Schenkungssteuer befreit werden. Zudem verfolgen ertragsteuerliche Regelungen das Ziel, Betriebsübertragungen grundsätzlich steuerneutral zu gestalten, während erweiterte Abschreibungsmöglichkeiten finanzielle Spielräume für nachgelagerte Erneuerungs- und Modernisierungsinvestitionen schaffen (Wassermann et al. 2025; Wassermann et al. 2026). Auf Länderebene kommt eine weitere Säule hinzu: Landesinitiativen wie die „Unternehmensnachfolge.Bayern" sehen die Wertschöpfungssicherung von Unternehmen als Aufgabe der Mittelstandspolitik, fördern Beratungen und vernetzen neu übergebene Unternehmen mit den Förderprogrammen des Landes. Im Rahmen dieser Initiative erhalten Unternehmensnachfolger:innen in Bayern dieselben Förderkonditionen wie Neugründer:innen (StMWi 2026). Auch andere Landesbanken wie die Investitionsbank Sachsen-Anhalt mit ihrem IB-Nachfolgedarlehen, die ILB Brandenburg oder die Saarländische Investitionskreditbank unterstützen die Unternehmensübergaben finanziell.

Neben der regulären Förderung wurden auf Bundesebene gezielt neue Lösungsansätze zur Erleichterung von Betriebsübergaben erprobt. Die BMWK-Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis" verfolgte ab dem Jahr 2020 das Ziel, durch Modellprojekte bundesweit übergabewillige Inhaber:innen und Nachfolgeinteressierte rechtzeitig zusammenzubringen und damit einen Generationenwechsel im Mittelstand erfolgreich zu realisieren. In insgesamt 32 Modellprojekten erprobten wirtschaftsnahe Einrichtungen wie Kammern, Innungen und Verbände neue Praxisansätze für den Mittelstand. Nach Einschätzung der Evaluation zu diesem Programm war die Anzahl der dokumentierten Vermittlungen zwar insgesamt nicht zufriedenstellend, was von den Evaluator:innen unter anderem auf die kurze dreijährige Projektlaufzeit zurückgeführt wurde, während Übergabeprozesse in der Praxis drei bis fünf Jahre in Anspruch nehmen. Als besonders erfolgreich erwiesen sich dabei aber kleine, zielgruppenspezifische Modellprojekte sowie Vorhaben mit direkter Anbindung an bestehende Kammerstrukturen (BAFA 2025). Das RKW-Kompetenzzentrum, welches die Modellprojekte fachlich begleitete, schlussfolgert aus den Erkenntnissen der Initiative, dass Unternehmensübergaben als Chance für Transformation und Innovation verstanden werden müssen. Um der demografischen Nachfolgelücke zu begegnen, müssen bisher unterrepräsentierte Nachfolgepotenziale von Frauen, Studierenden und Personen mit Migrationsgeschichte gezielt erschlossen, Investitionen in die Betriebsmodernisierung frühzeitig angeregt und öffentliche Förder- sowie Beratungsmaßnahmen bereits weit vor der eigentlichen Transaktionsphase angesetzt werden (RKW 2023).

Trotz der vielfältigen Sensibilisierungs- und Matchingangebote auf Bundes- und Landesebene beginnen viele Unternehmensinhaber:innen immer noch zu spät mit der Vorbereitung des Nachfolgeprozesses. Dadurch verbleibt für den strukturierten Wissenstransfer von der alten zur neuen Generation der Inhaber:innen oft nur ein sehr knappes Zeitfenster. Gerade im innovativen Mittelstand ist unternehmensspezifisches implizites Erfahrungswissen (Tacit Knowledge) stark an die Person des:der Inhaber:in gebunden (DIHK 2025; Letonja et al. 2021). Ohne eine ausreichende zeitliche Übergangsphase geht dieses Wissen unwiederbringlich verloren – mit teils gravierenden Folgen für die individuelle Innovationsfähigkeit des Unternehmens sowie in Aggregation für gesamte Innovationssysteme. Die empirische

1 Nachfolge in Deutschland; IHK-Aktionswoche „Fortsetzung folgt!"; „Nachfolge ist weiblich"; „Förderung unternehmerischen Know-hows"; Matching-Plattform nexxt; ETA Hub UnternehmerTUM

2 KfW Award Gründen; Nachfolgepreis NRW (IHK NRW); Sächsischer Meilenstein

Innovationsforschung belegt in diesem Kontext, dass erst die Kombination aus einem frühzeitigen internen Erfahrungsaustausch zwischen Alt- und Neuinhaber:innen sowie extern erworbenem expliziten Wissen und frischen Impulsen der jüngeren Generation nachhaltige Innovationsimpulse freisetzen kann (Letonja et al. 2021). Zudem führt der verzögerte Übernahmeprozess zu einem Investitionsrückgang: Notwendige Transformationsprojekte wie Digitalisierung, Prozessautomatisierung oder die Umstellung auf neue Geschäftsmodelle werden aufgeschoben, was die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und ganze Innovationssysteme schwächt (DIHK 2025; Hauck und Prügl 2015; Schwartz 2025).

Die beschriebenen Risiken – insbesondere der Verlust von Innovationspotenzial durch verzögerte Übergaben – sind kein rein deutsches Phänomen. Internationale Vergleichsländer wie Japan und Frankreich haben reagiert, indem sie Förderinstrumente gezielt so auslegen, dass sie nicht nur die bloße Existenzsicherung, sondern aktiv den Innovationswandel unterstützen.

3 Nachfolgeförderung im Ausland

3.1 Japan

In Japan ist die Nachfolgelücke aufgrund der demografischen Situation noch gravierender als in Deutschland. Der Anteil der Unternehmen, die trotz guter finanzieller Situation schließen müssen, steigt stetig. Das Durchschnittsalter der Inhaber:innen, die 2025 ihren Betrieb auflösten, beträgt 71,5 Jahre; ein Viertel ist sogar über 80 Jahre alt (METI/SMEA 2025). Während in den 1980er Jahren noch 80 Prozent der Familienbetriebe an die eigenen Kinder übergeben wurden, ist dieser Wert heute auf ein Drittel gesunken. Stattdessen ist die interne Übergabe an Mitarbeitende mit 36 Prozent zur häufigsten Form der Unternehmensnachfolge in Japan geworden (OECDa 2026). Etwa die Hälfte der japanischen KMU findet überhaupt keine:n Nachfolger:in. Diese Nachfolgelücke hat schwerwiegende Folgen für Wertschöpfungsketten, Beschäftigung sowie Investitionen in Forschung und Innovation, da ähnlich wie in Deutschland auch in Japan ältere Inhaber:innen keine Innovationsprojekte mehr umsetzen (Cabinet Secretariat 2025).

Die japanische Regierung begegnet dieser Herausforderung mit Maßnahmen, die einerseits die Übergabe an die Nachfolgegeneration erleichtern sollen (Stundung von Erbschaftsteuern um bis zu 100 Prozent und Matching-Plattformen) und gleichzeitig Anreize zur Einführung von Innovationen setzen. Zentral ist hier das Programm des japanischen Wirtschaftsministeriums (METI) zur Förderung der Unternehmensnachfolge (Jigyō Shōkei Sokushin-waku). Um staatliche Subventionen für Beratungsleistungen oder Post-Merger-Integrationsprozesse zu erhalten, ist die Einreichung und Bewertung eines Geschäftsplans zwingend erforderlich, der die Einführung produktivitätssteigernder Prozessinnovationen beschreibt (OECD 2026b).

Ergänzend dazu nutzt Japan seit 2020 mehrstufige, überregionale Wettbewerbe (Atotsugi Koshien), um die Innovationsanstrengungen der Nachfolgegeneration zu würdigen und so potentielle Zielgruppen zur Übernahme von Verantwortung als Nachfolger:innen anzuregen. Im Rahmen eines Pitch-Wettbewerbs des Wirtschaftsministeriums werden innovative Geschäftsmodelle von KMU-Nachfolgekandidat:innen ausgezeichnet. Die Gewinner erhalten neben der prestigeträchtigen Auszeichnung höhere Fördersätze in subventionierten Nachfolgeprogrammen, mediale Aufmerksamkeit und individuelles Mentoring zur Umsetzung ihrer Geschäftsidee. Mit dem Wettbewerb, der ähnlich wie ein Start-up-Pitch aufgebaut ist, will das Wirtschaftsministerium das Image der Nachfolgegeneration hin zu innovativen Gründer:innen aufwerten (METI/SMEA 2026).

3.2 Frankreich

Im Vergleich zu Deutschland werden in Frankreich die Maßnahmen zur Förderung der Unternehmensnachfolge zentraler gebündelt. Hauptakteur ist die staatliche Investitionsbank Bpifrance, die mit dem Plan Transmission im Jahr 2025 ihren Fokus von der Mittelstandsförderung auf die Unterstützung der Unternehmensnachfolge änderte und unter anderem Nachfolgekredite und Ausfallbürgschaften bereitstellt. Darüber hinaus bietet Bpifrance eine nationale Verkaufsplattform und über digitale Portale (Bpifrance Création, Bpifrance Université) praxisnahe Leitfäden, Werkzeuge und Schulungen für Alt- und Neuinhaber:innen an. Ein Kernstück ist das 24-monatige Bpifrance-Intensivprogramm „Accélérateur Entreprises Familiales" (künftig abgelöst durch das 18-monatige Nachfolgeprogramm „Accélérateur Transmission-Reprise"), das Familienunternehmen etwa mit Schulungen, Beratung und Netzwerkmöglichkeiten dabei unterstützt, ihre Betriebe durch Innovationen und neue Technologien wettbewerbsfähig zu halten. Das Programm richtet sich gezielt an Familienunternehmen im anstehenden Generationswechsel und bindet Altinhaber:innen sowie die Nachfolgegeneration gemeinsam ein. Über Beratungsmodule zur Nachfolge-Governance (Mission Transmission) und Schulungen werden die Betriebe dabei begleitet, den Führungswechsel strategisch vorzubereiten und die Übergabephase zugleich für Modernisierungs- und Technologieinvestitionen zu nutzen (Bpifrance 2025, 2026).

Auch in Frankreich wird die Nachfolge öffentlich als Prestigeanliegen positioniert: Wettbewerbe für erfolgreiche Unternehmensnachfolger:innen werden von Bpifrance und Partnern organisiert, um Nachfolger:innen und Start-up-Gründer:innen öffentlich aufzuwerten. Im Rahmen des Wettbewerbs Trophées du Repreneuriat erhalten die Gewinner:innen ein 12-monatiges

Mentoring, das darauf ausgerichtet ist, begonnene Innovationsprojekte der Neuinhaber:innen zu unterstützen.[3]

Das französische Wirtschaftsministerium hat mit der Veröffentlichung der Roadmap zur Erleichterung der Unternehmensnachfolge (Objectif Reprises) im April 2026 dem Thema eine neue Priorität gegeben. In der Roadmap wurden Maßnahmen angekündigt, die den Erhalt von Unternehmen sichern und den Verlust von unkodifiziertem Erfahrungswissen verhindern sollen, indem Übergangsphasen zur Einarbeitung von Neuinhabenden und Übernahmen durch Mitarbeiter:innen (Belegschafts-Buy-outs) gefördert werden.[4]

4 Fazit: Innovationsförderung und Unternehmensnachfolge

Die vorgestellten internationalen Modelle verdeutlichen, dass eine erfolgreiche Nachfolgeförderung weit über die reine Kapitalbereitstellung hinausgeht: Sie erfordert strategische Bündelung und eine explizite Verknüpfung mit Innovationszielen. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage, um für die deutsche Förderlandschaft im folgenden Fazit erste konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Im Vergleich zu den oben beschriebenen internationalen Beispielen ist die deutsche Förderlandschaft stärker fragmentiert: Die Instrumente verteilen sich auf Bund, Länder, Kammern sowie Landes- und Förderbanken, was die Übersicht für Unternehmensinhaber:innen und Übernahmeinteressierte erschwert. Die deutsche Nachfolgeförderung steht deshalb vor der Herausforderung, die fragmentierten Förderangebote für Übergabe- und Übernahmeinteressierte transparenter und nutzer:innenfreundlicher zu gestalten. Aus den internationalen Beispielen lassen sich konkrete Ansätze ableiten, wie die Förderung von Unternehmensnachfolgen systematisch in die Innovationspolitik integriert und damit der Mehrwert für das gesamte Innovationsökosystem gesteigert werden kann. Die vorgestellten förderpolitischen Maßnahmen auf der Bundes- und Länderebene sowie aus Frankreich und Japan liefern Beispiele, wie Innovationspolitik mit dieser Herausforderung umgeht. Anhand dieser Beispiele werden in diesem Abschnitt innovationspolitische Handlungsoptionen vorgeschlagen.

Strategische Harmonisierung der Förderlandschaft
Ein zentraler Ansatzpunkt zur Verbesserung der Förderlandschaft in Deutschland ist die strategische Harmonisierung statt einer reinen Bündelung der Zuständigkeiten wie im französischen Beispiel. Während Frankreich auf die zentrale Steuerung durch die Bpifrance setzt, bietet der deutsche föderale Aufbau Raum für einen kooperativen Ansatz: Die relevanten Akteure – Bund, Länder, Kammern, Förderbanken und Verbände – sollten gemeinsam eine nationale Nachfolgestrategie erarbeiten, mit vergleichbarer Sichtbarkeit wie die der „Startup-Strategie" der Bundesregierung. Diese würde nicht nur die bisher getrennten Angebote zusammenführen, sondern vor allem standardisieren und inhaltlich aufeinander abstimmen. Durch eine solche abgestimmte Strategie ließen sich Doppelstrukturen vermeiden, und der Zugang zu Fördermitteln für Übergabe- und Übernahmeinteressierte würde vereinfacht.

Innovationsförderung um Nachfolgeprozess erweitern
Parallel zur Harmonisierung sollte die Nachfolge von einer reinen Besitzübergabe zu einem strategischen Innovationshebel weiterentwickelt werden. Wie das japanische METI-Programm zeigt, lässt sich dies erreichen, indem staatliche Nachfolgeförderung explizit an die Vorlage eines Innovationskonzepts geknüpft werden. Deshalb könnten in Deutschland neben den erfolgreich laufenden Maßnahmen wie Informations- und Wissensplattformen, Matching-Plattformen, Steuererleichterungen und Kreditfinanzierung auch die Programme der Innovationsförderung des BMWE, z. B. ZIM, um das Thema Nachfolge erweitert werden. In Zeiten knapper Haushaltsmittel sind wirksame, jedoch auch wenig kostenintensive Unterstützungsmaßnahmen abseits neuer Fördermodule besonders gefragt. Das ZIM bietet beispielsweise mit dem erfolgreichen Fördermodul der ZIM-Innovationsnetzwerke durch Netzwerkmanagementeinrichtungen bereits jetzt professionelle Unterstützung für beteiligte Unternehmen bei der Umsetzung innovativer Projektideen in marktfähige Produkte. Entsprechend könnte die Begleitung von Alt- und Neuinhaber:innen-Tandems bei innovativen Unternehmensnachfolgen als zusätzlicher Aufgabenschwerpunkt in die bestehenden ZIM-Innovationsnetzwerke integriert werden. Eine solche Erweiterung bestehender Programme um weitere Module verhindert die Schaffung neuer, unübersichtlicher Einzelförderprogramme und nutzt die bereits etablierten Antrags- und Begutachtungsprozesse. Auch die Fördermaßnahmen des BMFTR sollten den Nachfolgeprozess als innovationspolitischen Hebel begreifen: So könnte die BMFTR-Maßnahme KMU-innovativ beispielsweise um ein Nachfolgemodul erweitert werden. Antragsberechtigt wären KMU und mittelständische Unternehmen, die im Zuge der Nachfolge zusammen mit Universitäten, Fachhochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder Start-ups risikoreiche Forschungs- und Entwicklungsvorhaben vornehmen wollen. Auch Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen im Nachfolgeprozess und Unternehmensnachfolge-Lehrstühlen könnten in diesem Rahmen wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Forschung in den Nachfolgeprozess einbringen.

3 Trophées du repreneuriat
4 Objectif Reprises

Um die mediale Präsenz von innovativen Unternehmensnachfolgen zu verbessern, wird die Etablierung eines bundesweiten Pitch-Wettbewerbs für innovative Unternehmensnachfolgende empfohlen. Analog zum in der Vergangenheit erfolgreich umgesetzten BMWE-Gründungswettbewerb sollten ausschließlich Übernahmeprojekte mit hohem Innovationsgehalt prämiert werden, um medienwirksam das Image der Nachfolgegeneration aufzuwerten. Vorbilder sind der französische Wettbewerb *Trophées du Repreneuriat* oder *Atotsugi Koshien* in Japan. Analog zu den japanischen und französischen Wettbewerben sollten die Gewinner:innen Zugang zu Fördermaßnahmen erhalten.

Nachfolgepotenzial in Schulen und Hochschulen strategisch aufbauen

Die Hebung des innovativen Nachfolgepotenzials erfordert einen systematischen Ansatz, der an Schulen beginnt und bis zur gezielten Ansprache diverser Zielgruppen reicht. An Schulen, Berufs- und Hochschulen sollte das Thema Unternehmensnachfolge fest als gleichwertige Alternative zur Start-up-Gründung in der Lehre verankert werden. Gleichzeitig sollten die Transferstellen ihre Aktivitäten ausweiten, um den Brückenschlag zwischen akademischer Forschung und praktischer Unternehmensführung zu stärken.

In diesem akademischen Umfeld liegen zudem große, bisher ungenutzte Potenziale. Daher müssen unterrepräsentierte Nachfolgepotenziale – insbesondere von Frauen, Studierenden und Personen mit Migrationsgeschichte – gezielt erschlossen werden. Bewährte Initiativen wie „Nachfolge ist weiblich" (BMFSFJ) sind fortzuführen und in der Breite der Förderlandschaft zu verankern, um sicherzustellen, dass das volle Potenzial der künftigen Generationen für die innovative Unternehmensübernahme genutzt wird.

Literaturverzeichnis

BAFA – Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2025): Evaluation der BMWK-Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis", Endbericht, Referat Z14, Eschborn.

Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V. & Hughes, M. (2023): Family business succession and innovation: a systematic literature review and research agenda, in: Review of Managerial Science, 17, S. 1–45.

Bpifrance (2025): Plan Transmission Bpifrance: Accompagner la transmission et la reprise d'entreprises en France, Bpifrance Direction de l'Accompagnement, Paris, Online unter: https://www.bpifrance.fr/nos-priorites/le-plan-transmission-pme-eti, zuletzt aufgerufen am 25.11.2026.

Bpifrance (2026): Accélérateur Transmission-Reprise: Préparer et réussir la transmission stratégique des PME et ETI familiales, Bpifrance, Paris, Online unter: https://www.bpifrance.fr/catalogue-offres/accelerateur-transmission-reprise, zuletzt aufgerufen am 25.11.2026.

Cabinet Secretariat Japan (2025): White Paper on SME Business Succession, Structural Changes and Innovation, Cabinet Secretariat, Tokio.

De Monte, E., Ehlich, J. & Gottschalk, S. (2026): Unternehmensdynamik in der Wissenswirtschaft in Deutschland 2026, Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 2-2026, Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) / ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim/Berlin.

DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammer (2025): DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025: Zeit zu handeln – Unternehmensnachfolgen einfacher machen! DIHK, Berlin.

Europäische Kommission / Network of SME Envoys (2024): Assessment of the Framework Conditions for Business Transfers in the EU Member States: Overview of Measures to Facilitate Transfer of Business, Final Report, Europäische Kommission, Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU (DG GROW), Brüssel.

Felden, B. & Graffius, M. (2019): Expertendelphi zur Unternehmensnachfolge in Deutschland: Einschätzungen – Handlungsbedarf – Empfehlungen, Edition EMF, Band 11, Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF), Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR), Berlin.

Gottschalk, S. (2026): Unternehmensschließungen 2025: Starker Anstieg der Schließungszahlen in allen Wirtschaftsbereichen, Fakten, Analysen, Perspektiven Nr. 3, ZEW Mannheim & Verband der Vereine Creditreform, Neuss.

Hauck, J. & Prügl, R. (2015): Welche Rolle spielt Innovation während der Phase der Nachfolge in Familienunternehmen?, in: Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie (FuS), 5(1), S. 10–15.

Hong, G. H., Ito, A., Saito, Y. U. & Nguyen, A. T. N. (2020): Business Dynamism and Inter-Firm Transaction Network: Evidence from Japanese SMEs, IMF Working Paper WP/20/182/ RIETI Policy Discussion Paper 20-P-003, International Monetary Fund/Research Institute of Economy, Trade and Industry, Washington, D.C./Tokio.

Letonja, M., Duh, M. & Ženko, Z. (2021): Knowledge transfer for innovativeness in family businesses, in: Serbian Journal of Management, 16(1), S. 181–199.

METI/SMEA – Small and Medium Enterprise Agency (2025): White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan 2025: Promoting Business Succession, M&A and Structural Innovation, Ministry of Economy, Trade and Industry, Tokio.

METI/SMEA – Small and Medium Enterprise Agency (2026): Business Succession Promotion Support Program (Jigyō Shōkei Sokushin-waku) & Guidelines for Atotsugi Innovation, Ministry of Economy, Trade and Industry, Tokio.

OECD (2006a): OECD Economic Surveys: Japan 2026 – Demographic Headwinds, SME Restructuring and Productivity Growth, OECD Publishing, Paris.

OECD (2026b): SME and Entrepreneurship Outlook 2026: Country Profile Japan – Facilitating Business Transfers and Second-Career Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris.

Rieger-Fels, M., Schlömer-Laufen, N., Suprinovič, O. & Rauch, A. (2025): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2026 bis 2030, Daten und Fakten Nr. 37, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn.

RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.) (2023): Wer führt mein Unternehmen in die Zukunft? Unternehmensnachfolge als Karriereoption, RKW Magazin, Heft 1/2023, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn.

Schwartz, M. (2025): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024: Jedes vierte Unternehmen denkt über Geschäftsaufgabe nach – Alter ist Hauptgrund, Fokus Volkswirtschaft Nr. 481, KfW Research, Frankfurt am Main.

Schwartz, M. (2026): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025: Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut, Fokus Volkswirtschaft Nr. 526, KfW Research, Frankfurt am Main.

StMWi (2026): Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie: Initiative Unternehmensnachfolge.Bayern: Handlungsfelder, Förderrichtlinien und Instrumente zur Standortsicherung, München.

Tsuruta, D. (2019): Lack of Successors, Firm Default, and the Performance of Small Businesses, RIETI Discussion Paper Series 19-E-047, Research Institute of Economy, Trade and Industry, Tokio.

Tsuruta, D. (2020): Business succession, R&D investment, and credit availability in SME transfers, in: Journal of Banking & Finance, 113, Art. 105774.

Wassermann, H., Frohwerk, S. & Kruppe, C. (2025): Nachfolgemonitor 2025 (Band 10), KCE KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM Hochschule für Ökonomie & Management/Verband Deutscher Bürgschaftsbanken (VDB), Essen/Berlin.

Wassermann, H.; Frohwerk, S. & Kruppe, C. (2026): Nachfolgemonitor 2026 (Band 11), MA Akademie Verlags- und DruckGesellschaft mbH.

Herausgeber

Institut für Innovation und Technik (iit)
in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH
Steinplatz 1, 10623 Berlin

Zitation

Kelterborn, Peggy; Mangelsdorf, Axel; Kreibich, Miriam (2026): Innovationskatalysator Unternehmensnachfolge: Plädoyer für einen Paradigmenwechsel in der Förderpolitik. iit-perspektive Nr. 87. Institut für Innovation und Technik (iit), Berlin.

Autor:innen

Dr. Peggy Kelterborn
Tel.: +49 (0) 30 310078 5753
E-Mail: kelterborn@iit-berlin.de

Dr. Axel Mangelsdorf
Tel.: +49 (0) 30 310078 5559
E-Mail: mangelsdorf@iit-berlin.de

Miriam Kreibich
Tel.: +49 (0) 30 310078 133
E-Mail: kreibich@iit-berlin.de

iit perspektive Nr. 87

November 2026
Layout: Poli Quintana
DOI: 10.23776/2026_30
Bildnachweise: Adobe.com / Firefly



DOI: 10.23776/2026_30