www.asg-goe.de

LÄNDLICHE RÄUME

Agrarsoziale Gesellschaft e.V.

Schwerpunktheft 3/26



NACHFOLGE,



ÜBERGABE

UND



EXISTENZGRÜNDUNG



AUF DEM LAND



Fotos: Dmitriy Frantsev (groß), Augustin Jonas (klein)

Online-Seminarreihe

Krisen und Katastrophen gemeinsam bewältigen. Informieren – Vorsorgen – Unterstützen

Start: Dienstag, 3. November 2026

Unwetter, Überschwemmungen oder Stromausfälle machen deutlich, dass wir auch in einem sicheren Land wie Deutschland nicht vor Katastrophen gefeit sind. In solchen Situationen ist es gut zu wissen, was zu tun ist. Denn Krisen und Katastrophen können uns jederzeit auf die Probe stellen – und nicht immer können die Rettungskräfte sofort zur Stelle sein. Deshalb kommt es darauf an, dass jede und jeder Einzelne sich selbst und anderen helfen kann.

Weitere Infos unter:
www.asg-goe.de/veranstaltung_ziv.shtml



Foto: ASG

Online-Seminarreihe

Wege aus dem Hofleerstand: Neue Perspektiven für Betriebsentwicklung und Gebäudenutzung

Start: Mittwoch, 4. November 2026

Die ländlichen Räume sind durch den landwirtschaftlichen Strukturwandel und die Folgen des demografischen Wandels geprägt. So hat die Größe der landwirtschaftlichen Betriebe zwar zugenommen, die Zahl der Betriebe hat sich jedoch stark reduziert. Viele Landwirtinnen und Landwirte stehen aufgrund betrieblicher Umstrukturierungen vor der Frage: Was geschieht mit meinen leerstehenden Gebäuden?

Weitere Infos unter:
www.asg-goe.de/veranstaltung_ziv.shtml



Foto: ASG

Online-Praxiswerkstatt

Kunst und Kultur im Leerstand umsetzen

Dienstag, 8. Dezember 2026

Unserer Online-Praxiswerkstatt im Dezember wird besonders kreativ und innovativ, denn wir greifen Ansätze von Kunst- und Kultur-Akteur*innen auf. Wird Kunst in leerstehenden Gebäuden gezeigt, öffnen sich kreative Perspektiven für deren Nutzung und mit Kultur entstehen neue Orte für Begegnungen zwischen Menschen. So können leerstehende Gebäude zu Ausgangspunkten für lebendige Orte und langfristige Entwicklungsprozesse werden.

Weitere Infos unter:
www.leerstand-aktivieren.de/online-praxiswerkstatt



Foto: Christian Staehle

Liebe Leserinnen und Leser,

Übergabeprozesse entscheiden mit darüber, wie zukunftsfähig ländliche Räume bleiben. Wenn Höfe, Handwerksbetriebe oder mittelständische Unternehmen an die nächste Generation übergehen, geht es um weit mehr als Eigentum und Verantwortung. Es geht um Arbeitsplätze, regionale Wertschöpfung, soziale Bindungen und die Frage, wie Erfahrungen bewahrt und zugleich neue Ideen möglich werden.

Zahlen und Analysen helfen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Sie zeigen, wo Nachfolgen ungeklärt bleiben, in welchen Branchen und Regionen Betriebsaufgaben drohen und welche Bedeutung Gründungen für die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Räume haben. Doch Zahlen erzählen nie die ganze Geschichte. Hinter jeder Übergabe stehen Menschen, Familien, Belegschaften und persönliche Lebensentwürfe. Entscheidungen über Nachfolge oder Neugründung sind häufig von Erwartungen, Unsicherheiten und auch von Konflikten geprägt. Sie brauchen Zeit, Offenheit und einen realistischen Blick auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Die Beiträge dieser Ausgabe beleuchten diese Prozesse aus unterschiedlichen Perspektiven. Sie nehmen die Unternehmensnachfolge im Mittelstand und im Handwerk ebenso in den Blick wie die besonderen Herausforderungen der landwirtschaftlichen Hofnachfolge im Strukturwandel. Sie zeigen Modelle inner- und außerfamiliärer Übergaben, gemeinschaftlicher Unternehmensformen und neuer Wege wie Stiftungen oder Genossenschaften. Damit wird deutlich: Die passende Nachfolgelösung ist so individuell wie der Betrieb selbst.

Gleichzeitig richtet das Heft den Blick auf Existenzgründungen. Neue Unternehmen, innovative landwirtschaftliche Konzepte und digitale Angebote können ländlichen Regionen wichtige Impulse geben. Gründerinnen und Gründer schaffen Perspektiven vor Ort, verbinden Tradition mit Innovation und erschließen neue Märkte. Damit aus einer Idee ein tragfähiges Unternehmen wird, sind jedoch Finanzierung, Förderung, Beratung und belastbare Netzwerke unverzichtbar.

Gerade in Phasen des Übergangs kommt unterstützenden Strukturen eine besondere Bedeutung zu. Beratungsangebote, Inkubatorhöfe, Unternehmerinnen-Netzwerke und Initiativen der Gründungsförderung können Orientierung geben, Kontakte vermitteln und den Mut stärken, neue Wege zu gehen.

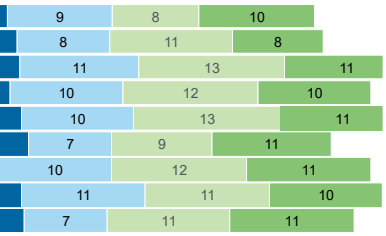
Hofnachfolge oder Existenzgründung: Veränderungen sind stets herausfordernd. Sie brauchen Menschen mit einer Zukunftsvision, ein Umfeld, das unterstützt und ermutigt, sowie ein klares Verständnis davon, was wirtschaftlich funktioniert. Diese Ausgabe von „Ländliche Räume“ liefert neben Zahlen und Fakten gute Beispiele und erzählt Geschichten von Macherinnen und Machern. Lassen Sie sich inspirieren!

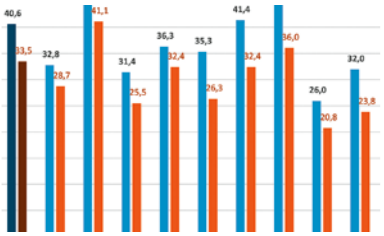
Ihre

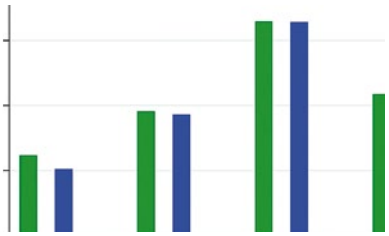
Claudia Thannheimer

Geschäftsführerin der Landsiedlung Baden-Württemberg GmbH und
Mitglied im Vorstand der Agrarsozialen Gesellschaft e.V.

INHALT





ÜBERNEHMEN UND GRÜNDEN – EIN ÜBERBLICK

8 Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025. Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut – Kaufpreisvorstellungen deutlich gestiegen
Michael Schwartz, KfW Bankengruppe

14 Unternehmensnachfolge im Handwerk
Creditreform Wirtschaftsforschung

16 Betriebsaufgabe, Hofnachfolge, Neugründung im Kontext des landwirtschaftlichen Strukturwandels
Bernhard Forstner, Thünen-Institut für Betriebswirtschaft

20 Welche Bedeutung haben Unternehmensgründungen für die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen?
Christian Bergholz, Thünen-Institut für Innovation und Wertschöpfung in ländlichen Räumen

24 Gründerinnen in ländlichen Räumen
Gesine Tuitjer, Nikolaus Gerold, Lisa Jain, Petra Raue und Zazie von Davier, Thünen-Institut






NACHFOLGELÖSUNGEN

28 Modelle der Unternehmensnachfolge im Überblick
Daniel Bauer, IHK Darmstadt

30 Wenn das Lebenswerk wichtiger ist als der Preis
Dr. Maximilian Lange, REGIO MANAGER

33 Betriebsnachfolgen im Handwerk. Chancen, Hürden und Unterstützung
Julia Pascalin, Carsten Benke und Julia Kuceja, Zentralverband des Deutschen Handwerks

36 Wie der Hof in neue Hände kommt
Viktoria Gaul und Antje Hollander, Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft

39 Akteure im Spannungsfeld innerfamiliärer Hofnachfolge. Eine Untersuchung von Mindsets, Scheiternszenarien und Skripten
Clara Wagner, Technische Universität München

42 Rund um die Uhr, ohne Nachfolge? Außerfamiliäre Hofübergabe als soziale Aufgabe
Christian Vieth, Stiftung Agrarkultur leben gGmbH

46 Stiftung statt Erbfolge. Wann eine Stiftung für Landwirte sinnvoll ist
Stefan Heins und Elisabeth Emma Heindl, wetreu LBB Betriebs- und Steuerberatungsgesellschaft KG
Vanessa Aufmkolk, top agrar

48 „Nehmen Sie sich Zeit zum Planen“. Höfe gemeinsam führen
Interview mit Ulrich Klischat, Landwirtschaftskammer Niedersachsen

50 Nachfolge in Gemeinschaft
Interview mit Adrian Wolf, Inselgenossenschaft Helgoland eG

52 Übergabeprozesse in der Rechtsform Agrargenossenschaft – Einblicke aus Brandenburg
Denny Tumlirsch, Landesbauernverband Brandenburg e.V.

55 Unternehmensnachfolge auf dem Land. Bürgschaftsbank Sachsen honoriert Erfolgsbeispiele mit dem „Sächsischen Meilenstein“
Bürgschaftsbank Sachsen

56 3 Fragen an ... Ulrich Pabst, Pabst-Hof

57 3 Fragen an ... Jochen Dettmer, Hof an der Eiche







EXISTENZGRÜNDUNGEN UND START-UPS

60 Finanzierung und Förderung von innovativen Ideen im ländlichen Raum und der Landwirtschaft
Lena Büning und Theda Hammersen, Landwirtschaftliche Rentenbank

64 Aus Stall wird Start-up. Wie sich ländliche Räume über Nachfolge und Neugründung erneuern
Florian Stöhr, Seedhouse Accelerator GmbH

67 Wo Neues wächst – Existenzgründungen in der Landwirtschaft
Ludwig Krug, Bio-Betrieb Hof Mahlitzsch

70 Gründen im ländlichen Raum neu denken
Verena Meyer, Leuphana Center for Organization & Social Transformation
Luise Ruge, neuland21

72 Gründung und Nachfolgeplanung digital: startuphafen.sh
Ilja-Kristin Seewald, Amt Eiderstedt

75 Wenn Schüler*innen zu Unternehmer*innen werden
Natalie Vogt und Alice Rathgeber, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH

78 3 Fragen an … Hannah Graef und Carsten Bruckhaus, Team Weidezaunroboter

79 3 Fragen an … Tamina Beckerat, Maler- und Lackierermeisterin






BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG

82 Inkubatorhöfe als Brücke in Existenzgründung und Hofnachfolge
Thomas Kliemt, Agrarsoziale Gesellschaft e.V.
Hannes Gerlof, Netzwerk Flächensicherung e.V.

86 Hofnachfolge in Deutschland. Warum gute Beratung über die Zukunft landwirtschaftlicher Betriebe entscheidet
Hella Hansen, FiBL Deutschland e.V.

89 Von Robotern bis zu Agroforstberatung. Praxisbericht aus der Gründungsförderung in der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft
Hannes Holtermann, Universität Kassel

92 U-Netz Heidekreis. Seit 20 Jahren Kooperation statt Konkurrenz
Christina Jessel, c:jessel – PR-, KI- und Social-Media-Beratung

94 3 Fragen an … Yvette Dinse, Unternehmensberaterin

95 3 Fragen an … Wiebke Wennemer, Sozioökonomische Beraterin

PERSONALIEN
96

MEDIENTIPPS
96

FORSCHUNG
98

Bildnachweise

Titelbilder/Grafikdoppelseiten:
1.) Syda Productions, 2.) Unbreakable, 3.) Robert Kneschke, 4.) Gerhard Seybert (alle stock.adobe.com)

Bildleisten Inhaltsverzeichnis: siehe Artikel

Sofern keine Nachweise an den Fotos und Abbildungen stehen, wurden diese der Redaktion von den Autor*innen, Fotograf*innen und Verlagen überlassen oder stammen aus dem Bildarchiv der Agrarsozialen Gesellschaft e.V.



ÜBERNEHMEN UND GRÜNDEN – EIN ÜBERBLICK



Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025

Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut – Kaufpreisvorstellungen deutlich gestiegen

Michael Schwartz

Das Nachfolge-Monitoring Mittelstand – die jährliche Erfassung des aktuellen Nachfolgegeschehens im deutschen Mittelstand [1] – beruht auf Daten des KfW-Mittelstandspanels, einer seit 2003 jährlich durchgeführten repräsentativen Wiederholungsbefragung kleiner und mittlerer Unternehmen aller Branchen in Deutschland [2]. Die aktuelle Auswertung 2025 ergibt Hinweise darauf, dass der Trend zur Stilllegung des Unternehmens, anstelle einer Nachfolgelösung, weiter zunimmt. Weiterhin liefert die Analyse neue Erkenntnisse zu den Kaufpreisvorstellungen der Inhaber.[1]

Geschäftsaufgaben werden deutlich häufiger ins Auge gefasst

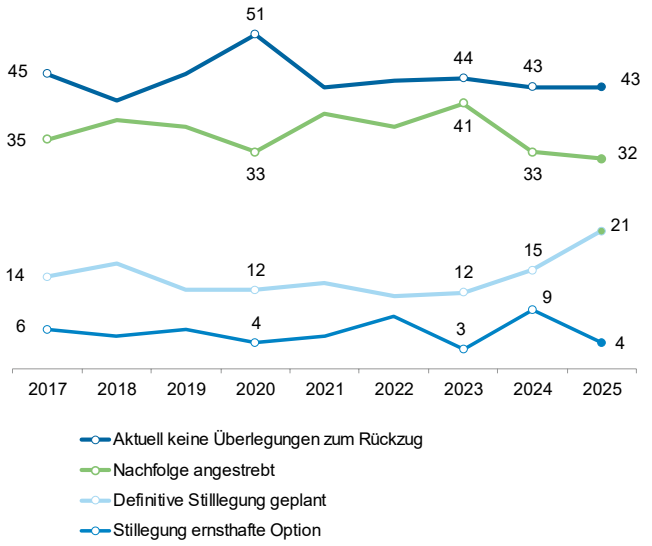
Die öffentliche Diskussion zum Fortbestand mittelständischer Unternehmensstrukturen kreist erheblich um den Aspekt der Nachfolge. Aber auch die Aufgabe des eigenen Unternehmens ist ein möglicher Weg, den die Senior-Generation beim Rückzug gehen kann. Und das, obwohl das zugrunde liegende Geschäftsmodell – und damit der zu erzielende Kaufpreis – die Anstrengungen der Suche nach einer Nachfolge oder eines Verkaufes eventuell rechtfertigen würde.

2025 ziehen die Inhaber*innen jedes vierten mittelständischen Unternehmens eine bewusste Geschäftsaufgabe in Erwägung (25 %; s. Abb. 1). Berücksichtigt sind alle Zeiträume, also sowohl zeitnahe Pläne als auch langfristige Überlegungen. Dieser Anteil deckt sich in etwa mit jährlichen Zahlen der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) aus den Beratungsgesprächen mit nachfolgeplanenden Unternehmen. Dort gaben 27 % der im Jahr 2024 beratenen Unternehmen an, das Unternehmen eventuell schließen zu wollen [3].

Bis zum Ende des Jahres 2026 – ein Zeitraum für den die Unternehmenseinschätzungen als sehr verlässlich gelten können – hegen etwas über 6 % der Inhaber*innen Stilllegungspläne,

Abb. 1: Eckdaten zum Fortbestand mittelständischer Unternehmensstrukturen

Nachfolge- bzw. Stilllegungspläne der mittelständischen Inhaber und Inhaberinnen nach dem Rückzug aus dem Unternehmen (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025

sofern sie derzeit den Rückzug aus dem Unternehmen in diesem Zeitraum absehen können. Die Stilllegung ist dabei entweder der derzeit einzig denkbare Weg oder sie ist zumindest eine ernsthaft erwogene Alternative.[2] Das sind rund 243 000 zum



Foto: Fotoatelier Herff

Dr. Michael Schwartz

KfW Research – Mittelstand und Wettbewerbsfähigkeit, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

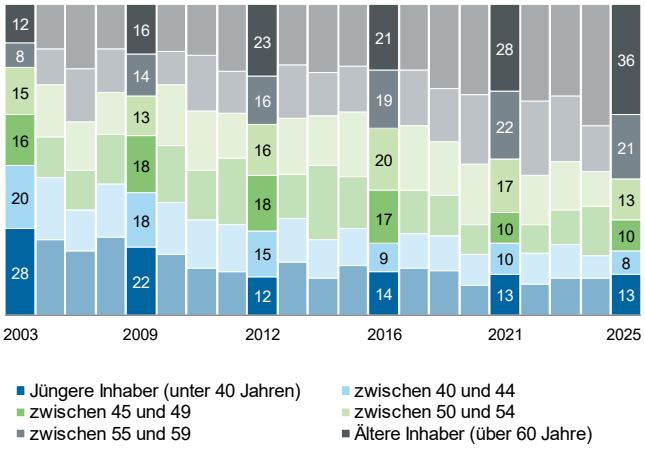
michael.schwartz@kfw.de
www.kfw.de

[1] Gekürzte und leicht überarbeitete Fassung der Veröffentlichung Michael Schwartz: „Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025: Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut – Kaufpreisvorstellungen deutlich gestiegen". KfW Research Fokus Volkswirtschaft, Nr. 526, 9. Januar 2026; www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2026/Fokus-Nr.-526-Januar-2026-Nachfolge-Monitoring.pdf (letzter Zugriff 01.10.2026).

[2] Die Gruppe der Inhaber*innen, für die eine spätere Stilllegung des Unternehmens aktuell eine ernsthafte Option darstellt, wird hier nicht als Nachfolgeplanende betrachtet. Zum einen bestünden bei den Auswertungen Abgrenzungsprobleme, die Aussagen erschweren. Zum anderen gilt die Aufmerksamkeit in erster Linie denjenigen Unternehmen bzw. Inhaber*innen, bei denen eine Nachfolge mit zumindest sehr hoher Wahrscheinlichkeit relevant sein wird. Alle Auswertungen zur Gruppe der Nachfolgeplanenden erfolgen demzufolge exklusive dieses Inhabersegmentes.

Abb. 2: Altersstruktur der Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen

Alter der Inhaberinnen und Inhaber von KMU in Klassen (Anteile in Prozent)



Anmerkungen: Ausschließlich im Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommene Unternehmen werden berücksichtigt. Regelmäßige Befragungsteilnehmer werden aufgrund eines per Definition zunehmenden Inhaberalters ausgeklammert. Für die Jahre 2004 und 2018 liegen keine Daten vor.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025

Erhebungszeitpunkt noch aktive Unternehmen, die ohne eine Nachfolgeregelung bis Ende des Jahres 2026 aus dem Markt austreten – sofern alle Inhaber*innen ihre Stilllegungspläne auch umsetzen.

Mittelfristig – binnen drei bis fünf Jahren – kämen noch einmal rund 8 % oder rund 326 000 Unternehmen hinzu. Im Aggregat über einen Fünfjahreszeitraum bis zum Ende des Jahres 2029 streben somit 569 000 Unternehmensführungen nach dem eigenen Rückzug keine Fortführung des Unternehmens an. Jährlich entspräche das rund 114 000 Geschäftsaufgaben mittelständischer Unternehmen.

Rentenalter weiterhin Hauptgrund für geplante Stilllegungen

Trotz eines Bedeutungsrückgangs ist auch 2025 das nahende Erreichen des Rentenalters Hauptgrund für eine geplante Stilllegung (52 %; s. Abb. 3). Aktuelle Zahlen zur Altersstruktur der Inhaber*innen machen die sich sukzessive verschärfende Problemlage deutlich (s. Abb. 2). Im Jahr 2025 war mit 57 % bereits mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmerschaft 55 Jahre oder älter (+3 Prozentpunkte ggü. 2024). Vor 20 Jahren waren es lediglich 20 %. Damit hat sich der Anteil älterer Unternehmensinhaber*innen seit dem Jahr 2003 rund verdreifacht. Der Anteil der relativ jungen Inhaber*innen bleibt auf sehr niedrigem Niveau. Das Durchschnittsalter einer Inhaberin bzw. eines Inhabers im Mittelstand liegt wie im Vorjahr bei knapp über 54 Jahren (2003: 45 Jahre). Diejenigen Unternehmer*innen, die eine kurzfristige Nachfolge anstreben (bis Ende 2026), sind im Durchschnitt bereits 66,5 Jahre alt (+1,1 Jahre ggü. 2024).

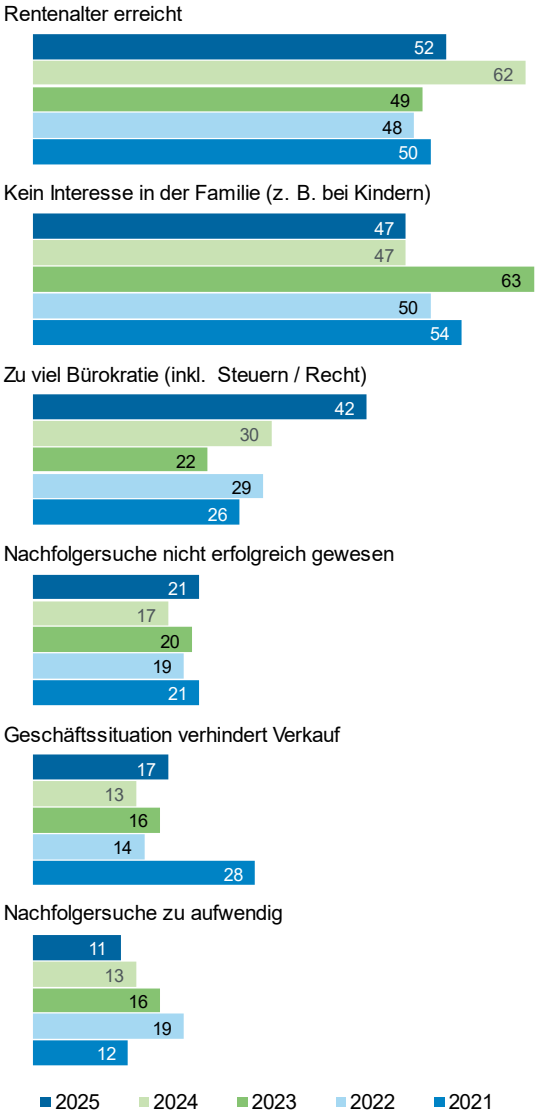
Die demografische Entwicklung legt nahe, dass die Zahl der Unternehmer*innen mit Ruhestandsplanungen zeitnah zunehmen wird.

Mangelndes Familieninteresse unvermindert bedeutender Faktor

Fehlendes Interesse von Familienangehörigen an einer Übernahme des Unternehmens ist von unverändert großer Bedeutung.[3] Bei 47 % der Unternehmen, die eine Geschäftsaufgabe planen, ist diese Ursache (mit)entscheidend. Dabei erfreut sich eine familieninterne Nachfolgelösung nach wie vor großer Beliebtheit im Mittelstand (s. auch Abb. 5).

Abb. 3: Die wichtigsten Gründe für eine geplante Stilllegung mittelständischer Unternehmen

Anteil an allen Unternehmen mit Stilllegungsplänen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Anmerkung: Abbildung aufgrund sehr geringer Nennungshäufigkeiten ohne die Kategorien „Krankheit“, „Finanzielle Gründe verhindern Verkauf“ und „Verhandlungen mit Nachfolger gescheitert“

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025

[3] Allerdings gibt es durchaus auch positive Signale. So konstatiert die Stiftung Familienunternehmen der nachfolgenden Generation (16- bis 40-jährige Vertreter*innen eines familiengeführten Unternehmens) eine steigende Nachfolgebereitschaft, Entschlossenheit zur Verantwortungsübernahme und unternehmerisches Selbstbewusstsein bei gleichzeitigem Traditionsbewusstsein; www.familienunternehmen.de/fokus/unternehmensnachfolge (letzter Zugriff 14.09.2026).

Bürokratie holt massiv auf

Generell werden bürokratische Prozesse gegenwärtig als großes Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland diskutiert [4]. In der jüngeren Vergangenheit galt Bürokratieabbau als das aus Mittelstandssicht drängendste wirtschaftspolitische Thema. Hier hat KfW Research gezeigt, dass der zeitliche Aufwand für bürokratische Prozesse durchschnittlich rund 7 % der Arbeitszeit der Beschäftigten entspricht (bzw. durchschnittlich 32 Stunden im Monat) [5]. Der Arbeitsaufwand zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben nahm damit einen Anteil von rund 1,5 % an den jährlichen Gesamtkosten der KMU ein.

Diese Entwicklungen spiegeln sich im aktuellen Nachfolge-Monitoring Mittelstand wider: 42 % der mittelständischen Unternehmen mit Stilllegungsplänen führen den bürokratischen Aufwand ins Feld. Kein anderer Faktor hat im Jahresvergleich so stark an Bedeutung hinzugewonnen. Hierunter fallen sowohl die im normalen Geschäftsbetrieb anfallenden bürokratischen Prozesse als auch der spezifisch mit einer Übertragung des Unternehmens verbundene Aufwand. Nicht nur juristische Fragen wären zu klären (beispielsweise Vergleich von Nachfolgevarianten, Due Dilligence, Gesellschaftsrecht, Absicherung der Altinhaber*in, Gläubigereinbindung etc.). Ebenso spielen steuerliche Aspekte eine große Rolle (beispielweise Einkommens-, Erbschaft-, Grunderwerbsteuer). Daneben sind Unternehmensübergaben mit zahlreichen Informations- und Meldepflichten verbunden (beispielweise Gewerbeämter, Handelsregister, Grundbuchamt, Kammern, Berufsgenossenschaften). Das alles schreckt eine Vielzahl an Inhaber*innen ab – zumal die Beteiligten in der Regel mit vielen Dingen zum ersten Mal konfrontiert sind.

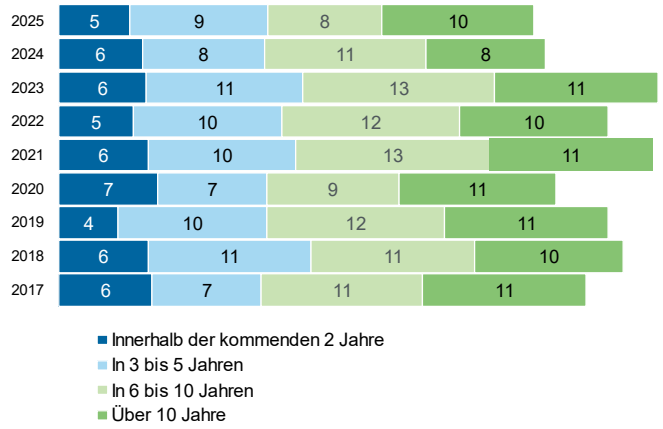
Nachfolge steht aber immer noch hoch im Kurs

Der Anteil der Inhaber*innen mit Nachfolgebestrebungen hat im Jahr 2025 noch einmal leicht abgenommen – von 33 auf 32 % im Jahresvergleich (ungeachtet des tatsächlich geplanten Rückzugszeitraums).

In der kurzen Frist bis zum Ende des laufenden Jahres 2026 planen rund 186 000 Inhaber*innen ihren Rückzug und streben dabei an, das Unternehmen in die Hände eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin zu legen (gemessen ab dem Erhebungszeitpunkt im Frühjahr 2025). Das entspricht rund 5 % aller KMU in Deutschland. Kurzfristige Nachfolgewünsche sind demnach im Vergleich zum Vorjahr etwas zurückgegangen (-29 000 im Zweijahreszeitraum). In der erweiterten Perspektive eines Fünfjahreszeitraums ergeben sich lediglich marginale Veränderungen: Bis zum Ende des Jahres 2029 streben rund 545 000 der insgesamt 3,87 Mio. mittelständischen Unternehmen in Deutschland eine Nachfolge an. Jährlich stünden demnach bis inklusive 2029 rund 109 000 Unternehmensnachfolgen an, sofern alle Inhaber*innen diese Pläne tatsächlich auch umsetzen (+ 3 000 pro Jahr im Vergleich zur Vorjahreserhebung) (s. Abb. 4).

Abb. 4: Zeithorizont geplanter Nachfolgen

Geplanter Rückzugszeitpunkt der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber mit Nachfolgeplänen, Berichtsjahre 2017–2025 (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025

Im Vergleich mit den geplanten Geschäftsaufgaben ohne Nachfolgelösung zeigt sich, dass diese in absoluten Zahlen erstmals die Geschäftsaufgaben mit konkreten Nachfolgewünschen leicht übersteigen.

MBOs rücken wieder vermehrt in den Fokus

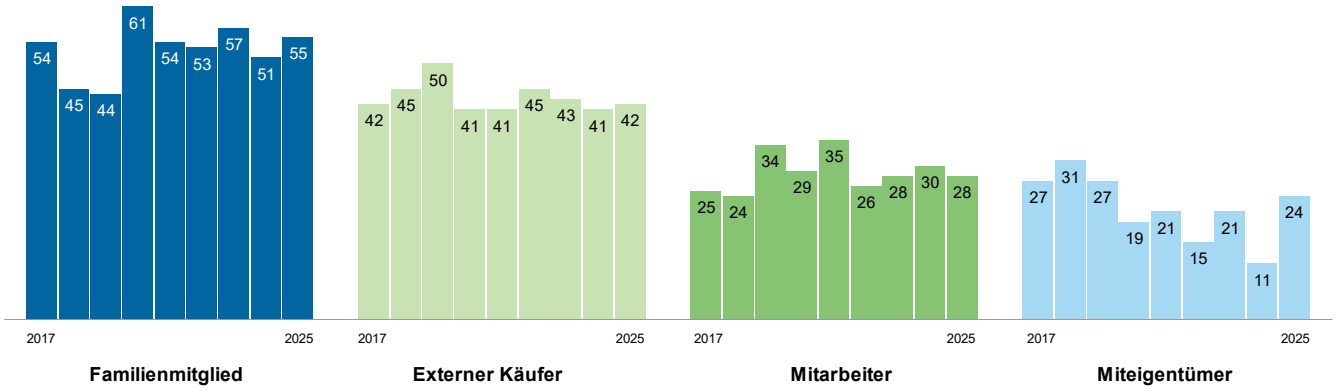
Dabei wünscht sich – wie in der Vergangenheit – die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen mit Nachfolgegedanken eine familieninterne Lösung (55 %; s. Abb. 5). Ebenso kaum verändert zeigt sich die Nachfolgevariante einer externen Übergabe bzw. eines Verkaufs an Externe (42 %). Grundsätzlich können mittelständische Unternehmen eine attraktive Option für externe Käufer sein. Potenzielle Käufer können auf ein bewährtes Geschäftsmodell zurückgreifen (inklusive Kundenstamm, Lieferanten, Auftragsbestand, Mitarbeiter, Knowhow etc.) dessen generelle Tragfähigkeit in den meisten Fällen gegeben sein dürfte.[4] Diesen Vorteilen stehen bei externen Nachfolgen allerdings Erschwernisse im Vergleich zu familieninternen Übergaben gegenüber: Bei externen Nachfolgen sind z. B. Informationsasymmetrien stärker ausgeprägt, Aufwand und Zeitbedarf einer erfolgreichen Nachfolgelösung inklusive Suche, Planung, Kaufpreisermittlung, Verhandlung sind größer.

Eine Nachfolge durch Beschäftigte des Unternehmens wird gegenwärtig von 28 % der Unternehmen in Betracht gezogen (Employee-Buy-Out oder kurz EBO), eine Nachfolgeregelung über Miteigentümer des Unternehmens erwägen 24 % der Altinhaber*innen (Management-Buy-Out oder kurz MBO). Beiden Varianten wird in der öffentlichen Diskussion in der Regel allerdings relativ wenig Beachtung geschenkt. Vorteile liegen neben einer stabilen und vertrauensbasierten Nachfolgelösung vor allem in der Kontinuität: Prozesse, Produkte, Lieferketten, Kundenbeziehungen – die allermeisten Spezifika des Geschäftsmodells sind bekannt. Operative Abläufe können oft ohne Schwierigkeiten fortgeführt werden. Gleichzeitig birgt der Rollenwechsel Konfliktpotenzial. Ebenso unterbleiben eventuell notwendige Veränderungen, da externe Impulse ausbleiben.

[4] Nachfolgeplanende Unternehmen sind in aller Regel durch sehr gute Ertragskraft, Eigenkapitalstärke und finanzielle Robustheit gekennzeichnet [6].

Abb. 5: Angestrebte Nachfolgevarianten mittelständischer Unternehmen

Unternehmensanteile in Prozent; Mehrfachnennung möglich; bezogen auf alle KMU mit Nachfolgeüberlegungen (unabhängig vom angedachten Rückzugszeitraum)



Anmerkung: Auswertungen für die Kategorie „Mitarbeiter" beziehen nur KMU mit Mitarbeitern ein. Auswertungen für die Kategorie „Miteigentümer" beziehen nur KMU mit mehreren Eigentümern ein. Ohne Unternehmen, die aktuell eine Stilllegung nur in Betracht ziehen.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025

Was kostet ein mittelständisches Unternehmen?

Ein schwieriger Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge ist fraglos die Einigung auf einen für alle Beteiligten akzeptablen Kaufpreis. Während der aktuelle Inhaber vermutlich eher eine retrospektive Betrachtung der Unternehmensentwicklung einnimmt (Investitionen, Aufwand, persönlicher Verzicht, Wachstum etc.), stehen beim möglichen Nachfolger stärker künftige Potenziale im Fokus (Wettbewerbssituation, Kundenstamm, Auftragsbestand, Modernisierungsgrad etc.).

Die Frage nach dem Wert eines Unternehmens ist im (eher kleinteilig geprägten) Mittelstand äußerst schwierig. Es mangelt vielfach an seriösen, belastbaren Vergleichsmaßstäben oder Orientierungspunkten. Konkrete Zahlen zu Unternehmenswerten sind Mangelware, weil Preisverhandlungen im Zuge einer Nachfolgeregelung weitgehend im Verborgenen stattfinden.

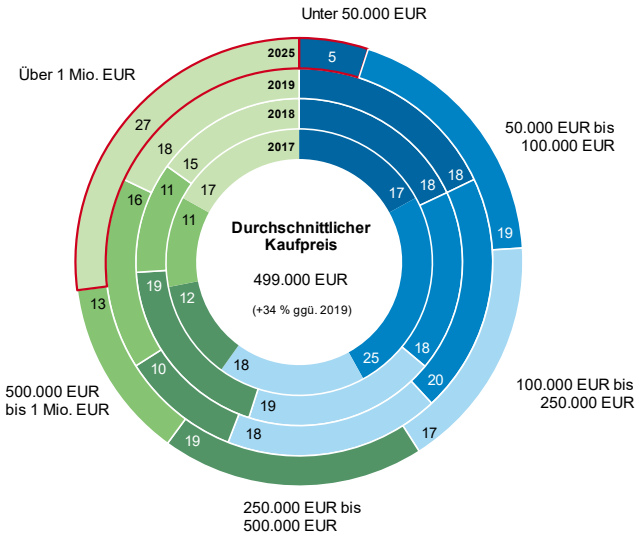
Aktuelle Daten des KfW-Mittelstandspanels zeigen nun: Soll die Unternehmensnachfolge innerhalb der kommenden fünf Jahre vollzogen werden (Zeitraum 2025–2029) beurteilen 5 % der Unternehmer*innen den Wert ihres Unternehmens mit maximal 50 000 € (s. Abb. 6). Über die Hälfte der Inhaber*innen strebt einen Kaufpreis von maximal 500 000 € an. Anhand einer Annäherung lässt sich ein durchschnittlicher Unternehmenswert bzw. angestrebter Verkaufspreis eines mittelständischen Unternehmens im Jahr 2025 von rund 499 000 € abschätzen[5]. Der Median liegt bei 375 000 € – also die Hälfte der Unternehmen liegt mit den Kaufpreisvorstellungen jeweils darüber oder darunter.

Kaufpreisvorstellungen stark gestiegen

Bereits ein Blick auf die Verteilung der „Preisklassen" offenbart eine starke Verschiebung hin zu höheren Kaufpreisvorstellungen. Im Jahr 2019 – der letztmaligen Erhebung entsprechender Daten – gab es deutlich häufiger Einwertungen in die niedrigste Kaufpreisklasse. Dem gegenüber setzt im Jahr 2025 mehr als jedes vierte Unternehmen mit Nachfolgeplanungen in den kommenden fünf Jahren den Kaufpreis mit über 1 Mio. € an (+9 Prozentpunkte gegenüber 2019). Folglich ziehen ebenso die Durchschnittsbewertungen der angestrebten Kaufpreise seit dem Jahr 2019 deutlich an, und zwar um rund 34 % im Mittelstand insgesamt (von 372 000 auf nunmehr 499 000 €). Dass es sich hier um Verschiebungen handelt, die sich in der Breite der Unternehmenslandschaft finden (und nicht auf wenige, sehr starke Veränderungen zurückzuführen sind) verdeutlicht die Entwicklung des Medians. Dieser hat sich zwischen 2019 und 2025 mehr als verdoppelt (von 175 000 auf nunmehr 375 000 €). Der Anstieg der

Abb. 6: Kaufpreisvorstellungen bei Nachfolge

Unternehmensanteile in Prozent; nur Unternehmen bei denen der Inhaber eine Nachfolge innerhalb der kommenden fünf Jahre anstrebt (bis Ende 2029); nur Unternehmen mit Angaben zum Kaufpreis



Anmerkungen: Der durchschnittliche Kaufpreis stellt eine Abschätzung dar. Zum gewählten Vorgehen und den Interpretationseinschränkungen s. Fußnote 5.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025

[5] Zu Vorgehen und Interpretationseinschränkungen siehe die Erläuterungen zur Datenbasis unter www.asg-goe.de/lit/LR326-Schwartz.pdf

Kaufpreisvorstellungen liegt damit zum Teil deutlich über der Inflation im selben Zeitraum. So lag die kumulierte Inflation – gemessen am Deflator der Bruttoanlageinvestitionen – im Zeitraum von 2019–2024 bei rund 22 %. Preisbereinigt haben die Kaufpreisvorstellungen im Mittelstand damit rund 9,5 % seit 2019 zugenommen.

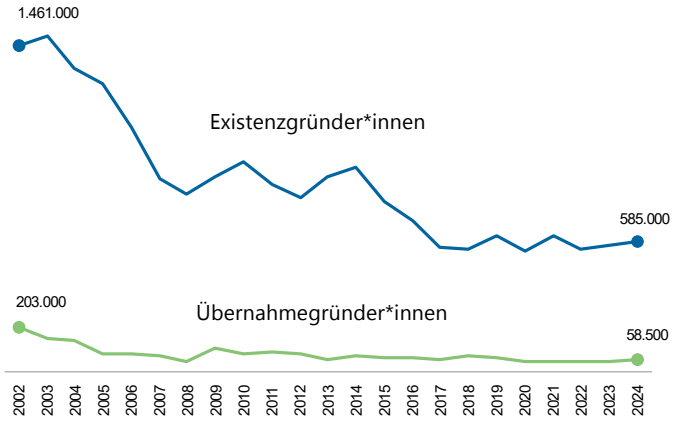
Gründerinnen und Gründer weiter händeringend gesucht

So wichtig eine Übereinkunft beim Kaufpreis für den Nachfolgeerfolg auch ist – die mit Abstand bedeutendste Hürde setzt früher an. Ungeachtet der aktuell leicht gestiegenen Gründungstätigkeit in Deutschland sind die nachrückenden Gründergenerationen weiterhin zu gering besetzt. Im Jahr 2024 lag die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland bei 585 000, immerhin ein Plus von 3 % im Jahresvergleich (s. Abb. 7) [7]. Das ist allerdings bei Weitem nicht ausreichend, um die demografisch bedingte Schieflage bei den Inhaber*innen mittelständischer Unternehmen aufzufangen oder auszugleichen. Erwerbstätige ziehen bereits seit Längerem eine abhängige Beschäftigung einer Selbstständigkeit vor. Hier spielt die seit vielen Jahren hervorragende Arbeitsmarktlage in Deutschland eine gewichtige Rolle. Im Jahr 2024 waren zuletzt so viele Personen wie noch nie seit der deutschen Vereinigung im Jahr 1990 erwerbstätig.

Doch nicht allein die sinkende Zahl der Existenzgründungen ist ausschlaggebend. Vielmehr fehlen derivative Gründungen. Damit sind diejenigen Gründer*innen gemeint, die auf bestehenden Unternehmensstrukturen aufsetzen. Im Jahr 2024 beschritten nur 17 % der Gründer*innen den Weg einer Übernahme oder tätigen Beteiligung – der Anteil am gesamten Gründungsgeschehen hat sich seit 2002 mehr als halbiert. Konsequenterweise liegt die größte Hürde im Zusammenhang mit einer Unternehmensnachfolge aus Sicht der Inhaber*innen daher in der Schwierigkeit, geeignete Nachfolgekandidaten zu finden (s. Abb. 8). 69 % aller mittelständischen Unternehmen sehen hier ein Hemmnis – auch solche Unternehmen, die in absehbarer Zeit noch keine konkreten Nachfolgeüberlegungen anstellen.

Abb. 7: Existenzgründungen in Deutschland

Anzahl der Existenzgründer (insgesamt und Übernahmegründer)



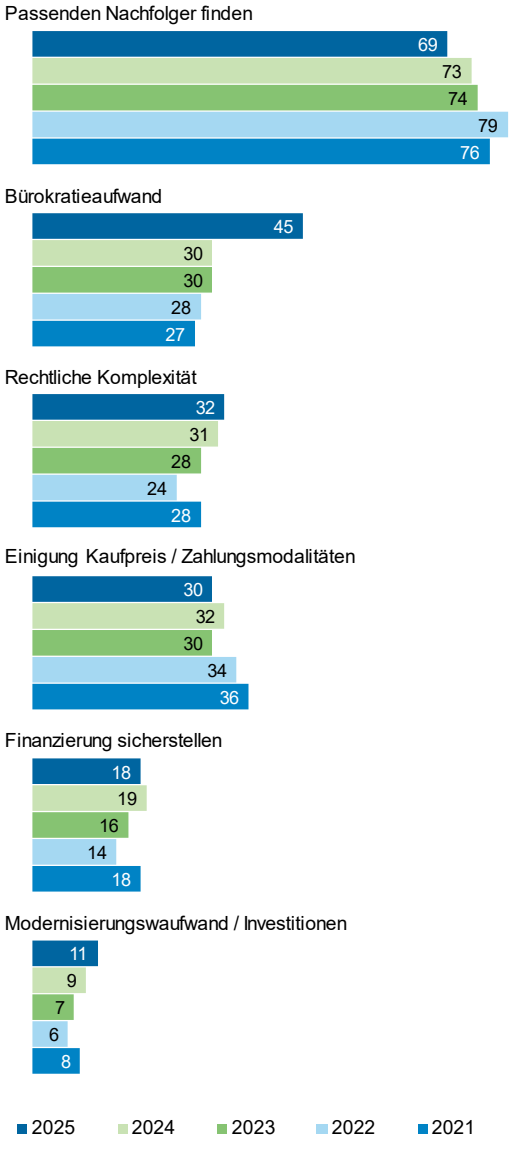
Quelle: KfW-Gründungsmonitor

Behilflich sein können hier sog. Nachfolgebörsen, wie beispielsweise nexxt-change, die Unternehmerschaft und Nachfolgeinteressierte zusammenbringen (s. Kasten). Aber selbst nach dem anfänglichen Zusammenfinden beider Seiten ist die Passgenauigkeit auf fachlicher und persönlicher Ebene selten ein Selbstläufer. Gleiches gilt für die notwendigen Qualifikationen der interessierten Nachfolgekandidaten (Markt- und Branchenkenntnisse, Führungserfahrung, ggf. Technologieverständnis, kaufmännisches Wissen etc.). Das alles macht den Mangel an geeigneten Kandidaten zum größten Stolperstein.

Auf Platz 2 der Nachfolgehürden (45 %) liegt ebenfalls die Bürokratie. Dazu passt, dass die rechtliche bzw. steuerrechtliche Komplexität der Nachfolge von 32 % der Unternehmen als Hürde wahrgenommen wird, Tendenz steigend. Finanzierungsaspekte spielen nach wie vor nicht die dominierende Rolle.

Abb. 8: Hürden einer Unternehmensnachfolge

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025

Nur 18 % der Unternehmen sehen eine Hürde in der Sicherstellung der Finanzierung durch die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger [8]. Etwas an Bedeutung zugenommen hat aus Unternehmenssicht der eventuell anstehende Modernisierungsaufwand im Zuge oder im Vorfeld der Nachfolge (11 %).

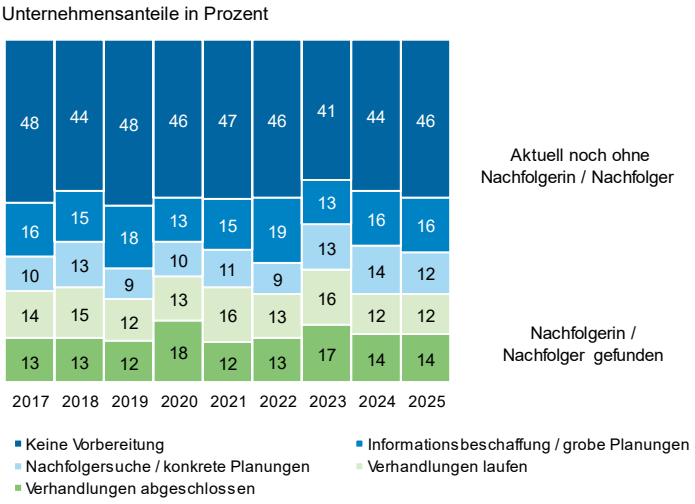
Kurzfristnachfolgen 2025 und 2026 mit sehr gutem Planungsstand

Kaum verändert präsentiert sich im Jahr 2025 der Planungsstand bei den nachfolgesuchenden Unternehmen im Mittelstand: 26 % der Nachfolgeplanenden haben bereits eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger gefunden (s. Abb. 9). Davon hatten 14 % die Verhandlungen bereits abgeschlossen und 12 % befanden sich zum Erhebungszeitpunkt zumindest bereits in Verhandlungen. Eine deutliche Verbesserung beim Planungsstand zeichnet sich hiernach nicht ab – wäre aber mehr als wünschenswert. Oftmals scheitert die erfolgreiche Umsetzung einer Nachfolge schlicht am zu späten Einstieg in die Vorbereitungen. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag empfiehlt diesbezüglich spätestens drei Jahre vor der gewünschten Übergabe mit konkreten Planungen und der Nachfolgesuche zu beginnen.

In Anbetracht des notwendigen Planungsvorlaufs und der hohen zu überwindenden Hürden ist der Status der rund 186 000 in Kürze anstehenden Nachfolgen von besonderem Interesse (s. Abb. 10). Hier ergibt sich ein in der Gesamtsicht positiver Eindruck. Von diesen Kurzfristnachfolgen waren zum Erhebungszeitpunkt 119 000 bereits final ausgehandelt (30 %) oder befanden sich in konkreten Verhandlungen (34 %) und haben damit zumindest die größte Hürde überwunden und grundsätzlich gute Chancen, die bis Ende 2026 geplante Nachfolge auch zu realisieren (64 %). Positiv ist auch, dass nur sehr wenige Inhaber*innen mit kurzfristigen Nachfolgeplänen entweder noch gar nicht in den Prozess eingestiegen sind (4 %) oder bislang nur Informationen gesammelt haben (10 %). Mit dem Scheitern ihrer Nachfolgepläne müssen aktuell demnach nur rund 14 % (26 000) der Unternehmen rechnen, die eine Nachfolge in den kommenden zwei Jahren realisieren möchten.

Nexxt-change ist eine seit 2006 bestehende, kostenfreie digitale Plattform zur Unternehmensnachfolge (www.nexxt-change.org). Sie wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE), der KfW sowie den Partnern (DIHK, ZDH, BVR und DSGV) gemeinsam betrieben. Seit dem Start der nexxt-change wurden bereits 22 300 Unternehmensübergaben angestoßen.

Abb. 9: Stand der Vorbereitungen bei angestrebter Unternehmensnachfolge

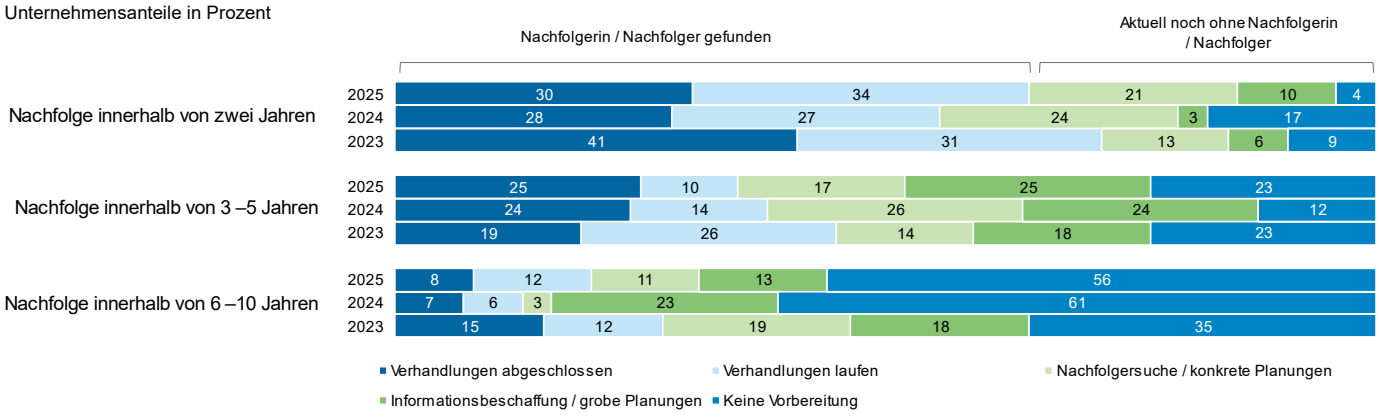


Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025

Aus übergeordneter Perspektive gilt deshalb nach wie vor: Es braucht mehr Gründungsbereitschaft und Existenzgründer*innen in Deutschland. Eine unternehmerische Tätigkeit bzw. der Karrierepfad in der Leitung eines mittelständischen Unternehmens muss eine selbstverständliche Alternative zum Angestelltenverhältnis werden. Unternehmen sollten nicht allein aufgrund des Alters der Unternehmensführung schließen müssen. Um den Mittelstand in seiner Breite zu erhalten, ist es essenziell, den Wunsch nach beruflicher Selbstständigkeit zu erhöhen. ■

Literaturangaben und Erläuterungen zur Datenbasis: www.asg-goe.de/lit/LR326-Schwartz.pdf

Abb. 10: Stand der Vorbereitungen nach Rückzugszeitpunkt



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017–2025

Unternehmensnachfolge im Handwerk

Creditreform Wirtschaftsforschung

Der demografische Wandel wirkt sich massiv auf das Handwerk aus. Betriebe berichten seit Jahren über fehlende Bewerber für Ausbildungsplätze und freie Facharbeiterstellen. Darüber hinaus ergeben sich auch Probleme bei der Unternehmensnachfolge. Wie stellt sich die aktuelle Situation im Handwerk im Vergleich zu 2018 dar, als die Creditreform Wirtschaftsforschung das Thema Unternehmensnachfolge zuletzt untersuchte? Wo sehen die Handwerksbetriebe Haupthemmnisse für eine erfolgreiche Übergabe?[1]

Nachfolger im Handwerk gesucht

Die Übernahme eines Handwerksbetriebs erfordert ein umfassendes Qualifikationsniveau – nicht nur im Hinblick auf Unternehmensführung und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sondern auch aufgrund gesetzlicher Anforderungen (beispielsweise in gefahrgeneigten Berufen). Doch nicht nur der zunehmende Mangel an beruflich qualifizierten Fachkräften wird zu einem Problem für die Betriebsnachfolge im Handwerk. Auch das Unternehmertum im Allgemeinen hat in den vergangenen Jahren unter zunehmender Bürokratie und einem gesellschaftlichen Wandel gelitten, der andere Werte wie Work-Life-Balance stärker als früher in den Fokus rückt. Auch vor diesem Hintergrund verliert die traditionelle Form der Betriebsübergabe im Handwerk – nämlich innerhalb der Familie – an Bedeutung. Selbst familienexterne Nachfolgeregelungen, beispielsweise der Verkauf an leitende Mitarbeiter oder an ein anderes Unternehmen, sind nicht ohne Schwierigkeiten umzusetzen, sodass vermehrt Firmenschließungen drohen.

Unternehmensnachfolge für viele Handwerker ein Thema

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass sich Betriebsinhaber im Handwerk stärker als noch vor einigen Jahren mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandersetzen bzw. den Übergabeprozess bereits eingeleitet haben. Der Anteil der Befragten, für die dies derzeit gar kein Thema ist, ist von 54,7 % im Jahr 2018 auf 51,2 % zurückgegangen. 13,0 % der Befragten berichteten von einem bereits laufenden Übergabeprozess (2018: 11,9 %). Am häufigsten wird dies vom Kfz-Gewerbe genannt (15,6 %). Deutlich angestiegen ist dieser Anteil vor allem im Bauhauptgewerbe (s. Tab. 1). Konkrete Übergabepläne gibt es in jedem zehnten Handwerksbetrieb (9,9 %) – 2018 waren es 8,8 %. Überdurchschnittlich weit fortgeschritten sind die Übergabeplanungen dabei im Ausbaugewerbe sowie im Metallhandwerk. Jeder Vierte (24,8 %) hat sich zunächst vorausschauend Rat und Informationen eingeholt. Auch dieser Anteil ist höher als 2018 (22,7 %).

Für viele Betriebe rückt der Zeitpunkt der Übergabe näher. Knapp jeder vierte Betriebsinhaber (24,4 %) will sich schon in weniger als drei Jahren aus dem Unternehmen zurückziehen. Am höchsten ist dieser Anteil beim Handwerk für den

Tab. 1: Rückzug aus dem Unternehmen

	ja, Übergabe läuft bereits	ja, es gibt konkrete Planungen	ja, aber nur Informationsbeschaffung	nein, derzeit kein Thema
Bauhauptgewerbe	13,9 (8,0)	7,3 (8,0)	24,3 (21,1)	53,4 (60,9)
Ausbauhandwerk	12,6 (13,2)	12,1 (7,9)	26,3 (25,7)	48,1 (51,1)
Metallhandwerk und Handwerk des gewerblichen Bedarfs	12,6 (12,2)	12,0 (10,7)	25,7 (23,7)	46,9 (51,1)
Kfz-Handwerk	15,6 (16,0)	9,9 (7,6)	22,7 (20,2)	51,8 (54.6)
Nahrungsmittelhandwerk	7,9 (16,7)	9,8 (8,3)	36,6 (22,9)	46,3 (52,1)
personenbezogene Dienstleistungen	9,0 (10,2)	5,1 (14,3)	19,2 (12,2)	66,7 (63,3)
Handwerk gesamt	13,0 (11,9)	9,9 (8,8)	24,8 (22,7)	51,2 (54,7)

Angaben in % der Befragten, ( ) = 2018, Quelle: Creditreform

[1] Dieser Beitrag ist ein leicht veränderter Nachdruck aus der Studie: Wirtschaftslage und Finanzierung im Handwerk 2025/26. Verband der Vereine Creditreform e.V. (Hrsg.), Neuss 2026, S. 24 – 28: Sonderthema: Unternehmensnachfolge; www.creditreform.de/aktuelles-wissen/pressemeldungen-fachbeitraege/news-details/show/wirtschaftslage-und-finanzierung-im-handwerk-2025-26 (letzter Zugriff 03.08.2026).

gewerblichen Bedarf sowie beim Nahrungsmittelhandwerk. Weitere 57,6 % der Befragten planen, die Betriebsleitung in drei bis zehn Jahren abzugeben (2018: 55,2 %). Noch in weiter Ferne liegt der Übergabeprozess bei 17,0 % der Betriebe. 2018 war dieser Anteil noch fünf Prozentpunkte höher (s. Tab. 2). Dabei ist die Betriebsübergabe im Dienstleistungshandwerk noch häufiger als in anderen Bereichen Zukunftsmusik (34,6 %), während sie im Kfz-Gewerbe meist schon in den kommenden Jahren akut wird.

Generationswechsel in der Familie seltener

Die größte Bedeutung hat im Handwerk nach wie vor die Übergabe innerhalb der Familie, auch wenn diese Form der Nachfolgeregelung an Bedeutung verliert. Nur noch 50,5 % der Befragten kommen hierfür in Betracht (2018: 55,0 %). An zweiter Stelle folgt mit 40,6 % die Weitergabe an Mitarbeiter bzw. Miteigentümer. Dieser Aspekt hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen (2018: 38,9 %). Der Verkauf an Externe wird von 38,2 % der Befragten in Betracht gezogen – 2018 waren es erst 35,3 %. Für rund ein Sechstel der Betriebe (16,8 %) ist die Stilllegung des Unternehmens eine Option (s. Tab. 3). Auch dieser Anteil hat in den letzten Jahren zugenommen und könnte auf zunehmende Schwierigkeiten bei der Nachfolgersuche hindeuten. Die KfW schätzt, dass es aufgrund fehlender Nachfolger jährlich zu rund 100 000 Unternehmensstilllegungen kommt.

Neben der eigentlichen Suche nach einem Nachfolger stellen vor allem die bürokratischen Belastungen im Zuge der Betriebsübergabe sowie die Feststellung des Verkaufswertes für viele Betriebe ein Hemmnis dar. An Beratungsangeboten, beispielsweise durch Kammern und Verbände, scheint es hingegen nicht zu mangeln (s. Tab. 4). Ein detaillierter Blick in die einzelnen Wirtschaftszweige zeigt: Der Beratungsbedarf ist im Bauhandwerk leicht erhöht. Die Nachfolgersuche erweist sich vor allem im Metallhandwerk bzw. im Handwerk für den gewerblichen Bedarf als besonders schwierig – es folgen Ausbaugewerbe und Dienstleistungshandwerk. Dagegen wurde dieser Punkt von den Kfz-Betrieben deutlich seltener als Problem genannt. Bei den bürokratischen Belastungen des Übergabeprozesses sind sich die Handwerksbetriebe hingegen weitgehend einig. ■

Tab. 2: Zeithorizont der Übergabe

	in über 10 Jahren	in 3 bis 10 Jahren	in weniger als 3 Jahren
Bauhauptgewerbe	22,4 (23,4)	54,6 (54,2)	21,8 (22,4)
Ausbauhandwerk	15,5 (23,9)	60,2 (56,8)	24,3 (18,8)
Metallhandwerk und Handwerk des gewerblichen Bedarfs	10,2 (24,6)	61,4 (54,1)	28,4 (21,3)
Kfz-Handwerk	11,8 (11,5)	60,3 (67,3)	23,5 (21,2)
Nahrungsmittelhandwerk	13,6 (13,0)	54,5 (34,8)	27,3 (43,5)
personenbezogene Dienstleistungen	34,6 (22,4)	46,2 (44,4)	19,2 (33,3)
Handwerk gesamt	17,0 (22,0)	57,6 (55,2)	24,4 (22,2)

Angaben in % der Befragten, ( ) = 2018, Quelle: Creditreform

Tab. 3: Form der Unternehmensnachfolge

	Handwerk gesamt
Familienmitglieder	50,5 (55,0)
Mitarbeiter / Miteigentümer	40,6 (38,9)
externe Käufer	38,2 (35,3)
keine Nachfolge, Stilllegung	16,8 (12,0)

Angaben in % der Befragten, ( ) = 2018, Mehrfachnennungen möglich, Quelle: Creditreform

Tab. 4: Hemmnisse bei der Unternehmensnachfolge

	Handwerk gesamt
bürokratischer Aufwand	55,1
Nachfolgersuche	37,4
Feststellung des Firmen- bzw. Verkaufswerts	36,2
Beratungsbedarf	14,3
Sonstiges	8,1

Angaben in % der Befragten, Mehrfachnennungen möglich, Quelle: Creditreform

Betriebsaufgabe, Hofnachfolge, Neugründung im Kontext des landwirtschaftlichen Strukturwandels

Bernhard Forstner

Dem Generationswechsel und dem damit verbundenen Ausscheiden vieler Betriebe wird derzeit sowohl auf EU-Ebene und als auch in Deutschland erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet. Die wirtschaftlichen Konsequenzen der bisherigen Betriebsaufgaben werden sektoral als wenig gravierend eingeschätzt, da die Produktionsfaktoren von anderen Betrieben aufgenommen und möglicherweise produktiver als bislang eingesetzt werden können. Dennoch wird die Förderung für junge Landwirte und Landwirtinnen sowie Existenzgründungen in der neuen Förderperiode ab 2028 voraussichtlich deutlich ausgebaut werden, um die Resilienz des Sektors zu erhalten. Dabei sollte nicht die Anzahl der geförderten Betriebe im Fokus stehen. Vielmehr sollte der Schwerpunkt auf einer konzeptbasierten Unterstützung statt auf Flächenbeihilfen liegen, da sich auf diese Weise spezifische Entwicklungsziele des Agrarsektors besser und günstiger erreichen lassen.

Seit Jahrzehnten geht die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland zurück. Während im Jahr 1999 noch rund 470 000 Betriebe statistisch erfasst wurden, waren es im Jahr 2025 nur noch rund 254 000 (s. Abb. 1). Im Zeitraum von 2010 bis 2025 verringerte sich die Zahl der Betriebe jährlich im Durchschnitt um rund 3 000 bzw. um 1,1 % pro Jahr. Im vorangegangenen Jahrzehnt lag die jährliche Änderungsrate noch wesentlich höher. Bei wenig veränderter gesamter Agrarfläche sind die Betriebe im Durchschnitt deutlich gewachsen. Hinter diesen Zahlen verbergen sich allerdings unterschiedliche Entwicklungen, beispielsweise auch Betriebsgründungen, -teilungen und -fusionen. Folglich können weder die Betriebsaufgaben noch die Existenzgründungen in der Landwirtschaft valide ausgewiesen werden.

Die Betrachtung der betrieblichen Strukturen in Deutschland bedarf einer Differenzierung zwischen West- und Ostdeutschland. Im Osten sind die Betriebe mit im Durchschnitt 229 ha landwirtschaftlich genutzter Fläche (ha LF) fast fünfmal so groß wie die Betriebe im Westen (rund 48 ha LF). Während die Gruppe der Betriebe mit 200 und mehr Hektar landwirtschaftlich genutzter Fläche im Westen lediglich 2,8 % aller westdeutschen Betriebe ausmacht, umfasst diese Gruppe im Osten 27,3 %; die jeweiligen Flächenanteile differieren mit rund 19 % (West) bzw. 87 % (Ost) folglich deutlich. Trotz der großen regionalen Unterschiede bei den Größenstrukturen sind die Anteile der Nebenerwerbsbetriebe im Osten (59 %) und im Westen (55 %) ähnlich hoch. Auch der Anteil der Größenklasse bis 10 ha LF ist auf Basis der Daten der Landwirtschaftszählung (LZ) 2020 im Westen (24 %) und im Osten (22 %) vergleichbar hoch, wobei deren Flächenanteil mit 3 % bzw. 0,6 % jeweils gering ist. Diese vielen Klein- und Nebenerwerbsbetriebe übernehmen im sozialen Gefüge in den ländlichen Räumen wichtige Funktionen, auch wenn sie ökonomisch nicht sehr bedeutsam sind.

Der Generationswechsel und das damit verbundene Ausscheiden vieler Betriebe stellen aktuell sowohl auf EU-Ebene und als auch in Deutschland eine politische Priorität dar (EU-COM 2025; EU-KOM 2025a; ZKL 2021; EU-COM 2024; Ruschmeyer et al. 2026). Begründet wird dies mit der Überalterung der landwirtschaftlichen Bevölkerung, den großen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt, sowie dem „frischen Wind" und den neuen Ansätzen, die durch junge Landwirtinnen und Landwirte entstehen sollen. Besonders hervorgehoben wird dabei auch noch das Ziel, Frauen verstärkt in die Betriebsleitung zu bringen. Doch wie sieht es mit diesen Problemlagen in Deutschland aus?

Gründe für den Strukturwandel

Der Strukturwandel in der Landwirtschaft ist u. a. eine Folge des sog. „Tretmühleneffekts" in der Landwirtschaft. Dieser besagt, dass Produktivitätssteigerungen zu einer Angebotserweiterung und folglich zu sinkenden Erzeugerpreisen führen. Um ein konstantes Einkommen zu erzielen, sind die Betriebe dann gezwungen, ihre Produktion auszuweiten. Schließlich werden relativ schwächere Erzeuger im Wettbewerb aus dem Markt gedrängt. Die betrieblichen Einkommensunterschiede in der Landwirtschaft sind groß, wie die Ergebnisse des BMLEH-Testbetriebsnetzes Landwirtschaft zeigen (Weber et al. 2025).



Foto: Fornahl

Bernhard Forstner

Thünen-Institut für Betriebswirtschaft, Braunschweig

bernhard.forstner@thuenen.de
www.thuenen.de

Der Wettbewerb der landwirtschaftlichen Betriebe findet zum großen Teil auf dem Bodenmarkt statt. Da die verfügbaren Agrarflächen in Deutschland knapp sind, werden sie praktisch vollständig bewirtschaftet und haben entsprechend ihrer Knappheit einen Preis. Die Kauf- und Pachtpreise der Flächen sind in den letzten 15 Jahren stark angestiegen, sodass der Zugang zu Flächen für weniger erfolgreiche Betriebe erschwert ist. Zudem werden Agrarflächen zunehmend auch als Anlage- und Spekulationsobjekt ins Visier genommen.

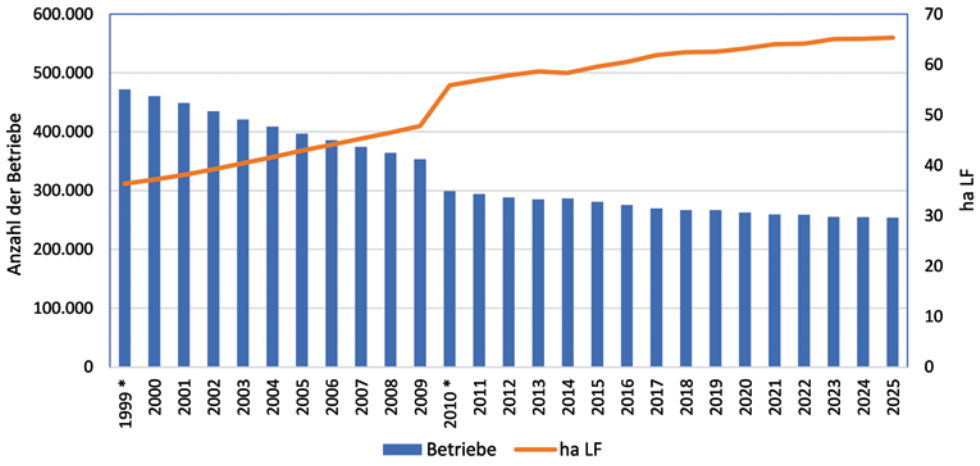
Größere Produktionseinheiten haben tendenziell Vorteile bei den Produktionskosten und auch in der Vermarktung. Die Ergebnisse des Testbetriebsnetzes zeigen zudem, dass die größeren Betriebe im Durchschnitt auch höhere Naturalerträge je Flächeneinheit und je Nutztier erzielen und letztlich ein höheres Einkommen je Arbeitskraft erwirtschaften. Folglich dürften die größeren Betriebe im Wettbewerb um Flächen gegenüber den kleineren Betrieben überlegen sein, sofern letztere keine speziellen Produktions- und Vermarktungswege mit höheren Gewinnmargen realisieren können.

Die größeren Chancen der Betriebsfortführung bei größeren Einheiten zeigen sich auch empirisch. Laut LZ 2020 nimmt der Anteil der gesicherten Hofnachfolgen bei Einzelunternehmen mit steigender Betriebsgröße zu (Destatis 2021). Die nach Größenklassen gruppierten Betriebe zeigen, dass die Zahl der Betriebe mit geringer Flächenausstattung rückläufig ist, während die Zahl der Betriebe ab 100 ha LF relativ und absolut zunimmt.

Altersstruktur der Betriebsleitungen

Die EU-Kommission führt die Überalterung der Betriebsleitungen in der Landwirtschaft als zentrales Argument für die notwendige stärkere Unterstützung des Generationswechsels an (EU-KOM, 2025a). Besonders ungünstig ist die Altersstruktur in den Niederlanden und in Frankreich, während sie in Deutschland im Vergleich mit anderen EU-Staaten relativ günstig ist. Besonders positiv ist in dieser Hinsicht Spanien einzuordnen, wo der Anteil junger Betriebsleitungen mit bis zu 44 Jahren

Abb. 1: Zahl landwirtschaftlicher Betriebe und Betriebsgröße (ha LF) in Deutschland von 1999 bis 2025 (in Prozent pro Jahr)

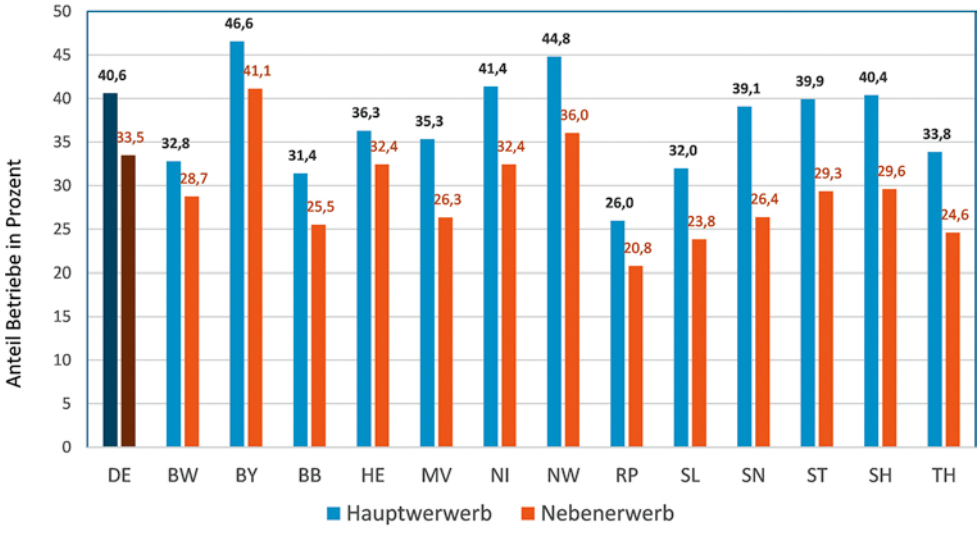


* Erfassungsgrenze ab 1999 2 ha LF, ab 2010 5 ha LF (geänderte Erfassungsgrenzen auch bei Tierhaltung, Sonder- und Dauerkulturen)

Quelle: Destatis

laut Datenstand von 2020 mit 36 % im Vergleich zum EU-Durchschnitt (21 %) besonders hoch ist; Deutschland liegt bei 24 %. Innerhalb Deutschlands gibt es in Thüringen, Sachsen und Bayern vergleichsweise viele junge Betriebsleitungen, während Rheinland-Pfalz, Niedersachsen und Schleswig-Holstein überdurchschnittlich viele ältere Betriebsleitungen aufweisen. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der letztmals 2020 durchgeführten Erhebung zur „gesicherten Hofnachfolge“ bei Einzelunternehmen im Haupterwerb. Dabei rangieren Bayern (47 %) und Nordrhein-Westfalen (45 %) vergleichsweise hoch, während Rheinland-Pfalz mit 26 % weit unter dem Durchschnitt liegt (s. Abb. 2). Bei den im Mittel deutlich kleineren Nebenerwerbsbetrieben ist der Anteil der gesicherten Hofnachfolge wesentlich niedriger als bei den Haupterwerbsbetrieben.

Abb. 2: Anteil der landwirtschaftlichen Einzelunternehmen mit gesicherter Hofnachfolge im Bund und in den Ländern (Betriebsleitung mind. 55 Jahre alt, LZ 2020)



Anmerkung: ohne Stadtstaaten

Quelle: eigene Berechnung auf Basis von Destatis

Überdurchschnittliche Werte wurden bei Haupterwerbsbetrieben, größeren Betrieben sowie Veredlungs- und Viehhaltungsverbundbetrieben festgestellt. Die entsprechenden Werte liegen bei Gartenbau-, Dauerkultur- sowie Ackerbau- und Pflanzenbauverbundbetrieben hingegen relativ niedrig. Da es keine Angaben zur „gesicherten Hofnachfolge" bei Gesellschaftsunternehmen gibt, ist die Aussagekraft zu diesem Aspekt insgesamt jedoch eingeschränkt.

Von Frauen geführte Betriebe

Ein weiterer wichtiger Aspekt für einen gelingenden Generationswechsel ist die stärkere Aktivierung von Frauen für die Betriebsleitung. Derzeit beträgt der Frauenanteil in der Leitung landwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland lediglich 10,8 % (LZ 2020). Dies gilt auch im EU-Vergleich als gering, wo der Durchschnitt bei rund 32 % liegt. Vor allem Lettland und Litauen, aber auch Portugal, Österreich und Polen weisen einen deutlich über dem Durchschnitt liegenden Frauenanteil in der Betriebsleitung auf (Eurostat) In Deutschland fällt auf, dass der Frauenanteil in den westdeutschen Flächenländern besonders niedrig ist. Frauen führen außerdem relativ oft kleinere Betriebe, Betriebe mit weniger Viehhaltung und Betriebe im Nebenerwerb. Tendenziell werden von Frauen geführte Betriebe etwas häufiger ökologisch bewirtschaftet und bei den jüngeren Betriebsleitungen ist der Frauenanteil etwas höher (Padel et al. 2025). Insgesamt ist festzustellen, dass Frauen aufgrund der genannten Zusammenhänge tendenziell strukturelle Nachteile gegenüber männlich geleiteten Betrieben haben.

Konsequenzen von Betriebsaufgaben

Kühl (2024) hat einige Konsequenzen von Betriebsaufgaben in der Landwirtschaft auf Basis einer qualitativen Befragung der Fachberatung (46 Interviews) – unabhängig vom Einzelfall – untersucht. Dabei bestätigt sie viele schon bekannte Aspekte im Zusammenhang mit Betriebsaufgaben, die je nach Anlass und Verlauf – geplant oder plötzlich –, Betriebsstruktur sowie ökonomischen, familiären, persönlichen und gesundheitlichen Verhältnissen sehr unterschiedlich verlaufen. Betriebsaufgaben sind in der Regel dann wenig problematisch, wenn sie gut vorbereitet werden. Bei einer geplanten Betriebsaufgabe wird in einem mehrjährigen und teilweise professionell begleiteten Prozess eine Desinvestitionsstrategie verfolgt, sodass das betriebliche Anlagevermögen zum Aufgabezeitpunkt weitgehend abgeschrieben ist (geordneter Rückzug). Dies ist in der Regel der Fall, wenn keine Hofnachfolge absehbar ist oder die Finanz- bzw. Einkommenssituation problematisch ist. Die hohen Kaufwerte für Agrarflächen können dabei helfen, durch den Verkauf von Eigenland das notwendige Einkommen zu sichern und ggf. Kredite zu bedienen oder abzulösen. Hohe Investitionsbedarfe und unsichere Rahmenbedingungen führen bei potenziellen Hofnachfolgern und -nachfolgerinnen häufig zu einer Entscheidung gegen die Hofübernahme. Bei plötzlichen Krankheiten, Unglücksfällen, Tod oder Trennung von Ehepaaren sieht die Situation anders aus, wenn Ereignisse die mittel- bis langfristigen Planungen zunichtemachen.

Die befragten Beratungskräfte sehen in einer Hofaufgabe überwiegend kein Problem, sofern diese nicht mit gravierenden Vermögens- und Einkommensverlusten verbunden ist bzw. wenn die Reißleine frühzeitig und planvoll gezogen wird. In diesen Fällen findet häufig ein sukzessives Abstocken von Flächen und Vieh in Verbindung mit einer Extensivierung der Bewirtschaftung statt. Die Verringerung des Arbeitsvolumens führt in einigen Fällen zur Aufnahme einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit bzw. zum Übergang in den Nebenerwerb. In der Praxis werden je nach Ausgangslage, Alter der Betriebsleitung und Lebenszielen sehr unterschiedliche Modelle gewählt. Mit einigem zeitlichen Abstand wird die Betriebsaufgabe häufig als Befreiung und Erleichterung empfunden, insbesondere wenn die Arbeitsbelastung zuvor sehr hoch war.

Zusammenfassend kommt Kühl (2024) zum Ergebnis, dass Betriebsaufgaben vielschichtige und individuelle Prozesse sind. Die wirtschaftlichen Konsequenzen der Betriebsaufgaben werden sektoral als wenig gravierend eingeschätzt, da die Produktionsfaktoren – vor allem Land, teilweise auch Gebäude und Technik – von anderen Betrieben aufgenommen und möglicherweise produktiver als bislang eingesetzt werden. Das kann den verbleibenden Betrieben dabei helfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu verbessern. Die Einzelfälle sind dabei jedoch sehr unterschiedlich zu sehen. Negative Wirkungen der Betriebsaufgaben sind möglich, wenn der Verlust von vielen Betrieben zu einer sukzessiven Entfremdung von Landwirtschaft und Gesellschaft führt, wenn teilweise verfallende Gebäude oder Anlagen das Ortsbild negativ verändern oder wenn bei kommunalen Arbeiten keine Ad-hoc-Einsätze mehr verfügbar sind.

Da in der Untersuchung von Kühl (2024) nur die Fachberatung und ausgewählte Regionen berücksichtigt wurden, ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nicht zulässig. Sie geben allerdings Hinweise darauf, dass eine Betriebsaufgabe für die betroffenen Familien positive Effekte haben und regional sowie sektoral sogar bereichernd und förderlich für die Wettbewerbsfähigkeit sein kann.

Welche Unterstützungsmaßnahmen für den Generationswechsel gibt es?

Bislang erfolgt der größte Teil der Junglandwirteförderung auf dem Wege der besonderen Flächenförderung zur Einkommensstützung über die 1. Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP). In der letzten Förderperiode bis zum Jahr 2022 betrug der mögliche Einkommenstransfer je Antragsberechtigten maximal 19 800 € je Betrieb in fünf Jahren. Diese Zahlung stieg in der aktuellen Förderperiode 2023 bis 2027 auf max. 78 000 € je Betrieb, was etwa 3 % der Direktzahlungen entspricht. Da diese Hilfen an das Vorhandensein von Flächen gebunden sind und bis zu einem definierten Flächenumfang (derzeit 120 ha) gezahlt werden, profitieren Kleinbetriebe oder Existenzgründungen kaum davon.

Seit einigen Jahren wird von mehreren Bundesländern zusätzlich eine „konzeptbasierte Existenzgründungsförderung" angeboten. Dabei können unabhängig von der Flächenausstattung Zuschüsse

im Umfang von 45 000 bis zu 100 000 € (je nach Bundesland) zur Unterstützung von Hofnachfolgen und Existenzgründungen in der Landwirtschaft gewährt werden. Teilweise wird bezüglich der Zuschusshöhe zwischen Existenzgründung und Hofnachfolge unterschieden. Die bereitgestellten Budgets erlauben kalkulatorisch in der laufenden Förderperiode rund 600 Förderfälle, von denen allerdings nur ein Teil Neugründungen sind. Unternehmen in Form von juristischen Personen sind weitgehend ausgeschlossen, da die relevante junge Person häufig nicht über die für eine Förderung notwendige Entscheidungsgewalt und Kontrolle über das Unternehmen verfügt.

Ab 2028 soll die Förderung des Generationswechsels deutlich aufgestockt und inhaltlich angepasst werden. Der Vorschlag der EU-Kommission für die künftige Förderung sieht vor, dass mindestens 6 % aller GAP-Zahlungen dafür aufgewendet werden. Das wäre eine Verdoppelung gegenüber der gegenwärtigen Situation (EU-KOM 2025a). Existenzgründungen sollen ausdrücklich einen hohen Stellenwert erhalten. Zur Umsetzung schlägt die EU-Kommission ein obligatorisches Starterpaket vor. Dieses muss einer Strategie für den Generationswechsel folgen und soll unterschiedliche Maßnahmen aus den Bereichen Einkommensstützung, Kapitalzugang und Wissensvermittlung beinhalten (EU-KOM 2025b). Der Beihilfewert ist im Vorschlag auf insgesamt maximal 300 000 € je Betrieb begrenzt.

In dem Pilotprojekt „Ackerpreneurs“ wird derzeit in sechs Tandems aus landwirtschaftlichen Betrieben und Gründerinnen oder Gründern ein neues Format zur Existenzgründung erprobt und erforscht.[1] Das BMLEH initiierte das Projekt, begleitet es fachlich und die Landwirtschaftliche Rentenbank übernimmt die Finanzierung. Ergänzend zu den bereits erwähnten Fördermaßnahmen ist auch noch die besondere Junglandwirteförderung im Agrarinvestitionsförderungsprogramm der GAK zu nennen, die einen zusätzlichen Investitionszuschuss von bis zu 20 000 € vorsieht. Eine spezielle Förderung von Frauen, die einen landwirtschaftlichen Betrieb leiten oder gründen, gibt es bislang nicht.

Was ist zu bedenken?

Angesichts der umfangreichen Mittel für den Generationswechsel ab 2028 ist darauf zu achten, diese Mittel möglichst wirkungsvoll und effizient einzusetzen. Dabei sollte nicht die Anzahl der geförderten Betriebe im Fokus stehen, sondern die größtmögliche Wirkung im Hinblick auf die Bewältigung der großen Herausforderungen und die Erreichung der prioritären (agrar-)politischen Ziele. Dies spricht gegen eine weitgehend unkonditionierte Verteilung der Fördermittel an junge Antragstellende, sondern für eine möglichst problem- und zielorientierte Unterstützung des Generationswechsels. Aufbauend auf schlüssigen und erfolgversprechenden Betriebskonzepten sollten neben Investitionshilfen vor allem Bildungs- und Beratungsangebote sowie Vertretungsdienste verstärkt bereitgestellt werden. Da Hofnachfolgen und Existenzgründungen in der Regel unterschiedliche Zugangsprobleme bei Kapital und Flächen haben, sollten die individuellen Bedarfe im Vordergrund stehen und keine pauschalen Prämien gewährt werden. Damit könnte auch der Anteil weiblicher Betriebsleitung positiv beeinflusst werden. All das spricht auch gegen die Weiterführung der erhöhten Flächenförderung zur Einkommensstützung für junge Landwirtinnen und Landwirte.

Bei hohen Unterstützungsangeboten besteht die Gefahr, dass unerwünschte Konstruktionen entwickelt werden, um die Hilfen zu erhalten, oder dass aufgrund der attraktiven Anreize auch falsche Entscheidungen getroffen werden. Beides würde zu einer Fehllenkung der eingesetzten Mittel führen. Generell ist zu beachten, dass die eingesetzten Faktoren (Kapital, Arbeit, Know-how und Boden) Opportunitätskosten haben bzw. eventuell alternativ produktiver eingesetzt werden können.

Ein zentrales Problem bei Existenzgründungen ist und bleibt voraussichtlich der Zugang zu Flächen. Der meist hohe Preis dieser Ressource führt dazu, dass vor allem Geschäftsmodelle mit einer hohen Flächenproduktivität bzw. einem geringen Flächenanspruch erfolgversprechend sind. Die Entwicklungen an den regionalen Bodenmärkten dürften die hohen Preise auch künftig stützen, da weiterhin von einem Flächenverbrauch für Infrastruktur, Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen sowie für Energieerzeugung und Wiederherstellungsmaßnahmen (v. a. Naturschutz und Vernässung von Mooren) auszugehen ist und somit die verfügbaren Agrarflächen weiter verknappt werden.

Fazit

Betriebsaufgaben sind ebenso wie Gründungen und Wachstum oder Diversifizierung von Betrieben notwendige Veränderungen im Strukturwandel bzw. im Anpassungsprozess. Die Dynamik in diesem Prozess ist das Ergebnis vielfältiger Einflussfaktoren und individueller Entscheidungen. Die Politik und auch der Berufsstand selbst können die Betriebsaufgaben durch verschiedene Maßnahmen wie sozioökonomische, steuer- und sozialrechtliche Beratung oder Hofbörsen begleiten. Nicht eine möglichst große Zahl landwirtschaftlicher Betriebe sollte das politische Ziel sein, sondern deren Qualität bzw. Leistungsfähigkeit im Hinblick auf die Bereitstellung von Markt- und Gemeinwohlleistungen.

In der neuen Förderperiode, die ab 2028 beginnen soll, werden voraussichtlich doppelt so viele öffentliche Mittel für die Unterstützung von Junglandwirten und -landwirtinnen sowie Existenzgründungen zur Verfügung stehen. Um eine möglichst große Wirkung zu erzielen, sollten konzeptbasierte Unterstützungen gegenüber Flächenbeihilfen wesentlich ausgebaut werden. So könnten die spezifischen Ziele wie Verbesserungen bei Umwelt- und Klimaschutz, Tierwohl sowie eine stärkere Beteiligung der Frauen in der Betriebsleitung effektiver und günstiger erreicht werden. Dies wäre allerdings mit einem höheren Verwaltungsaufwand bei der Umsetzung der Förderung verbunden. ■

[1] Siehe den Artikel „Inkubatorhöfe als Brücke in Existenzgründung und Hofnachfolge“ in dieser Ausgabe auf S. 82ff.

Literaturangaben:
www.asg-goe.de/lit/LR326-Forstner.pdf

Welche Bedeutung haben Unternehmensgründungen für die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen?

Christian Bergholz

In ländlichen Regionen wird im Durchschnitt seltener gegründet als in urbanen. Diese Beobachtung ist auf die Branchenstruktur, geringere Agglomerationsvorteile und einen niedrigeren Anteil an Personen mit gründungsförderlichen Eigenschaften zurückzuführen. Allerdings überleben Unternehmensgründungen in ländlichen Regionen im Durchschnitt länger und tragen damit zum Beschäftigungsaufbau bei. Tendenziell basiert die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen stärker auf Bestandsunternehmen und ist weniger gründungsinduziert als in urbanen Regionen.

Unternehmensgründungen in ländlichen Regionen – eine Bestandsaufnahme

Unternehmensgründungen können auf regionaler Ebene verschiedene positive Wirkungen entfalten. Sie können zum einen zum Wachstum beitragen und zum anderen die wirtschaftliche Transformation vorantreiben (Fritsch 2013). Aus geografischer Perspektive unterscheiden sich sowohl die Gründungsintensität (Gründungen pro 10 000 erwerbsfähige Personen) als auch die sektorale Struktur der Gründungen je nach Raumtyp. Abbildung 1 stellt die durchschnittliche Gründungsintensität über alle Branchen hinweg für ländliche und urbane Kreise (einschließlich kreisfreier Städte) im Zeitverlauf von 2014 bis 2023 dar. Dabei wird deutlich, dass die durchschnittliche Gründungsintensität in den Jahren 2014 bis 2023 in urbanen Regionen mit 34,6 deutlich höher ist als in ländlichen Regionen mit 27,5. Das entspricht einem Unterschied von 26 %.

Mit Blick auf Abbildung 2 wird deutlich, dass die sektorale Struktur der Gründungen je nach Raumtyp variiert. Während der Anteil der Unternehmensgründungen an allen Gründungen im Handel und in konsumnahen Dienstleistungen (KDL) nahezu gleich hoch ist, ist er im Baugewerbe in urbanen Regionen deutlich niedriger als in ländlichen Regionen. Besonders erwähnenswert sind die Unterschiede im verarbeitenden Gewerbe und in den unternehmensnahen Dienstleistungen (UDL). Bei ersteren beträgt der Anteil an allen Gründungen in ländlichen Regionen 5,2 %, in urbanen lediglich 3,7 %. Bei den unternehmensnahen Dienstleistungen ist es genau umgekehrt. Hier ist der Anteil an allen Gründungen in ländlichen Regionen mit 21,8 % niedriger als in urbanen Regionen mit 25,8 %.

Die Erklärungen für die unterschiedlichen Gründungsintensitäten zwischen ländlichen und urbanen Regionen sowie deren sektorale Zusammensetzung sind vielfältig. Zunächst gründen Personen mit höheren Bildungsabschlüssen und bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen wie Risikobereitschaft häufiger. Und da urbane Regionen im Durchschnitt sowohl einen höheren Anteil an Einwohner*innen mit Hochschulabschluss als auch an gründungsförderlichen Persönlichkeitsmerkmalen aufweisen, zeigt sich dieser Zusammenhang in den unterschiedlichen Gründungsintensitäten zwischen den beiden Raumtypen (Fritsch et al. 2018; Geis-Thöne 2024). Zudem befinden sich Hochschulen, Forschungseinrichtungen und wissensintensive bzw. technologieintensive Unternehmen häufiger in urbanen und seltener in ländlichen Regionen. Die hohe Dichte an diesen Einrichtungen und die damit einhergehende räumliche Konzentration gut ausgebildeter Personen erzeugen Agglomerationsvorteile; sie fördern einen vielfältigen Wissensaustausch, der in innovative Ideen und damit in Unternehmensgründungen münden kann. Aber auch der häufig bessere Zugang zu größeren und vielfältigeren Ressourcenpools und Absatzmärkten sowie die verbesserte Abstimmung von Angebot und Nachfrage auf regionalen Faktormärkten tragen zu einer höheren Gründungsintensität in urbanen Regionen bei (Duranton & Puga 2004).

Schließlich unterscheidet sich die Branchenzusammensetzung zwischen urbanen und ländlichen Regionen. Während in urbanen Regionen der Dienstleistungssektor stärker vertreten ist und durch eine deutlich höhere Fluktuation bei Markteintritten und -austritten gekennzeichnet ist, ist das verarbeitende Gewerbe in ländlichen Regionen relativ bedeutsamer. In dieser Branche wird allerdings insgesamt weniger gegründet (s. Abb. 2), und Unternehmen dieser Branche bleiben über einen längeren Zeitraum am Markt bestehen (Fritsch & Schindele 2011).



Foto: privat

Dr. Christian Bergholz

Thünen-Institut für Innovation und Wertschöpfung in ländlichen Räumen, Braunschweig

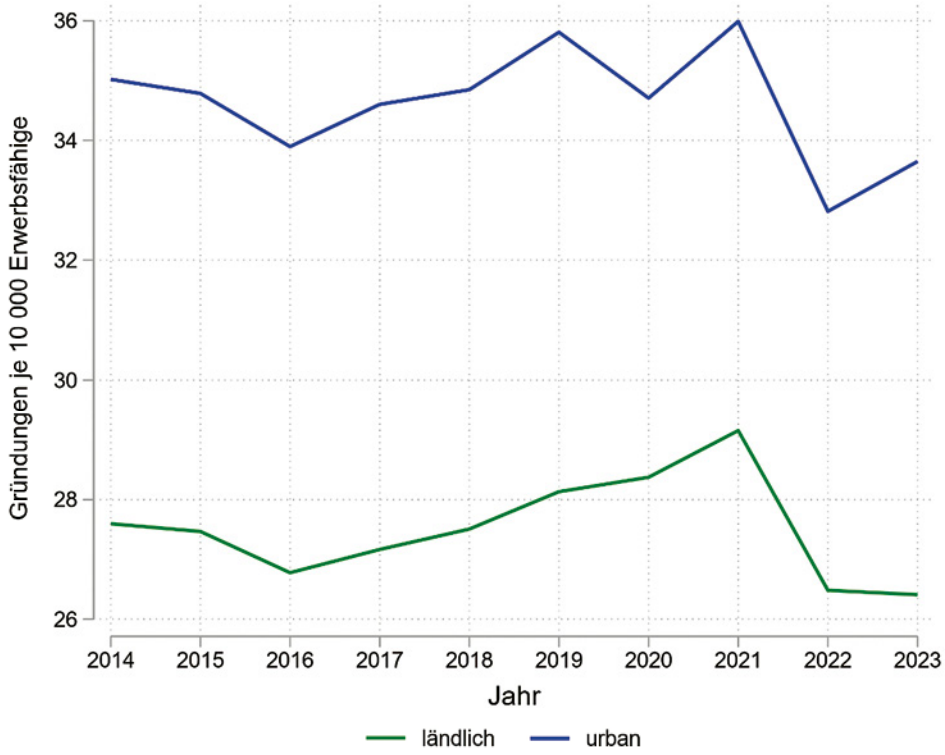
christian.bergholz@thuenen.de
www.thuenen.de

Abbildung 3 stellt die Gründungsintensität für das verarbeitende Gewerbe (s. Abb. 3a) und für unternehmensnahe Dienstleistungen (s. Abb. 3b) in ländlichen und urbanen Regionen im Zeitverlauf dar. Zwischen 2014 und 2023 ist im verarbeitenden Gewerbe für beide Raumtypen eine klar abnehmende Tendenz der Gründungsintensität zu erkennen. Dabei nahm die Gründungsintensität in ländlichen Regionen von 1,57 in 2014 auf 1,16 in 2023 um 26 % ab. Eine stärkere Abnahme von 29 % war in urbanen Regionen zu beobachten, allerdings bei deutlich geringerem Ausgangsniveau. Es ist hervorzuheben, dass diese Entwicklung die ländlichen Regionen insgesamt stärker trifft als die urbanen, weil die relative Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes dort höher ist. Das zeigt sich daran, dass in ländlichen Regionen im Jahr 2022 22 % aller Arbeitsstunden auf das verarbeitende Gewerbe entfielen, während es in urbanen Regionen nur 14 % waren (Simmler & Garcia Dominguez 2025). Bei den unternehmensnahen Dienstleistungen ist ein klar positiver Trend der Gründungsintensität zwischen 2014 und 2023, mit einem Peak im Jahr 2021 und einer Stabilisierung auf einem leicht darunterliegenden Niveau, sowohl in ländlichen als auch in urbanen Regionen zu beobachten. Insgesamt stieg die Gründungsintensität bei den unternehmensnahen Dienstleistungen zwischen 2014 und 2023 in ländlichen Regionen um 13,9 %, während sie in urbanen Regionen nur um 10,3 % stieg. Ein Vergleich der Abbildungen 3a und 3b veranschaulicht auch den bereits erwähnten Befund, dass die Gründungsintensität in der Branche der unternehmensnahen Dienstleistungen in beiden Raumtypen deutlich höher ist als im verarbeitenden Gewerbe. Ländliche Regionen wiesen im Ausgangsjahr 2014 im verarbeitenden Gewerbe eine Gründungsintensität von 1,57 auf, während sie bei den unternehmensnahen Dienstleistungen mehr als dreimal so hoch ausfiel und bei 5,55 lag.

Höhere Überlebensdauer von Unternehmensgründungen in ländlichen Regionen

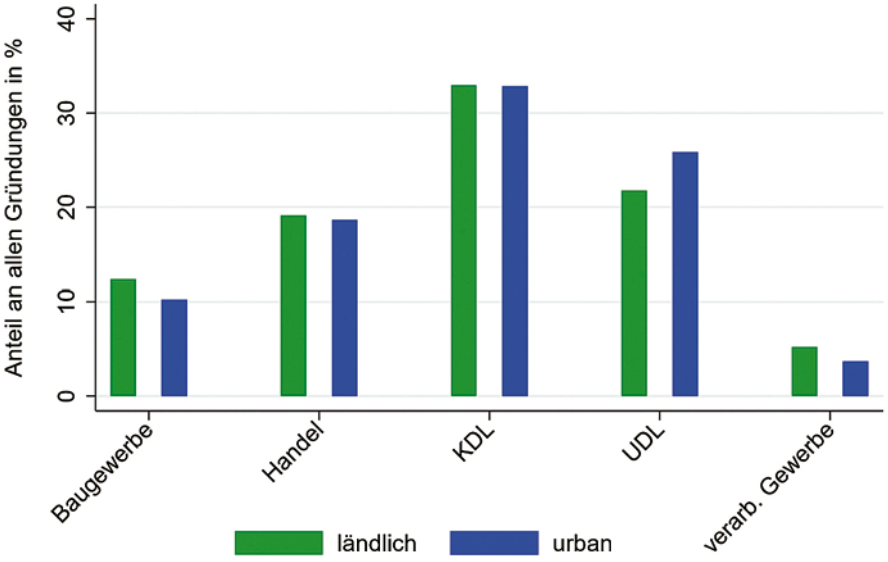
Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich nur ein kleiner Teil der Unternehmensgründungen über einen langen Zeitraum

Abb. 1: Gründungen je 10 000 Erwerbsfähige nach Raumtypen (alle Branchen)



Quelle: ZEW Mannheim, Raumtypen gemäß Thünen-Typologie (Küpper 2016), eigene Berechnungen

Abb. 2: Anteil der Gründungen in verschiedenen Branche an allen Gründungen nach Raumtypen

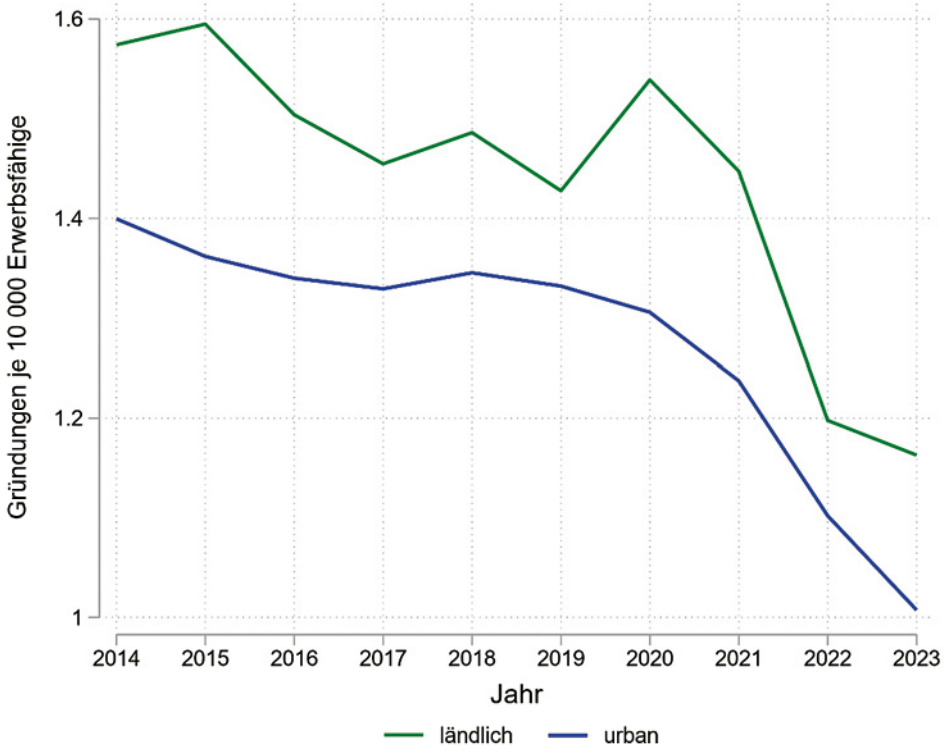


Anmerkungen: Die Abbildung basiert auf den Durchschnittswerten der Jahre 2014 – 2023 und stellt den Anteil der Unternehmensgründungen der jeweiligen Branche an den Gründungen aller Branchen dar. Auf die Darstellung der Branchen Energie und Bergbau, Verkehr und Postwesen sowie Kredit und Versicherung wird aufgrund einer übersichtlicheren Darstellung und aufgrund ihrer relativ niedrigen Anteile verzichtet. KDL steht für die konsumnahen Dienstleistungen und UDL für die unternehmensnahen Dienstleistungen.

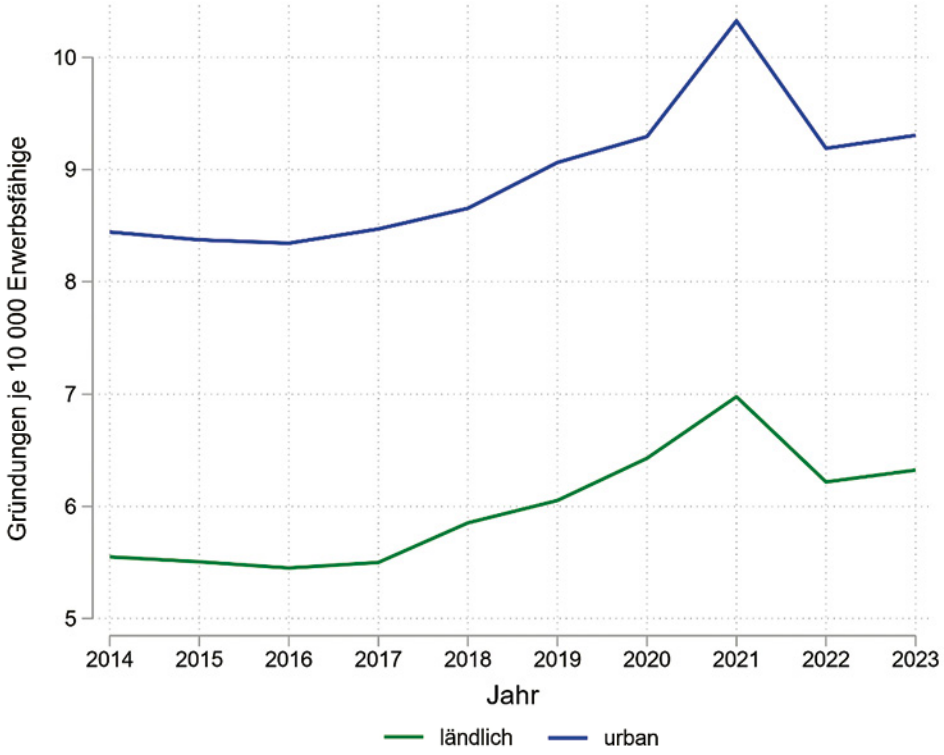
Quelle: ZEW Mannheim, Raumtypen gemäß Thünen-Typologie (Küpper 2016), eigene Berechnungen

Abb.3: Gründungen je 10 000 Erwerbsfähige nach Raumtypen

3a: Verarbeitendes Gewerbe



3b: Unternehmensnahe Dienstleistungen



Quelle: ZEW Mannheim, Raumtypen gemäß Thünen-Typologie (Küpper 2016), eigene Berechnungen

am Markt bewähren kann. Dabei zeichnen sich ländliche Regionen im Vergleich zu urbanen Regionen durch durchschnittlich höhere Überlebensraten von neugegründeten Unternehmen aus (Brixy & Grotz 2007; Weyh 2006). Dieser empirische Befund lässt sich durch branchenspezifische und wettbewerbsspezifische Gründe erklären: Wie bereits gezeigt, unterscheiden sich die Branchenstrukturen zwischen ländlichen und urbanen Regionen. Eine wesentliche Eigenschaft der in ländlichen stärker als in urbanen Regionen vertretenen Branchen (insbesondere des verarbeitenden Gewerbes) sind hohe Markteintrittskosten in Form von hohen Kapitalkosten. Unternehmen, die bei der Gründung viel Kapital einsetzen, müssen eine höhere erwartete Überlebensdauer aufweisen, um genauso rentabel zu sein wie ein Unternehmen mit niedrigerem Kapitaleinsatz. Dies erklärt die höhere Überlebensdauer von Unternehmen dieser Branchen (Simmler & Garcia Dominguez 2025).

Die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen hängt außerdem von der regionalen Konkurrenzsituation ab. Je höher die Gründungsintensität in einer Region, desto größer ist die Konkurrenz der Unternehmen untereinander um lokal begrenzte Produktionsfaktoren wie Arbeitskräfte. Dadurch sinkt die Überlebenswahrscheinlichkeit der neu gegründeten Unternehmen und demzufolge profitieren die durch ihre durchschnittlich niedrigeren Gründungsintensitäten geprägten ländlichen Regionen von einem geringeren Konkurrenzdruck (Fritsch & Müller 2007). So zeigt beispielsweise Weyh (2006), dass Überlebenswahrscheinlichkeiten von Gründungen im verarbeitenden Gewerbe in ländlichen Regionen höher sind als in Verdichtungs- oder urbanen Regionen. Darüber hinaus lässt sich der genannte Zusammenhang daran erkennen, dass die Höhe der regionalen Branchenbeschäftigung negativ mit der Überlebenswahrscheinlichkeit neu gegründeter Unternehmen in dieser Branche zusammenhängt (Fritsch & Schindele 2011).

Einfluss von Unternehmensgründungen auf die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen

Wie bereits beschrieben, können Gründungen zum regionalen Produktivitäts- und Arbeitsplatzwachstum beitragen. Insbesondere wissensintensive Branchen und das verarbeitende Gewerbe tragen zum Beschäftigungswachstum bei (Fritsch & Schröter 2011; Metzger & Rammer 2009). Zwar ist das verarbei-

tende Gewerbe in ländlichen Regionen überproportional stark vertreten, allerdings sind sowohl die Gründungsintensität (s. Abb. 3a) als auch die Beschäftigung in dieser Branche rückläufig (Peters & Runst 2026). Die traditionell stark vom verarbeitenden Gewerbe geprägten ländlichen Regionen können sich daher nicht darauf verlassen, dass diese Branche auch künftig ausreichende Arbeitsplätze bereitstellt. Dieser Trend geht zudem aus dem Unternehmensregister-System der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder hervor: Die Anzahl der Niederlassungen in den unternehmensnahen Dienstleistungen ist in ländlichen Regionen zwischen 2016 und 2025 um 18 % gestiegen, während sie im verarbeitenden Gewerbe im gleichen Zeitraum um 12 % gesunken ist.[1] Auch wenn die Gründungsintensität in ländlichen Regionen im Durchschnitt niedriger ist als in urbanen Regionen, können dort zusätzliche Gründungsaktivitäten einen relevanten Beitrag zum regionalen Wirtschaftswachstum leisten. Dienes et al. (2018) zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Gründungsaktivität und regionalem Wachstum nicht linear ist: Insbesondere in Regionen mit einem niedrigen Ausgangsniveau der Gründungsaktivität können steigende Gründungsraten positive Wachstumsimpulse entfalten, während der zusätzliche Wachstumseffekt bei bereits hoher Gründungsintensität tendenziell geringer ausfällt und sich unter bestimmten Bedingungen sogar ins Negative verkehren kann. Eine hohe Gründungsintensität führt somit nicht zwangsläufig zu einem höheren regionalen Wachstum.

Bedeutung von Unternehmensgründungen für die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen

Abschließend wird in diesem Abschnitt die Bedeutung von Unternehmensgründungen als Element der wirtschaftlichen Entwicklung ländlicher Regionen eingeordnet. Wirtschaftliche Entwicklung kann dabei sowohl aus dem bestehenden Unternehmensbestand als auch durch die Entstehung neuer Unternehmen hervorgehen. Ländliche Regionen weisen eine andere Unternehmensstruktur als urbane Regionen auf und sind stärker durch etablierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Handwerksbetriebe sowie familiengeführte Unternehmen geprägt. Besonders hervorzuheben sind die sog. Hidden Champions. In Deutschland befinden sich etwa 70 % dieser Unternehmen in ländlichen Regionen (Schenkendorfer 2022). Die häufig familiengeführten Unternehmen beschäftigen bis zu 500 Mitarbeitende und besetzen Marktnischen, in denen sie vielfach Weltmarktführer sind (Simon 2007). Sie tragen damit wesentlich zur wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Regionen bei.

Die unterschiedliche Unternehmens- und Wirtschaftsstruktur ländlicher und urbaner Regionen geht zugleich mit unterschiedlichen Innovationsmodi einher und prägt damit die Wege, über die regionale wirtschaftliche Entwicklung stattfindet. In urbanen Regionen ist der technologie- und damit häufig patentgetriebene Innovationsprozess u. a. durch Ausgründungen aus wissensintensiven Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen geprägt. Unternehmensgründungen stellen demnach einen wichtigen Kanal der wirtschaftlichen Entwicklung dar, insbesondere in wissens- und technologieintensiven Wirtschaftsbereichen. In ländlichen Regionen ist dagegen häufiger der Innovationsmodus „Learning by Doing, Using, Interacting" (sog. DUI-Modus) zu beobachten. Dieser ist durch eine auf Erfahrungswissen basierende, inkrementelle Weiterentwicklung von Produkten und Produktionsverfahren gekennzeichnet und steht damit einer stärker technologiegetriebenen Form der Innovation gegenüber (Hervás-Oliver et al. 2021; Jensen et al. 2007). Die Anwendung des DUI-Modus im Unternehmensbestand bildet damit in ländlichen Regionen einen zentralen Kanal der wirtschaftlichen Entwicklung.

Dass diese unterschiedlichen Innovationsmodi an die jeweiligen regionalen Rahmenbedingungen angepasst sein können, zeigen Runst und Thomä (2025). Unternehmen, die den DUI-Modus anwenden, verzeichnen in ländlichen Regionen ein höheres Umsatzwachstum als entsprechende Unternehmen in urbanen Regionen. Für Unternehmen, die technologiegetrieben und durch Patente innovieren, zeigt sich ein umgekehrtes Muster. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass sich die Wege regionaler wirtschaftlicher Entwicklung zwischen ländlichen und urbanen Regionen in der beschriebenen Weise unterscheiden.

Fazit

Die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen basiert stärker auf Bestandsunternehmen und ist weniger gründungsinduziert, weil insgesamt weniger gegründet wird, was u. a. auf die Branchenzusammensetzung, die relative Abwesenheit gründungsaffiner Personen und den Mangel an gründungsfördernden Agglomerationsvorteilen zurückzuführen ist. Zudem bleiben neugegründete Unternehmen durchschnittlich länger am Markt bestehen als in urbanen Regionen und tragen dazu bei, Arbeitsplätze zu sichern.

Die geringere durchschnittliche Gründungsintensität stellt nicht zwangsläufig einen Nachteil für ländliche Regionen dar. Vielmehr ist es plausibel, dass sich in ländlichen Regionen Wachstumsmodelle entwickelt haben, die an ihre Bedingungen angepasst sind und sich von denen urbaner Regionen unterscheiden und ähnlich produktiv sein können. Dies zeigt sich daran, dass der Anteil der Bruttowertschöpfung ländlicher Regionen an der Bruttowertschöpfung aller Regionen Deutschlands in den letzten zwei Jahrzehnten nahezu konstant blieb (Simmler & Garcia Dominguez 2025). Demzufolge wäre es nicht förderlich, die Gründungsintensität in ländlichen Regionen durch politische Maßnahmen künstlich zu erhöhen. Unternehmensgründungen können insbesondere dann einen Beitrag zur wirtschaftlichen ländlichen Entwicklung leisten, wenn sie sich durch Konkurrenzfähigkeit nachhaltig am Markt behaupten. Das erfordert die Realisierung gut geplanter, langfristig profitabler Geschäftsmodelle. ■

Literaturangaben: www.asg-goe.de/lit/LR326-Bergholz.pdf

[1] Die Auswertung basiert auf Daten der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder aus dem Unternehmensregister-System (URS), Tabelle 52111-02-01-4 (Regionalstatistik.de) und der Thünen-Typologie (Küpper 2016).



Foto: Robert Kneschke

Gründerinnen in ländlichen Räumen

Gesine Tuitjer, Nikolaus Gerold, Lisa Jain, Petra Raue und Zazie von Davier

Frauen stellen nur etwa ein Drittel aller Gründer*innen, obwohl sie gut die Hälfte der Erwerbstätigen in Deutschland ausmachen. Gründungen, durch Frauen wie durch Männer, können zur ökonomischen und zur sozialen Vitalität ländlicher Räume beitragen. Am Thünen-Institut läuft aktuell ein Forschungsprojekt, das sich insbesondere mit den Förder- und Unterstützungsbedarfen von Gründerinnen beschäftigt.

Hintergrund: Wer gründet was in Deutschland?

Obwohl die Erwerbsquote der Frauen in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gestiegen und im europäischen Vergleich mit eine der Höchsten ist, sind Frauen sowohl in Führungspositionen als auch in der Selbstständigkeit weiterhin unterrepräsentiert. In den letzten Jahren erfährt daher die Situation von Frauen im Gründungsgeschehen mehr und mehr politisches, mediales und wissenschaftliches Interesse (KfW Bankengruppe 2022; BMWE 2026; Tuitjer & Bergholz 2025).

Im Jahr 2024 entfielen rund 72 % aller Gründungen in Deutschland auf gewerbliche Gründungen, wie etwa Cafés, Schlossereien oder Einzelhandelsgeschäfte. Der Frauenanteil lag hier bei gut 33 %. Bei den freien Berufen, beispielsweise Heilberufe und Architekturbüros, lag der Frauenanteil mit rund 54 % deutlich höher, allerdings machen diese nur etwa ein Viertel aller Gründungen aus und spielen in ländlichen Räumen eine geringere Rolle als in städtischen Räumen. In der Land- und Forstwirtschaft hingegen sind die Gründungszahlen sehr gering, hier werden meist Betriebe vererbt und damit innerhalb der Familie übernommen. Bezogen auf alle Gründungen des Jahres 2024 machten landwirtschaftliche Betriebe nur etwa 2 % aus, und der Frauenanteil in der Betriebsleitung bzw. der Geschäftsführung liegt bei lediglich rund 11 % (DESTATIS 2024a).

Stadt-Land-Unterschiede im Gründungsgeschehen

Insgesamt ist das Gründungsgeschehen in städtischen Räumen dynamischer. Hier erfolgen also mehr Gründungen pro Einwohner*in als in ländlichen Räumen. Spannend ist aber, dass in ländlichen Räumen der Frauenanteil an allen Gründungspersonen etwas höher ist als in den Städten. Der Frauenanteil an den gewerblichen Gründungen betrug im Jahr 2024 in den ländlichen Räumen Deutschlands ca. 34 %. In den Städten hingegen waren es nur ungefähr 30,5 %. Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland sind mit Bezug auf die Frauenanteile an den gewerblichen Gründungen eher gering, auch wenn das Gründungsgeschehen insgesamt in Ostdeutschland und in den ländlichen Räumen Ostdeutschlands insbesondere niedriger ist (s. Abb.). In touristisch geprägten ländlichen Räumen erhöht das Aufkommen an Urlauber*innen zusätzlich die lokale Nachfrage und geht mit einem leicht erhöhten Gründungsgeschehen allgemein einher. Tourismusangebote werden in der Diversifizierung von landwirtschaftlichen Betrieben besonders häufig von Betriebsleiterinnen und weniger von Betriebsleitern geschaffen (DESTATIS 2024b).

Die Gründe für die höheren Frauenanteile unter den Gründungen in ländlichen Räumen sind vielfältig und regional unterschiedlich. Einerseits gibt es in Städten mehr und potenziell „attraktivere" Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen und gleichzeitig herrscht eine größere „Konkurrenz" unter den Gründungspersonen, denn in Städten sind sowohl die Rahmenbedingungen für Gründungen

Dr. Gesine Tuitjer
gesine.tuitjer@thuenen.de

Dr. Nikolaus Gerold
nikolaus.gerold@thuenen.de

Lisa Jain
lisa.jain@thuenen.de

Institut für Innovation und Wertschöpfung in ländlichen Räumen

Petra Raue
petra.raue@thuenen.de

Dr. Zazie von Davier
zazie.davier@thuenen.de

Institut für Lebensverhältnisse in ländlichen Räumen

Institut für Betriebswirtschaft

Thünen-Institut, Braunschweig, www.thuenen.de

Abb.: Frauenanteil an den gewerblichen Gründer*innen

		2012 in %	2024 in %
West	1 sehr ländlich/schlechtere sozioökonomische Lage	31,6	34,1
	2 sehr ländlich/bessere sozioökonomische Lage	30,1	35,2
	3 eher ländlich/schlechtere sozioökonomische Lage	31,7	34,9
	4 eher ländlich/bessere sozioökonomische Lage	32,8	33,9
	ländlich West gesamt	***31,4***	***34,6***
	5 städtisch	***29,0***	***31,1***
Ost	1 sehr ländlich/schlechtere sozioökonomische Lage	29,2	34,8
	4 eher ländlich/bessere sozioökonomische Lage	29,1	33,7
	ländlich Ost gesamt	***29,2***	***34,2***
	5 städtisch	***28,0***	***30,5***

Quelle: Gewerbezählung der Stat. Ämter der Länder, eigene Auswertung

förderlicher, als auch der Anteil an gründungswilligen Personen an der Gesamtbevölkerung höher (Sternberg & Hundt 2022; Simmler & Garcia Dominguez 2025). Gerade in wirtschaftlich starken ländlichen Räumen wirken sich die relative Dominanz des verarbeitenden Gewerbes und die im Vergleich zu Städten größeren Pendeldistanzen tendenziell negativ auf die allgemeinen Beschäftigungsaussichten für Frauen aus (Fuchs et al. 2025; Hirsch et al. 2013). Daher können Gründungen für Frauen in ländlichen Räumen eine attraktive Alternative zu abhängiger Beschäftigung darstellen oder eine zur eigenen Qualifikation passende Erwerbstätigkeit ermöglichen (dlv 2020; Backman & Karlsson 2021).

Betriebsgründungen durch Frauen haben unsichtbare Mehrwerte

In der Theorie wird davon ausgegangen, dass das Gründungsgeschehen ein Ausdruck wirtschaftlicher Dynamik ist, da in neu gegründeten Unternehmen auch neue, innovative Ideen umgesetzt und Produkte hergestellt werden. So tragen neu gegründete Betriebe mittelfristig zu wirtschaftlicher Erneuerung, Wachstum und Wohlstand bei (Schumpeter 1934; Shane & Venkataraman 2000). Dies ist in der Praxis allerdings nicht immer oder sogar eher selten der Fall (Fritsch & Mueller 2008; Sternberg 2022).

Der Blick in die Praxis von Frauen zeigt, dass sie in vielen verschiedenen Branchen gründen. Statistisch gesehen spielen Gründungen im Handel die größte Rolle, ebenso wie für Männer. Unabhängig von der Branche generieren Gründungen ökonomischen Mehrwert, jedoch sind beispielsweise Cafés und Einzelhandelsgeschäfte meist nicht durch schnelles Wachstum und hohe Erträge gekennzeichnet. Allerdings können sie zu lebenswerten Innenstädten beitragen und Treffpunkte bzw. „dritte Orte" für die lokale Bevölkerung sein (Oldenburg 1999; Kersten et al. 2022). Andere „typische" Gründungen durch Frauen wie beispielsweise Pflegedienste und Frisörsalons tragen dazu bei, dass die Daseinsvorsorge gesichert ist. Gleichzeitig dienen diese Gründerinnen als Vorbilder für andere Frauen (Carreras et al. 2026). Somit gibt es verschiedene positive, aber schwer zu messende Effekte für die regionale Entwicklung, die von Gründungen, insbesondere durch Frauen, ausgehen (Tillmar et al. 2022). Es lohnt sich daher, die nichtmonetäre Wertschöpfung unternehmerischer Aktivitäten in ländlichen Räumen stärker zu betrachten (Korsgaard & Anderson 2011; Müller 2014).

Das Forschungsprojekt „Unternehmerinnen in ländlichen Räumen – Passfähigkeit zwischen Förderangeboten und -bedarfen"

Unser Forschungsprojekt geht den Fragen nach, was Frauen in ländlichen Räumen brauchen, um erfolgreich gründen zu können, welche Herausforderungen sie überwinden müssen und mussten und welche Unterstützungsstrukturen bei ihrer Gründung besonders hilfreich waren und welche Formen der Unterstützung sie sich wünschen würden. Um diese Fragen zu beantworten, führen wir Gruppendiskussionen mit Gründerinnen durch. Wir konzentrieren uns dabei auf Bundesländer, die im Rahmen des ELER (Kleinst-)Unternehmensgründungen fördern sowie hier auf Regionen mit einer möglichst hohen Frauenquote unter den gewerblichen Gründungen. Unsere Untersuchungsregionen sind die Landkreise Nordwestmecklenburg in Mecklenburg-Vorpommern, der Schwalm-Eder-Kreis in Hessen sowie Schwäbisch Hall in Baden-Württemberg.

Vorläufige Ergebnisse der Gruppendiskussionen zeigen, dass die Gründerinnen insbesondere frauen-orientierte Netzwerkveranstaltungen und Mentoring sehr wertschätzen. Von „Peers" zu lernen und sich mit diesen auszutauschen, erwies sich für viele Frauen als sehr wichtig und auch die Gruppendiskussionen im Projekt entwickelten sich häufig zu einer Art „Netzwerktreffen". Mehrfach genannte Kritikpunkte hingegen sind die Unübersichtlichkeit der Förderstrukturen und die Vielfalt und Spezifik der Förder- und Beratungsangebote, die es schwer machen, einerseits das Passende herauszufinden und andererseits wiederum spezifische Unterstützung für den individuellen Fall zu erhalten. ■

Der Abschlussbericht ist im Sommer 2027 verfügbar. Mehr Informationen zum Projekt finden Sie hier:

Unternehmerinnen in ländlichen Räumen – Passfähigkeit zwischen Förderangeboten und -bedarfen[1]

Literaturangaben: www.asg-goe.de/lit/LR326-Tuitjer-Gerold-Jain-Raue-von-Davier.pdf

[1] www.thuenen.de/de/fachinstitute/laendliche-raeume/innovation-und-wertschoepfung-in-laendlichen-raeumen/projekte/unternehmerinnen-in-laendlichen-raeumen



NACHFOLGE-LÖSUNGEN



Modelle der Unternehmensnachfolge im Überblick

Von der familieninternen Nachfolge über den Verkauf bis zur Einrichtung einer Stiftung: In diesem Beitrag werden verschiedene Nachfolgemodelle vorgestellt.[1]

Familieninterne oder externe Nachfolge

Es ist naheliegend, bei der Übergabe des Unternehmens an ein geeignetes Familienmitglied zu denken. Um den klassischen Generationskonflikt zu vermeiden, ist hierzu eine gründliche Information und das gemeinsame offene Gespräch aller Familienmitglieder notwendig.

Die folgenden Formen für eine Nachfolgeregelung können sowohl bei familieninternen als auch bei externen Lösungen angewendet werden:

- Verkauf gegen Einmalzahlung
- Verkauf gegen wiederkehrende Leistungen wie zum Beispiel: Rente, Raten oder dauernde Lasten
- Unternehmensnachfolge im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge
- Schrittweise Übertragung auf Familienmitglieder durch Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft

Verkauf

Die Veräußerung eines Unternehmens gilt als besonders anspruchsvolle Form der Nachfolge. Je besser ein Unternehmen organisiert und strukturiert ist, desto leichter lässt es sich verkaufen; Defizite in der Vorbereitung schwächen die Verhandlungsposition und wirken sich negativ auf den erzielbaren Preis aus. Auch Zeitpunkt und Anlass des Verkaufs beeinflussen den Preis maßgeblich.

Verkauf gegen Einmalzahlung: Das Unternehmen wird gegen eine einmalige Zahlung übertragen. Die verkaufende Partei ist damit unmittelbar frei von einer Abhängigkeit vom unternehmerischen Erfolg der Nachfolge, da sofort über den Kaufpreis verfügt werden kann.

Verkauf gegen wiederkehrende Leistungen: Der Kaufpreis wird nicht auf einmal, sondern über einen längeren Zeitraum in Form von Rente, Raten oder einer dauernden Last entrichtet. Für die Nachfolge entfällt dadurch mitunter die Notwendigkeit einer Fremdfinanzierung; im Gegenzug bleibt die verkaufende Partei vom wirtschaftlichen Erfolg der Nachfolge abhängig, was sich etwa durch eine Hypothek absichern lässt.

- Bei einer Rente wird zwischen der betrieblichen Veräußerungsrente (angemessene Gegenleistung für das Unternehmen) und der betrieblichen Versorgungsrente (vorrangig zur Sicherung des Lebensunterhalts der abgebenden Person) unterschieden. Beide Formen können als Leibrente (Laufzeit abhängig von der Lebensdauer einer oder mehrerer Personen) oder als Zeitrente (feste Laufzeit) gestaltet werden.
- Eine Ratenzahlung teilt den Kaufpreis in im Voraus festgelegte, über einen bestimmten Zeitraum verteilte Zahlungen auf und erleichtert damit die Finanzierung.
- Eine dauernde Last besteht aus wiederkehrenden Zahlungen über mindestens zehn Jahre. Im Unterschied zur Rente müssen die Leistungen nicht gleichbleibend sein, sondern können sich etwa am Umsatz des Unternehmens oder den Lebenshaltungskosten der verkaufenden Person orientieren.

Schrittweise Übertragung durch Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft: Eine Übertragung in Etappen ist auch über die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft möglich, an der die nachfolgende Person zunächst als Mitgesellschafter beteiligt wird, bevor die vollständige Übernahme erfolgt.

[1] Verändert und gekürzt nach www.ihk.de/darmstadt/produktmarken/beraten-und-informieren/festigung-wachstum/nachfolge/varianten-der-nachfolge-2530050

Verpachtung

Möchte die abgebende Person das Eigentum am Unternehmen nicht oder noch nicht übertragen, kommt eine Verpachtung in Betracht. Anders als beim Verkauf oder bei einer Schenkung verbleibt das Eigentum bei der bisherigen Inhaberin bzw. dem bisherigen Inhaber, während laufende Pachteinnahmen gesichert werden können.

Vermietung

Bei einer Vermietung werden der Nachfolge in der Regel lediglich die Betriebsräume gegen Entgelt überlassen; Einrichtung und Maschinen werden dagegen käuflich erworben. Steuerlich gilt dies als Betriebsaufgabe, wodurch stille Reserven aufgelöst und versteuert werden müssen.

Management-Buy-Out (MBO)

Findet sich keine Nachfolge innerhalb der Familie, kann das Unternehmen an Mitarbeiter*innen veräußert werden. Vorteilhaft ist, dass die neuen Eigentümer*innen das Unternehmen bereits genau kennen, was Verkaufsverhandlungen erleichtern und das Risiko späterer Gewährleistungsansprüche verringern kann. Als Nachteil gilt eine mögliche „Betriebsblindheit", die Innovationen erschweren kann.

Management-Buy-In (MBI)

Wird ein Unternehmen von externen Führungskräften übernommen, spricht man von einem Management-Buy-In. Vorteilhaft sind neue Impulse durch die neue Führung, nachteilig eine längere Einarbeitungszeit. In der Praxis kommen auch Mischformen aus MBO und MBI vor, etwa wenn das interne Management allein nicht über ausreichend Kapital verfügt.

Stiftung

Soll das Unternehmen unabhängig von den Nachkommen fortbestehen, bietet sich die Gründung einer Stiftung an. Eine Stiftung benötigt keine Eigentümer*innen oder Gesellschafter*innen – sie gehört gewissermaßen sich selbst; ihre rechtliche Selbstständigkeit ist in den §§ 80–88 BGB geregelt. Das Stiftungsvermögen ist rechtlich von der stiftenden Person und deren Nachkommen getrennt; Erb*innen sind von der Unternehmensnachfolge ausgeschlossen. Das Unternehmen zerfällt dadurch nicht in einzelne Erbteile, sondern bleibt als Ganzes erhalten. Eine besondere Form ist die Doppelstiftung, eine Kombination aus gemeinnütziger Stiftung und Familienstiftung, die Einflussmöglichkeiten mit steuerlichen Vorteilen bei Erbschaft- und Vermögensteuer verbindet.

Gang an die Börse (Going Public)

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Kapitaleigentum und Geschäftsführung zu trennen, indem das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wird. Die Börseneinführung ist an Mindestvoraussetzungen geknüpft, etwa einen Jahresumsatz produzierender Unternehmen von i. d. R. über 25 Millionen Euro, eine gute Ertragslage, eine etablierte Marktstellung sowie positive Entwicklungsperspektiven. Der Prozess ist langwierig und erfordert ein umfangreiches Informationssystem sowie klare Organisations- und Führungsstrukturen.

Eine Alternative ist die kleine Aktiengesellschaft, die sich nicht durch ihre tatsächliche Größe (Umsatz, Mitarbeiterzahl), sondern durch die Nichtteilhabe am Kapitalmarkt definiert und sogar als Ein-Personen-Gesellschaft gegründet werden kann. Für sie gelten vereinfachte Bestimmungen: Bei weniger als 500 Beschäftigten entfällt die Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat, Durchführung und Dokumentation der Hauptversammlung sind erleichtert, und die Satzung kann die Dispositionsbefugnisse der Aktionär*innen bei der Gewinnverwendung stärken. ■

Welches Modell für welches Unternehmen am passendsten ist, kann nicht pauschal entschieden werden: Die unterschiedlichen Varianten und deren Konsequenzen sollten mit Unternehmensberater*innen, Steuerberater*innen, anwaltlicher Beratung und der Familie diskutiert werden.

Kontakt: Daniel Bauer, IHK Darmstadt, daniel.bauer@darmstadt.ihk.de

Wenn das Lebenswerk wichtiger ist als der Preis

Maximilian Lange

Allein in Nordrhein-Westfalen stehen bis 2033 über 300 000 Familienunternehmen vor einem Generationswechsel. Eine Befragung des REGIO MANAGER unter 836 Unternehmer*innen zeigt, was darüber entscheidet, ob eine Übergabe gelingt.

Bis 2033 stehen allein in Nordrhein-Westfalen rund 305 000 eigentümergeführte Familienunternehmen mit 1,8 Millionen Beschäftigten vor der Übergabe an die nächste Generation (IHK NRW 2025). Eine Befragung des REGIO MANAGER von Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen macht deutlich, dass dabei nicht allein der Kaufpreis zählt. Fast 60 % nennen die emotionale beziehungsweise strategische Passung als wichtigste Priorität, 32 % stellen finanzielle Aspekte in den Vordergrund. Daneben erschweren mangelnde Vorbereitung, Finanzierungsfragen und Konflikte zwischen den Generationen die Übergabe.

Wie wichtig die menschliche Seite sein kann, zeigt auch der Blick in die Landwirtschaft. Bei der DLG-Wintertagung 2025 beschrieb Unternehmensberater Bertram von Czettritz die zwischenmenschliche Komponente einer Hofübergabe als deutlich schwieriger als die formal-organisatorischen Fragen (von Czettritz 2025). In der Unternehmensnachfolge-Studie des REGIO MANAGER finden sich für den nordrhein-westfälischen Mittelstand ähnliche Konfliktfelder.

836 Unternehmer*innen geben Einblick

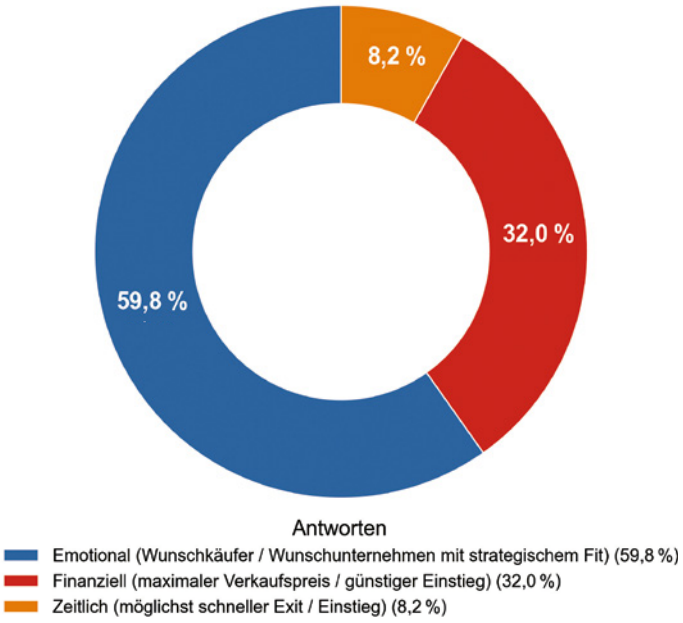
Für die Studie befragte der REGIO MANAGER vom 13. November bis 1. Dezember 2025 gemeinsam mit der NATIONAL-BANK Vermögenstreuhand und der FMK Steuerberatungsgesellschaft 836 Unternehmer*innen und Entscheider*innen aus Nordrhein-Westfalen. Die Teilnehmenden repräsentieren den klassischen Mittelstand: 77 % der Betriebe beschäftigen weniger als 50 Mitarbeitende, zwei Drittel liegen unter 5 Mio. € Jahresumsatz. Mehr als die Hälfte der Befragten sind aktuelle Übergeber*innen, rund ein Fünftel potenzielle Übernehmende – Familienmitglieder, interne Manager*innen oder externe Investoren.

Viele Unternehmer*innen befassen sich bereits mit ihrer Nachfolge. Häufig fehlen jedoch ein konkreter Fahrplan, ein realistisches Bild vom Unternehmenswert und Klarheit darüber, wer den Betrieb einmal übernehmen könnte.

Emotion schlägt Kaufpreis

Fast 60 % der Befragten nennen emotionale bzw. strategische Passung als wichtigste Priorität; 32 % stellen finanzielle Aspekte in den Vordergrund. Für Übergebende kann das bedeuten, das Lebenswerk in passende Hände geben zu wollen, für Übernehmende den strategischen Fit des Zielunternehmens (s. Abb. 1).

Abb. 1: Priorität beim Verkauf bzw. Kauf
(Frage 7 der Unternehmensbefragung)



Quelle: REGIO MANAGER, Studie Unternehmensnachfolge 2026

Dazu passt, dass die familieninterne Nachfolge unter den abgefragten Modellen am häufigsten genannt wird: 47,6 % favorisieren diese Option. Ein Management-Buy-out durch interne Mitarbeiter*innen nennen 25 %, ein Management-Buy-in durch externes Management 15,1 %. Strategische Investoren kommen für 12,1 % infrage, Finanzinvestoren für 4,2 %. Zugleich wählen 27,4 % die Antwortoption „noch offen / indifferent". Da Mehrfachnennungen möglich waren, bilden die Werte keine sich gegenseitig ausschließenden Anteile ab (s. Abb. 2).



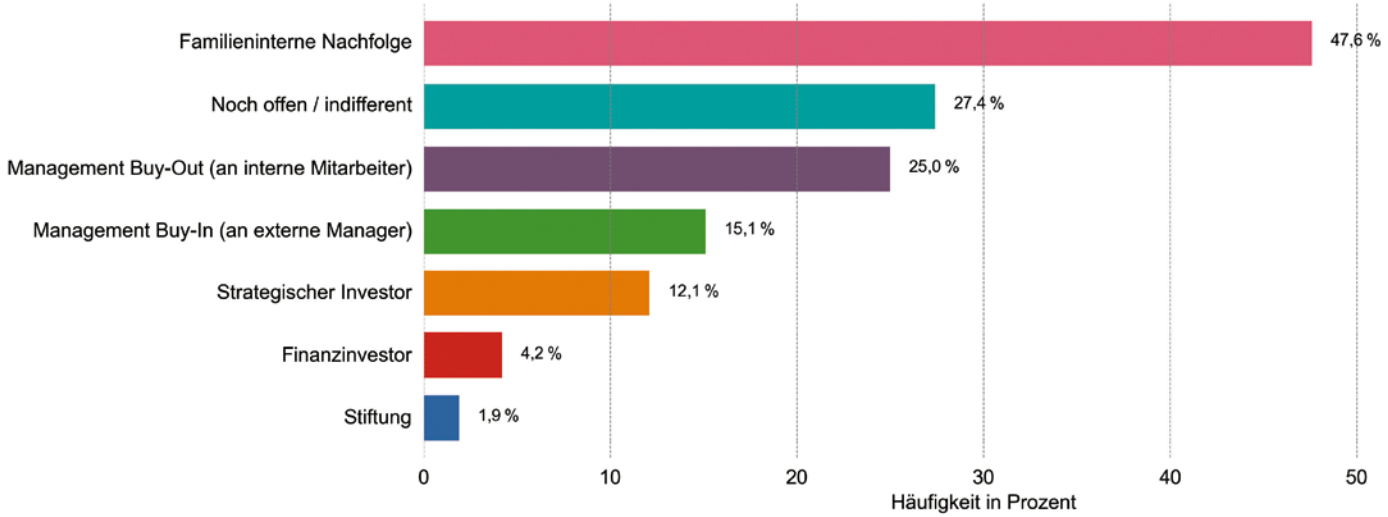
Foto: Daria Wszolek

Dr. Maximilian Lange

Dr. rer. pol. Maximilian Lange ist promovierter Volkswirt und Geschäftsführender Chefredakteur des REGIO MANAGER. Er beschäftigt sich publizistisch insbesondere mit wirtschaftlichen und strategischen Fragestellungen des Mittelstands. Beim REGIO MANAGER verantwortet er u. a. Studien zu aktuellen Mittelstandsthemen.

maximilian.lange@regiomanager.de
www.regiomanager.de

Abb. 2: Favorisierte Nachfolgelösung (Frage 6 der Unternehmensbefragung)



Die familieninterne Nachfolge wird mit 47,6 % am häufigsten genannt. 27,4 % sind noch offen beziehungsweise indifferent. Mehrfachnennungen waren möglich.

Quelle: REGIO MANAGER, Studie Unternehmensnachfolge 2026

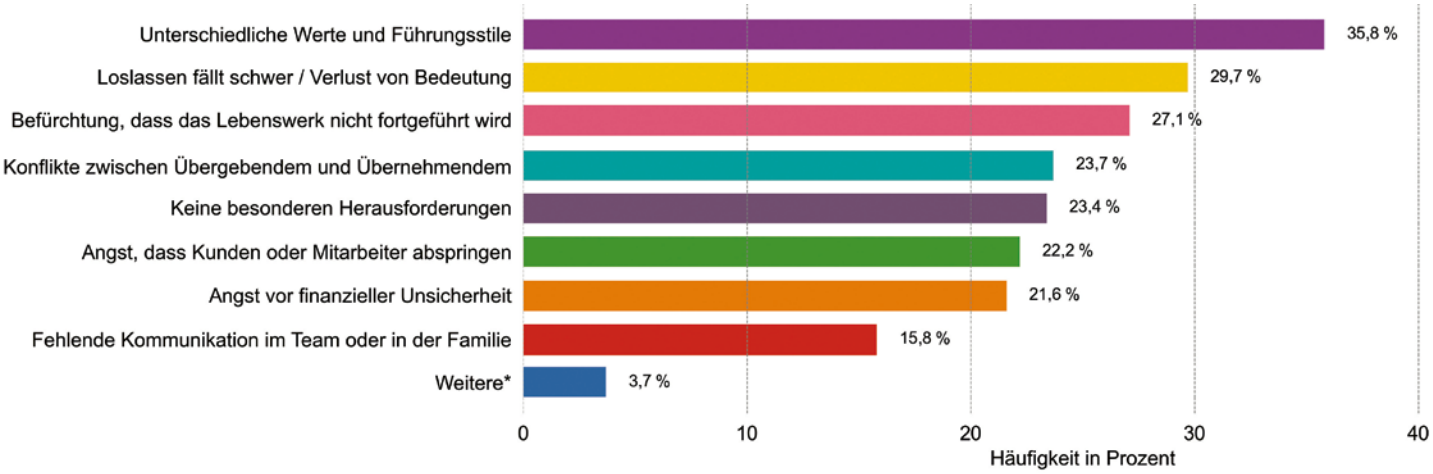
Wo die Übergabe menschlich ins Stocken gerät

Wer als Käufer*in ausschließlich mit dem Preis argumentiert, dürfte daher einen Teil der Verkäufer*innen nicht erreichen. Bei den persönlichen Hürden stehen unterschiedliche Werte und Führungsstile mit 35,8 % an erster Stelle. 29,7 % nennen das Loslassen bzw. den Verlust von Bedeutung, 27,1 % die Sorge, dass das Lebenswerk nicht fortgeführt wird. Konflikte zwischen Übergebenden und Übernehmenden nennen 23,7 %, die Angst vor dem Abspringen von Kundschaft oder Mitarbeiter*innen 22,2 % (s. Abb. 3).

Die Befragung zeichnet damit ein breites Spektrum persönlicher Konfliktfelder. In der Beratungspraxis weisen Expert*innen zusätzlich auf unausgesprochene Erwartungen innerhalb der Familie hin. So gehen Inhaber*innen mitunter davon aus, ein Kind werde das Unternehmen später übernehmen, obwohl darüber nie offen gesprochen wurde. Wird die Frage erst kurz vor der geplanten Übergabe geklärt, bleibt wenig Zeit, unterschiedliche Vorstellungen zusammenzubringen.

Auch der Zeitplan ist knapp. Nur 36,2 % der REGIO MANAGER-Befragten haben bereits konkrete Schritte eingeleitet, weitere 27,8 % befinden sich in ersten Überlegungen. 28,4 % halten das Thema noch nicht für relevant. Gleichzeitig steht bei 56,2 % die Übergabe innerhalb der nächsten fünf Jahre an. Ein professioneller Nachfolgeprozess dauert im Durchschnitt zwei bis drei Jahre; empfohlen wird ein Vorlauf von drei bis fünf Jahren, damit noch Zeit für Bewertung, Strukturierung und mögliche Verbesserungen im Unternehmen bleibt.

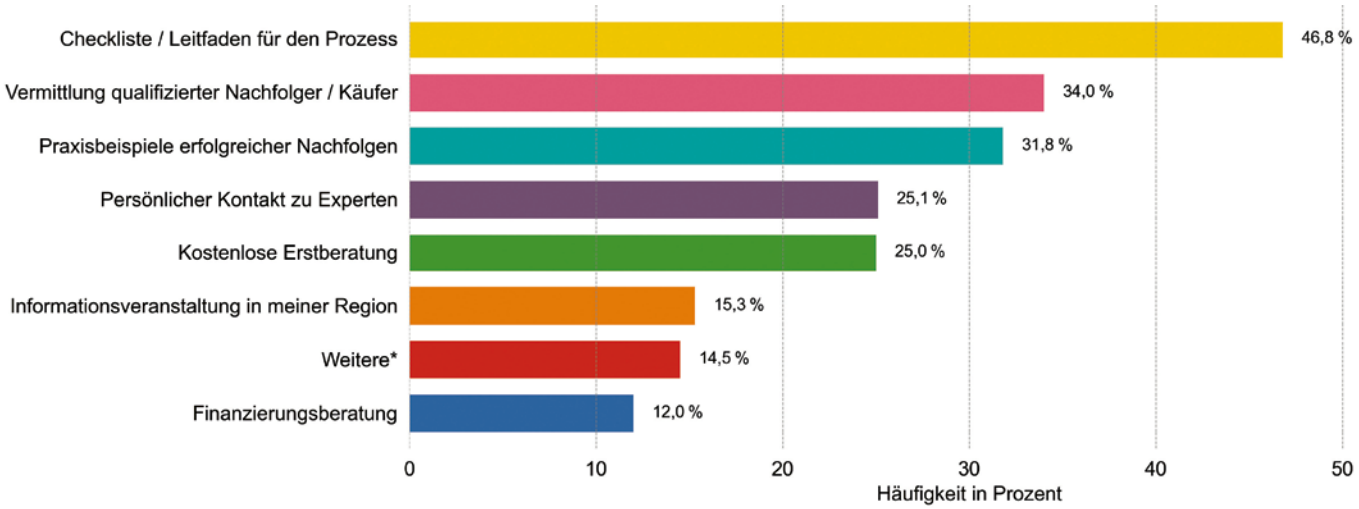
Abb. 3: Zwischenmenschliche Herausforderungen (Frage 11 der Unternehmensbefragung)



Unterschiedliche Werte und Führungsstile führen die Liste der persönlichen Herausforderungen an. Auch Loslassen und die Sorge um den Fortbestand des Lebenswerks spielen eine große Rolle. Mehrfachnennungen waren möglich.

Quelle: REGIO MANAGER, Studie Unternehmensnachfolge 2026

Abb. 4: Was zum Handeln motiviert (Frage 19 der Unternehmensbefragung)



46,8 % wünschen sich eine Checkliste oder einen Leitfaden. Dahinter folgen die Vermittlung qualifizierter Nachfolger*innen und Praxisbeispiele erfolgreicher Übergaben. Mehrfachnennungen waren möglich.

Quelle: REGIO MANAGER, Studie Unternehmensnachfolge 2026

Organisation statt Zufall

Mit 57,7 % ist die steuerliche und rechtliche Strukturierung die von Nachfolgeplanenden meistgewünschte Unterstützungsform, vor der Suche nach Nachfolger*innen (31,4 %) und der Erstellung eines Nachfolgekonzepts (28,3 %). Danach gefragt, was sie dazu motivieren würde, aktiv zu werden, nannten 46,8 % der Befragten eine Checkliste oder einen strukturierten Leitfaden, 34 % die Vermittlung qualifizierter Nachfolger*innen oder Kaufinteressierter, 31,8 % Praxisbeispiele erfolgreicher Nachfolgen und 25,1 % den persönlichen Kontakt zu Expert*innen (s. Abb. 4).

Bei der Vorbereitung ergibt sich ein gemischtes Bild: 23 % bewerten ihr Unternehmen als sehr gut, weitere 37,2 % als gut vorbereitet. Rund 40 % stufen die Vorbereitung dagegen nur als mittelmäßig oder schlecht ein. Aus der Beratungspraxis wird zudem berichtet, dass selbst grundlegende Absicherungen wie Vorsorgevollmachten oder testamentarische Regelungen fehlen können. Solche Vorkehrungen sichern im Ernstfall die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.

Finanzierung: Mischmodelle statt Wunschpreis

Neben der persönlichen Ebene kann die Finanzierung zum Engpass werden. 30,7 % der potenziellen Übernehmenden haben kein Eigenkapital, weitere 29,5 % können maximal ein Viertel des Kaufpreises selbst aufbringen. Damit verfügen rund 60 % über höchstens 25 % Eigenkapital.

Auf Verkäuferseite gibt es Spielraum bei der Zahlungsstruktur: 68,9 % können sich eine Mischung aus Sofortzahlung, Ratenzahlung und Earn-out-Modellen vorstellen; 17,1 % bestehen auf sofortiger Vollzahlung. Bei Management-Buy-outs im Handwerk werden in der Beratungspraxis beispielsweise Modelle eingesetzt, bei denen ein Teil des Kaufpreises sofort gezahlt und der Rest über mehrere Jahre gestreckt und notariell abgesichert wird. Entscheidend bleibt, dass die Finanzierung aus dem operativen Cashflow des Unternehmens tragfähig ist.

Hinzu kommt die Unternehmensbewertung. Nach Einschätzung der in der REGIO MANAGER-Studie befragten Expert*innen haben mittelständische Verkäufer*innen nicht immer eine realistische Vorstellung vom Unternehmenswert. Während die übergebende Person ihr Lebenswerk vor Augen hat, orientieren sich Käufer*innen stärker an Jahresabschlüssen, Ertragskraft und Finanzierungsmöglichkeiten. Unterschiedliche Preisvorstellungen sollten deshalb früh geklärt werden.

Der Nachfolge-Schnellcheck: fünf Fragen für Unternehmer*innen

46,8 % der Befragten wünschen sich einen Leitfaden oder eine Checkliste. Ein erster Schnellcheck lässt sich direkt aus den Ergebnissen der REGIO MANAGER-Studie ableiten:

1. Wann will ich tatsächlich aussteigen? Nicht „irgendwann", sondern mit Jahr und nach Möglichkeit Quartal.
2. Wer kommt als Nachfolge realistisch infrage – Familie, Mitarbeiter*in, externes Management oder Investor?
3. Wie abhängig ist das Unternehmen noch von mir? Gibt es dokumentierte Prozesse, belastbare Kundenbeziehungen und eine zweite Führungsebene?
4. Was ist mein Unternehmen realistisch wert – und lässt sich dieser Kaufpreis aus Sicht von Übernehmenden überhaupt finanzieren?
5. Wissen Familie und mögliche Nachfolger*innen überhaupt, was ich mir für die Übergabe vorstelle?

Unternehmensnachfolge ist damit weit mehr als eine finanzielle Transaktion. Ob sie gelingt, hängt ebenso von rechtzeitiger Vorbereitung, realistischen Erwartungen und der Frage ab, ob Übergebende und Übernehmende menschlich und strategisch zusammenpassen. ■

Zur Studie:

www.regiomanager.de/studie-unternehmensnachfolge-2026

Literaturangaben: www.asg-goe.de/lit/LR326-Lange.pdf

Betriebsnachfolgen im Handwerk

Chancen, Hürden und Unterstützung

Julia Pascalin, Dr. Carsten Benke und Julia Kuceja

Betriebsnachfolgen sichern nicht nur die Zukunft einzelner Handwerksbetriebe, sondern auch Arbeitsplätze, Versorgung und regionale Wertschöpfung in ländlichen Räumen. Gleichzeitig erschweren fehlende Nachfolgerinnen und Nachfolger, unterschiedliche Preisvorstellungen und steuerliche Fragen den Übergabeprozess. Frühzeitige Vorbereitung, flexible Übergabemodelle und fachkundige Beratung helfen, Betriebe erfolgreich zu übergeben und zukunftsfest weiterzuentwickeln.

Einen Handwerksbetrieb zu übergeben, bedeutet mehr, als Eigentum und Verantwortung weiterzureichen. Mit der Nachfolge entscheidet sich, ob ein gewachsenes Unternehmen eine neue unternehmerische Perspektive erhält. In ländlichen Regionen reicht die Bedeutung über die Beteiligten hinaus.

Bedeutung des Handwerks für ländliche Räume

Ländliche Räume sind aus Sicht des Handwerks Zukunftsregionen mit erheblichen Entwicklungspotenzialen. Mehr als 50 % der Wirtschaftsleistung Deutschlands wird dort erbracht. Auch etwa die Hälfte der rund eine Million Handwerksbetriebe ist in Dörfern und Kleinstädten ansässig, teils seit Generationen (ZDH 2019; Bischoff et al. 2020). Das Handwerk ist weit mehr als ein Wirtschaftsfaktor: Es schafft Arbeits- und Ausbildungsplätze, gewährleistet wohnortnahe Dienstleistungen und sichert regionale Wertschöpfung. Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Beschäftigte engagieren sich zudem in Vereinen, Kommunalpolitik und anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. Das Handwerk ist damit ein unverzichtbarer Stabilitätsanker der Dörfer und Kleinstädte (Benke & Schenk 2018).

Standortbedingungen und Lebensqualität

Damit das Handwerk diese Rolle künftig ausfüllen kann, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Betriebe in ländlichen Räumen brauchen digitale Infrastrukturen, geeignete Gewerbeflächen, qualifizierte Fachkräfte, ein stabiles wirtschaftliches Umfeld und bedarfsgerechten Wohnraum. Ebenso wichtig ist die Lebensqualität, um Nachteile geringerer oberzentraler Angebote und Bevölkerungsdichte auszugleichen.

Nur wenn Fachkräfte, Familien, Kinder und Jugendliche attraktive Bedingungen vorfinden, werden Betriebe dauerhaft Beschäftigte gewinnen und Interessierte für eine Betriebsübernahme begeistern. Dazu gehören gute Bildungsangebote, verlässliche Gesundheitsversorgung, Freizeit- und Kultureinrichtungen sowie lebendige Ortsmitten (Benke & Schenk 2018: 32 f.). Schließt ein Betrieb nach dem anderen, droht eine Abwärtsspirale, die die Lebensfähigkeit der gesamten Gemeinde beeinträchtigen kann.

Folgen fehlender Betriebsnachfolgen

Vor diesem Hintergrund kommt der Sicherung bestehender Betriebe besondere Bedeutung zu. Branchenübergreifend waren 2025 nur etwa 13 % der Schließungen von Unternehmen durch Insolvenzen bedingt. Bei eigentümergeführten Familienunternehmen ist der Anteil altersbedingter Schließungen von 14 % (2002) auf 29 % (2025) gestiegen (Gottschalk 2026: 5). Viele Handwerksbetriebe stehen in den kommenden Jahren vor einer Übergabe.

Für das Handwerk schätzte das ifh Göttingen – Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V., dass allein 2021–2026 etwa 125 000 Betriebe bzw. rd. 78 000 Unternehmen zur Übergabe anstanden (Runst & Thomä 2021: 14). Bleibt eine geeignete Nachfolge aus, wiegen die Folgen in ländlichen Räumen besonders schwer. Nicht alle Handwerksleistungen sind dort ohne Weiteres substituierbar. Wenn etwa ein Betrieb für Heizungs- und Klimatechnik, Dacharbeiten oder andere wohnortnahe Dienstleistungen aufgibt, findet sich häufig kein gleichwertiger Ersatz. Es entstehen funktionale Lücken. Die Sicherung von Betriebsnachfolgen ist deshalb nicht nur unternehmerische oder private Angelegenheit, sondern ein wesentlicher Beitrag zu Versorgung, Beschäftigung und Lebensqualität in ländlichen Regionen.

Julia Pascalin

Referatsleiterin für Unternehmensführung/ Koordination des Beratungswesens

pascalin@zdh.de

Dr. Carsten Benke

Referatsleiter für Regional- und Strukturpolitik, Infrastruktur, Stadtentwicklung, Ländlicher Raum, Bau- und Wohnungswesen

benke@zdh.de

Julia Kuceja

Referatsleiterin für Steuer- und Haushaltspolitik

kuceja@zdh.de

Zentralverband des Deutschen Handwerks, Berlin

www.zdh.de



Foto: www.amh-online.de

Übernahme als Gründungsweg

Übernahmegründungen eröffnen jungen Fachkräften, Meisterinnen und Meistern sowie qualifizierten Beschäftigten gute Chancen. Vorhandene Kundenbeziehungen, eingespielte Belegschaft, Ausstattung und Marktkenntnisse erleichtern den Schritt in die Selbstständigkeit. Anders als bei einer Neugründung werden vom ersten Tag an Umsätze erzielt und es liegt eine belegbare Ertragsgeschichte vor. Für finanzierende Banken kann ein eingeführter Betrieb leichter einzuschätzen sein als ein Vorhaben auf Papier.

Wer einen Handwerksbetrieb übernimmt, folgt jedoch nicht einfach nach, sondern entwickelt weiter. Der laufende Betrieb erleichtert den Start, stellt Übernehmerinnen und Übernehmer aber zugleich vor die Aufgabe, gewachsene Strukturen zu verstehen und eigene Impulse zu setzen, etwa bei Digitalisierung, neuen Geschäftsfeldern oder der Ansprache jüngerer Fachkräfte.

Damit eine Nachfolge gelingt, braucht sie Vorbereitung auf beiden Seiten. Je früher sich beide Seiten mit dem Übergang befassen, desto größer sind die Möglichkeiten, einen geeigneten Weg zu organisieren und den Betrieb zukunftsfest aufzustellen.

Hürden im Nachfolgeprozess

Eine geeignete Nachfolge zu finden, kann schwierig sein. Neben familieninternen Lösungen gewinnen Übernahmen durch Beschäftigte, Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger mit branchennaher Qualifikation oder durch Fachkräfte aus verdichteten Räumen an Bedeutung. Diese Gruppen für eine Betriebsübernahme zu gewinnen und an die unternehmerische Rolle heranzuführen, gehört zu den zentralen Aufgaben der kommenden Jahre.

Flexible Modelle können den Weg erleichtern. Dazu gehören Tandemlösungen, bei denen bisherige und künftige Inhaberschaft den Betrieb für eine Übergangszeit gemeinsam führen, etwa im Rahmen einer Teilhaberschaft oder in mehreren Stufen. Das schafft Vertrauen, sichert Erfahrungswissen und gibt beiden Seiten Planungssicherheit.

Eine weitere Hürde sind die oft sehr unterschiedlichen Preisvorstellungen. Gerade in ländlichen Räumen sind viele Betriebe eng mit der privaten Lebenssituation der Inhaberschaft verflochten, etwa wenn Wohnung und Werkstatt auf demselben Grundstück liegen. Bewertung, Grundstücksübertragung und Alterssicherung lassen sich dann kaum trennen. Wo Verkehrswerte niedrig liegen, entsteht leicht eine Lücke zwischen dem, was für den Ruhestand benötigt wird, und dem, was am Markt erzielbar ist. Auch die emotionale Loslösung vom eigenen Lebenswerk darf nicht unterschätzt werden.

Steuerliche Anforderungen

Welche steuerlichen Folgen eine Übernahme hat, hängt vom Einzelfall ab. Maßgeblich sind Rechtsform, Übertragungsweg und persönliche Voraussetzungen der Beteiligten.

Wer einen Betrieb kauft, kann den Kaufpreis in der Regel nicht sofort vollständig steuerlich geltend machen. Entscheidend ist seine Aufteilung auf Maschinen, Fahrzeuge, Gebäude, Grundstücke und Firmenwert. Nur abnutzbare Wirtschaftsgüter und der Firmenwert lassen sich über die Jahre abschreiben; Grund und Boden dagegen nicht. Gerade bei Handwerksbetrieben mit großen Werkstatt- oder Lagerflächen kann deshalb ein erheblicher Teil des Kaufpreises steuerlich nicht unmittelbar berücksichtigt werden. Für den Erwerb von GmbH-Anteilen gelten andere Regeln: Die Anschaffungskosten können grundsätzlich nicht laufend abgeschrieben werden.

Besondere Fragen stellen sich bei Betriebsimmobilien, die nicht der Gesellschaft, sondern einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern persönlich gehören. Solche Konstellationen sind im Handwerk weit verbreitet, etwa wenn die Werkstatt auf einem privaten Grundstück steht. Bei der Übertragung der Gesellschaftsanteile geht die Immobilie nicht automatisch mit über. Die nachfolgende Person muss klären, ob sie die Immobilie erwerben, mieten oder pachten soll. Ein gesonderter Erwerb kann Grunderwerbsteuer auslösen. Unter bestimmten Voraussetzungen kann diese Steuer auch bereits durch die Übertragung von Gesellschaftsanteilen entstehen.

Bei einer Schenkung oder Erbschaft unterliegt die Übertragung grundsätzlich der Erbschaft- und Schenkungsteuer. Für Betriebsvermögen sieht das Gesetz erhebliche Vergünstigungen bis hin zu einer vollständigen Steuerbefreiung vor. Diese sind jedoch an strenge Bedingungen geknüpft. Nicht begünstigtes Vermögen kann die Steuerbefreiung einschränken oder ausschließen. Werden die Voraus-

setzungen nicht eingehalten, kann die Begünstigung rückwirkend ganz oder teilweise entfallen. Die Vergünstigungen können auch für privat gehaltene GmbH-Anteile gelten, wenn insbesondere die erforderliche Beteiligungshöhe erreicht wird.

Einkommensteuerlich werden bei der unentgeltlichen Übertragung eines Betriebs oder Mitunternehmeranteils grundsätzlich die bisherigen Buchwerte fortgeführt. Die nachfolgende Person übernimmt damit auch stille Reserven, die bei einem späteren Verkauf oder einer Entnahme steuerpflichtig werden können. Wird beispielsweise ein wesentliches Betriebsgrundstück zurückbehalten oder werden Ausgleichszahlungen an Geschwister geleistet, können sich abweichende steuerliche Folgen ergeben. Die Übertragung kann dann ganz oder teilweise als entgeltlich gelten und zur Aufdeckung stiller Reserven führen.

Rechtsform, Übertragungsweg und Finanzierung hängen eng zusammen. Eine Betriebsübergabe sollte deshalb frühzeitig geplant werden. Das schützt vor vermeidbaren Belastungen und schafft die Grundlage für eine wirtschaftlich tragfähige Lösung.

Beratung für beide Seiten

Damit eine Übergabe gelingt, benötigen beide Seiten fachkundige Begleitung. Das Handwerk verfügt hierfür über ein flächendeckendes eigenes Beratungsnetzwerk. Rund 900 Betriebsberaterinnen und -berater der Handwerksorganisationen stehen zur Verfügung. Sie verbinden betriebswirtschaftliche und technische Fragen mit neutraler Orientierung über Schritte und Zuständigkeiten im Nachfolgeprozess. Bei spezifischen Fragen, etwa zu Finanzierung, Steuern oder Genehmigungen, zeigen sie weitere einzubeziehende Stellen auf.

Auf der Seite der Abgebenden liegt ein Schwerpunkt der Beratung darin, Betriebsinhaberinnen und -inhaber für die Übergabe zu sensibilisieren und den Betrieb an die Übergabereife heranzuführen. Wer Investitionsstaus vermeidet, Abläufe digitalisiert und ein belastbares



Foto: www.amh-online.de

Controlling aufbaut, erhöht die Attraktivität des Betriebs für potenzielle Übernehmerinnen und Übernehmer. Für die Unternehmensbewertung steht mit dem AWH-Standard ein handwerksspezifisches und von Banken anerkanntes Verfahren zur Verfügung, das Kaufpreisvorstellungen auf eine belastbare und nachvollziehbare Grundlage stellt.

Für Nachfolgeinteressierte haben viele Kammern neue Formate entwickelt. Nachfolgeakademien bereiten systematisch auf die unternehmerische Rolle vor, von Unternehmensführung und Finanzierung bis hin zu Vertragsgestaltung und Personalverantwortung.

Sensibilisierungsveranstaltungen wie der „Tag der Unternehmensnachfolge“, regionale Nachfolgewochen und Roadshows richten sich an Inhaberinnen und Inhaber, die das Thema noch nicht aktiv angehen. Für ländliche Räume sind standortverteilte und digitale Formate besonders bedeutsam, weil sie Beratung und Qualifizierung bei sonst längeren Anfahrtswegen zugänglich machen.

Zusammengeführt werden Angebot und Nachfrage über die bundesweite Unternehmensbörse nexxt-change[1] sowie über regionale Betriebsdatenbanken der Handwerksorganisationen. In drei Bundesländern haben Bürgschaftsbanken, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern Nachfolgezentralen etabliert, die auf gezieltes und vertrauliches Matching zwischen übergabewilligen Betrieben und Nachfolgeinteressierten setzen.

Die Sicherung von Betriebsübergaben ist ein zentraler Baustein für die Zukunft des Handwerks und der ländlichen Räume. Wo Nachfolgerinnen und Nachfolger gefunden und Betriebe erfolgreich modernisiert werden, bleiben Arbeits- und Ausbildungsplätze, Versorgung und regionale Wertschöpfung erhalten. Daher müssen Politik, Handwerksorganisationen und die Betriebe gemeinsam dafür sorgen, dass Nachfolgen frühzeitig vorbereitet, finanziell ermöglicht und fachlich begleitet werden. ■

[1] www.nexxt-change.org

Literaturangaben: www.asg-goe.de/lit/LR326-Pascalin-Benke-Kuceja.pdf

Wie der Hof in neue Hände kommt

Viktoria Gaul und Antje Hollander

Die offene Betriebsnachfolge in der Landwirtschaft betrifft einen Großteil der europäischen Mitgliedsstaaten als drängendes Problem. Gefragt sind Lösungsansätze auf unterschiedlichen Ebenen, die vor allem Personen ohne eigenen Hof den Einstieg ermöglichen.

Strukturwandel ist ein Dauerthema. Der Landwirtschaft steht der wahre Strukturwandel aber wohl erst bevor: Die Zahl der Betriebsleitenden über 55 Jahre steigt, während die Zahl der Hofübernahmen stagniert. Der Großteil an Personen, die in den nächsten zehn Jahren ihren Hof altersbedingt aufgeben müssen, hat bisher noch keine Nachfolge gefunden. Viele junge Menschen wollen zwar in die Landwirtschaft einsteigen, stoßen aber auf strukturelle Hürden. Der Anteil an Junglandwirt*innen (Betriebsleitende unter 40 Jahren) liegt in Deutschland derzeit bei 9 %.

Die meisten EU-Länder stehen vor ähnlichen Herausforderungen. In Frankreich, Italien und Spanien ist der Anteil junger Betriebsleitender sogar noch niedriger als in Deutschland. Gleichzeitig zeigen Länder wie Österreich, dass gezielte Förderinstrumente – etwa attraktive Investitionsbeihilfen oder regionale Innovationsprogramme – den Einstieg erleichtern und die strukturelle Erneuerung stärken können. Deutlich wird aber auch, wie entscheidend die Anerkennung des Berufes in der Gesellschaft ist. Die EU hat das Problem nun erkannt und will gegensteuern: 2025 veröffentlichte sie die Eckpunkte einer EU-Strategie zum Generationenwechsel.

Ungleiche Voraussetzungen für einen Arbeitsplatz als Betriebsleiter*in

Junge Menschen, die den Einstieg in die Landwirtschaft wagen wollen, stehen vor enormen Herausforderungen: Die Kapitalintensität, also die Kosten, um einen neuen Arbeitsplatz in der Landwirtschaft zu schaffen, liegen mittlerweile bei durchschnittlich über 830 000 € (DBV Situationsbericht 25/26). Wer keinen Hof erbt, muss diese Summe finanzieren, meist über Kredite. Doch Kredite sind gerade für Neugründende schwer zu bekommen – zu hoch das Risiko, denn Preise für Erzeuger*innen entstehen unabhängig von den Produktionskosten und können diese immer häufiger nicht decken.

Zudem ist die Landwirtschaft eine Branche, die bereits hautnah Klimawandelfolgen erlebt. Durch Trockenheit und Hitze sowie Extremwetterereignisse steigen sowohl das Risiko für Ernteausfälle und die Ausgaben für Bewässerungstechnik, Kühlung etc., als auch die physische Arbeitsbelastung für Mitarbeitende.

Wem es gelingt, das nötige Startkapital aufzubringen, steht vor der Suche nach Land. Die Preise für landwirtschaftliche Flächen haben sich in den letzten zehn Jahren je nach Bundesland verdoppelt bis verdreifacht und erreichen an vielen Orten mittlerweile ein Niveau, das mit landwirtschaftlichen Produkten nicht mehr erwirtschaftet werden kann – auch eine Folge vom Einstieg nicht-landwirtschaftlicher Investor*innen in den Bodenmarkt. Hoher Konkurrenzdruck durch Energieproduktion in der Fläche (Flächen-PV, Mais für Biogas, Energieholz) verschärft diese Situation.

Die hohen Einstiegshürden, Risiken bei zugleich hoher Arbeitsbelastung und geringem Verdienst machen landwirtschaftliche Gründungen zunehmend unerreichbar und unattraktiv für junge Berufseinsteiger*innen.

Vorschläge der EU-Kommission für die neue GAP-Förderperiode

Wie junge Landwirt*innen gezielt gefördert werden können, wird daher aktuell sowohl auf EU-Ebene als auch in Deutschland debattiert. Die EU-Strategie zum Generationenwechsel soll sich nun laut dem Legislativvorschlag der EU-Kommission für die neue GAP-Förderperiode ab 2028 auch praktisch in der Förderarchitektur widerspiegeln. Große Identifikationsmarken dabei sind das Mindestbudget für Maßnahmen zur Unterstützung von Junglandwirt*innen, die bei mindestens 6 % des GAP-Budgets liegen soll. Ein weiterer Fokus der EU-Kommission ist das sog. „Starter-Paket für Junglandwirt*innen". In diesem Starter-Paket sollen verschiedene Maßnahmen gebündelt werden wie beispielsweise die finanzielle Starthilfe für Betriebsübernahme



Foto: privat

Viktoria Gaul
Referentin für Agrarpolitik, Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (AbL), Hamm
gaul@abl-ev.de

Antje Hollander
Junglandwirtin, Sprecherin der Fachgruppe Jugend der AbL
hollander@abl-ev.de

www.abl-ev.de

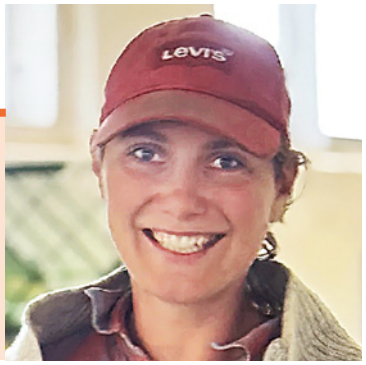


Foto: privat

oder -gründung, Investitionsförderung, Unterstützung beim Zugang zu Finanzierung, Hilfen bei der Erarbeitung eines tragfähigen Betriebsplans sowie Beratungs- und Coachingangebote.

Zusätzlich möchte die EU-Kommission bessere Kofinanzierungsbedingungen für die Maßnahmen anbieten und den Finanzierungssatz auf 85 % erhöhen. Bei der klassischen Investitionsförderung, die ebenfalls immer Teil der GAP ist, soll dieser Satz im Vergleich nur 70 % betragen. Man will es den Mitgliedsstaaten damit schmackhaft machen, insbesondere Maßnahmen für Junglandwirt*innen anzubieten und diese auch sicher und in attraktiver Höhe finanzieren zu können.

Position der landwirtschaftlichen Jugendverbände

Die Vorschläge der EU-Kommission sind ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Ein Bündnis deutscher Agrarjugendverbände, darunter der Bund der Deutschen Landjugend (BDL), die Katholische Landjugendbewegung (KLJB), das junge Bioland und die junge Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (jAbL), stellte dazu Anfang Juli in einem gemeinsamen Positionspapier weitere Forderungen auf.

Sie betonen die Relevanz konzeptbasierter Existenzgründungsförderungen, da diese das Potenzial bieten, zielgerichtet Betriebe zu fördern, die in besonderem Maße Leistungen für Umwelt, Klima, Biodiversität, Tierwohl und auch Gemeinwohl erbringen.

In Deutschland haben bisher sieben Bundesländer eine Existenzgründungsförderung etabliert. Die Programme umfassen Fördersummen von 45 000 bis 100 000 € und wählen über Punktesysteme Betriebskonzepte, die ökonomische, soziale sowie ökologische Anforderungen erfüllen. Die Förderung rückt eine Gründung für viele Junglandwirt*innen in den Bereich des Möglichen.

Weitere diskutierte Instrumente, um Junglandwirt*innen zu fördern, sind Investitionsbeihilfen für Gründer*innen oder Kreditprogramme, die mit staatlich garantierten Zinssätzen oder staatlich abgesicherten Bürgschaften kombiniert werden. Diese Maßnahmen erleichtern den Zugang zu Kapital und stärken betriebliche Effizienz, indem sie notwendige Investitionen in Technik oder Betriebsgebäude ermöglichen. Der einfachere Zugang zu Krediten findet sich dazu bereits in den EU-Kommissionsvorschlägen wieder. Ob dies konkret so kommt, ist derzeit aber noch abzuwarten.

Zudem fordert das Bündnis eine Förderung von Frauen in der Landwirtschaft, um strukturelle Nachteile, wie traditionelle Vererbung an Söhne und Landbesitz durch Männer, zu überwinden und den Frauenanteil in landwirtschaftlichen Betriebsleitungen zu erhöhen. Dies könnte beispielsweise im Rahmen von erhöhten Investitionsbeihilfen für Betriebsleiterinnen passieren oder durch eine Bevorzugung von weiblichen Betriebsleitenden bei der Auswahl von Betriebskonzepten im Rahmen der konzeptbasierten Existenzgründungsförderung. Bisher existieren in den Bundesländern keine solche frauenspezifischen Maßnahmen.

Die Junglandwirt*innenförderung muss aber in eine Gesamtarchitektur der GAP passen, die den Zukunftsfragen gerecht wird. Die Verbände-Plattform zur GAP nach 2027, welche von AbL und BUND koordiniert wird, fordert in ihrer Stellungnahme zu den Kommissionsvorschlägen für die GAP ab 2028 daher eine grundsätzliche Weiterentwicklung der GAP im Sinne hin zu einer vollständigen Qualifizierung der GAP-Mittel.[1] Ziel ist es zu vermeiden, dass ein Großteil an EU-Geldern an Betriebskonzepte fließt, die keine Nachhaltigkeit versprechen. Der Einsatz von EU-Geldern zur Honorierung von erbrachten Leistungen wäre ein Ansatz, die gesamte Landwirtschaft langsam, aber stetig in eine gewisse Richtung zu lenken und damit auch die EU-Subventionen langfristig für die Landwirtschaft zu sichern.

Doch es wäre zu kurz gedacht, das Stocken des Generationenwechsels nur in mangelnden Finanzierungsoptionen zu verorten.

Situation am Markt verbessern

Einen großen Wert legt die European Coordination Via Campesina (ECVC) daher auf die Reform der Gemeinsamen Marktorganisation (GMO), die die Teilhabe am landwirtschaftlichen Markt regelt. Für viele Agrarerzeugnisse stagnieren die Preise, während Kosten weiter steigen. ECVC fordert hier von der EU fundamentale Änderungen. Über die anstehende Reform der Richtlinie über Unlautere Handelspraktiken (UTP-Richtlinie) könnte beispielsweise ein Verbot des Verkaufs unter Produktionskosten erwirkt werden. Dies wäre eine regulatorische Stellschraube, um die Stellung der Landwirtschaft am Markt substanziell zu verbessern. In Spanien ist ein vergleichbares Gesetz schon in Kraft. Dort wurden Handel und Verarbeitungsunternehmen seit der Einführung im Jahr 2014 bereits zu 26 Mio € Strafen verurteilt. Die Situation für Produzierende hat sich seitdem verbessert – eine entscheidende Perspektive für alle, die einen Einstieg ins landwirtschaftliche Geschäft erwägen.

Mehr als Zugang zu Geld und Land erforderlich

Das Problem ist aber nicht immer „nur“ Geld. Der Beruf muss auch attraktiver werden, denn junge Leute stellen heute zu Recht höhere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz. Die Landwirtschaft ist die Betriebsgruppe mit der höchsten durchschnittlichen Wochenarbeitszeit. Zusätzlich ist Urlaub in vielen Fällen kaum möglich. Die „Work-Life-Balance“ – in der Landwirtschaft kaum realisierbar, insbesondere, wenn Tiere vorhanden sind.

In Finnland gibt es dafür seit 50 Jahren eine Lösung: „Urlaub vom eigenen Hof“, finanziert durch das Sozialsystem. Es ist gesetzlich verankert und garantiert jedem Vollzeit-Betrieb, in dem mindestens sechs Großvieheinheiten vorhanden sind, 26 Tage kostenlose Urlaubsvertretung pro Jahr. Zusätzlich gibt

[1] www.verbaende-plattform.de/fileadmin/Dokumente_u._Grafiken/Stellungnahmen/2025-11_Notwendige_Nachbesserungen_der_Vorschl%C3%A4ge_der_EU-Kommission_f%C3%BCr_die_GAP_nach_2027.pdf

es krankheitsbedingte Vertretung, subventionierte Zusatzstunden und ein kommunal organisiertes Netz von 1 700 Vertretungskräften.[2] Die Vertretung kostet den Betrieb nichts abseits der Standard-Beiträge zur Sozialversicherung. Finanziert wird alles durch das finnische Ministerium für Soziales und Gesundheit.

Eine weitere Einstiegshürde für junge Menschen ist die langfristige Verpflichtung. Von null auf hundert einen eigenen Betrieb schultern – gerade, wenn die eigene Familie nicht aus der Landwirtschaft kommt? Eine schwierige Entscheidung. Aber es gibt Ansätze, um auch diese Hürde zu überwinden.

Das französische Hofinkubatorenprogramm („Espaces Test Agricoles") gilt europaweit als Vorreiter für den strukturierten Einstieg in die Landwirtschaft. Es ermöglicht angehenden Landwirt*innen, einen Betrieb risikofrei zu testen, bevor sie investieren oder Flächen pachten. Die angehenden Landwirt*innen bekommen einen ausgestatteten Hof mit Flächen, Infrastruktur, Maschinen und externer Beratung. Bisher gibt es 70 solcher „Test-Höfe" in Frankreich – weitere sind in Planung. Absolvent*innen können dort ein bis drei Jahre real wirtschaften, Produkte vermarkten und ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln, während sie sozialversicherungsrechtlich abgesichert sind.

Frankreich nutzt die Inkubatoren-Höfe inzwischen strategisch, um regionale Ernährungssysteme zu stärken und Menschen ohne landwirtschaftlichen Familienhintergrund einen niedrigschwelligen Zugang zur eigenen Gründung anzubieten. In Deutschland ist dieses Jahr das Pilotprojekt „Ackerpreneurs" angelaufen, welches ein ähnliches Modell mit zunächst sechs Farminkubator-Höfen anbietet.[3]

Klar ist: Wenn Deutschland den Generationenwechsel schaffen will, braucht es Rahmenbedingungen, die den teuersten Beruf des Landes lebbar machen – mit echter Entlastung, realen Einstiegspfaden und einer Politik, die junge Menschen nicht nur sucht, sondern ihnen den Weg aktiv öffnet. ■



Foto: JackF – stock.adobe.com

[2] https://www.safehabitus.eu/wp-content/uploads/2025/01/SafeHabitus_CoP_Finland_TN7.pdf

[3] Siehe auch den Artikel „Inkubatorhöfe als Brücke in Existenzgründung und Hofnachfolge" in dieser Ausgabe auf S. 82ff.

Akteure im Spannungsfeld innerfamiliärer Hofnachfolge

Eine Untersuchung von Mindsets, Scheiternszenarien und Skripten

Clara Wagner

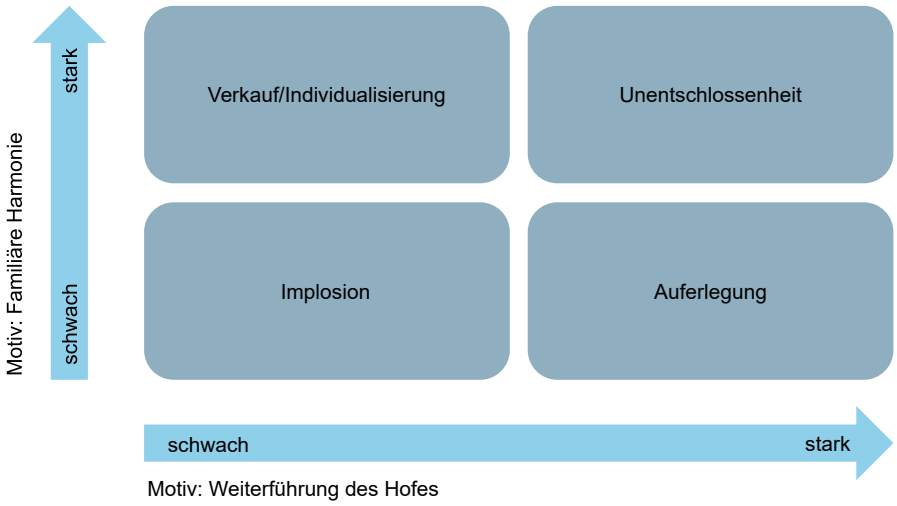
Einen landwirtschaftlichen Betrieb an die nächste Generation weiterzugeben, erfordert sorgfältige Planung in Bezug auf Betriebsorganisation, Steuern und Investitionen. Dabei sollte jedoch auch der Blick auf die beteiligten Einzelpersonen sowie das innerfamiliäre Zusammenspiel geschärft werden. Der folgende Beitrag wirft ein Blitzlicht auf die Ergebnisse dreier Forschungsarbeiten an der TU München, die sich auf landwirtschaftliche Familienbetriebe in Deutschland fokussieren und die innerfamiliäre Hofnachfolge aus einer sozialen Perspektive untersucht haben. Zunächst wird das Thema Scheitern beleuchtet, danach folgt ein Blick auf die Rolle von Mindsets sowie von Handlungsmustern, sog. Skripten, im Kontext der Hofnachfolge.

Zwischen Erfolg und Scheitern – mögliche Ergebnisse von Übergabeplanungen

Im Diskurs zur Hofübergabe gilt oft allein die Übergabe des Betriebes als Erfolg. Doch ist ein übergebener Hof gleichzusetzen mit einer erfolgreichen Übergabe? Und stellt umgekehrt die nicht stattgefundene Übergabe ein Scheitern dar? Solchen Fragen des Scheiterns im Kontext innerfamiliärer Hofnachfolge ist die Studie von Wagner et al. (2025) nachgegangen. Die Ergebnisse wurden in Anlehnung an Gilding et al. (2015) vier Szenarien zugeordnet, die mögliche Ergebnisse von Übergabeplanungen gemäß der beiden Hauptmotive seitens der Übergebenden – Erhalt der familiären Harmonie und Erhalt des Betriebes – einordnen (s. Abb.).

1) Die Auflösung bzw. Implosion der Familieneinheit durch Konflikte: Dies muss nicht zwingend bedeuten, dass es zu keiner Nachfolge am Hof kommt. Der Aspekt des Scheiterns liegt hier im Abbruch von familiären Beziehungen.

Abb.: Szenarien des Scheiterns bei der innerfamiliären Hofnachfolge



Szenarien des Scheiterns bei der innerfamiliären Hofnachfolge nach Wagner et al. (2025), eingefügt in die Typologie der Motivation von Unternehmensinhaber*innen bei der Nachfolgeplanung in Familienunternehmen und typische Ergebnisse, die sich aus diesen Motivationen ergeben nach Gilding et al. (2015).

Quelle: eigene Darstellung auf der Grundlage von Gilding et al. 2015

2) Wiegt der Erhalt des Hofes mehr als die familiäre Harmonie, kann es dazu kommen, dass die Hofnachfolge einem der Kinder auferlegt wird, ohne dass Familienmitglieder ihre persönlichen Lebensvorstellungen im Zuge der Hofnachfolge umsetzen können. Die Übergebenden entscheiden sich für

Clara Wagner

Technische Universität München

clara.wagner@tum.de
www.tum.de



Foto: Max Werkmeister

einen Nachfolgenden und alle Kinder akzeptieren diese Entscheidung, ohne dass deren Bedürfnisse und Wünsche gehört werden. Das kann dazu führen, dass trotz gelungener Hofübergabe die beteiligten Personen mit der Situation nicht gut leben können.

3) Die Aufgabe und der darauffolgende Verkauf des Hofes zu Lebzeiten der übergebenden Generation wird von dieser oft als das Worst-Case-Szenario bewertet. Während bei einem starken Wunsch nach familiärer Harmonie und einer schwachen Motivation für den Erhalt des Betriebes der Verkauf als Chance für die Familienmitglieder gesehen werden kann, ihre individuellen Lebensentwürfe umsetzen zu können, macht der starke Wunsch nach Erhalt und Weitergabe des Hofes bei den meisten Landwirt*innen den Verkauf zu einem Scheitern-Szenario.

4) Obwohl viele Landwirt*innen sowohl den Erhalt des Betriebes als auch den Erhalt der Familienharmonie anstreben, führt dies nicht allen Fällen zu einer gelingenden Hofübergabe. Trotz potenziell verfügbarer Nachfolger*innen können manche Betriebsleiter*innen zu ihren Lebzeiten keine Entscheidung treffen, entweder weil sie allen Kindern gegenüber fair sein oder weil sie kein Kind zur Nachfolge drängen möchten. Ebenfalls können Ängste, die eigene Position zu verlieren, Zweifel an der Tauglichkeit der übernehmenden Person oder Schwierigkeiten, mit möglichen Konflikten umzugehen, eine Rolle spielen. Auf der anderen Seite können sich Betriebsleiter*innen ohne Nachfolger*in oft nicht zur Aufgabe des Betriebes durchringen. Dieser Zustand der Unentschlossenheit und damit verbundener Handlungsunfähigkeit bezogen auf die Hofübergabe stellt in diesem Szenario das eigentliche Scheitern dar. Er führt oft zu einem Weiterführen des Hofes bis ins hohe Alter, mit starken physischen Folgen für die Betriebsleiter*innen und oft auch zum ökonomischen Nachteil des Betriebes. Potenzielle Nachfolger*innen eines Betriebes und deren Familien verharren dabei oft als ewige Mitarbeiter*innen im Betrieb, ohne finanzielle Sicherheit und echte Zukunftsaussichten, da eine drohende Erbengemeinschaft nach dem Tod der Betriebsleiter*innen die Weiterführung des Hofes unmöglich machen kann.

Die vier Scheitern-Szenarien der Studie zeigen, dass nicht jede nach außen gelungen erscheinende Hofübergabe von den beteiligten Familienmitgliedern als Erfolg wahrgenommen wird. Damit alle Beteiligten zu einem für sie möglichst zufriedenstellenden Ergebnis des Übergabeprozesses gelangen können, sollte ein sicherer Kommunikationsraum geschaffen werden, in dem Vorstellungen und Bedürfnisse besprochen werden können. Die Inanspruchnahme von sozioökonomischer Prozessberatung kann dabei hilfreich sein. Ebenso können Familienmitglieder ihr eigenes Denken und Handeln im Prozess der Hofnachfolge reflektieren. In diesem Zusammenhang gibt die Studie von Wagner et al. (2022) zu Rolle von Mindsets Inspiration.



Foto: Countrypixel – stock.adobe.com

Mindsets im Kontext der innerfamiliären Hofnachfolge

Der Prozess der Hofübergabe ist nicht losgelöst von den anderen Lebensbereichen und Erfahrungen der beteiligten Familienmitglieder. Vergangene Erlebnisse, Wissen und Glaubenssätze bilden einen Filter für die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen während der Hofübergabe. Das bedeutet, die Beteiligten gehen mit einem Mindset in den Prozess, welches wiederum ihr Verhalten und ihre Reaktionen während des Prozesses formt. Je stärker sich die Betroffenen ihres eigenen Mindsets bewusst sind, desto eher haben sie die Möglichkeit, Einfluss auf ihre Informationsfilter zu nehmen und das eigene Verhalten zu reflektieren und zu verändern.

Mindsets erfolgreicher Übergebender und Übernehmender spiegeln sich in ihren Verhaltensweisen. Unter anderem hat die Studie gezeigt, das erfolgreiche Hofübergebende und Hofübernehmende sich in bestimmten Verhaltensweisen ähneln und sich in anderen Verhaltensweisen gegenseitig komplementieren. Beide Parteien zeigen beispielsweise planerisches Denken bezüglich der Hofübergabe. Dabei planen sie vorausschauend in die Zukunft und holen sich Informationen bezüglich der Hofübergabe ein. Außerdem halten Übergebende wie auch Übernehmende Informationsflüsse aufrecht, vor allem untereinander und innerhalb der Familie, aber auch zu Kolleg*innen und Berater*innen. Beispiele von sich gegenseitig komplementierendem Verhalten sind, dass die Übernehmenden für die persönliche Entwicklung Erfahrungen außerhalb des elterlichen Betriebes sammeln und auch andere Berufswege bedenken, während die Übergebenden dies ausdrücklich fördern und die Entscheidung zur Nachfolge

dem Kind selbst überlassen. Die nachwachsende Generation möchte selbstbestimmt handeln und Entscheidungen treffen. Dazu passt das Verhalten erfolgreicher Übergebender, Verantwortungsbereiche im Betrieb aufzuteilen und wichtige Entscheidungen mit dem*der Nachfolger*in gemeinsam zu treffen. Beide Parteien bringen außerdem ein Bewusstsein für die Situation des jeweils anderen mit und können so empathischer aufeinander reagieren.

Die Mindset-Perspektive zeigt deutlich die Verschränkung der individuellen mit der sozialen Ebene bei der Hofübergabe. Besonders wichtig sind die Aktivität und die Qualität der Informationsflüsse unter den beteiligten Familienmitgliedern, um das eigene Verhalten zu reflektieren und aufeinander eingehen zu können.



Foto: Countrypixel – stock.adobe.com

Skripte und Hofnachfolge – verheiratet mit dem Betrieb

Nicht immer liegen dem Verhalten bewusste und aktive Entscheidungen zugrunde. In bestimmten Kontexten oder Gruppen werden von den Mitgliedern bestimmte Verhaltensweisen erwartet; für bestimmte soziale Interaktionen gibt es Verhaltensrichtlinien. Diese sog. Skripte können auf der einen Seite Identität und Zugehörigkeit etablieren, weil man weiß, wie man sich verhalten soll, auf der anderen Seite aber auch die gefühlt zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten einschränken (Vanclay & Enticott 2011). Bei der Einheirat in landwirtschaftliche Familienbetriebe in den 1970er bis 1990er Jahren haben viele Frauen die gefühlt von ihnen erwarteten Verhaltensweisen angenommen, um sich auf dem Hof und in der neuen Familie einzufinden (Wagner et al. 2026). Dazu gehörte die Übernahme von Fleiß und Betriebsamkeit – ein Leben, in dem die Arbeit Priorität hat, zumeist auch unter Vernachlässigung persönlicher Bedürfnisse, von Familienzeit, Erholung und der eigenen Gesundheit. Denn die Arbeit auf dem Hof wird stark mit dem Selbstwert verknüpft. Für viele einheiratende Frauen war damit auch die Aufgabe des erlernten Berufes verbunden, um der implizierten Erwartung nachzukommen, auf dem Hof mitzuarbeiten. Trotz Bestrebungen, in den Beruf zurückzukehren, hielten Geburten, Verletzungen von Mitarbeitenden oder die Übernahme von Pflegetätigkeiten viele Frauen am Hof. Die Pflege der Schwiegereltern gehörte, meist ohne explizit gefragt worden zu sein oder rechtlich in der Verantwortung zu stehen, zu den von den Frauen erwarteten Aufgaben. Dankbarkeit oder Wertschätzung für die Übernahme dieser Tätigkeiten blieb oft aus. Außerdem fühlten sich viele Frauen am Hof in einer untergeordneten Position, in der sie oft fremdbestimmt durch Schwiegereltern und Ehemänner handelten.

Die beschriebenen Verhaltensmuster spielen in aktuellen Hofübergaben eine Rolle, da in der abgebenden Generation diese Skripte wirkmächtig sind. Das jahrelange Zurückstecken persönlicher Bedürfnisse, um der Arbeit Priorität einzuräumen, hinterlässt bei vielen Frauen einen unerfüllten Wunsch nach Wertschätzung und Anerkennung, für dessen Erfüllung die Hofübergabe eine letzte Möglichkeit darstellt. Statt mit der Hofübergabe aber einen Lohn zu ernten, fällt die Rente in der finanziell angespannten Situation der Höfe oft klein aus, und statt von der nachfolgenden Generation Dankbarkeit entgegengebracht zu bekommen, muss oftmals dem*der Nachfolger*in gedankt werden, dass sie sich des Hofes annehmen. Zusätzlich fühlen sich viele Frauen physisch und mental stark belastet. Das Alter und die physisch anspruchsvolle Arbeit erhöhen den körperlichen Leidensdruck, während gleichzeitig die Vermittlung zwischen Ehemann und Kindern im Prozess der Hofübergabe die mentale Belastungsgrenze auslotet. Da Freizeitgestaltung außerhalb des Hofes und der Familie oft zu kurz kam, fehlen stärkende Verbindungen abseits des familiären Kontextes. Hinzu kommt die durch die Übernahme der Skripte geförderte Identifikation über den Hof und die Arbeit. Die internalisierte Arbeitsethik und die Verknüpfung von Selbstwert und Arbeit lässt die Frage offen, wer man nach der Hofübergabe und durch nachlassende körperliche Belastbarkeit und schwindende Arbeitsfähigkeit noch ist.

Die Studie kann vor allem das Bewusstsein für das Vorhandensein von Skripten im Kontext landwirtschaftlicher Familienbetriebe schärfen. Zugang zu diesen Verhaltensmustern zu gewinnen, bringt auch die Möglichkeit, Alternativen zu bedenken, Kommunikation zu fördern und Verständnis füreinander zu entwickeln. Beispielsweise konnte die Studie zeigen, dass heute einheiratende Frauen mit einem gestärkten Selbstbewusstsein für ihre Position am Hof in das Hofleben eintreten und dabei von ihren Schwiegermüttern wie auch Ehemännern Unterstützung erfahren. ■

Literaturangaben:
www.asg-goe.de/lit/LR326-Wagner.pdf

Rund um die Uhr, ohne Nachfolge?

Außerfamiliäre Hofübergabe als soziale Aufgabe

Christian Vieth

Bei knapp zwei Dritteln der Einzelunternehmen mit Betriebsleitung über 55 Jahren ist die Hofnachfolge ungeregelt; außerfamiliäre Übergaben bleiben in Deutschland die Ausnahme. Der Beitrag zeigt anhand aktueller Forschung und langjähriger Beratungspraxis, dass sie selten am Geld scheitern, sondern an Arbeitsbedingungen und sozialer Klärung. Er beschreibt, was andere Länder anders machen und welche politischen Schritte – auch in der GAP nach 2027 – jetzt nötig sind.

Sechsundzwanzig Tage

In Finnland haben Landwirt*innen mit Tierhaltung einen gesetzlichen Anspruch auf 26 Urlaubstage im Jahr – mit einer kostenfreien, öffentlich organisierten Vertretung, die in dieser Zeit den Betrieb versorgt (Mela 2026). In Deutschland gaben in einer Erhebung des QM-Nachhaltigkeitsmoduls Milch unter fast 12 000 Milchviehbetrieben 52 % der Betriebsleitenden an, weder regelmäßig einen freien Tag in der Woche noch Urlaub zu haben (top agrar 2026).

Diese Zahlen gehören in jede Debatte über den Generationswechsel. Nach der Landwirtschaftszählung 2020 ist nur bei 37 % der Einzelunternehmen, deren Inhaber*innen 55 Jahre oder älter sind, die Hofnachfolge geregelt – bei knapp zwei Dritteln also nicht (Statistisches Bundesamt 2021). Die Europäische Kommission hat im Oktober 2025 eine eigene Strategie für den Generationswechsel vorgelegt: Der Anteil junger Landwirt*innen unter 40 Jahren liegt EU-weit bei 12 %; bis 2040 soll er sich verdoppeln – auf 24 %, wenn Menschen mitgezählt werden, die sich unabhängig von Alter und Herkunft erstmals niederlassen (Europäische Kommission 2025).

Vor acht Jahren habe ich in dieser Zeitschrift beschrieben, wie außerfamiliäre Hofübergaben rechtlich und steuerlich gestaltet werden können – über Übergabevertrag, Verkauf, Pacht oder gemeinnützige Träger (Vieth et al. 2018). Diese Wege gibt es nach wie vor und sie funktionieren. Heute zeigt sich aber: Die Verträge sind selten das Problem. Dieser Beitrag vertritt deshalb eine weitere These: Die Art, wie Arbeit und Verantwortung auf den Höfen organisiert sind, ist selbst Teil der Nachfolgelösung. Wer wissen will, ob ein Hof weitergeführt wird – innerhalb oder außerhalb der Familie –, muss fragen, wie Menschen dort arbeiten und leben können. Für Nachfolger*innen von außen gilt das in besonderem Maß: Sie sind an den Hof nicht durch Herkunft gebunden und wägen umso genauer ab, ob sie sich dieses Leben vorstellen können.

Was die Forschung über Hofnachfolge weiß

Drei Befunde ziehen sich durch die internationale Literatur.

Erstens ist Hofnachfolge ein Prozess, kein Termin. Er beginnt mit der frühen Sozialisation der möglichen Nachfolger*innen; werden diese Weichen nicht früh gestellt, ergibt sich die Gelegenheit später oft gar nicht mehr (Burton & Fischer 2015). Die Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG) veranschlagt für eine Übergabe in der Praxis fünf bis zehn Jahre (Baierl 2026).

Zweitens lässt sich die abgebende Generation mit Geld allein kaum bewegen. Eine irische Studie zeigt, dass finanzielle Anreize zur Betriebsaufgabe wenig ausrichten, weil Identität, Status und die Kontrolle über den Betrieb schwer wiegen (Conway et al. 2016).

Drittens garantiert wirtschaftlicher Erfolg keine Nachfolge. In Irland haben wirtschaftlich tragfähige Mutterkuh- und Rindermastbetriebe sogar seltener eine benannte Nachfolge als nicht tragfähige (Loughrey et al. 2025). In einer Befragung von über 2 200 bayerischen Betriebsleitenden nannten 61,7 % die sehr guten Verdienstmöglichkeiten der Kinder außerhalb der Landwirtschaft als großes Hemmnis (Spreidler & Beinert 2020). Die nächste Generation vergleicht, auch Arbeitszeit und Lebensqualität – Interessierte von außen erst recht.



Foto: Christian Klant

Christian Vieth

Geschäftsführer der Stiftung Agrarkultur leben gGmbH
und des Portals hofsuchtbauer.de, Rotenburg an der Fulda

vieth@hofsuchtbauer.de
www.hofsuchtbauer.de

Ernüchternd fällt auch das Urteil über die bisherige Förderung aus: Für die Junglandwirteförderung mit rund 9,6 Mrd. € EU-Mitteln (2007 bis 2020) fand der Europäische Rechnungshof kaum Belege für einen Beitrag zum Generationswechsel (Europäischer Rechnungshof 2017).

Ein Arbeitsmodell, das kaum jemand erben möchte

Der klassische landwirtschaftliche Familienbetrieb beruht auf ständiger Verfügbarkeit: Tiere brauchen Versorgung an 365 Tagen, Betrieb und Haushalt sind nicht getrennt, Freizeit und Urlaub sind die Ausnahme. Die Studie „Frauen.Leben.Landwirtschaft" mit über 7 300 Befragten zeigt, wer diese Last oft mitträgt: Die Frauen kamen im Schnitt auf rund zehn Urlaubstage im Jahr, gut jede fünfte galt als burnoutgefährdet (von Davier et al. 2023; Pieper et al. 2023). Nur 18 % der vorgesehenen Hofnachfolgen sind weiblich (Statistisches Bundesamt 2021). Ein solches Arbeitsmodell ist in seiner heutigen Form sozial nicht nachhaltig. Es passt nicht zu den Erwartungen einer Generation, für die Familie, Freizeit und vielfältige Erwerbsbiografien selbstverständlich sind.

Die Belastung zeigt sich auch in der psychischen Gesundheit. Suizidalität hat fast immer mehrere Ursachen; Arbeitsbelastung und wirtschaftlicher Druck sind Risikofaktoren unter mehreren. Eine Metaanalyse über 32 Studien ermittelte für Beschäftigte in Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft ein um den Faktor 1,48 erhöhtes Suizidrisiko (Klingelschmidt et al. 2018). Für Deutschland gibt es keine berufsbezogene Statistik; in einer Befragung von 439 Fach- und Beratungskräften wird Suizidalität jedoch als häufiges und zunehmendes Thema in der Beratung wahrgenommen, meist verbunden mit einer Bedrohung der betrieblichen Existenz (Hetzel et al. 2026). Hilfe wirkt und es gibt Angebote, die rund um die Uhr erreichbar sind (s. Kasten).[1]

Am Küchentisch

In meiner Beratung zur Hofübergabe begegnet mir eine Konstellation immer wieder. Ein Milchviehbetrieb, die Eltern Anfang sechzig, der Sohn hat eine gute Stelle in der Stadt und kommt am Wochenende zum Helfen. Gefragt, ob er übernehmen möchte, sagt er nicht Nein zum Hof, sondern Nein zu einem Leben, wie er es bei seinen Eltern gesehen hat: kein Urlaub seit Jahren, jeder Abend im Stall, Gespräche über Investitionen, die in Streit enden. Der Vater wiederum kann sich nicht vorstellen, Verantwortung abzugeben, solange er nicht sieht, wie der Betrieb ohne ihn laufen soll. Beide Seiten blockieren sich – nicht wegen Geld oder Fläche, sondern weil niemand die Frage gestellt hat, wie die Arbeit künftig verteilt sein könnte.

Bewegung entsteht meist erst, wenn diese Frage auf den Tisch kommt: eine feste Vertretung für freie Wochenenden, eine angestellte Fachkraft, eine Kooperation mit dem Nachbarbetrieb, eine klare Aufteilung der Zuständigkeiten für eine Übergangszeit. Häufig ist es dieser Schritt, der eine Übergabe überhaupt erst möglich macht. Belastung schreckt mögliche Nachfolger*innen ab, und sie erschwert der abgebenden Generation die Entscheidung.

Außerfamiliär übergeben: Was in der Praxis trägt

Findet sich in der Familie niemand, ist die außerfamiliäre Übergabe der naheliegende Weg. Sie stellt dieselbe Frage noch schärfer: Wer von außen kommt, übernimmt nur, wenn Arbeit und Verantwortung so verteilt sind, dass das Leben auf dem Hof tragbar ist. Rechtlich sind die Wege dieselben wie innerhalb der Familie: Übergabe gegen Altenteil, Verkauf auf Raten- oder Rentenbasis, langfristige Pacht oder die Übertragung an eine gemeinnützige Trägerstruktur, die Flächen und Gebäude hält und Bewirtschafter*innen überlässt. In der Praxis wird die außerfamiliäre Übergabe am häufigsten über einen Hofübergabevertrag gestaltet, der vor allem die Versorgung der abgebenden Generation regelt. Unterschiede bestehen im Steuer- und Erbrecht – etwa ein Schenkungsteuer-Freibetrag von 20 000 statt 400 000 € bei Kindern –, weshalb frühe steuerliche und rechtliche Beratung unverzichtbar ist.

Aus rund 1 200 außerfamiliären Hofübergaben, die ich begleitet habe, ziehe ich einen klaren Schluss: Sie scheitern nicht am Geld. Die rechtlichen und steuerlichen Fragen sind lösbar, Finanzierungen lassen sich gestalten. Woran Übergaben scheitern, ist die soziale Klärung. Passen die Vorstellungen beider Seiten zusammen? Wie wird die abgebende Generation weiter leben und wohnen und welche Rolle behält sie auf dem Hof? Und vor allem: Wohin soll die Reise des Betriebes gehen? Erst wenn ein gemeinsames Zielbild steht, tragen die Verträge.

Ein solcher Prozess braucht Zeit. In unserer Beratungspraxis dauert eine außerfamiliäre Übergabe vom ersten Kontakt bis zur Unterschrift in der Regel drei bis fünf Jahre. Diese Zeit ist gut investiert: Die Beteiligten lernen sich kennen, Verantwortung wird schrittweise übertragen. Die eigentliche Aufgabe besteht darin, dass die eine Seite Verantwortung tatsächlich abgibt und die andere sie annehmen kann.

Was andere Länder anders machen

Mehrere europäische Länder behandeln Erholung in der Landwirtschaft als öffentliche Aufgabe. Neben dem finnischen Urlaubsanspruch erstattet Frankreich über eine Steuergutschrift 60 % der Kosten einer Betriebsvertretung für bis zu 17 Urlaubstage im Jahr, bei Krankheit oder Weiterbildung 80 %; die Regelung gilt bis Ende 2027 (Code général des impôts, Art. 200 undecies). Norwegen bezuschusst Tierhaltungsbetrieben die Lohnkosten für Vertretungen bei Urlaub und Freizeit (Landbruksdirektoratet

Hilfe in Krisen

Krisenhotline der SVLFG, rund um die Uhr und anonym, auch für Angehörige: 0561 785-10101. TelefonSeelsorge, kostenfrei und rund um die Uhr: 0800 111 0 111, 0800 111 0 222 oder 116 123, online unter online.telefonseelsorge.de. In akuten Notfällen: 112

[1] Speziell zum Thema Suizidalität in der Landwirtschaft s. auch den Artikel Hetzel et al. in Ländliche Räume, 2/2026, S. 12f.

2026). In Deutschland greift die Betriebs- und Haushaltshilfe der SVLFG vor allem bei Krankheit, Rehabilitation oder Schwangerschaft; einen allgemeinen Anspruch auf Vertretung im Urlaub gibt es nicht.

Auch beim Einstieg außerhalb der Familie gehen andere Länder weiter. In Frankreich haben sich von den seit 2010 niedergelassenen Betriebsleitenden rund 39 % außerhalb des Familienrahmens niedergelassen (Insee 2024). Für Deutschland fehlt eine vergleichbare Zahl; vorliegende Werte betreffen andere Gruppen und zeigen nur die Größenordnung: In Bayern lag der Anteil außerfamiliärer Übergaben im niedrigen einstelligen Prozentbereich (Spreidler & Beinert 2020) und im Agrarbarometer der Rentenbank nannten 4 % der Haupterwerbsbetriebe mit bereits geklärter Nachfolge eine familienexterne Lösung (Landwirtschaftliche Rentenbank 2026). Irland vermittelt über einen Land Mobility Service Partnerschaften und Pachten; professionelle Nachfolgeberatung baut dort nachweislich Sorgen der Älteren ab (Hayden & Leonard 2024).

Mit Interesse verfolgt wird auch der in der EU-Strategie genannte Ansatz der Farm-Inkubatoren. In Deutschland erproben ihn erstmals Pilotprojekte wie Ackerpreneurs: Junge Menschen können sich dort zwei Jahre lang im laufenden Betrieb als Betriebsleiter*innen erproben, indem sie auf einem aufnehmenden Hof einen eigenen Betriebszweig aufbauen; das Projekt wird wissenschaftlich begleitet (Ackerpreneurs-Netzwerkstelle 2026).[2] Die Ergebnisse werden zeigen, unter welchen Bedingungen das Modell hierzulande trägt, denn das französische Vorbild ist in flächendeckende Anlaufstellen und eine starke Bodenpolitik eingebettet; zudem hängt der Schritt in den eigenen Betrieb vor allem am Zugang zu Land (Calo & De Master 2016). Eine begleitete Kennenlernphase lässt sich auch auf dem abgebenden Hof selbst organisieren – über Anstellung, Pacht mit Übernahmeoption oder Betriebsgemeinschaft.

In unserer Beratungspraxis begegnen uns dabei häufig Menschen, die diese Erprobung schon hinter sich haben: gut ausgebildete junge Landwirt*innen, die nach Ausbildung oder Studium in Lehr- und Wanderjahren auf verschiedenen Betrieben fundierte Praxiserfahrung gesammelt haben. Sie beherrschen ihr Handwerk und sind bereit, vom ersten Tag an Verantwortung zu übernehmen. Ein Betriebsleiter, den ich begleitet habe, hat es einmal so beschrieben: Hätte er am ersten Tag noch darüber nachdenken müssen, wie er die Kühe richtig melkt, hätte er es nicht machen können. Für Nachfolger*innen wie ihn stellt sich nicht mehr die Frage, ob sie einen Betrieb führen können, sondern ob Hof, abgebende Familie und neue Betriebsleitung zueinander passen.

Arbeit neu organisieren: Kooperation, Anstellung, Region

Wenn das Modell der allein verantwortlichen Familie an seine Grenzen stößt, braucht es Formen, die Verantwortung und Arbeit auf mehrere Schultern verteilen: Betriebs- und Bewirtschaftungsgemeinschaften, generationenübergreifende Partnerschaften, angestellte Betriebsleitungen und gemeinschaftli-



Foto: auremar – stock.adobe.com

[2] Siehe auch den Artikel „Inkubatorhöfe als Brücke in Existenzgründung und Hofnachfolge“ in dieser Ausgabe auf S. 82ff.

che Eigentumsmodelle. In Deutschland sind 87 % der Betriebe Einzelunternehmen, in Frankreich dagegen 30 % Gesellschaften (Shin et al. 2024). Die Rechtsform allein sagt zwar noch nicht, wie Arbeit und Verantwortung tatsächlich verteilt sind, sie zeigt aber, wie unterschiedlich verbreitet gemeinschaftliche Strukturen sind. Irische Forschende empfehlen Partnerschaften ausdrücklich als Brücke zwischen Mitarbeit und eigener Betriebsleitung (Loughrey et al. 2025).

Neueinsteiger*innen bringen dabei oft neues Wissen, neue Geschäftsmodelle und engere Verbindungen zwischen Betrieb und Gemeinde mit (EIP-AGRI 2016); in der österreichischen Berglandwirtschaft diversifizieren sie häufig und vermarkten direkt (Konzett & Grüner 2023).

Hier liegt eine Chance für die regionale Landwirtschaft. Direktvermarktung, regionale Verarbeitung und Modelle wie die Solidarische Landwirtschaft – 2023 waren es 463 etablierte Betriebe und 96 in Gründung, gegenüber knapp 50 im Jahr 2013 (Hübers & Zubek 2025) – schaffen Wertschöpfung und Wertschätzung vor Ort. Sie verteilen Risiko und Arbeit anders. Ob sie die Nachfolge kausal erleichtern, ist noch nicht belegt; Betriebe mit geklärter Nachfolge setzen aber nachweislich mehr Strategien wie Diversifizierung und Kooperation um (Bertolozzi-Caredio 2024).

Was jetzt zu tun ist

Aus Forschung und Praxis lassen sich fünf Handlungsfelder ableiten.

Erstens: Entlastung als Teil der Agrarpolitik verstehen. Ein Anspruch auf bezuschusste Betriebsvertretung für Urlaub und Freizeit nach finnischem oder französischem Vorbild wäre ein deutliches Signal an die junge Generation und an alle, die von außen einsteigen wollen. Schon 2018 wurden an dieser Stelle Pools von Vertretungskräften gefordert (Vieth et al. 2018); geschehen ist seither wenig. Die EU-Strategie will Betriebshilfedienste einschließlich der Löhne für Vertretungskräfte über die neue GAP förderfähig machen (Europäische Kommission 2025); die nationale Strategie zum Generationswechsel, die Deutschland für die GAP nach 2027 erarbeiten muss, bietet dafür den Rahmen.

Zweitens: Beratung früh, kontinuierlich und psychosozial ausrichten. Wirksam ist nicht der einzelne Termin, sondern die Begleitung über Jahre – mit fester Ansprechperson, einem Beratungsmodul für Existenzgründung und einem Ausbau der sozioökonomischen Beratung und Mediation. Frühe, freiwillige Beratung ist sinnvoller als Druck – etwa der umstrittene Kommissionsvorschlag, Altersrentner*innen ab 2032 von der flächenbezogenen Einkommensstützung auszuschließen, den der Rat inzwischen nur noch als Option verhandelt.

Drittens: Einstieg finanzieren, ohne die Fehler der Vergangenheit zu wiederholen. Länderprogramme zeigen Wege – etwa Niedersachsen mit bis zu 100 000 € bei Neugründung oder außerfamiliärer Übernahme und 70 000 € bei innerfamiliärer Nachfolge, Sachsen mit 70 000 € oder Brandenburg mit 75 000 €. Entscheidend ist aber auch, wie solche Programme ausgeschrieben werden. In Niedersachsen trat die Richtlinie Anfang Oktober 2025 in Kraft, Anträge waren bis zum 23. November 2025 zu stellen (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz 2025). In wenigen Wochen lassen sich ein tragfähiges Konzept und die geforderte Beratung kaum erarbeiten; solche Aufrufe begünstigen Betriebe mit fertigen Plänen und benachteiligen gerade Neueinsteiger*innen und außerfamiliäre Nachfolger*innen. Förderprogramme sollten deshalb frühzeitig angekündigt, über mehrere Jahre verlässlich angeboten und auf die Vorlaufzeit einer Übergabe abgestimmt werden. Die Kritik des Rechnungshofs mahnt zudem, Förderung an tragfähige Konzepte und klare Ziele zu binden.

Viertens: Kooperative und regionale Modelle rechtlich und finanziell erleichtern – von Betriebsgemeinschaften über gemeinnützige Bodenträger bis zur Solidarischen Landwirtschaft.

Fünftens: Datenlücken schließen. Die Hofnachfolge wird nur alle zehn Jahre in der Landwirtschaftszählung erhoben, eine bundesweite Zahl zu außerfamiliären Übergaben fehlt und zur psychischen Gesundheit von Landwirt*innen gibt es kaum repräsentative Daten.

Fazit: Außerfamiliäre Übergabe ist eine soziale Aufgabe

Der Generationswechsel – und gerade die Übergabe an Menschen von außen – entscheidet sich nicht allein an Fördersätzen und Bodenpreisen, sondern an der Frage, ob Landwirtschaft ein Beruf ist, den man mit einem guten Leben verbinden kann. Solange mehr als die Hälfte der Milchviehhalter*innen weder regelmäßig einen freien Tag noch Urlaub hat, wird jede Prämie nur begrenzt wirken. Wer Höfe erhalten will, muss Arbeit und Verantwortung anders organisieren, Menschen früh und dauerhaft begleiten und den Weg für neue Akteur*innen öffnen – innerhalb und außerhalb der Familie. Ein Satz, den ich 2005 in Frankreich gehört habe, bringt es auf den Punkt: „Wir wollen Nachbarn statt Hektare." Es geht um Menschen, die auf dem Land leben und wirtschaften wollen – und um Bedingungen, unter denen sie das können. ■

Literaturangaben: www.asg-goe.de/lit/LR326-Vieth.pdf

Das Sozialunternehmen hofsuchtbauer.de begleitet seit 2008 inner- und außerfamiliäre Hofübergaben in Deutschland und bietet neben einer Hofbörse für Angebote und Gesuche persönliche Beratung an:

www.hofsuchtbauer.de

Stiftung statt Erbfolge

Wann eine Stiftung für Landwirte sinnvoll ist

Stefan Heins, Elisabeth Emma Heindl und Vanessa Aufmkolk

Seit Generationen ist der Hof in Familienhand – doch was, wenn keine Nachfolge da ist oder Streit droht? Immer öfter fällt dann das Wort „Stiftung". Wann ist das rechtlich und wirtschaftlich sinnvoll?[1]

Die Stiftung taucht in der Beratungspraxis fast immer in zwei bestimmten Konstellationen auf: Zum einen in Fällen, in denen keine Nachkommen oder geeigneten Erben vorhanden sind. Gerade Hofeigentümer ohne Kinder stehen vor der Frage, wie ihr Lebenswerk nach dem eigenen Ableben weitergeführt werden kann. Der Verkauf an Fremde, eine Auflösung oder die rein wirtschaftliche Verwertung des Betriebs sind für viele keine wünschenswerten Szenarien – zumal es oft auch um den emotionalen Wert eines Hofes geht.

Zum anderen begegnet die Stiftung in Situationen, in denen die Familie bereits zerstritten ist oder sich abzeichnet, dass die Nachfolge nicht konfliktfrei ablaufen wird. Die Erfahrung zeigt: Erbauseinandersetzungen können nicht nur Existenzen gefährden, sondern auch dazu führen, dass ein betriebliches Lebenswerk zerschlagen oder aufgeteilt wird – mit oft fatalen Folgen für die Zukunftsfähigkeit des Hofes.

In beiden Fällen kann die Stiftung ein Instrument darstellen, mit dem der Betrieb als Einheit bewahrt und langfristig abgesichert werden kann – losgelöst von individuellen familiären Interessen.

Ziel einer Stiftung

Das zentrale Ziel einer Stiftung ist es, Vermögen dauerhaft einem bestimmten Zweck zu widmen. In der Landwirtschaft kann das der Erhalt des Hofes, die Förderung der regionalen Landwirtschaft oder auch die Bildung im agrarischen Bereich sein. Wichtig ist, dass eine Stiftung eine eigene juristische Person ist. Sie gehört nicht dem Stifter oder den Erben, sondern sich selbst, und zwar auf unbestimmte Dauer. Eine Stiftung kann nicht vererbt werden.

Was kann der Stifter beeinflussen?

Der Einfluss des Stifters beschränkt sich allein auf die Satzung und die Auswahl des Vorstands. Dort kann er sehr genau festlegen, wie die Stiftung geführt wird – etwa, dass der Vorstand immer aus Familienmitgliedern bestehen muss. Solche Vorgaben gelten grundsätzlich dauerhaft, es sei denn, die Satzung enthält bewusst eine Öffnungsklausel oder die Stiftungsaufsicht stimmt einer Änderung zu. Damit haben individuelle Wünsche des Stifters großes Gewicht und prägen die Stiftung über Generationen hinweg.

Was eine Stiftung ausmacht

Das Betriebsvermögen ist nach der Übertragung weitgehend vor Zugriffen geschützt, etwa bei Erbstreitigkeiten, Ehescheidungen oder Überschuldung von Angehörigen. Selbst äußere Gefahren wie eine feindliche Übernahme werden ausgeschlossen: Würde beispielsweise ein Investor versuchen, über den Aufkauf von Flächenanteilen in den Betrieb einzusteigen, bliebe dies ohne Wirkung, weil die Stiftung den Hof als Einheit zusammenhält und nicht teilbar ist.

Eine Stiftung wird jedoch nur dann rechtswirksam, wenn sie von der zuständigen Stiftungsaufsicht anerkannt wird. Nach der Gründung unterliegt jede Stiftung dauerhaft der Kontrolle der Stiftungsaufsicht, die regelmäßig Berichte und Nachweise über die Erfüllung des Stiftungszwecks verlangt. Dafür ist eine Satzung erforderlich, die bestimmte Mindestinhalte regeln muss. Dazu gehören insbesondere der Zweck der Stiftung, das Vermögen, mit dem sie ausgestattet wird, sowie die Organisation, also etwa die Zusammensetzung und Aufgaben des Vorstands.

Stefan Heins und Elisabeth Emma Heindl
wetreu LBB Betriebs- und Steuerberatungsgesellschaft KG, Kiel
stefan.heins@wetreu.de
www.wetreu.de

Vanessa Aufmkolk
top agrar
vanessa.aufmkolk@topagrar.com
www.topagrar.com

[1] Nachdruck des gleichnamigen Artikels in top agrar, online vom 08.09.2025.

Gemeinnützige und privatnützige Stiftungen

Stiftung ist nicht gleich Stiftung. In Deutschland existieren verschiedene Formen, die sich in ihrer Zielsetzung und rechtlichen Ausgestaltung unterscheiden. Besonders wichtig ist die Unterscheidung in gemeinnützige und privatnützige Stiftungen. Gemeinnützige Stiftungen genießen steuerliche Vorteile, müssen aber ihre Mittel streng zweckgebunden verwenden. Ist der Zweck einer Stiftung z. B. die Förderung von Bildung, Erziehung und Entwicklung benachteiligter Kinder, müssen alle Mittel ausschließlich diesem Zweck dienen. Es darf keine privaten Gewinnausschüttungen etc. geben.

Privatnützige Stiftungen – darunter die Familienstiftung – sind dagegen in der Regel nicht steuerlich privilegiert. Sie bieten aber den Vorteil, den Betrieb langfristig zu sichern, Abfindungszahlungen zu vermeiden und ein zersplittertes Eigentum zu verhindern. Für landwirtschaftliche Betriebe sind es meist genau diese Motive, die den Ausschlag geben.

Verwaltungsaufwand

Die Stiftungsgründung bedeutet allerdings auch Verwaltungsaufwand: Es braucht eine Satzung, einen Vorstand, ggf. eine Geschäftsführung, Jahresabschlüsse und regelmäßige Berichte an die Stiftungsaufsicht. Ob eine Stiftung einen Aufsichtsrat benötigt, hängt von ihrer Größe und Komplexität ab. Bei kleineren Stiftungen ist ein Aufsichtsrat meist nicht erforderlich. Bei komplexeren Stiftungen ist er hingegen sinnvoll, aber nicht Pflicht.

Auch die wirtschaftliche Tragfähigkeit muss stimmen. Zwar gibt es keinen gesetzlichen Mindestvermögenswert, doch prüfen die Behörden, ob die Stiftung aus ihren Erträgen dauerhaft ihren Zweck erfüllen kann.

Für welche Betriebe ist eine Stiftung sinnvoll?

Ein kleiner Betrieb mit eher geringen Pachteinnahmen wird diese Bedingung kaum erfüllen. Ein 80-Hektar-Betrieb, der Flächen für 500 €/ha verpachtet hat, erwirtschaftet etwa 40 000 € im Jahr. Nach Abzug der Verwaltungskosten und Rücklagen bleibt kaum genug übrig, um den Hof langfristig im Sinne der Satzung zu erhalten. Für kleinere Höfe ist die Stiftung daher selten eine realistische Option.

Für große, wirtschaftlich stabile Betriebe kann sie dagegen ein mächtiges Werkzeug sein, um den Fortbestand zu sichern. So ist es durchaus denkbar, dass Großbetriebe eine Stiftungsgründung in Betracht ziehen, um zukünftige Erbstreitigkeiten zu verhindern. In solchen Fällen sorgt die Stiftung dafür, dass der Betrieb über Generationen hinweg bestehen bleibt – selbst dann, wenn die familiären Strukturen die Nachfolge nicht mehr sichern können.

Zudem sind Stiftungen flexibler, als oft angenommen wird. Auch auf wirtschaftliche Veränderungen können sie reagieren, etwa durch Satzungsänderungen oder die Anpassung von Verwendungszwecken – selbstverständlich in Abstimmung mit der Stiftungsaufsicht. Eine Stiftung ist somit kein Allheilmittel, aber ein strategisches Modell, das Landwirtschaft über Generationen hinweg ermöglichen kann.

Fazit

Die Umwandlung eines landwirtschaftlichen Betriebs in eine Stiftung ist kein Schritt, der sich nebenbei erledigen lässt. Es braucht ein klares Konzept, wirtschaftliche Stabilität und die Bereitschaft, das Eigentum an dem Betrieb endgültig loszulassen. Wer diese Voraussetzungen mitbringt, hat mit der Stiftung jedoch ein Instrument in der Hand, dass das Lebenswerk bewahren und vor Zerschlagung schützen kann.

Wer über eine Stiftung nachdenkt, sollte frühzeitig das Gespräch mit einem Steuerberater des Vertrauens und einem im Stiftungsrecht erfahrenen Juristen suchen. Denn je eher die richtigen Weichen gestellt werden, desto sicherer lässt sich der Betrieb in die Zukunft führen – auch ohne Erben oder trotz familiärer Spannungen. ■



Foto: domoskanonos – stock.adobe.com

„Nehmen Sie sich Zeit zum Planen“

Höfe gemeinsam führen

Dr. Ulrich Klischat ist Kooperationsberater der Landwirtschaftskammer Niedersachsen und kennt die Herausforderungen für kollektive Konzepte. Diese könnten den Fortbestand von Höfen sichern, denn viele Höfe finden derzeit keine Nachfolger mehr.[1]



Foto: privat

Dr. Ulrich Klischat
ulrich.klischat@lwk-niedersachsen.de

Welche rechtlichen Optionen haben landwirtschaftliche Betriebe, die von mehreren nicht verwandten Personen gleichberechtigt geführt werden?

Rechtlich verbindlich geregelt sind gleichberechtigte Partner in der Landwirtschaft häufig in Personengesellschaften. Der Klassiker ist die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, kurz GbR, bei der alle Gesellschafter gleichberechtigt sind und mit ihrem individuellen Gesamtvermögen haften. Allerdings: Bei kollektiven Hofgemeinschaften haben die Beteiligten oftmals einen unterschiedlichen Vermögenshintergrund. Ein Gesellschafter bringt beispielsweise seinen geerbten Hof in das Kollektiv ein und die anderen Gesellschafter sind mehr oder minder ohne Vermögen. Gerät das Unternehmen in eine ökonomische Schieflage und das vorhandene Betriebsvermögen reicht nicht aus, dann wird sich der Gläubiger vollumfänglich an den Hofnachfolger wenden, weil bei den Mitgesellschaftern kein Vermögen vorhanden ist. In dieser Situation drängt sich die Frage auf, ob eine GbR mit Mehrheitsentscheidungen die richtige Antwort für die Ausgangssituation war. Es gibt auch noch andere Rechtsformen wie eine Kommanditgesellschaft, bei der die Haftung für Gesellschafter begrenzt ist und nicht alle Gesellschafter gleichermaßen an der Geschäftsführung beteiligt sind. Es lohnt sich, vorab darüber nachzudenken, was passiert, wenn der Businessplan nicht aufgeht. Wie und wann kommen die Beteiligten dann aus der Gemeinschaft wieder heraus.

Wie ist die Situation, wenn ein Hof gemeinschaftlich gepachtet wurde?

Wird ein Hof beispielsweise von einer Stiftung gepachtet und sind alle Gesellschafter gleichermaßen mit überschaubarem Vermögen ausgestattet und liegt dem Vorhaben ein schlüssiges Betriebskonzept zugrunde, dann spricht nichts gegen eine GbR, die die Gesellschafter miteinander gründen. Herausfordernd wird es, wenn die Gemeinschaft investieren möchte und die Bank die Investition absichern möchte. Die Investition reicht meist als Absicherung der Kredite nicht vollumfänglich aus. Doch es ist nicht unmöglich. Die Banken prüfen solche Konzepte und werden sich die Mitglieder der Gemeinschaft intensiv anschauen. Gleichzeitig gibt es Unternehmenskonzepte wie die Solidarische Landwirtschaft, die meist einen geringeren Kapitalbedarf haben und Kapitalgeber im Mitgliederbestand gewinnen können. Auch hier lohnt es sich in jedem Fall, einen durchdachten Vertrag aufzusetzen, in dem beispielsweise der Krankheitsfall von Gesellschaftern geregelt wird.

Wie reagieren die Behörden auf solche speziellen Betriebskonstrukte?

Betriebsgemeinschaften sind mittlerweile weit verbreitet. Hilfreich ist, das Vorhaben bereits im Vorfeld zu kommunizieren, zum Beispiel mit der Agrarförderung und dem Steuerberater. Im Vorfeld können sie noch reagieren. Hinterher ist das kaum noch möglich. Mein Rat: Nehmen Sie sich für Ihre Planung ausreichend Zeit und kompetente Beratung in Anspruch.

Welche Probleme haben kollektive Unternehmen in der Praxis?

Die Gemeinschaftsunternehmen haben zunächst einmal die gleichen Probleme wie Einzelunternehmen auch, wie fehlende Wirtschaftlichkeit, geringe Eigenkapitalentwicklung, Arbeitsüberbelastung.

Spezifisch für Gemeinschaften ist eine unzureichende Kommunikation zwischen den Gesellschaftern. Bei allen Gemeinschaftsauflösungen, die ich begleiten konnte, kam als Fazit heraus, dass man früher und mehr miteinander hätte sprechen müssen. Um Probleme rechtzeitig zu beheben, ist ein regelmäßiger Austausch zwischen den Gesellschaftern existenziell. Die Gruppe braucht einen festen Termin, um über ihre Zusammenarbeit, ihre Ziele, Erfolge und Misserfolge zu sprechen.

Ich empfehle: Holen Sie sich mindestens einmal jährlich externe Unterstützung, die mit Ihnen gemeinsam auf Ihr Unternehmen schaut. Der Blick von außen ermöglicht andere Fragen und eröffnet neue Perspektiven. Bei uns im Hause gibt es Mediatoren und Coaches, die dies sehr gut machen.

[1] Inhaltlich unveränderter Nachdruck des Interviews im bioland-Fachmagazin vom Mai 2026, S. 46f. Das Interview führte Birgit Will.

Wo können sich Interessierte zu kollektiven Konzepten beraten lassen?

Bei der Landwirtschaftskammer Niedersachsen haben wir wie in anderen Bundesländern auch qualifizierte Beraterkollegen. Wir haben sozioökonomische Berater, die den Bereich außerfamiliäre Hofübergabe intensiv bearbeiten. Für Fragen zur Agrarförderung gibt es qualifizierte Beratungskollegen an den Dienststellen. Ich persönlich bin für die Kooperationsberatung zuständig. Zudem gibt es spezialisierte Rechtsanwälte und Steuerberater, die in dem Prozess immer mit eingebunden werden müssen. Grundinformationen zu den verschiedenen Themen geben Vorträge und Seminare.

Welche Charaktereigenschaften braucht es, wenn man einen Hof im Kollektiv bewirtschaften will?

Perfektionisten tun sich schwer mit solchen Konzepten. Sie müssen es einfach aushalten, dass der Andere eine Arbeit anders erledigt als sie es selbst tun würden. Die Menschen müssen ihre Befindlichkeiten auch in der Gruppe kommunizieren können. Ein anderes Thema ist es, Gruppenentscheidungen zu akzeptieren, auch wenn man anderer Meinung ist. Das muss man aushalten können und auch, dass Entscheidungen länger dauern und dafür ein höherer Aufwand notwendig ist. Das ist meist ein mehrjähriger Lernprozess. Es bedarf also auch erheblicher Lernbereitschaft.

Welchen Einfluss haben Familienmitglieder auf Gemeinschaften?

Selbst wenn Familienmitglieder nicht direkt mitarbeiten, haben sie großen Einfluss auf eine Gemeinschaft. Familienmitglieder müssen das Gemeinschaftsprojekt schon mittragen und unterstützen. Kein Gesellschafter hält das durch, wenn innerhalb seiner Familie einzelne Gesellschafter permanent kritisiert werden oder das Kooperationsvorhaben generell infrage gestellt wird. Einen weiteren Einfluss hat der Geldbedarf der einzelnen Gesellschafter. Familiengröße, verpflichtendes Altenteil, bestehende Verbindlichkeiten, Lebensstandard beeinflussen den Geldbedarf.

> ***„Holen Sie sich mindestens einmal jährlich externe Unterstützung, die mit Ihnen gemeinsam auf Ihr Unternehmen schaut.*** *Dr. Ulrich Klischat*

Welche Erfahrungen haben Sie generell mit außerfamiliären Hofübergaben gemacht? Welche Hürden müssen überwunden werden?

Bei außerfamiliären Übergaben steht die Fortführung des Betriebs im Vordergrund. Es ist nicht so, dass die Kinder einer Betriebsleiterfamilie die Hofnachfolge immer bedingungslos wollen. Das Erbe und die Erwartung, den Betrieb fortzuführen, kann auch eine Belastung sein. Daher gibt es gute Beispiele der außerfamiliären Hofübergaben, bei denen die Kinder der Abgeber es als entlastend empfinden, den Hof mit Gebäudeunterhaltungen nicht fortführen zu müssen und die Eltern mit einer angemessenen Aufgabe auf dem Hof und mit Altenteilzahlungen versorgt zu wissen. Das setzt allerdings die Zustimmung der weichenden Erben voraus, muss umfangreich und gut kommuniziert werden und braucht gute Unterstützung durch Beratung. Es gibt eine ganze Reihe von Beispielen, wo dieser Weg nachhaltig gut gelungen ist.

Welche Chancen sehen Sie für eine außerfamiliäre Hofübergabe an Kollektive?

Ich kenne Betriebe, bei denen zum Beispiel Stiftungen Höfe und Land übernommen haben und diese Betriebsgemeinschaften auf Pachtbasis zur Verfügung stellen. Solche Konzepte sind eine Perspektive. Es gibt auch Fälle, wo es gelungen ist, über Förderer in der Nachbarschaft Geld einzusammeln. Die Pächter konnten für die noch benötigten Betriebsmittel dann zusätzlich private Finanzierer in der Nachbarschaft finden. Wer ein Händchen hat und kommunikativ ist, kann dies nutzen.

Viele Unternehmen warten aktuell auf die neue Rechtsform für Verantwortungseigentum. Wäre dies auch eine Option für Übergaben von landwirtschaftlichen Betrieben an Kollektive?

Würden Bodenwerte bei einer Gesellschaft mit gebundenem Vermögen in die Vermögensmasse eingehen, dann wären die einbringenden Gesellschafter von der Wertentwicklung ausgeschlossen. In der Praxis werden Gemeinschaften daher so gestaltet, dass bei Grund und Boden lediglich eine Nutzungsüberlassung erfolgt. Das heißt: Grund und Boden verbleibt im Eigentum des Einzelgesellschafters, die Entlohnung dieser Nutzungsüberlassungen erfolgt über die Gewinnverteilung. Die Idee der Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, kurz GmgV, hat neben dem Ziel, die Vermögenswerte vor dem Zugriff einzelner Mitglieder zu schützen, auch das Ziel, im Erbfall den Betrieb ungeschmälert an die nächste Generation weiterzugeben. Bei der Weitergabe landwirtschaftlicher Unternehmen, die als solche fortgeführt werden, gibt es ebenfalls Mechanismen, die das Ziel verfolgen, diese Unternehmen zu erhalten und wirtschaftlich nicht zu schwächen. Diese sind in den Bundesländern unterschiedlich geregelt. ■

Nachfolge in Gemeinschaft

Adrian Wolf, Vorstand der Inselgenossenschaft Helgoland eG, über die Fortführung der Inselbäckerei in Form einer Bürgergenossenschaft

Wie kam es zu der Entscheidung, die Inselbäckerei mittels einer Genossenschaftslösung wiederzubeleben?

Nachdem im November 2025 auf einer Einwohnerversammlung verkündet wurde, dass eine Rettung der Bäckerei im Unternehmermodell scheitern würde, gab es ein paar wenige Stimmen, die sagten, sie würden Geld geben. Da eine Bäckerei ein hohes Kulturgut, ja sogar Weltkulturerbe sowie wichtiges Handwerk ist und nicht zuletzt zur Daseinsvorsorge gehört, konnten wir das nicht einfach sterben lassen. Aus Süddeutschland stammend, bringe ich die Erfahrung mit, dass Genossenschaften in verschiedensten Bereichen aktiv sein können. Der Vergleich, den ich zog, war der zu Alpgenossenschaften oder Forstbetrieben, die in den Alpen in ähnlich isolierten Räumen agieren müssen, wie wir sie noch einmal verschärft als Situation auf Inseln und ganz besonders auf Helgoland vorfinden. Die Idee ist ja: Hilfe zur Selbsthilfe – wenn es Einzelne nicht schaffen, müssen es eben Viele tun. Besonders in so isolierten Situationen ist es eigentlich volkswirtschaftlich geboten, Wertschöpfung und Umsatz vor Ort zu generieren und nicht abfließen zu lassen. Dasselbe gilt für Arbeitsplätze. Bei einer Genossenschaft geht es deshalb nicht primär um Profitmaximierung, sondern um die grundlegende Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten, die ansonsten nur sehr schwierig oder gar nicht zur Verfügung stünden – entweder weil sie unter den jeweilig gegebenen Umständen von der klassischen Wirtschaft nicht profitabel abgebildet werden können oder die öffentliche Hand keine Mittel oder Wege besitzt einzuspringen, wenn sie darf. Dennoch muss unsere Inselgenossenschaft profitorientiert wirtschaften, um betriebswirtschaftlich stabil dazustehen. Mit Verkaufserlösen als Grundlage können dann im besten Fall Überschüsse in andere Bereiche, in denen Bedarfe bestehen, investiert werden. Auf Helgoland bezogen seien dabei besonders Wohnungsbau oder Energieerzeugung genannt, aber auch andere Bereiche, die zu mehr Autarkie der Insel beitragen. Durch diese grundsätzliche Wertschöpfung vor Ort profitieren dann auch alle anderen Gewerbetreibenden durch Sekundär- und Tertiäreffekte, weil die Attraktivität der Insel insgesamt gesteigert wird. Deshalb eine Genossenschaft und deshalb sollten vor allem auch die Gewerbe Mitglied in einer solchen Genossenschaft sein.

Worauf konnten Sie aufbauen, in welchen Bereichen mussten Sie neu starten und was waren besondere Hürden?

Tatsächlich muss man sagen, dass wir im Prinzip von Null aus starteten. Das fing schon bei der Körperschaftsform an. Genossenschaften sind in Süddeutschland anscheinend viel verbreiteter als im Norden Deutschlands. Das war mir gar nicht so bewusst und so hatten wir einiges an Aufklärungsarbeit zu leisten. Der genossenschaftliche Gedanke verfing dann aber immer mehr. Außerdem galt es, einen neuen Bäcker zu finden. Das gelang uns mit Bäckermeister Mario Peterscheck, der außerdem Co-Vorstand der Inselgenossenschaft wurde.

Der ehemalige Inselbäcker war aufgrund einer Insolvenz (gesundheitliche Gründe der vorherigen Betreiberin) schon seit Ende 2024 geschlossen. Wir wussten jedoch, dass die betriebswirtschaftlichen Zahlen sehr gut waren. Aufgrund der touristischen Komponente auf Helgoland liegt der Umsatz der Bäckerei etwa beim Dreifachen einer Bäckerei in einem vergleichbar großen Örtchen mit 1 460 Einwohnern auf dem Festland. Dennoch: Die beste Option war es, die Insolvenzmasse der ehemaligen Bäckerei zu erwerben, um zumindest hier nicht komplett neu anfangen zu müssen. Diese besteht aus einer Produktionshalle im Hafen und einem Gebäude mit Verkaufsraum und Wohnungen im Oberland. Daher, ganz wichtig, haben wir auch Dienstwohnungen zur Verfügung – ein absoluter Gamechanger hier auf der Insel –, um Arbeitskräfte und vor allem Fachkräfte anwerben zu können. Die Verhandlungen mit dem Insolvenzverwalter gestalteten sich zäh, denn die Vorstellungen über den Wert und Kaufpreis der Liegenschaften lagen weit auseinander – insbesondere wegen des Zustands der Gebäude und weil man noch viel Zeit und Geld investieren muss: Aufräumen, entkernen – fast alles neu. Denn bei einer Betriebsinsolvenz, bei der der Betrieb wie hier von heute auf morgen eingestellt wird, gehen ja auch alle Bewilligungen, Betriebserlaubnisse und sämtlicher Bestandsschutz verloren. Zuletzt fand man aber zusammen, vor allem da wir im Rahmen unserer Due Diligence einige Gutachten und Informationen bei Ämtern einholten und so gute Argumente auf unserer Seite hatten. Wir konnten die Insolvenzmasse zum Schluss zu unseren Preisvorstellungen erwerben.

Weshalb ist die breitere Aufstellung der Geschäftszweige wichtig und was ist alles geplant?

Wie bei vielen stark frequentierten Touristenorten gibt es auch auf Helgoland einen massiven Umsatzunterschied von Sommer zu Winter. Als nachhaltige Genossenschaft wollen wir jedoch keine Saisonkräfte beschäftigen, sondern Festangestellte halten, die hier auf der Insel leben und Wertschöpfung erzeugen sollen. Deshalb liegt es nahe, andere Bereiche in den Blick zu nehmen, die sehr gut zu einer Genossenschaft passen: die Versorgung der Bevölkerung, z. B. mit einem warmen Mittagstisch, Essen für Kindergarten und Schule, eine Kantine für Hafenarbeiter. Einen echten Caterer gibt es auf der Insel auch nicht und die Gastronomie ist damit manchmal schlichtweg überfordert. In diesem Kontext sind wir außerdem bestrebt, ein nachhaltiges Mehrwegsystem für Geschirr und Becher einzuführen. Deshalb sind eine Großküche und eine entsprechend leistungsfähige Spülküche in Planung. So können wir uns nicht nur klassische Skalierungseffekte im Betrieb zunutze machen, sondern (wieder Sekundäreffekt) als Inselgemeinschaft auch Müllkosten einsparen und die Umwelt schonen.

Was ist der aktuelle Stand und wie geht es weiter?

Laut Kaufvertrag können wir die Objekte betreten und Aufräum- und Renovierungsarbeiten durchführen, was wir auch bereits fleißig mit der ehrenamtlichen Hilfe unserer Mitglieder tun. Zum Teil reisen diese extra vom Festland an und nehmen sich dafür Urlaub – einfach toll! Die Gläubigerversammlung muss dem Kauf noch zustimmen, dann kann auch das Eigentum abschließend an die Inselgenossenschaft übergehen. Wenn das geschehen ist, gibt es auf Helgoland ein Projekt mit bis dato knapp 1 200 Eigentümern. Dabei sind dies nicht nur Insulaner, sondern auch viele Menschen vom Festland, die diesen Ort lieben. Im Moment kommen drei bis vier Mitglieder am Tag hinzu. Dieses beachtliche Netzwerk soll weiter wachsen, denn es ist ebenfalls ein riesiges und nicht zu unterschätzendes Asset. Wir sind dabei, die Mitglieder digital mittels einer Plattform miteinander zu vernetzen. Dabei entsteht etwas wirklich Einzigartiges, was auch weit über die Insel hinauswirkt. Das, und die Vorteile einer solchen lokal und breit wirkenden Dachgenossenschaft als zweite, starke, aber unabhängige Säule neben der Gemeinde, fällt nun auch vielen gewichtigen Playern auf. Die Inselgenossenschaft als Dach für spezifisch ausgegründete Projekte erlaubt es, besondere Steuervergünstigungen und Fördermöglichkeiten in Anspruch zu nehmen, die anderen Körperschaftsformen nicht zur Verfügung stehen. Zunehmend erhalten wir deshalb Kooperationsanfragen: vor der Gemeinde, von Gewerbetreibenden, Projektentwicklern und Investoren. Für Helgoland seien wieder Wohnungsbau oder Energie



Foto: privat

Adrian Wolf studierte Forstingenieurwesen in Weihenstephan und gründete bereits während des Studiums die Progressive Jagd GmbH mit heutigem Sitz in Augsburg. Das Unternehmen ist auf Jagd- und Wildtiermanagement spezialisiert und berät Landes- und Staatsforstbetriebe, Kommunen, Nationalparks sowie große Wald- & Landbesitzer in der gesamten DACH-Region.

Außerdem ist er Inhaber der CLIFFHANGER GmbH (Projektentwicklung) auf Helgoland, wo er seinen Hauptwohnsitz hat. Berufsbegleitend studiert er International Management und Rettungsingenieurwesen an der Technischen Hochschule Augsburg.

als klassische genossenschaftliche Aktionsfelder genannt. Bei den Projekten bleibt aber immer der basisdemokratische Charakter einer Genossenschaft erhalten. Die Menschen, die mit diesem Ort verhaftet sind, bestimmen also direkt mit, was passiert. Ebenfalls in der Politik bis hin zur Landesregierung wurde man darauf aufmerksam, dass ein solches Modell in diesen wirtschaftlich und politisch turbulenten Zeiten ein guter Ansatz für strukturarme Regionen sein könnte: Absicherung der Daseinsvorsorge, lokal verankert und demokratisch organisiert, höchst förderfähig. Gerade auch als Nachfolgeregelung für kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum können Genossenschaften, also mitarbeitergeführte Betriebe, ein gangbarer Weg sein, um das Aussterben der Betriebe und den Wegfall der Arbeitsplätze zu verhindern, wenn die Eigentümer in Ruhestand gehen.

Unseren Halunder Bakker planen wir im April 2027 zu eröffnen und wir dürfen gespannt sein, welche weiteren Projekte in Zukunft unter dem Dach unserer Inselgenossenschaft realisiert werden. ■

Übergabeprozesse in der Rechtsform Agrargenossenschaft – Einblicke aus Brandenburg

Denny Tumlirsch

Der Nachfolgedruck in Brandenburgs Landwirtschaft ist stetig und groß. Über alle Rechtsformen hinweg sind 52 % der Betriebsleitenden mindestens 55 Jahre alt und 74 % sind mindestens 45 Jahre alt (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2023). Bei den Agrargenossenschaften konkret beträgt das Durchschnittsalter 51 Jahre, aber auch der Median liegt bei 52 Jahren.[1] Die Nachfolge in einer Agrargenossenschaft ist jedoch keine Übertragung eines Betriebs, sondern ein mehrdimensionaler Übergang von Leitung, Verantwortung, Wissen und mitgliedschaftlicher Legitimation.

Zum Hintergrund

Ausgangspunkt ist das gesetzliche Leitbild der Genossenschaft. § 1 Abs. 1 GenG definiert die Genossenschaft als eine Gesellschaft, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder zu fördern. Dabei ist sie zwar eine juristische Person, anders als die GmbH, aber keine Kapitalgesellschaft, vgl. § 3 Abs. 1 Nr. 2, Nr. 3 Umwandlungsgesetz. Während die GmbH kapitalbezogen strukturiert ist, ist die Genossenschaft mitgliedergetragen und – wie bereits vom Reichsgericht anerkannt – personalistisch geprägt.[2]

Während bei der GmbH die Geschäftsanteile kraft Gesetzes vererblich sind, § 15 Abs. 1 GmbHG, endet die Mitgliedschaft in der Genossenschaft zeitnah nach dem Tod des Mitglieds, § 77 Abs. 1 S. 2 GenG. Bei der Genossenschaft muss die Fortführung der Mitgliedschaft ausdrücklich geregelt werden, § 77 Abs. 2 GenG.

Der Vorstand wird grundsätzlich von der Generalversammlung gewählt und kann von ihr abberufen werden, § 24 Abs. 2 S. 1 GenG. Vorstandsmitglieder müssen Mitglieder der Genossenschaft sein, § 9 Abs. 2 S. 1 GenG. Von der organschaftlichen Bestellung ist das schuldrechtliche Anstellungsverhältnis zu unterscheiden. Zumindest bei ostdeutschen Agrargenossenschaften liegt die Betriebsleitung im Regelfall zugleich beim Vorstand.

Die Nachfolge vollzieht sich innerhalb der fortbestehenden Genossenschaft durch einen Wechsel in Vorstand und Mitgliedschaft. Gerade deshalb ist sie weniger ein punktueller Übertragungsakt als ein mehrjähriger und dauerhafter Entwicklungsprozess.

Struktur in den Agrargenossenschaften in Brandenburg

Die Tabelle 1 zeigt die Altersstruktur der 180 Agrargenossenschaften in Brandenburg. Deutlich wird der im Vergleich geringe Anteil der unter 40-jährigen Vorstandsmitglieder. Dieser lässt sich noch weiter spezifizieren: Lediglich in zwei Genossenschaften sind beide Vorstandsmitglieder unter 30 Jahre alt, in sechs weiteren unter 40 Jahre alt. Demgegenüber stellen die über 60-Jährigen mit insgesamt 29 % die stärkste Alterskohorte dar. Das Alter bestimmt jedoch nicht, wann ein Wechsel erforderlich wird, wie das älteste aktive Vorstandsmitglied mit 81 Jahren zeigt.

Die größte einzelne Altersgruppe bilden die 50- bis 59-Jährigen mit 27 %, gefolgt von den 40- bis 49-Jährigen mit 24 %.

Bislang nutzen nur 40 der Agrargenossenschaften die Prokura. Ihre geringe Verbreitung und das Durchschnittsalter der Prokuristen von rund 48 Jahren sprechen jedenfalls nicht dafür, dass sie flächendeckend als systematische Zwischenstufe auf dem Weg in den Vorstand eingesetzt wird.

Auch noch lange nicht ausreichend ist der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder. Nach der Zuordnung anhand der Vornamen werden knapp 28 % der Vorstandsmitglieder und 49 % der mit Prokura Betrauten als weiblich gelesen. Zehn Vorstände sind ausschließlich mit weiblich zugeordneten Personen besetzt. Der Brandenburger Durchschnitt weiblicher Führungskräfte in der Landwirtschaft liegt bei lediglich 20 % und ist bereits damit bundesweit führend.[3]



Foto: privat

Denny Tumlirsch

Rechtsassesor und ehemaliger Hauptgeschäftsführer
Landesbauernverband Brandenburg e.V.

dtumlirsch@tuta.com
www.lbv-brandenburg.de

[1] Die Zahlen zur personellen Struktur der Agrargenossenschaften im gesamten Text basieren auf eigener Recherche und Berechnung anhand des Genossenschaftsregisters.

[2] RGZ 147, 257, 270, zitiert nach Henssler/Strohn/Geibel GenG § 1 Rn. 2.

[3] https://mleuv.brandenburg.de/mleuv/de/aktuelles/presseinformationen/detail/~19-09-2026-frauen-in-der-landwirtschaft (letzter Zugriff 23.09.2026).

Tab.: Verteilung der Altersstruktur unter den Vorständen der Agrargenossenschaften

Altersgruppe	Anteil (gerundet)
unter 40 Jahren	20 %
40 bis 49 Jahre	24 %
50 bis 59 Jahre	27 %
60 bis 64 Jahre	16 %
65+ Jahre	13 %

Quelle: eigene Berechnungen

Herausforderungen im Übergabeprozess

Eine zentrale Herausforderung bei Betriebsübergaben ist das Loslassen des vorherigen Vorstandsmitglieds, sodass das nachfolgende Vorstandsmitglied sich so schnell wie möglich die Akzeptanz der Beschäftigten, der Verpachtenden, der Banken und auch der Mitglieder erarbeiten kann. Daher ist es wichtig, dass die Rolle des scheidenden Vorstandsmitglieds nach dem Ausscheiden rechtzeitig geklärt und kommuniziert ist.

Bei Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern kann die Satzung einen nur aus einer Person bestehenden Vorstand vorsehen, § 24 Abs. 2 S. 3 GenG. Davon haben 41 Agrargenossenschaften Gebrauch gemacht. Bei 14 von ihnen ist das alleinige Vorstandsmitglied mindestens 60 Jahre, bei vier mindestens 65 Jahre alt. Bei 34 Agrargenossenschaften, also rund 19 %, sind sämtliche Vorstandsmitglieder über 60 Jahre. Das strukturelle Risiko einer stark besetzten Alterskohorte der Vorstandsmitglieder ab 50 bzw. ab 60 Jahren liegt vor allem in der fehlenden personellen Redundanz: Krankheit, Rücktritt oder Konflikte können unmittelbar die Handlungsfähigkeit beeinträchtigen. Mit zunehmendem Alter wächst zusätzlich der Bedarf an einer rechtzeitigen Nachfolgeplanung (Böhm et al., S. 12).

Ein weiterer Aspekt ist, dass Landwirtschaft eine der, wenn nicht die kapitalintensivste Branche ist. Werden notwendige Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen mit Blick auf das bevorstehende Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds zurückgestellt, übernimmt die neue Leitung neben der Führungsverantwortung zugleich einen erheblichen Investitionsbedarf, dem häufig nur eine geringe Ertragskraft gegenübersteht (Spory & Schiller 2026, S. 17, S. 23). Mit der Amtsübernahme entsteht die Verantwortung für die ordnungsgemäße Fortführung des Betriebs. Dazu gehört auch, erkennbare wirtschaftliche und rechtliche Altlasten zu prüfen und erforderliche Gegenmaßnahmen einzuleiten. Für Fehler des früheren Vorstands haftet das neue Vorstandsmitglied dagegen nicht ohne eigene Pflichtverletzung.

Die Leitung eines landwirtschaftlichen Unternehmens ist mit erheblichen wirtschaftlichen, sozialen und psychischen Belastungen verbunden (siehe zur Übersicht Bergmann et al. 2026, S. 25 – 28). Bei Agrargenossenschaften treten der Erwartungsdruck der Mitglieder und die organisatorische Komplexität häufig größer Betriebe hinzu. Bei durchschnittlich rund 1 300 ha und einer hohen Pachtquote[4] müssen in Genossenschaften regelmäßig zahlreiche Pachtverhältnisse dauerhaft betreut und neu verhandelt werden. Nachfolgeberatung sollte deshalb nicht auf Rechts- oder Finanzfragen beschränkt bleiben, sondern auch psychosoziale Komponenten beinhalten.

Gerade junge Führungskräfte verbinden die Übernahme von Verantwortung regelmäßig mit dem Anspruch, den Betrieb weiterzuentwickeln und zukunftsfähig aufzustellen. Dafür benötigen sie häufig zusätzliche finanzielle Mittel. Vor diesem Hintergrund kann die derzeitige Ausgestaltung der Junglandwirteförderung ein besonderes Hindernis bilden. Fördervoraussetzung ist, dass der Junglandwirt die beherrschende Kontrolle über Betriebsführung, Gewinnverwendung und finanzielle Risiken hat.[5] Dies lässt sich regelmäßig aufgrund der strukturell mitgliedergetragenen Genossenschaft und dem Grundsatz „ein Mitglied, eine Stimme“ nur schwer erfüllen. Bei der Übernahme eines Einzelbetriebs folgt dagegen die erforderliche Kontrolle regelmäßig bereits aus der Stellung als Betriebsinhaber. Die Fördervoraussetzungen privilegieren somit das einzelbetriebliche Eigentumsmodell und benachteiligen die genossenschaftliche Nachfolge strukturell: Selbst wenn der gesamte Vorstand aus jungen Menschen besteht und den Betrieb tatsächlich leitet, bleibt die Förderung zumeist unerreichbar, weil kein einzelnes Vorstandsmitglied die Genossenschaft beherrscht.

Beratungsbedarf und -empfehlungen im Übergabeprozess

Aus der Altersstruktur allein lässt sich noch nicht ableiten, ob und wann eine einzelne Agrargenossenschaft tatsächlich einen neuen Vorstand benötigt. Sie belegt jedoch den – unternehmerisch

[4] https://agrarbericht.brandenburg.de/abo/de/agrarstruktur/eigentum (letzter Zugriff 23.09.2026).

[5] https://mleuv.brandenburg.de/mleuv/de/service/foerderung/landwirtschaft/niederlassungsbeihilfe-junglandwirte (letzter Zugriff 24.09.2026).

ohnehin notwendigen – strukturellen Vorsorgebedarf. Besonders ausgeprägt ist der Vorsorgebedarf, wenn kein jüngeres Vorstandsmitglied und keine personell abgesicherte zweite Führungsebene vorhanden sind. Hier sollte die Nachfolgeplanung nicht erst mit der Ankündigung des Ausscheidens beginnen.

Für eine fundierte Einschätzung des eigenen Vorsorgebedarfs und der einzuleitenden Schritte für den Übergabeprozess besteht regelmäßig Beratungsbedarf des Aufsichtsrats und des amtierenden Vorstandes. Als niedrigschwelliger Mindeststandard empfiehlt sich, spätestens alle zehn Jahre einen Nachfolgecheck vorzunehmen. Unabhängig davon sollte eine solche Prüfung erfolgen, sobald ein Vorstandsmitglied das 60. Lebensjahr erreicht. Dabei handelt es sich weder um eine Altersgrenze noch um die Vorwegnahme eines konkreten Ausscheidens, sondern um feste Prüfanlässe, um den zeitlichen Handlungsbedarf, die personelle Absicherung und mögliche Nachfolgekandidaten frühzeitig zu bestimmen. Es sollten Fragen wie ein realistischer Zeitplan, das Anforderungsprofil des künftigen Vorstands, interne und externe Kandidaten sowie die Gestaltung einer Einarbeitungs- und Übergangsphase geklärt werden. Zugleich sollte in der Beratung die Gelegenheit genutzt werden, die Satzung, die Geschäftsordnung und die Vertretungsregelungen zu überprüfen. Diese sollten angepasst sein, bevor die konkrete Personensuche beginnt. Organstellung und Anstellungsverhältnis müssen getrennt bedacht werden. Neben der inneren Struktur sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die Ausgestaltung des Anstellungsverhältnisses, der sozialversicherungsrechtliche Status und die betriebliche Altersvorsorge zu prüfen.

Für einen gelingenden Übergabeprozess ist auch die Rolle des ausscheidenden Vorstandsmitglieds ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine zeitlich begrenzte Beratungstätigkeit des ausgeschiedenen Vorstandsmitglieds kann den Übergang maßgeblich unterstützen, im Einzelfall aber auch die eigenständige Amtsführung erschweren. Jedenfalls dürfen wesentliche Entscheidungen nicht am neuen Vorstandsmitglied vorbei getroffen werden.

Insofern benötigt das nachfolgende Vorstandsmitglied neben rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Beratung vor allem Klarheit über Entscheidungsbefugnisse, Arbeitsbelastung und Erwartungen der Mitglieder. Erforderlich sind auch Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen. Genossenschaften sind besonders auf das Zusammenwirken ihrer Mitglieder und Organe angelegt, sodass die weiteren Vorstandsmitglieder, der Aufsichtsrat und auch die Mitglieder das neue Vorstandsmitglied tatkräftig unterstützen sollten.

Damit erweitert sich zugleich der Kreis derjenigen, die Unterstützungsbedarfe haben. So benötigen Generalversammlung und Aufsichtsrat häufig Unterstützung bei der Moderation des Auswahl- und Entscheidungsprozesses, insbesondere bei externen Bewerbungen. Anders als bei einer direkten Betriebsübernahme muss mitunter eine große Zahl von Mitgliedern die neue Leitung akzeptieren. Dazu bedarf es eines transparenten Prozesses, ohne Personalfragen öffentlich auszutragen.

Erforderlich ist also keine isolierte Rechts- oder Steuerberatung, sondern eine mehrjährige Prozessbegleitung, die rechtliche, betriebswirtschaftliche, finanzielle und psychosoziale Kompetenzen verbindet (Spory & Schiller 2026, S. 17, S. 24). Innerhalb der Genossenschaft sollte eine feste Anlaufstelle die verschiedenen Beratungsleistungen koordinieren. Diese müssen jedoch nicht sämtlich von derselben Person erbracht werden.

Schlussfolgerung

Aus der Beratungspraxis ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Während einige Agrargenossenschaften ihre Nachfolge frühzeitig vorbereiten, wird sie andernorts erst thematisiert, wenn das Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds bereits absehbar ist. Gründe können ein ungeklärter Ausscheidenszeitpunkt, fehlende geeignete oder übernahmebereite Personen, unattraktive Rahmenbedingungen oder eine noch offene strategische Zukunft des Betriebs sein. Gerade diese unterschiedlichen Ausgangslagen sprechen für eine frühzeitige Sensibilisierung.

Eine vorausschauende Nachfolgestrategie sollte bereits in der agrarischen Aus- und Weiterbildung ansetzen und kooperative Betriebsformen stärker berücksichtigen. In einer Genossenschaft können qualifizierte Beschäftigte über die Mitgliedschaft und die Übernahme einer Vorstandsfunktion vergleichsweise schnell und unmittelbar in betriebliche Leitungsverantwortung hineinwachsen, ohne zunächst einen eigenen Betrieb erwerben oder gründen zu müssen. Unterschiedliche Fähigkeiten lassen sich dabei zusammenführen, während Verantwortung sowie Mitbestimmung auf mehrere Personen verteilt werden.

Angesichts hoher Boden- und Unternehmenswerte bei zugleich begrenzter Ertragslage eröffnet dieses Modell eine besondere Nachfolgeperspektive. Es rückt die gemeinsame Arbeit, die langfristige Bewirtschaftung und die betriebliche Wertschöpfung in den Mittelpunkt, ohne auf eine künftige Wertsteigerung des Betriebsvermögens angewiesen zu sein. Nachfolgemodelle, wie sie häufig außerhalb der Genossenschaften zu beobachten sind, stoßen auf Dauer an ihre Grenzen, wenn jede Generation den Betrieb zu einem höheren Wert übernehmen muss, damit die vorherige Generation ihre Altersvorsorge realisieren kann. Die Altersvorsorge sollte vielmehr bereits während der Erwerbsphase aus einer angemessenen Vergütung und dem laufenden wirtschaftlichen Erfolg aufgebaut werden. Die Übernahme von Verantwortung in einer Genossenschaft kann daher ein besonders geeigneter Weg sein, Fachkräfte zu binden und einen nachhaltig aufgestellten landwirtschaftlichen Betrieb fortzuführen. ■

Literaturangaben: www.asg-goe.de/lit/LR326-Tumlirsch.pdf

Unternehmensnachfolge auf dem Land

Bürgschaftsbank Sachsen honoriert Erfolgsbeispiele mit dem „Sächsischen Meilenstein“

Die Regelung der eigenen Nachfolge ist und bleibt eine der drängendsten Aufgaben für Unternehmerinnen und Unternehmer im Freistaat Sachsen. Etliche von ihnen haben in den frühen 1990er Jahren den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt und zwischenzeitlich ein Alter erreicht, in dem sie ihr Lebenswerk in die Hände der nächsten Generation übergeben möchten. Laut aktuellen Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn stehen in Sachsen zwischen 2026 und 2030 insgesamt 7 400 Unternehmen zur Übergabe an.

Gelungene Nachfolgen sichtbar machen und künftige Übernehmerinnen und Übernehmer ermutigen – mit dieser Mission veranstaltet die Bürgschaftsbank Sachsen einen alljährlichen Nachfolgewettbewerb. Seit 2011 vergibt sie den „Sächsischen Meilenstein“ in den Kategorien familieninterne, unternehmensinterne und unternehmensexterne Nachfolge. Markus H. Michalow, Geschäftsführer der Bürgschaftsbank Sachsen und Initiator des Wettbewerbs, misst erfolgreichen Übernahmen eine hohe gesamtgesellschaftliche Bedeutung bei: *„Durch die Fortführung bestehender Betriebe bleiben nicht nur Arbeitsplätze in der Region bewahrt – vielmehr erhalten auch junge Talente eine Jobperspektive in ihrer Heimat. Denn wie auf Eigentümerebene, so vollzieht sich auch unter den Mitarbeitenden ein stetiger Generationenwechsel.“*

Unter den 76 Unternehmen, die sich 2026 für den Sächsischen Meilenstein bewarben, finden sich auch zahlreiche Erfolgsbeispiele aus dem ländlichen Raum. Zu den Nominierten gehören u. a. die Elektro Burkert GmbH aus Scheibenberg, die Bäckerei Ketterl aus Fraureuth, das Berghotel Augustusberg aus Bad Gottleuba-Berggießhübel oder die SAV Schaltanlagen- und Verteilerbau GmbH aus Lichtentanne. Gemeinsam ist ihren neuen Inhaberinnen und Inhabern, dass sie auch in anspruchsvollen Zeiten an die wirtschaftliche Zukunft ihrer Region glauben, selbst Verantwortung übernehmen und in die Weiterentwicklung ihrer Betriebe investieren. Nicht selten bauen sie dabei auf eine lange Tradition auf. Die Klockau Optik aus Bautzen etwa, die ebenfalls für den Sächsischen Meilenstein nominiert wurde, besteht seit 1888. Nachdem Benjamin Scholze als Externer in den Handwerksbetrieb eingestiegen war, erwarb er das Familienunternehmen letztes Jahr vom Altinhaber Thomas Klockau und führt es seither in 5. Generation.

Mutigen Nachfolgerinnen und Nachfolgern wie Benjamin Scholze ist es zu verdanken, dass Unternehmen auch nach dem Ausscheiden der alten Eigentümerinnen und Eigentümer fortbestehen. Sie tragen weiterhin dazu bei, dass Orte fernab der Großstädte lebenswert bleiben. Gerade in dörflichen Gemeinden und Kleinstädten gewährleisten lokale Betriebe wie der Tante-Emma-Laden, die Apotheke, die Bäckerei oder der Schuster die Grundversorgung vor Ort und dienen außerdem als Stätten des sozialen Austauschs. *„Die inhabergeführten Betriebe sind gut beraten, sich auf ihre ureigenen Stärken zu besinnen wie die persönliche Beratung, die jahrelange Erfahrung, die Verwendung regionaler Zutaten oder Komponenten sowie eine hohe Produktqualität. Mit diesen Vorzügen können sie sich auch gegenüber großen Filialisten durchsetzen, die immer weiter in den ländlichen Raum vordringen,“* beschreibt Markus H. Michalow den Mehrwert der alteingesessenen Nahversorger.

Die Nominierten für den Sächsischen Meilenstein 2026 haben diesen Heimvorteil bereits erfolgreich für sich genutzt. Sie konnten vorweisen, dass sich Umsätze und Angestelltenzahl seit der Übernahme positiv entwickelt haben. ■



Foto: Bürgschaftsbank Sachsen

Markus H. Michalow

Geschäftsführer der Bürgschaftsbank Sachsen und Initiator des Wettbewerbs

SÄCHSISCHER MEILENSTEIN

Preis für erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Mehr Informationen zum Sächsischen Meilenstein:

www.saechsischer-meilenstein.de

3 Fragen an …

Ulrich Pabst, Landwirt und Begründer einer Familienstiftung als Nachfolgelösung für den bestehenden Ackerbaubetrieb

1 Wie haben Sie den richtigen Zeitpunkt für die Übergabe Ihres Betriebs gefunden?

Jeder Landwirt hat eine bewusste oder unbewusste Haltung zu seinem Beruf und seinem Betrieb. Es ist im Generationenwechsel entscheidend, das von sich selbst zu wissen, um es an andere kommunizieren zu können. Denn Kommunikation ist das entscheidende Handwerkszeug, wenn ich etwas aus meiner Hand in die Hände anderer lege.

Für mich war aus unserer 500-jährigen landwirtschaftlichen Familiengeschichte klar, dass Land nicht das Eigentum einzelner ist. Einzelne besitzen es eine Zeit lang, tragen mit der Verantwortung die Konsequenz. Jede Investition an Zeit, Kraft, Geld, Liebe, Hoffnung und Vertrauen ernährt mich und die Meinen, geht aber in der „Renditeerwartung" über meine Zeitspanne hinaus. Wer Landwirtschaft versteht und sich für diese Berufung entscheidet, der weiß, dass Gewinn über die Generationen nicht in Geld gemessen wird. Darin ist auch das Weiterbestehen eines landwirtschaftlichen Betriebes verankert. Bei der Hofnachfolge geht es über die Jahrhunderte wesentlich darum einen Lebensraum zu gestalten, um den Menschen, die dort leben, eine Heimat zu geben.



Foto: Ulrich Pabst

Ein Schritt in die Zukunft: 70 Walnussbäume tragen auf den Betriebsflächen zu mehr Diversität in der Landschaft bei.

Ulrich Pabst

Pabst-Hof, Lernort Bauernhof, Giebelstadt

info@pabst-hof.de
www.pabst-hof.de

Mein Vater war der letzte, der unseren landwirtschaftlichen Betrieb so an mich übergeben hat, wie er diesen von seinen Eltern übernommen hat. Ich breche nun mit 66 Jahren nach meiner 40sten Ernte diese Traditionslinie grundlegend. Wir haben als Ehepaar zusammen mit unseren vier Kindern die Überführung des Betriebes, im Besonderen die Bewirtschaftung der Ackerflächen durch die bestehende Betriebsgemeinschaft, in eine gemeinnützige Stiftung bürgerlichen Rechts festgelegt. Die Ackerflächen bleiben als Wirtschaftseinheit bestehen. Die Flächenbewirtschaftung bleibt damit an feste Betriebsvorgaben gebunden und die Erträge werden umfänglich gemeinnützig für die ganzheitliche Versorgung von Menschen verwendet.

2 Was war für mich die größte Herausforderung im Prozess?

Ich habe als Bauer ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit. Solange ich selber im Prozess aktiv stehe, lege ich Schritt für Schritt fest, was als nächstes dran ist. Ich kann daraus die Zukunft ein gutes Stück weit gestalten. Aber, was die Beste der verschiedenen Optionen für die nächsten Generationen ist, liegt jenseits meines Einflusses. Wenn ein praktischer Nachfolger da ist, gibt dieser die Zukunftsentscheidungen vor. Ich müsste mich dann nur dazu stellen. Aber was ist für den Betrieb, konkret den Boden das Beste in einer Zukunft, von der ich nicht mehr Teil sein werde? Die aktuelle globalisierte Agrarmarkt-Politik hat nach meiner Überzeugung keine Zukunft. Wir haben in den vergangen 80 Jahren das System „Höher-Schneller-Weiter" bis an die Ressourcen-Grenzen einer natürlichen Produktion ausgedehnt. Wir tun uns immer noch schwer in einem „demokratischen Prozess" von unseren linearen Wachstumsvorstellungen Abstand zu nehmen. Wenn aber etwas als falsch erkannt ist, suche ich nicht den Kompromiss, um noch eine Zeitlang irgendwie weitermachen zu können, sondern höre sofort damit auf.

3 Welchen Rat kann ich geben bei ähnlicher Situation?

Ein Generationen-Weg ist auf Langwierigkeit angelegt, darum ist rechtzeitiger Austausch die wesentlichste Weichenstellung. Ich habe mit unserer Familie das gezielte, systematische Gespräch vor 15 Jahren gestartet. Letztlich steht für mich hinter allen praktischen Fragen die entscheidende Grundhaltung, die die jeweiligen Betroffenen einnehmen.

Geht es vorrangig um Begabung und Aufgaben, die Landbewirtschaftung, den Boden oder um die Immobilien-Werte für die Menschen? Es macht für mich wenig Sinn an dieser Stelle eine moralische Bewertung abzugeben. Es ist sicherlich entscheidend über die Herzenshaltungen in aller Klarheit und Schärfe zu sprechen. Denn Uneinigkeit und Streit zwischen Eltern und Kindern, unter Erben ist in jedem Fall der stärkste Schaden, der entstehen kann. ■

3 Fragen an …

Jochen Dettmer zur innerfamiliären Nachfolge

1 Wie haben Sie den richtigen Zeitpunkt für die Übergabe Ihres Betriebs gefunden?

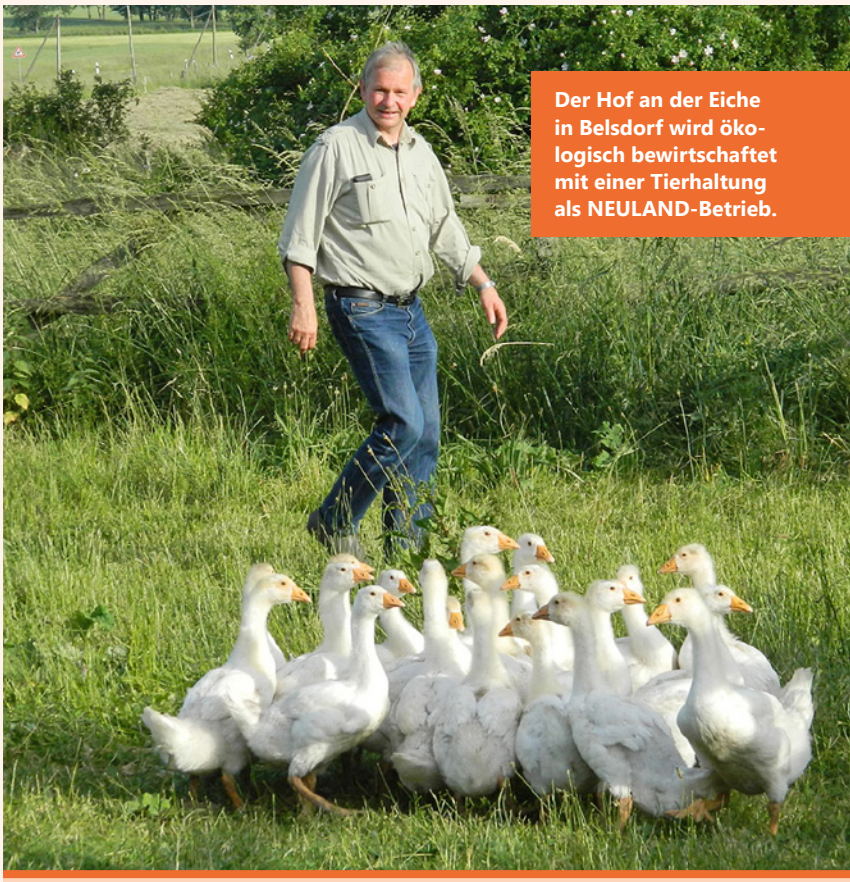
Wir sind noch in der Planungsphase. Wir streben den 1.7.2028 an. Vorher wollen wir noch ein Betriebskonzept entwickeln, welches angesichts der Unsicherheiten der GAP 2028 schwierig wird. Wir werden daher der Betriebsübergabe eine gemeinsame GbR vorschalten, an der aus steuerlichen Gründen auch die abzufindenden Geschwister beteiligt sind.

2 Was war für Sie emotional oder praktisch die größte Herausforderung beim Loslassen?

Das kommt erst noch.

3 Welchen Rat geben Sie anderen, die vor einer ähnlichen Situation stehen?

Gemeinsame Strategie mit Steuerberatung, Betriebswirtschaftliche Beratung, Sozialversicherungsberatung und Notar entwickeln. Genügend Flexibilität für den Übergabetermin belassen. ■



Der Hof an der Eiche in Belsdorf wird ökologisch bewirtschaftet mit einer Tierhaltung als NEULAND-Betrieb.

Quelle: Jochen Dettmer

Jochen Dettmer

Hof an der Eiche, Belsdorf

hofandereiche@gmail.com
www.hof-an-der-eiche-belsdorf.de



EXISTENZ-GRÜNDUNGEN UND START-UPS



Finanzierung und Förderung von innovativen Ideen im ländlichen Raum und der Landwirtschaft

Lena Büning und Theda Hammersen

Nach wie vor entscheiden sich viele Gründerinnen und Gründer für urbane Standorte, weil dort Know-how, Arbeitsmarkt und Kundennähe den Einstieg erleichtern. Gleichzeitig sehen sich Start-ups im AgriFood-Bereich mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert, die die Gewinnung von Investoren und den Markteintritt erschweren. Ein zentrales Problem der Landwirtschaft selbst ist darüber hinaus die ungeklärte Hofnachfolge. Hier geht es nicht um Neugründung, sondern um die Übergabe bestehender Höfe an die nächste Generation. Ein geringer Frauenanteil zieht sich durch beide Bereiche. In der Landwirtschaft betrifft er die Hofnachfolge und -leitung, bei Existenzgründungen und Start-ups außerhalb der klassischen Hofübernahme spielen vor allem erschwerter Kapitalzugang trotz nachweislich geringerem Risikoprofil frauengeführter Unternehmen sowie fehlende Vorbilder und gendersensible Beratung eine Rolle. Wie also lassen sich Gründungsvorhaben finanzieren, welche Fördermöglichkeiten existieren bereits und was braucht es, damit Frauen häufiger den Schritt in die Selbstständigkeit und an die Spitze des Betriebes wagen?

Der ländliche Raum in Deutschland hat viel zu bieten: Einzigartige Landschaften und Menschen mit vielen guten Ideen. Unternehmensgründungen können die Entwicklung dieser Regionen positiv beeinflussen, die Wirtschaftsdynamik erhöhen und neue Arbeitsplätze schaffen (Lange et al. 2025). Trotzdem entscheiden sich viele Gründerinnen und Gründer eher für die Stadt, wo konzentriertes Technologie- und Branchen-Know-how, ein großer Arbeitsmarkt und kurze Wege zur Kundschaft den Einstieg erleichtern (Bergholz 2025). Dabei zeigt sich langfristig das Gegenteil: Junge Unternehmen bestehen im ländlichen Raum im Schnitt länger. Gerade in der Landwirtschaft und der agrarnahen Wertschöpfungskette entsteht eine bemerkenswert starke Innovationsdynamik (Simmler & Garcia Dominguez 2025).

Wer hier gründen will, ob einen landwirtschaftlichen Betrieb, ein agrarnahes Unternehmen oder ein innovatives Start-up, landet schnell bei den entscheidenden Fragen: Wie lässt sich das Vorhaben finanzieren? Wie können wir den ländlichen Raum so attraktiv gestalten, dass Ideen auch dort verwirklicht werden? Und wie gelingt es, dass gerade Frauen den Schritt in die Selbstständigkeit wagen?

Diesen Fragen geht dieser Artikel in drei Schritten nach: Existenzgründung in der Landwirtschaft und passende Fördermöglichkeiten, wachstumsorientierte Start-ups als Treiber der regionalwirtschaftlichen Entwicklung und schließlich, warum Frauen auf beiden Wegen so oft außen vor bleiben und was sich daran ändern lässt (Bergholz 2025).

Ein Sektor unter Druck

Die deutsche Landwirtschaft gerät von mehreren Seiten unter Druck. Der Klimawandel führt zu geringeren Ernteerträgen, schlechterer Bodenqualität und knapperer Wasserverfügbarkeit. Hohe Energie- und Betriebsmittelkosten belasten die Betriebe zusätzlich und machen globale Abhängigkeiten deutlich spürbar. Hinzu kommen Flächenkonkurrenzen und ungleiche Verhandlungspositionen entlang der Wertschöpfungskette. Die Zahl der landwirtschaftlichen Unternehmen ist seit Jahren rückläufig. Höfesterben und ein anhaltender Strukturwandel prägen das Bild. Während die Zahl der Betriebe sinkt, entstehen gleichzeitig immer größere Betriebe mit größeren Flächen. Ausschlaggebend sind die wirtschaftliche Einkommenssituation, fehlende Hofnachfolge und persönliche Gründe der Betriebsentwicklung (Kühl 2024). Laut den Umfragen des Rentenbank-Agrarbarometers aus dem Frühjahr 2026 ist bei rund einem Drittel der Betriebe die Hofnachfolge nach wie vor ungeklärt. Junge Menschen scheuen finanzielle Risiken und hohe Einstiegskosten. Außerfamiliäre Hofübergaben bleiben mit nur 2 bis 3 % aller Übergaben selten. Nur mit einer wirksamen Förderung kann einer massiven Welle an Betriebsaufgaben entgegengewirkt



Foto: privat

Lena Büning
Referentin Innovation & Strategie, Fördergeschäftsentwicklung

Theda Hammersen
Investment Managerin, Venture Capital

Landwirtschaftliche Rentenbank, Frankfurt am Main
lena.buening@rentenbank.de theda.hammersen@rentenbank.de
www.rentenbank.de



Foto: privat



Foto: farming revolution GmbH

Hackroboter Farming GT der farming revolution GmbH

werden. Aktuell liegt das Durchschnittsalter der Betriebsleitenden bei 53 Jahren, davon sind 92 % männlich. Nur 6 % der Betriebsleitenden sind 40 Jahre alt oder jünger. Hinzu kommt, dass die Baupreise für Agrargebäude von 2020 bis 2025 um 48 % gestiegen sind. Klassische Zuschüsse reichen bei solchen Kostensprüngen längst nicht mehr aus. Gefragt sind Finanzinstrumente mit echter Hebelwirkung (Rentenbank 2026a).

Fördermöglichkeiten: Von Brüssel bis in die Bundesländer

Genau hier setzt die EU-Politik an. Im Juli 2025 hat die Europäische Kommission die Eckpunkte für die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) nach 2027 vorgestellt, inklusive einer Förderstrategie zur Unterstützung des Generationenwechsels. Vorgesehen sind u. a. eine ergänzende Einkommensstützung, Investitionsförderung sowie eine Startbeihilfe für Junglandwirtinnen und Junglandwirte sowie Existenzgründerinnen und Existenzgründer (Europäische Kommission 2025; dvs 2026). Auf nationaler Ebene bietet die Landwirtschaftliche Rentenbank ein zinsgünstiges Förderdarlehen für Junglandwirtinnen und Junglandwirte unter 41 Jahren an. Konkret werden damit neue Technologien und die Entwicklung der Betriebe durch Investitionen gezielt gefördert. Ebenfalls auf bundesweiter Ebene gibt es die Agrarinvestitionsförderung (AFP), die von den Bundesländern eigenständig ausgestaltet wird – meist mit einem Zinsbonus für Junglandwirtinnen und Junglandwirte. Die Förderung im AFP gilt zunehmend auch explizit für Existenzgründerinnen und Existenzgründer, die erst seit 2025 in die Auswahlkriterien mit aufgenommen wurden (BMLEH 2024). Ein weiteres Beispiel, das die genannten Problemstellungen adressiert, ist das von der Rentenbank geförderte und vom Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) initiierte bundesweite Pilotprojekt Ackerpreneurs. Es setzt genau an der Schnittstelle zwischen landwirtschaftlicher Betriebsübernahme und Neugründung an. Die Teilnehmenden entwickeln über zwei Jahre hinweg ihr eigenes Vorhaben direkt auf einem bestehenden Betrieb. Begleitet von einer Mentorin oder einem Mentor und durch Unterstützung über ein Netzwerk, können die Teilnehmenden so ihre Ideen unter realen Bedingungen erproben.[1]

Junge Unternehmen, große Wirkung: Start-ups als Motor des Agrarwandels

Neue Geschäftsmodelle oder innovative Technologien sind ein weiterer wichtiger Ansatz, dem Veränderungsdruck in der Landwirtschaft zu begegnen. Bei der Entwicklung dieser Lösungen spielen Start-ups eine immer wichtigere Rolle. Sie arbeiten mit neuen Konzepten und zum Teil mit einem Blick von außerhalb der Branche daran, mehr Effizienz, Ressourcenschonung und Ertragssteigerung in der Landwirtschaft zu erreichen. Start-ups verändern die Art und Weise, wie Lebensmittel produziert werden. Es sind junge Unternehmen mit agilen Arbeitsmethoden, die mit ihren entwickelten Technologien und Geschäftsmodellen bestehende Märkte aufbrechen oder neue schaffen. Die Landwirtschaftliche Rentenbank fördert diese jungen Unternehmen, um Innovationen schneller zur Marktreife und damit in die Praxis zu bringen.

Das Spektrum reicht von Robotik und Automatisierung über KI-gestützte Systeme bis hin zu Lösungen für eine nachhaltige Ressourcennutzung. Innovative Start-ups adressieren die Herausforderungen der Landwirtschaft nicht punktuell, sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Kapital, Zugang, Markt: Die drei Engpässe junger Agrartechnologieunternehmen

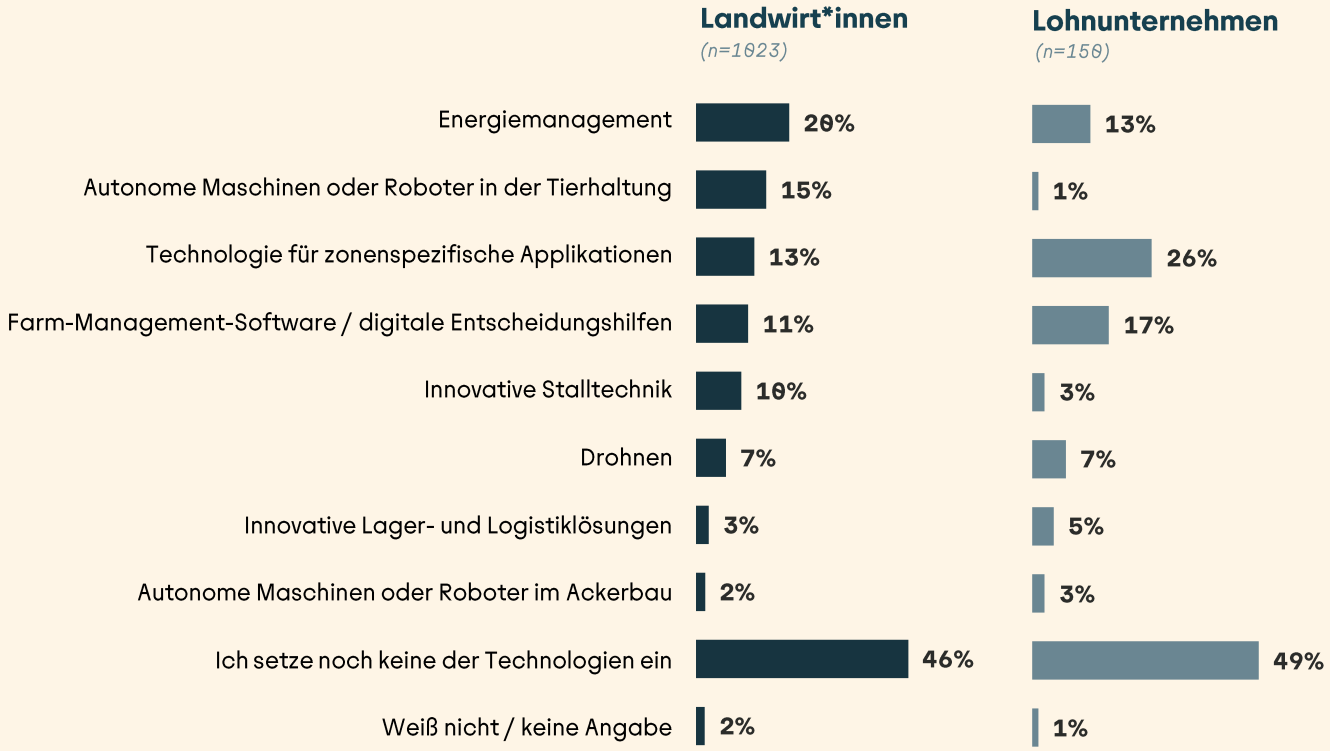
Damit innovativen Lösungen ihren Weg in die Praxis und zur Anwendung finden, stehen diese sog. AgriFood-Start-ups vor Hürden, die andere Branchen kaum kennen.

- ***Lange Entwicklungszyklen, knappes Kapital:***

Biologische Prozesse, Vegetationsperioden und damit längere Test- und Entwicklungszeiten erschweren schnelles Wachstum – und damit die Finanzierung. Investorinnen und Investoren erwarten oft kürzere Zeithorizonte bis zur Marktvalidierung und ersten Umsätzen. Die Landwirtschaft steht hier vor strukturellen Herausforderungen. Gerade im europäischen AgriFood-Sektor ist der Weg vom Prototyp zur Skalierung steinig. Kapitalintensive Hardware und umfassende Regulatorik bremsen viele Start-ups im Wachstum gegenüber anderen Sektoren oder Regionen der Welt aus. Hardwarebasierte Geschäftsmodelle verlängern den Weg zur Rentabilität zusätzlich, weil Entwicklung, Produktion und Markteinführung hohe Vorabinvestitionen erfordern.

[1] Siehe den Artikel „Inkubatorhöfe als Brücke in Existenzgründung und Hofnachfolge“ in dieser Ausgabe auf S. 82ff.

Abb.: Aktuelle Nutzung innovativer Technologien



Alle befragten Landwirt*innen (n = 1 023) und Lohnunternehmen (n = 150); Mehrfachantwort möglich; gestützte Abfrage; dargestellt sind relative Häufigkeiten; Frage: Welche der folgenden innovativen Technologien setzen Sie bereits auf Ihrem Betrieb ein?

Quelle: Landwirtschaftliche Rentenbank (Rentenbank 2026b)

- ***Schwieriger Finanzierungszugang in Deutschland:***

Kapital ist vorhanden, aber es konzentriert sich. Im ersten Halbjahr 2026 sammelten deutsche Start-ups knapp 6,1 Mrd. € ein, mehr als in den drei Vorjahren zusammen. Gleichzeitig sank die Zahl der Finanzierungsrunden. Investorinnen und Investoren setzen zunehmend auf wenige große Start-ups und auf Lösungen, die sich bereits am Markt bewährt haben (Bomke & Schimroszik 2026). Für Frühphasen-Unternehmen mit langen Entwicklungszyklen und saisonalen Abhängigkeiten ist genau das das Strukturproblem.

- ***Erschwerter Zugang zum Markt:***

Landwirtinnen und Landwirte sind als Zielgruppe nicht leicht zu erreichen. Die Sommerumfrage 2026 des Rentenbank-Agrarbarometers (Rentenbank 2026b) zeigt: Knapp die Hälfte der Betriebe nutzt derzeit keine der abgefragten innovativen Technologien (s. Abb.).

Auch die Abfrage zur geplanten Nutzung innovativer Technologien offenbart weitgehende Zurückhaltung in der Branche. Die Befragten nennen vor allem hohe Anschaffungskosten und geringe Praxisreife als größte Hürde. Entscheidende Nutzenargumente für den Einsatz von innovativen Technologien seien hingegen ein klar belegter wirtschaftlicher Nutzen sowie erfolgreiche Praxistests. Zwar ist eine grundsätzliche Investitionsbereitschaft bei den Betrieben vorhanden, der Zugang zu ihnen ist jedoch erschwert und die Technologieanwendung ausbaufähig.

Von der Idee bis zur Skalierung: Das Förderangebot der Rentenbank

Die Landwirtschaftliche Rentenbank setzt hier gezielt an. Im Auftrag des BMLEH vergibt sie Nachrangdarlehen aus dem Zweckvermögen des Bundes an agrarnahe Start-ups mit unmittelbarem Bezug zu Land- und Forstwirtschaft, Wein- und Gartenbau, Fischerei oder Aquakultur. Damit soll eine Kommerzialisierung innovativer Lösungen ermöglicht werden. Das Darlehen beträgt bis zu 800 000 €. Ergänzend können Start-ups einen Innovationsgutschein für Beratungs- und Schulungsmaßnahmen von bis zu 50 000 € erhalten. Seit 2021 wurden auf diesem Weg bereits 37 Unternehmen mit insgesamt rund 24 Mio. € als Darlehen und über 1 Mio. € in Form von Innovationsgutscheinen gefördert. Darüber hinaus investiert die Rentenbank mit einem Rahmenbudget von bis zu 230 Mio. € in spezialisierte Venture Capital-Fonds, die wiederum in AgriFood-Start-ups investieren.

Aber: Kapital allein reicht selten aus. Deshalb organisiert die Rentenbank gemeinsam mit dem BMLEH und dem Frankfurter TechQuartier die „Growth Alliance" – ein Begleitprogramm, das

Start-ups von der ersten Idee bis zur Skalierung unterstützt. Die Formate Idea Camp, Bootcamp und Accelerator richten sich an Unternehmen in jeweils unterschiedliche Entwicklungsphasen. Ergänzend findet das jährliche „Growth Alliance Networking Summit" (GANS) statt – ein Event, das Akteure aus Landwirtschaft, Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Start-up-Szene zusammenbringt, um über Herausforderungen und Lösungsansätze zu diskutieren.

Warum der Zugang für Frauen entscheidend ist

So unterschiedlich die beiden Gründungswege auch sind: Sie teilen einen blinden Fleck. Frauen als Gründerinnen kommen darin kaum vor. Wer also sowohl den Generationswechsel in der Landwirtschaft als auch eine lebendige Gründungsszene im ländlichen Raum voranbringen will, kommt an zwei Fragen nicht vorbei: Warum kommen Frauen hier so selten zum Zug und was muss sich ändern?

Die Vereinten Nationen haben 2026 zum Internationalen Jahr der Landwirtin erklärt, ein deutliches Signal dafür, wie viel Aufholbedarf bei der Gleichstellung im Agrarsektor noch besteht. In Deutschland zeigt sich der Rückstand besonders deutlich in der Betriebsleitung: Nur 11 % aller landwirtschaftlichen Betriebe werden von einer Frau geführt, während der EU-weite Durchschnitt bei rund 32 % liegt (von Davier et al. 2023). Auch bei der Hofnachfolge und der Existenzgründung in die landwirtschaftliche Selbstständigkeit bleibt der Frauenanteil mit rund 18 % gering (BMLEH 2026). Der Sprung von der Mitarbeit im Betrieb zur eigenen Unternehmerschaft gelingt Frauen bislang nur selten.

Allerdings sind Frauen ausgesprochen verlässliche Finanzierungspartnerinnen. Es gibt keinen belastbaren Hinweis darauf, dass die Kredithürde für Frauen höher liegt. Im Gegenteil: Von Frauen geführte Unternehmen weisen im Durchschnitt ein niedrigeres Risikoprofil und ein zuverlässigeres Rückzahlungsverhalten auf. Frauen managen Unternehmen im Schnitt umsichtiger, treiben Innovationen stärker voran und schneiden auch bei ESG-Scores – also in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – besser ab. Sie informieren sich gründlich und wägen Risiken sorgfältig ab (EIB 2022). Aber gleichzeitig sind Frauen bei der Kreditaufnahme tendenziell zurückhaltender und bevorzugen Eigenmittel oder kleinere Finanzierungen, um die Verschuldung gering zu halten (Pelger & Tchouvakhina 2013).

Trotz dieser Ausgangslage bleibt der Zugang zu Kapital eine der größten Hürden. Das betrifft auch Start-ups. Laut einer Studie des Bundesverbands Deutsche Start-ups erhalten von Frauen geführte Start-ups im Schnitt nur etwa ein Drittel der Finanzierungssumme, die männlich geführte Unternehmen einwerben (Kollmann et al. 2022). Die Rentenbank prüft genau wegen dieser Zahlen aktuell die Einführung eines Zinsbonus für Gründerinnen.

Dass es sich dabei aber um kein reines Phänomen der Start-up-Szene handelt, sondern um ein strukturelles Muster, das sich im ländlichen Raum noch verschärft, zeigt eine Studie des Deutschen Landfrauenverbands. Im Rahmen des Projekts „Selbst ist die Frau" ließ der Verband die Situation gründungsinteressierter Frauen und Existenzgründerinnen im ländlichen Raum untersuchen. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen im ländlichen Raum sich selbst oft gar nicht als mögliche Gründerinnen wahrnehmen, da erfolgreiches Unternehmertum medial und gesellschaftlich noch immer stark mit Männern assoziiert wird. Als zentrale Hemmnisse identifiziert die Studie neben dem erschwerten Zugang zu Finanzierung auch fehlende Kinderbetreuung und Infrastruktur, mangelnde weibliche Vorbilder sowie das Fehlen einer gendersensiblen Gründungsberatung – Faktoren, die sich in ländlichen Regionen aufgrund dünnerer Beratungs- und Betreuungsstrukturen stärker auswirken als in Städten (Baba et al. 2020).

Die Agrarbranche ist insgesamt gefragt, Existenzgründerinnen in der Landwirtschaft besser zu fördern. Finanzielle Mittel allein reichen dabei nicht aus. Viele Förderprogramme koppeln Zuschüsse deshalb bewusst an Beratungsangebote: Betriebswirtschaftliche Beratung, Coaching-Maßnahmen und der Aufbau branchenübergreifender Netzwerke – etwa über die Landfrauenverbände – erhöhen die Erfolgsaussichten von Gründungen nachweislich. Ein Beispiel dafür ist das von der Rentenbank geförderte Coaching-Programm der Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG) für Frauen in der Landwirtschaft, das mehr Frauen zur Existenzgründung ermutigen und Landwirtinnen in ihrer Rolle stärken soll. Ebenso bietet die Rentenbank mit ihrem besonders zinsgünstigen LR-Förderkredit „Hofnachfolgerinnen und Existenzgründerinnen" eine Förderung an, die als eine der wenigen bundesweit die Frauen als Zielgruppe direkt adressiert. Aber auch mehrere Bundesländer haben inzwischen speziell auf Frauen zugeschnittene Förderprogramme aufgelegt.

Fazit

Der ländliche Raum steht vor einer doppelten Aufgabe: den Generationswechsel in der Landwirtschaft bewältigen und gleichzeitig eine neue Gründungsdynamik entfachen. Beide Wege – Existenzgründungen in der Landwirtschaft und wachstumsorientierte Start-ups – stehen unter Druck. Die Instrumente, um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind vorhanden. Doch Kapital allein reicht nicht. Erfolgreiche Gründungen brauchen Beratung, Mentoring und Netzwerke – und vor allem Mut. Denn am Anfang jeder Gründung steht die Bereitschaft, Neues zu wagen, auszuprobieren und den ersten Schritt zu gehen, auch ohne Erfolgsgarantie. Genau diesen Mut gilt es zu stärken, gerade bei denjenigen, die sich diesen Schritt bislang selten zutrauen. Das gilt in besonderem Maße für Frauen, die trotz nachweislich verlässlicher Unternehmensführung nur einen Bruchteil des verfügbaren Kapitals erhalten. Das ist ein ungenutztes Potenzial, das sich der ländliche Raum nicht weiter leisten kann. ■

Literaturangaben: www.asg-goe.de/lit/LR326-Büning-Hammersen.pdf

Aus Stall wird Start-up

Wie sich ländliche Räume über Nachfolge und Neugründung erneuern

Florian Stöhr

Ländliche Räume erneuern sich auf zwei wichtigen Wegen: über die Nachfolge bestehender Betriebe und über Neugründungen. Beide stocken derzeit: Erstmals planen mehr Betriebe die Stilllegung als die Übergabe und auf dem Land wird seltener gegründet als in der Stadt. Am Beispiel des Osnabrücker Accelerators Seedhouse und seiner Start-ups zeigt der Beitrag, wie aus leerstehender Bausubstanz neue Wertschöpfung wird und was Gründungsförderung im ländlichen Raum braucht.

Ein leerer Stall, eine neue Idee

Ein massiv gebauter, gut gedämmter Schweinestall, in dem kein Schwein mehr steht: Für viele Betriebe im Nordwesten ist das inzwischen Alltag. Zwischen 2013 und 2023 hat sich die Zahl der deutschen Betriebe mit Schweinehaltung um rd. 43 % verringert, im Schnitt gaben über 1 000 Betriebe pro Jahr die Schweinehaltung auf (Destatis 2023). Das Münsteraner Start-up Stallgrün, 2023 von Judith Ryll und Thorsten Lansmann-Niehaus gegründet, macht aus dieser leerstehenden Substanz wieder etwas. Es rüstet ehemalige Ställe zu Indoor-Farmen für Kräuter und Gemüse um, mit Steuerung von Licht, Klima und Bewässerung, mit Anbauprotokollen und einem Vermarktungskonzept. Lansmann-Niehaus ist selbst auf einem Schweinemastbetrieb aufgewachsen. Aus einem aufgegebenen Betriebszweig wird eine Neugründung. Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) förderte die Entwicklung von Dezember 2023 bis Dezember 2025 mit 125 000 € (DBU 2026).

Zwei parallele Entwicklungen

Erstmals planen mehr Inhaber*innen die Stilllegung als die Übergabe. Bis Ende 2029 wollen sich jährlich rund 114 000 Betriebe ohne Fortführung zurückziehen, während gut 109 000 eine Nachfolge suchen (KfW Research 2026a). 2025 waren 57 % der mittelständischen Unternehmerschaft 55 Jahre oder älter (KfW Research 2026a). Die Industrie- und Handelskammern zählten 2024 rund 9 600 Beratungen mit abgabewilligen Unternehmen, denen nur rd. 4 000 Interessierte gegenüberstanden (DIHK 2025). Niedersachsen ist ein Brennpunkt: Für 2026 bis 2030 werden dort rund 61 Übergaben je 1 000 Unternehmen erwartet, so viele wie in keinem anderen Bundesland (IfM 2025).

Bundesweit ist in der Landwirtschaft nur bei etwa 37 % der Einzelunternehmen mit einer Betriebsleitung ab 55 Jahren die Hofnachfolge gesichert (Destatis 2021). Der Strukturwandel hält an, allein zwischen 2020 und 2023 ist die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe um rd. 7 800 gesunken (Destatis 2024).

Auf der anderen Seite wird auf dem Land seltener gegründet: Im Mittel der Jahre 2015 bis 2024 lag die Gründungsquote in ländlichen Räumen bundesweit bei 5,4 %, in städtischen bei 7,5 % (GEM 2025). Das heißt nicht, dass auf dem Land nichts entsteht. In Niedersachsen fanden 2025 58 % der Start-up-Gründungen in Gemeinden unter 100 000 Einwohner*innen statt (s. Abb.), seit 2019 hat sich ihre jährliche Zahl dort mehr als verdoppelt (Niedersachsen.next 2026). Gemessen an der Bevölkerung, von der rund vier Fünftel in diesen Gemeinden leben (LSN 2025), bleibt die Gründungsdichte aber geringer als in den Großstädten. Das Problem ist also weniger fehlende Gründungsbereitschaft. Vielmehr laufen zwei Entwicklungen bislang weitgehend nebeneinander: Auf der einen Seite stehen etablierte Unternehmen vor der Frage, wie es nach dem Rückzug ihrer Inhaber*innen weitergeht. Auf der anderen Seite entstehen neue Unternehmen, Ideen und Geschäftsmodelle in denselben Regionen.

Die entscheidende Frage ist deshalb nicht nur, wie mehr Gründungen entstehen, sondern wie diese unternehmerische Dynamik für die Zukunft bestehender Wirtschaftsstrukturen genutzt werden kann. Wie kommen Gründer*innen, nachfolgesuchende Unternehmen, Mittelstand, Kapital und Know-how früher und systematischer zusammen? Genau hier liegt der Ansatzpunkt.

Warum Gründen auf dem Land schwerer sein kann

Eine hohe Gründungsaktivität bedeutet nicht automatisch, dass die Rahmenbedingungen überall gleich gut sind. Außerhalb größerer Start-up-Zentren fehlt häufig die Dichte an Unterstüt-



Foto: Seedhouse Accelerator GmbH

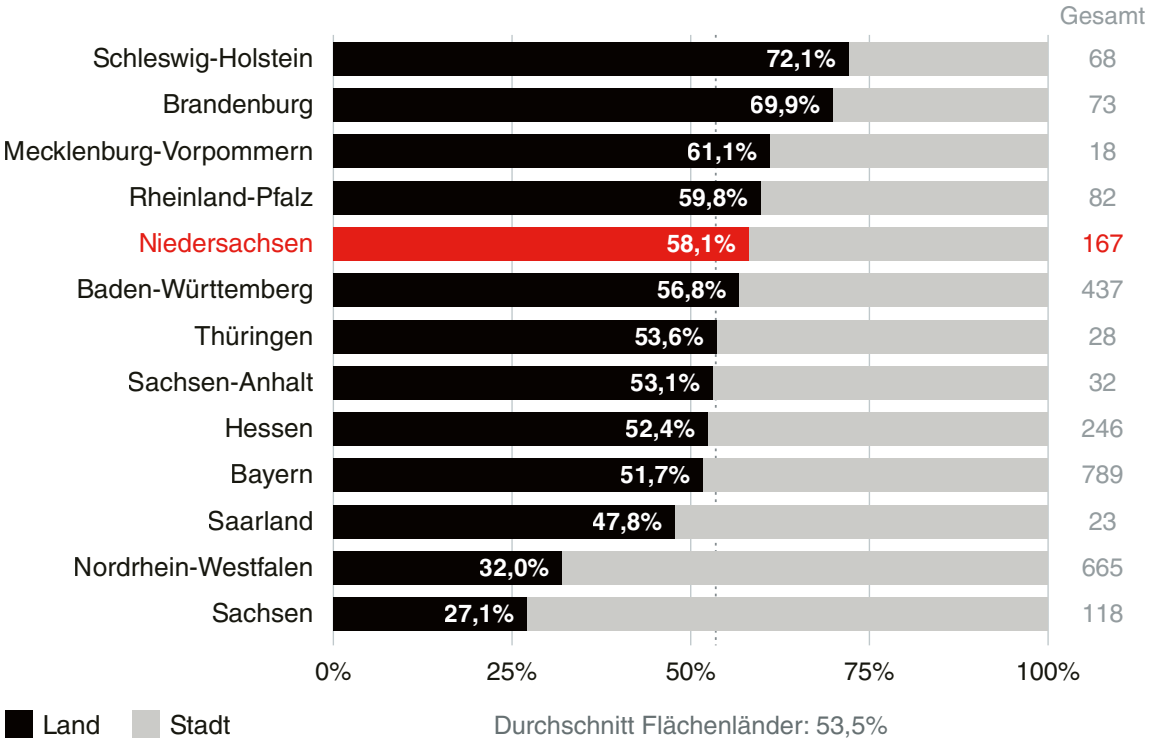
Florian Stöhr

Geschäftsführung Seedhouse Accelerator GmbH, Osnabrück

Florian@seedhouse.de
www.seedhouse.de

Abb.: Anteil der Gründungen auf dem Land 2025

Gründungen in Flächenländern auf dem Land (Gemeinden unter 100.000 Einw.) und in der Stadt (Gemeinden mit mind. 100.000 Einw.)



Quelle: startupdetector

zungsstrukturen, die in etablierten Gründungsökosystemen selbstverständlich ist. Osnabrück kommt seit 2019 auf 36,8 Start-up-Gründungen je 100 000 Einwohner*innen und damit auf einen Spitzenwert in Niedersachsen (Niedersachsen.next 2026). Das nahe Emsland ist wirtschaftsstark, verfügt aber über keine vergleichbar ausgeprägte Start-up-Szene.

Ingmar Ickerott von der Hochschule Osnabrück verwies bereits 2020 auf zentrale strukturelle Herausforderungen: Es fehle an Vorbildern, Personen mit Accelerator-Erfahrung und formalisiertem Wagniskapital (IHK Osnabrück 2020). Acceleratoren und Inkubatoren können deshalb gerade außerhalb großer Start-up-Metropolen eine besondere Funktion übernehmen. Sie schaffen räumliche Ankerpunkte, an denen Gründer*innen, etablierte Unternehmen, Kapital, Wissen und Erfahrung gezielt zusammenkommen – und verdichten damit wichtige unterstützende Faktoren für Gründungen, die sich ansonsten über eine große Fläche verteilen.

Ein Ankerpunkt und sein Schritt aufs Land

Wie ein solcher Ankerpunkt arbeitet, lässt sich am Seedhouse in Osnabrück beobachten. Der Accelerator wurde 2018 als Public-Private-Partnership gegründet und wird von 38 Gesellschaftern und Partnern getragen, überwiegend mittelständische Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft (Seedhouse 2026). Der Fokus liegt auf Farm, Food und Digital. Statt eines Programms von der Stange bekommen die Start-ups einen individuellen Maßanzug: Infrastruktur, Mentoring und eine auf das jeweilige Team zugeschnittene Begleitung. Kumuliert wurden bislang 121 Start-ups begleitet. Der Grundgedanke verbindet zwei Welten: Die Start-ups bringen Ideen, die mittelständischen Gesellschafter bringen Substanz, Netzwerk und Marktzugang. Erneuerung entsteht so an der Naht zwischen etabliertem Betrieb und junger Gründung. 2022 kam mit dem Growhouse ein Hightech-Inkubator hinzu, der 20 Start-ups aus den Bereichen Farm, Food und KI bis zu zwei Jahre begleitete. 2025 folgten ein weiterer Hightech-Inkubator, über den sich Start-ups unter bestimmten Voraussetzungen um eine Förderung von bis zu 300 000 € je Team bewerben können, sowie ein eigenes Accelerator-Programm, das 2026 den Schwerpunkt auf den Mittelstand legte. Seit 2024 trägt das Seedhouse zudem, gemeinsam mit dem Agrotech Valley Forum, dem DIL und Rootcamp, den ersten niedersächsischen Standort der bundesweiten de:hub-Initiative für die Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Der für den ländlichen Raum entscheidende Schritt ist die Dependance Seedhouse Lingen, die seit 2024 im Emsland arbeitet. Regelmäßig nimmt das Seedhouse Start-ups aus Lingen in seine Programme auf und begleitet sie vor Ort, angebunden an das Netzwerk in Osnabrück. Die Schwerpunkte liegen auf Digitalisierung, IT, Künstlicher Intelligenz und erneuerbaren Energien; gearbeitet wird im städtischen Coworking-Space AnDock im IT-Zentrum Lingen (Stadt Lingen 2024). Das erklärte Motiv ist, mehr Gründer*innen für den ländlichen Raum zu gewinnen, dort, wo solche Angebote bisher weniger verbreitet sind. Getragen wird die Arbeit von einem engen, regelmäßigen Austausch

mit der Hochschule Osnabrück und der Wirtschaftsförderung vor Ort.

Vier Gründungen, vier Wege der Erneuerung

Das Portfolio an Gründungsideen reicht von autonomen Feldrobotern über alternative Proteine bis zu Biomaterialien aus Reststoffen. Einige dieser Gründungen sind zu überregional finanzierten Unternehmen herangewachsen, andere stehen noch am Anfang. Für die Frage der ländlichen Erneuerung sind vier Fälle besonders sprechend.

Stallgrün steht, wie eingangs beschrieben, für den unmittelbarsten Fall. Ein aufgegebener Betriebszweig wird zur Grundlage einer Neugründung, statt ersatzlos zu verschwinden. Die geeignete Bausubstanz alter Ställe, sonst ein Sanierungsfall, wird zum Standortvorteil für kontrolliert geführten Gemüsebau. Nachfolge und Neugründung fallen hier buchstäblich in einem Gebäude zusammen. Auf einer Pilotfarm hat das Team die Machbarkeit in zwei Jahren nachgewiesen (top agrar 2026).

Nature Robots aus Osnabrück steht für Hochtechnologie aus der regionalen Forschung. Die Ausgründung des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz, 2022 unter Sebastian Pütz gegründet, entwickelt Autonomie-Software für Agrarroboter, darunter den Feldroboter Lero. Anwendungen wie das Jäten per Laser sollen den Einsatz chemischer Mittel nach Unternehmensangaben deutlich senken. Anfang 2025 warb das Team 6,5 Mio. € aus dem EIC Accelerator der Europäischen Union ein, als eines von nur 71 unter 1 211 Bewerbungen, dazu noch eine erfolgreiche Seed-Runde von 4 Mio. € im Jahr 2026 (EIC 2025; Nature Robots 2025; 2026). Langjährige Agrar-KI-Forschung aus Universität, Hochschule und DFKI Osnabrück fließt so in Technik, die auf dem Feld eingesetzt und auf einem Versuchsgelände in der Region erprobt wird. Das zeigt, wie aus regional aufgebautem Wissen unternehmerische Wertschöpfung entstehen kann: mit Wurzeln in der Region und dem Potenzial, von hier aus überregional zu wachsen.

VetVise aus Hannover zeigt, wie eng Start-up und Mittelstand zusammenwachsen können. Das 2020 aus der Tierärztlichen Hochschule ausgegründete Unternehmen entwickelt Technologie, die Ställe kameragestützt überwacht, um Krankheiten und Probleme früh zu erkennen. Das Produkt BarnBuddy kam 2025 auf den Markt. Seit April 2024 ist der Landwirtschaftsverlag Münster über seine Tochter LV Digital beteiligt (top agrar 2024). Ein Start-up bringt die Technik, ein etabliertes Medienhaus der Branche bringt Marktzugang und Vertrauen. Genau diese Kooperation von Jung und Etabliert ist der Kern des Seedhouse-Modells.

Easy Snacks schließlich steht für den Anfang in Lingen. Das erste Pilotteam der Emsland-Kooperation, ein Team aus fünf Schüler*innen und Studierenden und das erste seiner Art in der Geschichte des Seedhouse, entwickelte eine App gegen Lebensmittelverschwendung in Schulmensen, mit Bestellung und Bezahlung per Smartphone. Inzwischen zählt die Lösung mehr als 1 000 tägliche Nutzer*innen und wurde an den Payment- und Catering-Spezialisten ventopay übergeben. Aus einem jungen Pilotteam ist damit eine Lösung entstanden, die den nächsten Schritt in die Skalierung geschafft hat. Der Fall zeigt, welches Potenzial entstehen kann, wenn Gründungsförderung früh ansetzt und auch außerhalb der großen Start-up-Zentren Anlaufstellen, Netzwerke und Unterstützung erreichbar sind.

Die Beispiele machen deutlich, auf welch unterschiedliche Art und Weise neue Unternehmen vorhandene Infrastruktur, Forschung und Branchenkontakte wirtschaftlich nutzbar machen. Genau das ist gemeint, wenn Neugründung den ländlichen Raum erneuert.

Nachfolge und Gründung zusammendenken

Keines der vier Beispiele ist eine Unternehmensnachfolge im engeren Sinn. Doch beide Wege liegen näher beieinander, als es die getrennte Förderlogik vermuten lässt: Eine Übernahme ist selbst eine Form der Existenzgründung. Die KfW zählt Übernahmen in ihrem Gründungsmonitor ausdrücklich als Existenzgründungen (KfW Research 2026b), das Thünen-Institut hat außerfamiliäre Hofnachfolge und Existenzgründung in der Landwirtschaft gemeinsam untersucht (Thünen 2024) und an der HNE Eberswalde wurde ein dualer Masterstudiengang zu Gründung, Nachfolge und Kooperation in der Landwirtschaft geplant (top agrar 2022). Förderpolitisch ist beides ohnehin verbunden. Der KfW-Kredit 077 fördert Gründung und Übernahme gleichermaßen (KfW 2025) und Programme wie ELER, LEADER oder die niedersächsischen Hightech-Inkubatoren stützen die regionalen Zentren, aus denen solche Gründungen erst hervorgehen.

Andere Länder sind an dieser Stelle teilweise weiter. In Frankreich kauft die Initiative Fermes en Vie mit Bürgerkapital ganze Höfe und verpachtet sie an außerfamiliäre Einsteiger*innen: 56 Mio. €, 52 finanzierte Höfe und 78 angesiedelte Landwirtinnen und Landwirte, inzwischen auch mit institutionellen Mitteln neben dem Bürgerkapital (Fermes en Vie 2025). Das Modell bündelt Finanzierung, Vermittlung und Begleitung an einer Stelle und es ließe sich als regionaler Bürgerfonds auch hierzulande denken. In Deutschland zeichnet die Kulturland eG diesen Weg im Ansatz vor, bislang allerdings in kleinem Maßstab.

Der ländliche Raum verliert nicht zwangsläufig an Substanz, wenn ein Betrieb schließt. Er verliert sie erst, wenn niemand nachfolgt und niemand neu anfängt. Nachfolge und Gründung sind zwei Wege zum selben Ziel, dass eine Region sich erneuert, statt sich zu leeren. Wer den ländlichen Raum stärken will, sollte beides zusammendenken, in der Beratung, in der Förderung und in den Köpfen. Programme, die Nachfolge und Gründung getrennt behandeln, verschenken die Verbindung, die in der Praxis längst besteht. Aus einem leeren Stall kann ein Start-up werden. Man muss es nur anfangen lassen. ■

Literaturangaben: www.asg-goe.de/lit/LR326-Stöhr.pdf

Wo Neues wächst – Existenzgründungen in der Landwirtschaft

Ludwig Krug

Landwirtschaftliche Existenzgründungen sind bislang ein wenig beachtetes Phänomen. Vor allem der Zugang zu Boden und Kapital erschwert den Einstieg und prägt die entstehenden Betriebsmodelle. Dabei entwickeln Gründer*innen in ihren Geschäftsmodellen häufig flexible, innovative und vielfältige Ansätze, mit denen sie neue Perspektiven für die zukünftige Entwicklung des Agrarsektors öffnen.

Die Landwirtschaft steht an einem Scheideweg. Klimakrise, Biodiversitätsverlust und wirtschaftliche Unsicherheiten fordern die Betriebe ebenso heraus wie demografische Verschiebungen, ein wachsender Fachkräftemangel und der technologisch-politisch getriebene Strukturwandel. Angesichts eines Durchschnittsalters von über 55 Jahren bei zwei Dritteln der landwirtschaftlichen Betriebsleiter*innen stellt sich zunehmend die Frage, wer in Zukunft den Sektor mitgestaltet – und wie.

Vor diesem Hintergrund gewinnen die Impulse junger Generationen an Bedeutung. Mit neuen Perspektiven, unternehmerischem Denken und anderen Wertvorstellungen können sie einen wichtigen Beitrag zur Transformation der Landwirtschaft leisten. Neben klassischen Nachfolgemodellen wie der inner- oder außerfamiliären Hofübernahme eines etablierten landwirtschaftlichen Betriebs stehen dabei auch Neugründungen im Fokus, also Betriebe, die von Grund auf neu gedacht und über die Fortführung bestehender Strukturen hinaus entwickelt werden. Sie sind bisher kaum erfasst und in ihrer Bedeutung schwer zu quantifizieren, zeigen aber bemerkenswerte Dynamiken.

Strukturelle Hürden: Land und Kapital

Im Rahmen meiner Masterarbeit habe ich gemeinsam mit einer Co-Forschenden und dem Thünen-Institut die Situation landwirtschaftlicher Existenzgründungen in Brandenburg, Sachsen und Nordrhein-Westfalen untersucht. Die Ergebnisse zeigen: Wer gründen will, braucht in erster Linie Zugang zu zwei knappen Ressourcen: Boden und Kapital.

Beide Produktionsfaktoren wirken als zentrale Einstiegshürden. Die in den letzten Jahren stark gestiegenen Bodenpreise und verschärften Finanzierungsanforderungen schränken die Handlungsmöglichkeiten für Neugründer*innen massiv ein. In der Praxis führt das zu einem Gründungsgeschehen, das sich überwiegend auf kleine, arbeitsintensive Betriebsformen mit niedrigem Kapitaleinsatz konzentriert. Die Entscheidung für bestimmte Geschäftsmodelle ist also oft weniger strategisch als strukturell erzwungen.

Auffällig ist die Konsistenz dieser Beobachtungen über unterschiedliche regionale und agrarstrukturelle Kontexte hinweg. Unabhängig vom Bundesland zeigen sich vergleichbare Muster, was auf überregionale, systemische Ursachen schließen lässt.

Klein, flexibel, innovativ

Erfolgreiche Gründer*innen zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, landwirtschaftliches Fachwissen mit unternehmerischem Denken zu verbinden. Die untersuchten Betriebe gehen dabei unkonventionelle Wege, setzen auf Direktvermarktung, Solidarische Landwirtschaft oder Crowdfunding- und Kooperationsmodelle. Auch digitale Vertriebskanäle und kreative Kommunikation mit Kund*innen sind zentrale Merkmale.

Neben dem Wunsch, Landwirtschaft ökologisch und gesellschaftlich mitzugestalten, spielen unternehmerische Selbstverwirklichung, Eigenständigkeit und die Möglichkeit, eigene Ideen praktisch umzusetzen, eine wichtige Rolle. Gerade diese Verbindung aus fachlichem Anspruch, persönlichen Wertvorstellungen und Unternehmertum prägt viele der untersuchten Gründungsvorhaben.

Quantität vs. Qualität

Auch wenn Neugründungen statistisch eine untergeordnete Rolle im Agrarsektor spielen, ist ihr qualitativer Beitrag nicht zu unterschätzen. Ihre Wirkung zeigt sich auf drei Ebenen:

Ludwig Krug

Bio-Betrieb Hof Mahlitzsch in Mittelsachsen

ludwig.krug@hof-mahlitzsch.de
www.hof-mahlitzsch.de



Foto: privat

EXISTENZGRÜNDUNGEN UND START-UPS



Foto: Ludwig Krug

Ökologisch setzen viele Gründer*innen auf nachhaltige Bewirtschaftung, häufig im ökologischen Landbau, mit vielfältigen Fruchtfolgen oder innovativen Ansätzen wie Agroforst, Permakultur oder extensiver Beweidung. Damit leisten sie darüber hinaus einen Beitrag zur Agrobiodiversität.

Sozial stärken sie regionale Wirtschaftskreisläufe und schaffen, trotz oft geringer Betriebsgröße, überproportional viele Arbeitsplätze im ländlichen Raum. Durch Bildungsangebote, direkte Kundenbeziehungen und transparente Kommunikation wirken sie zudem als Brückenbauer*innen zwischen Landwirtschaft und Gesellschaft und fördern so das gesellschaftliche Verständnis für Landwirtschaft.

Ökonomisch zeigen sie, wie neue Geschäftsmodelle abseits klassischer Strukturen tragfähig werden können. Sie erschließen Marktnischen, erhöhen damit die Vielfalt und Resilienz des Agrarsektors und demonstrieren auch etablierten Branchenteilnehmern neue Wege der Wertschöpfung.

Interessant ist dabei auch das Verständnis von betrieblicher Entwicklung. Wachstum wird von den untersuchten Gründer*innen nicht zwangsläufig als Flächen- oder Mengenwachstum verstanden. Entwicklung kann ebenso bedeuten, Wertschöpfung zu vertiefen, Verarbeitung und Vermarktung auszubauen, Arbeitsplätze zu schaffen oder die eigene wirtschaftliche Stabilität zu erhöhen.

Förderung verfehlt die Realität – noch

Soll dieses Potenzial besser zur Geltung kommen, braucht es gezieltere Unterstützung. Die bestehenden Förderstrukturen adressieren die Bedürfnisse kleiner, neugegründeter Betriebe nur unzureichend. Vor allem die starke Flächenbindung vieler Programme und hohe Mindestinvestitionssummen benachteiligen kleinstrukturierte Gründungen systematisch.

Zwar existieren mit Instrumenten wie der Existenzgründungsprämie beziehungsweise Niederlassungsbeihilfe, etwa in Brandenburg oder Sachsen, gezielte Förderansätze für Gründer*innen. In der Praxis sind diese jedoch mit hohen formalen Anforderungen, komplizierten Auszahlungsmodalitäten oder Investitionsvorgaben verbunden, die an den Bedürfnissen der untersuchten Existenzgründer*innen vorbeigehen. Gerade bei jungen Betrieben mit knapper Liquidität können Förderinstrumente ihre Wirkung verfehlen, wenn zunächst hohe Eigenmittel oder Vorfinanzierungen erforderlich sind.

Hinzu kommt der Mangel an unabhängiger, gründungsbezogener Beratung. Gerade in der Frühphase eines Gründungsvorhabens, etwa bei der Hofsuche, der Investitionsplanung oder der Fördermittelakquise, fehlt es häufig an niedrigschwelligen Anlaufstellen, die Orientierung bieten. Dabei entscheidet sich hier oft, ob aus einer Idee tatsächlich ein tragfähiger Betrieb werden kann oder ein Vorhaben bereits an fehlendem Wissen über Zugänge, Zuständigkeiten und bürokratische Anforderungen scheitert.



Zudem wird der Zugang zu Boden vielerorts durch Flächenkonkurrenz, institutionelle Hürden und Bodenspekulation weiter erschwert. Öffentliche Flächenvergabe mit sozial-ökologischen Kriterien, regionale Bodenfonds oder langfristige Pachtmodelle könnten hier gegensteuern. Auch Modelle gemeinwohlorientierter Bodenträger zeigen, dass der Zugang zu Fläche nicht zwangsläufig allein von der höchsten Kaufkraft abhängen muss.

Kulturelle Offenheit statt Spaltung

Neben politischen und administrativen Reformen braucht es aber auch einen kulturellen Wandel: Offenheit gegenüber alternativen Betriebsmodellen, einen stärkeren Austausch zwischen etablierten und neuen Akteuren sowie ein Klima der Anerkennung statt Skepsis. Aktuell verhindern brancheninterne Spannungen und Vorbehalte zwischen ökologisch und konventionell, zwischen „jung" und „alt" nicht nur die Integration beidseitig wertvoller Impulse, sondern schaden letztlich der Innovationsfähigkeit und dem Binnenklima des gesamten Sektors.

Dabei sollte es weniger um ein „Entweder-oder" gehen sondern viel mehr um die Frage, wie unterschiedliche Erfahrungen und Ansätze miteinander verbunden werden können. Existenzgründer*innen bringen neue Ideen, Netzwerke und Geschäftsmodelle ein; etablierte Betriebe verfügen über Erfahrung, Infrastruktur, Flächen und gewachsene regionale Beziehungen. Gerade aus dem Austausch zwischen beiden Seiten könnten Lösungen entstehen, die den gesamten Sektor voranbringen.

Ein Sektor vor der Wahl

Landwirtschaftliche Existenzgründungen zeigen, wie andere Formen des Wirtschaftens möglich sind – kleinräumig, verantwortungsvoll und zukunftsorientiert. Sie werden nicht den gesamten Sektor revolutionieren. Aber sie können Nischen öffnen, neue Wege aufzeigen und Transformation anstoßen. Ihre Bedeutung sollte deshalb nicht allein daran gemessen werden, welchen Anteil sie an der gesamten landwirtschaftlichen Fläche oder Zahl der Betriebe haben.



Foto: Ludwig Krug

Eine zukunftsfähige Landwirtschaft braucht beides: Erfahrung und Schlagkräftigkeit etablierter Branchenteilnehmer und den Mut und die Power von Existenzgründer*innen, Landwirtschaft neu zu denken. Entscheidend ist, Bedingungen zu schaffen, unter denen aus guten Ideen langfristig tragfähige Betriebe werden können.

Der Agrarsektor steht dabei vor der Wahl: Entweder er öffnet sich proaktiv für neue Ansätze und gestaltet seinen eigenen Wandel aktiv mit, oder er riskiert, dass notwendige Veränderungen erst durch akute Krisen und unter erheblichem Druck von außen erzwungen werden. Die konsequente Förderung und Integration landwirtschaftlicher Existenzgründungen könnte ein wichtiger Schritt sein, um den ersten, zukunftsfähigeren Weg zu beschreiten. ■



Gründen im ländlichen Raum neu denken

Verena Meyer und Luise Ruge

Wie das Forschungs- und Modellprojekt Land.Vorteil.Gründung Entrepreneurship jenseits der Start-up-Logik denkt und Gründungen als Beitrag zur Daseinsvorsorge stärkt.

Wer heute Gründung hört, denkt meist zuerst an Start-ups: skalierbare Geschäftsmodelle, Investorenrunden, Wachstumsdruck. In ländlichen Räumen entstehen dagegen andere Gründungen, wie der Dorfladen, der den letzten Laden im Ort ersetzt, die Solidarische Landwirtschaft (kurz: Solawi), die Menschen mit regionalen Höfen verbindet, das Physiotherapiezentrum, das die Versorgung am Ort hält. Solche Gründungen haben großes Potenzial, fallen aber häufig durch das Raster der klassischen Gründungsförderung. Genau hier setzt das Forschungs- und Modellprojekt Land.Vorteil.Gründung (gefördert durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt) an: Es erprobt, wie Gründungsförderung im ländlichen Raum kooperativ, gemeinwohlorientiert und nah an den Menschen gestaltet werden kann mit einem bewusst weit gefassten Gründungsbegriff, vom Technologie-Start-up über den Dorfladen bis zur Solawi.

Ländlichkeit als Standortvorteil

Die Landvorteil-Region, der Kreis Herzogtum Lauenburg in Schleswig-Holstein und der Landkreis Ludwigslust-Parchim in Mecklenburg-Vorpommern, ist geprägt von Kleinstädten, Dörfern, Landwirtschaft und Handwerk, teils im Einzugsgebiet von Hamburg, Lübeck und Schwerin, teils peripherer. Was die Region eint, ist die Überzeugung: Ländlichkeit ist kein Defizit, sondern ein Standortvorteil für technische und soziale Innovationen. Engagierte Menschen und gute Ideen sind vorhanden, Unterstützungsangebote sind nicht immer sichtbar, der Zugang zu Netzwerken fällt nicht allen leicht und niedrigschwellige Begleitung fehlt oft. Dieses ungenutzte Potenzial haben die beiden Landkreise erkannt und mit Partnern aus Wissenschaft und Praxis das Verbundvorhaben Land.Vorteil.Gründung auf den Weg gebracht.

Creative Construction statt Creative Destruction

Im Zentrum steht ein anderes Verständnis von Entrepreneurship. Seit Joseph Schumpeter gilt als dominantes Paradigma die „Creative Destruction", die schöpferische Zerstörung: Erst durch das Verdrängen von Altem könne Neues entstehen. Für ländliche Räume mit knappen Ressourcen ist das problematisch: Was zerstört wird, wird nicht ohne Weiteres ersetzt. Land.Vorteil.Gründung setzt dem die Creative Construction entgegen, die schöpferisch-aufbauende Gestaltung. Die Prinzipien: aufbauen statt verdrängen, kooperieren statt konkurrieren, bestehende Orte, Netzwerke und Institutionen als Ressource nutzen, niedrigschwellige Zugänge schaffen und statt des heroischen Einzelunternehmers den Fokus auf Teams, Gemeinschaften und kollektive Organisationsformen wie Genossenschaften richten. Entrepreneurship ist kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug, um regionalen Herausforderungen zu begegnen und die Zukunftsfähigkeit einer Region zu stärken.

Gründung weit denken – als Beitrag zur Daseinsvorsorge

Aus diesem Ansatz folgt ein bewusst weit gewählter Gründungsbegriff: nicht nur profitorientierter Unternehmensaufbau, sondern Beitrag zu Daseinsvorsorge, Gemeinwohl und Zukunftsfähigkeit. Das Projekt unterscheidet drei Gründungsformen, die fließend ineinander übergehen: soziale und ökologische Gründungen, deren Nutzen für Gesellschaft oder Umwelt im Angebot selbst liegt, technologie- und wissensorientierte Gründungen, die neues Wissen in die Region bringen und Gründungen in der Daseinsvorsorge, die den Lebensstandard vor Ort halten oder verbessern. Alle drei gibt es in der Region bereits: die Solawi „Himmel & Humus" den Dorfladen „Tante Enso" in Gulzow, das Physiotherapiezentrum „LuLu bewegt" und technologische Gründungen, die von hier aus wachsen. Gemeinsam ist ihnen der Kern von Creative Construction: Gründer*innen schaffen sich passende Arbeitsplätze, füllen Versorgungslücken und erhöhen die Lebensqualität.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Daseinsvorsorge. Klassisch ist das die staatliche Aufgabe, Güter und Leistungen bereitzustellen, die für ein menschliches Dasein notwendig sind, etwa Energie- und Wasserversorgung, Verkehr oder Telekommunikation. In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen vielerorts verschärft: Filialen schließen, der ÖPNV wird ausgedünnt, Praxen und Pflegeangebote werden knapp. Wo sich der Markt zurückzieht und Kommunen allein nicht mehr liefern können, entstehen Versorgungslücken, die zum Standortnachteil im Wettbewerb um Menschen werden. Wir fassen



Foto: Mirco Lensch

Dr. Verena Meyer

Wiss. Mitarbeiterin an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, Leuphana Center for Organization & Social Transformation, Lüneburg

verena.meyer@leuphana.de
www.leuphana.de

Dr. Luise Ruge

Stellv. Geschäftsführerin neuland21, Bad Belzig

luise.ruge@neuland21.de
www.neuland21.de



Foto: Farbtonwerk

Daseinsvorsorge daher weiter und verstehen darunter über die klassischen Felder hinaus alle Dienstleistungen und handwerklichen Gründungen, die der Lebensqualität und der Ermöglichung des Alltags dienen – vom Dorfladen über Handwerk und Pflege bis hin zu Kultur oder IT-Dienstleistungen für regionale Unternehmen.


© Swantje Roersch

Gründer*innen sind in diesem Verständnis eigenständige Akteure der Daseinsvorsorge: Sie halten Handwerks- und Gesundheitsleistungen im Ort, organisieren Nahversorgung dort, wo kein Konzern mehr hinfährt, oft in Genossenschafts- oder anderen gemeinschaftlichen Rechtsformen, vielfach mit hybridem Finanzierungsmodell aus Einnahmen und Förderung. Gründung und Daseinsvorsorge sind zwei Seiten derselben Medaille: Die Gründung wird tragfähig, weil sie eine Aufgabe übernimmt, die sonst niemand mehr übernimmt und der Ort bleibt lebenswert, weil jemand gründet.

Genau diese Gründungen haben es jedoch in der klassischen Gründungsförderung schwer. Unsere Analyse der Angebotslandschaft in beiden Landkreisen zeigt: Für Handwerk und Kleinstunternehmen gibt es teils solide Förderung, es fehlen aber spezifische Programme für Nahversorgung, für sektorübergreifende Kooperationen und die digitale Transformation kleiner Betriebe. Dorfläden und Solawis kommen deutlich schwerer an Förderung und Begleitung als technologieorientierte Gründungen. Am schwächsten ist die Unterstützung in der Stabilisierungsphase: Die größten Lücken entstehen nicht beim Einstieg, sondern beim Übergang von der Idee in eine tragfähige Praxis. Gerade Versorgungsgründungen fallen also im entscheidenden Moment aus der Unterstützung heraus.

Daraus folgt eine veränderte Rolle der Kommunen und Landkreise: Sie sind nicht nur Adressaten von Gründungsförderung, sondern Möglichmacher, die Gründung als zentralen Baustein regionaler Entwicklung und Daseinsvorsorge begreifen. In Land.Vorteil.Gründung wirken die Landkreise als assoziierte Partner aktiv mit. Entscheidend ist, dass die öffentliche Hand die Gründungen ermöglicht, die die Versorgung vor Ort sichern: mit Räumen, Kooperationen, anschlussfähigen Beratungsstrukturen und finanzieller Unterstützung.

Was das Projekt konkret tut

Die Arbeit folgt einer aus der Creative Construction abgeleiteten Zielgruppenlogik. Neben den drei Gründungsformen adressiert das Projekt ausdrücklich Menschen mit erschwertem Zugang, Frauen, Menschen mit Migrationsgeschichte, Zugezogene und Rückkehrer*innen, Gründende im Nebenerwerb und solche, die noch unsicher sind, ob Gründung zu ihnen passt. Auf der Systemebene richtet es sich an die Akteure mit dem größten Hebel: Wirtschaftsförderungen, Kammern, Hochschulen, Zukunftszentren und Netzwerke. Auch hier gilt Kooperation statt Konkurrenz: Wir bauen keine Parallelstrukturen auf, sondern verweben das Bestehende zu einem zusammenhängenden Ökosystem. Querschnittsdimension ist das Gemeinwohl: Gründungsförderung soll die regionale Resilienz stärken.


© Swantje Roersch

Konkret erprobt der Verbund mehrere Formate: Die Reihe „GründungsRaum“ gibt digitale, praxistaugliche Impulse für Gründungsinteressierte. Eine KI-Gründungs-Lotsin soll perspektivisch niedrigschwellig durch das regionale Unterstützungsangebot führen; sie ersetzt keine Beratung, sondern öffnet den Weg dorthin. „Gründungslandpartien“, Porträts regionaler Gründer*innen, Innovation Days und Hackathons machen Gründungen sichtbar und bringen Menschen zusammen, die sonst nicht zusammenkommen.

Ziel: eine „enkeltaugliche“ Region

Wenn sich das Gründungsökosystem so weiterentwickelt, wird die Landvorteil-Region stärker als das wahrgenommen, was sie ist: ein echter Möglichkeitsraum, nicht trotz, sondern wegen ihrer ländlichen Stärken. Gründer*innen finden leichter Orientierung, Kommunen und Gründende arbeiten selbstverständlicher zusammen und sichtbare Beispiele zeigen, was Gründung vor Ort verändern kann.

Die Konstellation über zwei Bundesländer ist bewusst gewählt: Der Vergleich unterschiedlicher Ausgangslagen macht das Projekt zu einem Modellvorhaben mit Erkenntnissen, die über die Region hinaus nutzbar sind. Bis zum Projektende im Oktober 2027 fließen sie in Handlungsempfehlungen und Transferformate, damit auch andere ländliche Räume von einer Erkenntnis profitieren, die in der Landvorteil-Region schon jetzt gilt: Gründen ist besonders wertvoll, wo es die Dinge aufbaut, die bleiben sollen. ■

Das Verbundvorhaben wird durchgeführt von neuland21 e.V., Leuphana Universität Lüneburg, Transferstelle der Universität zu Lübeck und Wir bauen Zukunft eG. Assoziierte Partner sind der Kreis Herzogtum Lauenburg mit der WFL – Wirtschaftsförderung Herzogtum Lauenburg und der Landkreis Ludwigslust-Parchim mit dem DeveLUP. Land.Vorteil.Gründung ist ein Forschungsprojekt im Rahmen des WIR!-Bündnisses Landvorteil, gefördert vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt.

Gründung und Nachfolgeplanung digital: startuphafen.sh

Ilja-Kristin Seewald

Die gemeinsam von Amt Eiderstedt, IHK Flensburg und pct Digital in Schleswig-Holstein entwickelte digitale Gründungs- und Nachfolgeplattform startuphafen.sh bündelt alle erforderlichen Schritte, reduziert bürokratischen Aufwand und ermöglicht die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens quasi vom Sofa aus. Das Angebot wird nach und nach von weiteren Ämtern und Städten übernommen, sodass ab Sommer 2027 in ganz Schleswig-Holstein eine digitale Gründung über startuphafen.sh möglich sein soll.

Prozesse zu standardisieren und zu vereinfachen kann helfen, Bürokratie smarter zu machen. Diese Überlegung verfolgt das Projekthaus Eiderstedt, ein virtueller Think-Tank des Amtes Eiderstedt, schon seit einigen Jahren. Es hat gedauert, bis die digitale Gründungs- und Nachfolgeplattform startuphafen.sh von der Idee zum Projekt und damit in die Umsetzung gelangt ist. Maßgeblich entscheidend dafür waren die Bestrebungen der Staatskanzlei Schleswig-Holstein, die Verwaltung zu modernisieren und digital unabhängig zu machen. Mit Blick zum Nachbarn Dänemark war schnell klar, Schleswig-Holstein muss echte digitale Souveränität durch den Einsatz von Open-Source-Lösungen erreichen. Zentrale Bausteine dabei sind die Open-Innovation- und Open-Source-Strategie des Landes, der DigitalHub.SH und das Landesprogramm Offene Innovationen. Hier entwickelt die heimische Digitalwirtschaft gemeinsam mit Verwaltung und öffentlichen Einrichtungen innovative, nachnutzbare Open-Source-Lösungen. Eines der vom DigitalHub und der Staatskanzlei finanzierten und betreuten Projekte ist startuphafen.sh.

Die digitale Gründungs- und Nachfolgeplattform bündelt alle wichtigen Schnittstellen zum Gründen und Übernehmen von Unternehmen digital. Ziel ist es, Gründungshemmnisse zu beseitigen und Gründenden sowie Nachfolgeinteressierten einen transparenten Zugang zu Informationen, Finanzierung, Beratungsangeboten und behördlichen Leistungen zu bieten. Gemeinsam mit dem Amt Eiderstedt, der Digitalagentur pct Digital, der IHK Flensburg und weiteren Partnern wird ein modulares Angebot entwickelt, das an der Westküste gestartet ist und nun landesweit ausgerollt werden soll. Wissenschaftlich wird startuphafen.sh durch die Fachhochschulen Westküste, Kiel und Flensburg begleitet.

Sinnvolle Verknüpfung von Gründung und Unternehmensnachfolge

Wer gründen möchte, für den muss es einfach sein – das ist die Devise des Teams des startuphafen.sh. Ein Unternehmen quasi vom Sofa aus gründen, einmal einloggen und alle Behördengänge digital erledigen, ist die Vision. Mit einem Prototyp ist startuphafen.sh gestartet, Soloselbstständige konnten als Erste über das Portal gründen. In 10 Minuten waren die Anmeldungen beim Gewerbe- und beim Finanzamt erledigt. Die Erfahrungen des Pionieramtes Eiderstedt, die Rückmeldungen aus dem Gewerbe- und dem Finanzamt, aber insbesondere auch von den Gründenden, führten zur schrittweisen Weiterentwicklung des startuphafen.sh.

Das Amt Eiderstedt im nördlichen Schleswig-Holstein war prädestiniert, Reallabor zu sein: Ländlicher Raum und touristische Hotspots bewirken steigende Gründungszahlen, überfordern aber auch nicht die Entwicklung eines digitalen Tools – bleibt die Höhe der Anfragen doch deutlich unter der von größeren Städten. Von Anfang an war das Feedback der User*innen und der Verwaltungen ausdrücklich erwünscht, um startuphafen.sh ständig zu verbessern.

Mittlerweile kann jede Form der Unternehmensgründung digital über startuphafen.sh abgewickelt werden. Ab Ende 2026 soll es dann auch möglich sein, die Unternehmensnachfolge über die Plattform zu organisieren. Die Gründung eines Handwerksbetriebes ist bereits heute online möglich. Kommunale Aufgaben wie Registereinsichten und zusätzliche Leistungen im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) werden integriert, ein Feedback-System zur Kommune ist geplant. Für den Wissenstransfer wurde ein KI-gestützter Chatbot programmiert, Beratungsangebote werden durch eine Online-Terminbuchung und eine Auswahl von Berater*innen aus regionalen Steckbriefen ergänzt.

Waren es zu Beginn 15 Kooperationspartner*innen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung, so sind im Verlauf immer mehr hinzugekommen, denn es dürfen keine doppelten Strukturen entwickelt werden. Wo es digitale Lösungen bereits gibt, sind diese einzubeziehen, weshalb startuphafen.sh schon von Beginn an mit der Gründerplattform zusammengearbeitet hat. Für die digitale Gründung von Kapitalgesellschaften beispielsweise, für die notarielle Beglaubigungen notwendig sind, arbeitet startuphafen.sh mit Notar online zusammen.



Foto: Jens Bohlmann, Amt Eiderstedt

Dr. Ilja-Kristin Seewald

Lotsin startuphafen.sh, Amt Eiderstedt, wirtschaftscampus eiderstedt, Garding

ilja-kristin.seewald@amt-eiderstedt.de
www.startuphafen.sh

Die Unternehmensnachfolgebörse nexxt-change wird einbezogen, wenn es um die Organisation der Nachfolge geht. KI-unterstützt wird bei der Gründung geprüft, ob in der Nähe auch ein Betrieb zu übernehmen wäre. Dieser wird dann dem Gründenden angeboten.

Ganz bewusst hat sich das Team von startuphafen.sh für den Einsatz der BundID zur Identifikation entschieden und damit auf eine Bundeslösung gesetzt. Allerdings ist vielen die BundID noch nicht bekannt. Diese zu beantragen, ist jedoch sehr einfach. Die BundID ist mittlerweile für viele digitale Zugänge der Schlüssel und vereinfacht die Identifikation und den Austausch mit verschiedenen Ämtern.

Unterschiedliche technische Voraussetzungen bei den anzuschließenden Verwaltungen sorgen für unerwartete Hürden

Dem gesamten Entwicklungsprozess liegt ein straffer Zeitplan zugrunde, um jede Unternehmensgründung, die Anbindung der Handwerksberufe sowie das Nachfolgematching zu realisieren. Hinzu kommt der Roll-out über ganz Schleswig-Holstein. Im nächsten Schritt folgen die kreisfreien Städte. Beteiligt sind auch die Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften der Kreise und Städte sowie IHKs und Handwerkskammern. Schulungen sind zu absolvieren, um den Mitarbeitenden den startuphafen.sh zu erläutern. Dies ist umso wichtiger, da es in den Ämtern unterschiedliche Vorgehensweisen sowie unterschiedliche Ausstattungen gibt. Letzteres insbesondere auch im Hinblick auf Online-Bezahlfunktionen. Die Nutzung des startuphafen.sh ist kostenfrei, sollten jedoch Dienstleistungen wie Notar online oder bestimmte Gewerbeanmeldungen in Anspruch genommen werden, fallen Gebühren an, die online bezahlt werden müssen.

Während des Entwicklungsprozesses kam das Projekt „Schneller Gründen“ aus der Modernisierungsagenda des Bundes hinzu. startuphafen.sh ist Teil des Projektes und Nordfriesland jetzt auch eine von acht Pilotregionen im Projekt „Schneller Gründen“. Eine straffe Navigation ist zwingend notwendig, um die Weiterentwicklung des startuphafen.sh, den Roll-out über Schleswig-Holstein und die Mitarbeit im Projekt „Schneller Gründen“ zeitgleich zu meistern.

Kommunikation und Begleitung sind prozessentscheidend

In technischer Hinsicht sind die Brücken und Schnittstellen in die IT nach wie vor das A und O der Prozesse. Häufig wurde beim Prototyp mit Brückenköpfen gearbeitet, um das Gewerbeamt anzuschließen. Bis zur Anbindung über ein Ticket an den IT-Dienstleister Dataport war es ein längerer Weg, der viel Zusammenarbeit, Austausch und guten Willen von allen Beteiligten vorausgesetzt hat. Kommunikation bleibt prozessentscheidend. Das gilt auch für den Gründungsprozess selbst. Hier kommen die vielen Kooperationspartner ins Spiel. Deren Beratungs- und Unterstützungsleistung wird von den Gründenden sehr hoch eingeschätzt. Der Wissens- und Kontaktbereich des startuphafen.sh ist folglich ein wichtiges Element der Plattform.

Überhaupt ist es das Alleinstellungsmerkmal des startuphafen.sh und seiner Partner, dass:

- alles nur ein einziges Mal ausgefüllt werden muss: Die Plattform ist direkt mit den Behörden verbunden. Keine immer wieder neue Eingabe von Daten, keine Antragsübermittlung über viele unterschiedliche Portale. Gewerbeanmeldung, steuerliche Erfassung und notarielle Gründung erledigt die Plattform. Die Authentifizierung erfolgt über die BundID.
- die Einstiegshürde niedrig ist: Es gibt Unterstützung durch digitale Werkzeuge, Businessplanhilfen und Beratungsangebote der Lots*innen.
- er ein Plus für die regionale Wirtschaft ist: Die Gründung vom Sofa aus stärkt Standortentwicklung und Wirtschaftswachstum direkt vor Ort in der Gemeinde.
- es einfach für die Nutzenden ist: Informationen, Dokumente, Ansprechpartner*innen und alle Schritte sind nur an einer einzigen Stelle gesammelt.

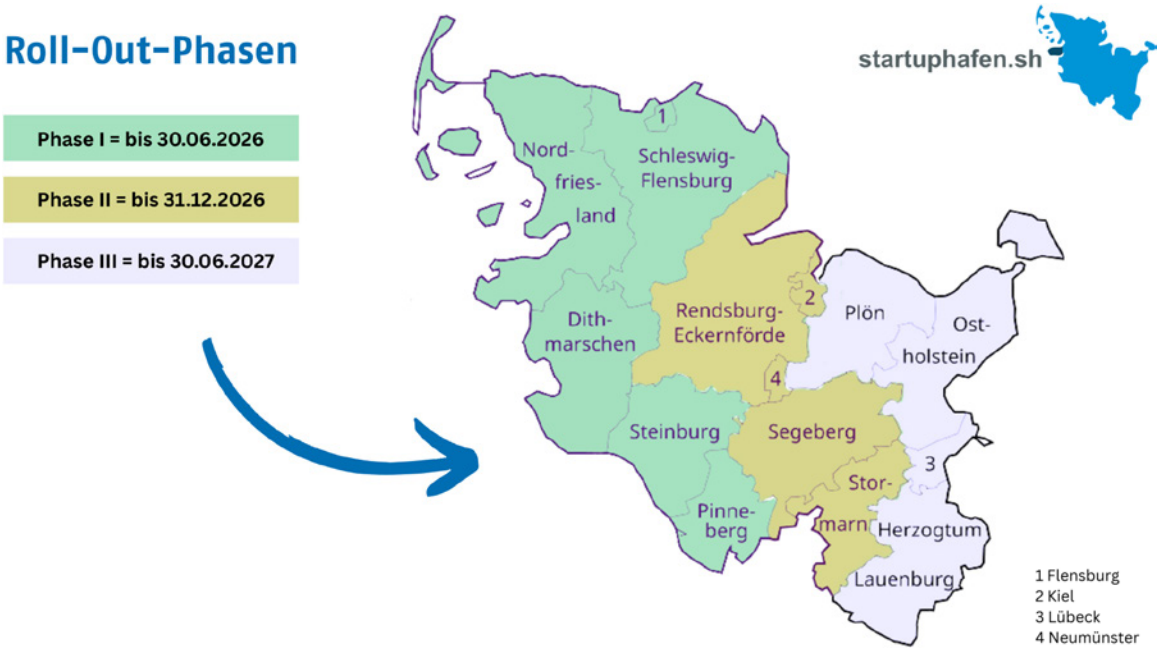
Nach wie vor sind die Überlegungen und Vorbereitungen für die Selbstständigkeit entscheidend für eine erfolgreiche Gründung. Bevor sich Gründungsinteressierte mit der BundID einloggen, stehen ihnen auf der Startseite von startuphafen.sh bereits Expert*innen für Gespräche zur Verfügung. Dies sind die Lots*innen in den Gründungszentren in Garding, Meldorf und Niebüll sowie das Team der Gründungslots*innen der Investitionsbank Schleswig-Holstein. Mit der BundID eingeloggt stehen Gründungs- und Nachfolgeinteressierten dann weitere Ansprechpartner*innen sowie ein ausführlicher Wissensbereich zur Verfügung. Sollten während des Gründungsprozesses Fragen auftauchen, können diese entweder direkt über den KI-Chatbot, über die Gründungslots*innen, aber auch über weitere Beratungsangebote beantwortet werden. Es wurde immer wieder signalisiert, dass Gründende sich häufig alleingelassen fühlen und dadurch ggfs. den Prozess auch abbrechen. Das soll über die Werkzeuge, Gesprächs- und Kontaktmöglichkeiten, aber auch durch den gut sortierten Wissensbereich geändert werden.

Roll-out bis Ende 2027 in ganz Schleswig-Holstein

In verschiedenen zeitlichen Etappen werden über die Kreise, die Kooperationsvereinbarungen mit dem Amt Eiderstedt abgeschlossen haben, nach und nach die Ämter angebunden, die die OZG-Cloud nutzen. In einem nächsten Schritt folgen die kreisfreien Städte. Dieser Roll-out über Kreise und Städte wird unterstützt von den dazugehörigen Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften sowie von den Handwerkskammern und IHKs in Schleswig-Holstein. In 2027 soll in ganz Schleswig-Holstein über startuphafen.sh digital gegründet werden können. Danach wird sich entscheiden, in welche Betriebsform der startuphafen.sh überführt wird. Wird es eine landeseigene oder eine private Gesellschaft? Diese Frage gilt es zu klären, damit die Gründungs- und Nachfolgeplattform in Schleswig-Holstein, aber auch darüber hinaus, rege genutzt werden kann.

Mittlerweile ist die startuphafen.sh auch über die Grenzen Schleswig-Holsteins hinaus bekannt. Weitere Bundes-

Abb.: Der landesweite Roll-Out im Überblick



länder und größere Städte haben bereits Interesse am startuphafen.sh bekundet. Gespräche wurden schon geführt, bevor „Schneller Gründen" als Bundesprojekt gestartet ist. Die Digitalisierung und damit die Vereinfachung bürokratischer Prozesse treibt kommunale, Landes- und Bundesverwaltungen an. Wichtig ist eine hohe Technologieoffenheit und digitale Kompetenz in den Verwaltungen. In Nordfriesland wurde darauf bereits frühzeitig gesetzt. Fragen, wie wir uns im digitalen Raum aufstellen, wie wir unseren Staat modernisieren und digital unabhängig machen, beeinflussen unsere Handlungsfähigkeit und auch das Vertrauen der Menschen in den Staat und die Demokratie – davon ist Schleswig-Holsteins Digitalminister Dirk Schrödter überzeugt. Startuphafen.sh ist in seinen Augen ein wichtiges Leuchtturmprojekt: „Ich bin beeindruckt, wie sich das Projekt etabliert und weiterentwickelt hat sowie eine bundesweite Erfolgsgeschichte schreibt. Wir senden über die Landesgrenzen hinaus ein echtes Signal für innovative Open-Source-Lösungen made in Schleswig-Holstein", sagte der Minister beim zweiten Launch-Event des startuphafen.sh Anfang Juli 2026. ■

Finanziert wird das Projekt durch das Programm Offene Innovation des DigitalHub.SH mit Mitteln des Regionalbudgets Westküste 2024-2026 der Regionalen Kooperation Westküste. Gefördert wird es durch die AktivRegion Südliches Nordfriesland, kofinanziert von der Europäischen Union, dem Ministerium für Landwirtschaft, ländliche Räume, Europa und Verbraucherschutz in Schleswig-Holstein. Weitere Finanzierungen kommen aus Mitteln der IHKs, Handwerkskammern, Kreise, Wirtschaftsförderungen und Ministerien. Das Projekt startuphafen.sh wird unterstützt von:

AktivRegion Südliches Nordfriesland
SH Schleswig-Holstein Ministerium für Landwirtschaft, ländliche Räume, Europa und Verbraucherschutz
Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
Kofinanziert von der Europäischen Union
SH Schleswig-Holstein Landesregierung
Gefördert durch: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages
SH Schleswig-Holstein Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus
Schleswig-Holstein. Der echte Norden.

Weitere Infos und Zugang zum Portal über www.startuphafen.sh

Wenn Schüler*innen zu Unternehmer*innen werden

Natalie Vogt und Alice Rathgeber



Foto: Häppchen-AG

Was passiert, wenn Jugendliche nicht nur über Wirtschaft und Beruf sprechen, sondern selbst etwas auf die Beine stellen? In der Häppchen-AG in Osterwieck verantworten Schüler*innen Kiosk, Catering und Einkauf – und erleben dabei, was unternehmerisches Handeln bedeutet. Schüler*innenfirmen können Gründungsgeist und Berufsorientierung stärken. Gerade in ländlichen Räumen kommt es dabei auch auf gute regionale Unterstützung an.

„In der Schülerfirma habe ich erkannt, dass ich gut Verantwortung übernehmen kann. Ich bin organisiert und habe gelernt, besser im Team zu kommunizieren und Aufgaben selbstständig zu erledigen." Emma weiß ziemlich genau, was sie aus ihrer Zeit in der Schüler*innenfirma mitnimmt. Sie besucht die 11. Klasse des Fallstein-Gymnasiums in Osterwieck (Sachsen-Anhalt) und arbeitet in der „Häppchen-AG" mit. Gerade ist wieder einiges zu tun: Lebensmittel müssen eingekauft, Einsätze geplant und Häppchen vorbereitet werden. Was nach dem Alltag eines kleinen Cateringunternehmens klingt, gehört hier zum Schulalltag.

Unternehmergeist beginnt mit dem Ausprobieren

Eine Schüler*innenfirma gibt Jugendlichen Raum, eigene Ideen in die Praxis zu bringen. Was daraus entsteht, kann ganz unterschiedlich sein: vom Schulkiosk und Cateringangebot, über selbst hergestellte Produkte wie Schmuck oder Deko-Artikel bis hin zu Dienstleistungen wie Computerkursen oder einem Eventservice. Entscheidend ist, dass die Schüler*innen ihre Ideen selbst entwickeln und umsetzen.

Dabei erleben sie unternehmerisches Handeln ganz unmittelbar. Unter dem rechtlichen Dach ihrer Schule können sie ausprobieren, wie aus einer Idee ein konkretes Vorhaben wird. Sie müssen planen, Entscheidungen treffen und gemeinsam Lösungen finden. Nicht alles gelingt auf Anhieb – und genau darin liegt ein wichtiger Teil der Erfahrung.

Raum für Gründungsgeist

Jugendliche erleben, dass sie etwas bewegen können, entdecken eigene Stärken und gewinnen Zutrauen in das, was sie selbst anstoßen können. Gleichzeitig bekommen sie Einblicke in wirtschaftliche Zusammenhänge und erfahren, was es bedeutet, Verantwortung für ein gemeinsames Vorhaben zu übernehmen.

STARTUP ZUKUNFT!

Natalie Vogt und Alice Rathgeber

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH, Berlin

info@Start-up-zukunft.de
www.Start-up-zukunft.de



Catering-Buffet der Häppchen-AG

Foto: Häppchen-AG

Je nach Ausrichtung lassen sich dabei ökonomische Bildung, Berufsorientierung, Entrepreneurship Education und Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) miteinander verbinden. Vor allem aber entsteht etwas, das sich nur schwer im Unterricht vermitteln lässt: die Erfahrung, selbst ins Handeln zu kommen.

Gründungsgeist bedeutet dabei mehr als den Schritt in die Selbstständigkeit. Es geht um die Bereitschaft, Ideen zu entwickeln, Chancen zu erkennen und Dinge selbst anzustoßen. Schüler*innenfirmen können dafür einen wichtigen Erfahrungsraum schaffen.

Vom Schulkiosk zum Cateringauftrag

Wie das konkret aussehen kann, zeigt die bereits 2005 gegründete Häppchen-AG. Heute arbeiten rund 25 Schüler*innen ab Klasse 9 mit. Die Gründe für die Mitarbeit sind unterschiedlich: Die einen schätzen die Zusammenarbeit im Team, andere möchten Verantwortung übernehmen oder suchen eine praktische Abwechslung zu den eher theoretischen Schulfächern, denn die Häppchen-AG ist als Unterrichtsfach im Bereich Wirtschaft in den Schulalltag integriert. Ihr Geschäftsfeld ist über die Jahre gewachsen: Die Schüler*innen betreiben den schuleigenen Kiosk, bewirten Gäste der Schule und übernehmen Cateringaufträge für schulische Veranstaltungen und darüber hinaus: So wird die Häppchen-AG u. a. für Veranstaltungen der Stadt Osterwieck gebucht. Ein besonderes Highlight war für Greta, die ebenfalls in der Schüler*innenfirma mitarbeitet, der Besuch des Bildungsministers: „Wir durften Canapés und Getränke für seinen Besuch stellen und ihn danach sogar noch persönlich treffen."

Hinter den Angeboten der Häppchen-AG steckt eine Menge Organisation. Die Schüler*innen teilen die verschiedenen Aufgaben untereinander auf und übernehmen Verantwortung für ihre jeweiligen Bereiche. Leonie und Emma gehören zum Einkaufsteam und kümmern sich um die benötigten Lebensmittel. Lena übernimmt die Einsatzplanung und organisiert, wann und wer im Schulkiosk verkauft. Greta und Lili bereiten die Häppchen zu.



Workshop beim GRÜNDERKIDS-Fachtag 2026

Foto: Alexander Lichtner

Wenn Verantwortung ganz praktisch wird

Die Arbeit in der Schüler*innenfirma verlangt Engagement und geht nicht selten über den normalen Schulalltag hinaus. Ein Auftrag muss vorbereitet, ein Einkauf erledigt oder kurzfristig ein Plan angepasst werden. Auch der Umgang mit Geld kann herausfordernd sein, wie die Schülerin Lena erzählt. Wenn etwas nicht wie geplant läuft, müssen sich die Schüler*innen abstimmen, Probleme ansprechen und gemeinsam Lösungen finden. Gute Kommunikation ist hier die Grundvoraussetzung.

Dabei lernen sie nicht nur etwas über unternehmerisches Handeln, sondern auch über sich selbst: Was kann ich gut? Wo muss ich mich noch verbessern und was traue ich mir zu? Aus dem vermeintlichen „Mitmachen" in einer AG wird eine Erfahrung, die über den Schulalltag hinausgeht und mehr ist als eine Abwechslung vom Unterricht. Die Schüler*innen entdecken eigene Stärken, erleben, was sie selbst bewegen können, und bekommen vielleicht schon eine Ahnung davon, wohin ihr beruflicher Weg führen könnte. Für Emma hat die Arbeit in der Schüler*innenfirma auch den Blick auf ihre eigene Zukunft verändert: Die Idee, später einmal selbst zu gründen und sich etwas Eigenes aufzubauen, findet sie inzwischen „doch ziemlich interessant".

Gründungsgeist braucht Verbündete

Damit solche Erfahrungen möglich werden, bedarf es mehr als einer guten Idee. Schüler*innenfirmen leben vom Engagement der Jugendlichen und von Lehrkräften, die ihnen etwas zutrauen, sie begleiten und eigene Entscheidungen ermöglichen. Hilfreich sind zudem Strukturen, die Schulen bei dieser Arbeit unterstützen.

Hier setzt **Startup Zukunft!** an. Als bundesweites Netzwerk und Koordinierungsstelle der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) bietet die Initiative Schüler*innenfirmen und ihren pädagogischen Begleitungen Beratung, Qualifizierung, Vernetzung und konkrete Angebote für ihre Arbeit an. Mehr als 1 400 Schüler*innenfirmen aus allen Schulformen gehören inzwischen zum Netzwerk; rund 15 000 Schüler*innen und pädagogische Begleitungen werden erreicht.

Wie diese Unterstützung vor Ort aussehen kann, zeigt **GRÜNDERKIDS – Schülerfirmen Sachsen-Anhalt**. Als Netzwerkmitglied von Startup Zukunft! und regionale Beratungsstelle unterstützt GRÜNDERKIDS Schüler*innenfirmen und die für sie zuständigen Lehrkräfte in Sachsen-Anhalt – darunter auch die Häppchen-AG in Osterwieck. Gefördert wird das Programm durch das Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt sowie durch den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+) und mit Mitteln der Soziallotterie freiheit+.

Gerade für Schulen in ländlichen Räumen können Netzwerke und regionale Beratungsstellen wichtige Verbündete sein. Sie geben Wissen, Kontakte und Orientierung und können Wege verkürzen, die allein schwerer zu gehen wären. Damit Schüler*innenfirmen gelingen, sind Menschen und Strukturen, die ihnen etwas zutrauen – in der Schule und darüber hinaus – wichtig für Jugendliche. Am Ende braucht es nicht viel: eine Idee, die ausprobiert werden darf, und Menschen, die sagen: Ich mach das. So, wie in der Häppchen-AG: Was hier als Schüler*innenfirma beginnt, muss nicht mit der Schulzeit enden. ■



Foto: Claudia Paulussen

Beim „Ideenlabs"-Workshop in Potsdam

3 Fragen an …

Start-up-Unternehmer*innen und Gründer*innen Hannah Graef und Carsten Bruckhaus vom Team Weidezaunroboter

1 Weshalb haben Sie sich dafür entschieden, ein landwirtschaftsnahes Unternehmen zu gründen?

Carsten und ich haben beide Landwirtschaft studiert, auch praktisch erfahren, brennen dafür und wissen, wo es technische Herausforderungen gibt. Landwirtschaft ist existenziell für die Menschheit. Wissenschaft und Technik haben schon immer die Effizienzsteigerungen möglich gemacht, sodass sich unsere heutige Gesellschaft entwickeln konnte. Daher ist es für uns alle überlebensnotwendig, in Zeiten von Klimawandel und Ressourcenknappheit die Landwirtschaft an diese Herausforderungen anzupassen. So ist es unsere Vision, einen praktischen Beitrag für eine nachhaltige, zukunftsfähige Landwirtschaft zu leisten.



Das Team vom Weidezaunroboter vor dem Funktionsmuster des Roboters

Foto: Universität Kassel

Carsten Bruckhaus und Hannah Graef

Universität Kassel, Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften

info@zaunroboter.de
www.zaunroboter.de

2 Welche Hürde auf dem Weg zur Gründung hat Sie am meisten gefordert und wie haben Sie sie gemeistert?

Um die Praxisreife unseres Weidezaunroboters zu erreichen, sind extrem viel Entwicklung, Know-how und Zeit, also Geld, nötig, um ihn so zu gestalten, dass er für Zulassungen sicher und auch bei herausfordernden Praxisbedingungen möglichst umfassend einsetzbar ist. Um diese Hürde zu meistern, haben wir ein vielseitiges Team zusammengestellt mit Projektpartnern, die uns hinsichtlich Ressourcen (inkl. Know-how) ergänzen. Wir haben zudem in zwei Forschungsprojekten finanzielle Mittel im Rahmen von insgesamt über 2 Mio. € eingeworben, davon ca. 1,5 Mio. € Zuwendung vom Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat über den Projektträger der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. Und wir werden das Produkt auch nach der Markteinführung weiter reifen lassen, d. h. zunehmend angepasste Varianten auch mit weiteren Einsatzgebieten für eine geringe Hemmschwelle des Markteintritts entwickeln.

3 Was würden Sie Menschen raten, die eine ähnliche Gründung im ländlichen Raum planen?

Landwirte sind sehr preissensibel, Landwirtschaft ist komplex und Agrarroboter sind gerade im Kommen. Daher empfehlen wir anderen Gründern in unserem Bereich: Stellt euch vielseitig auf hinsichtlich eures Know-how und geht Kooperationen ein. Das kann viel Zeit und Lehrgeld sparen! Berücksichtigt immer die Wirtschaftlichkeit eures Produkts für die Landwirte. Und bezieht frühzeitig potenzielle Kunden und ggf. Händler ein in euren Produktreifeprozess. Wenn eure Produktidee gut ist, dann geben sie gerne sehr hilfreiches Feedback; und wenn eure Idee kritisch gesehen wird, könnt ihr eure Idee nachschärfen. Nehmt an Wettwerben teil, das ist unglaublich erhellend und hilft euch, eure Komfort-Zone zu erweitern. Vielleicht gewinnt ihr sogar einen Preis. Und falls ihr an der Uni sein solltet: Nutzt unbedingt die Gründungsberatung und auch andere Ressourcen wie beispielsweise die Patent- und Rechtsabteilung. Hier bekommt ihr mega wertvolle Unterstützung in dieser herausfordernden und spannenden Zeit. ■

3 Fragen an …

Tamina Beckerat, Maler- und Lackierermeisterin

1 Weshalb haben Sie sich dafür entschieden, Ihr Unternehmen zu gründen und was macht Ihr Unternehmen aus?

Im Februar 2022 habe ich den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt und mein Unternehmen Farbenfroh Malermeisterin Tamina Beckerat gegründet. Was als kleiner Betrieb begann, ist mittlerweile zu einem Team aus sechs Mitarbeiterinnen und mir gewachsen.

Ich habe mich selbstständig gemacht, weil ich meine eigenen Ideen verwirklichen und das Malerhandwerk moderner, kreativer und individueller gestalten wollte. Ich wollte selbst entscheiden, wie ich arbeite, welche Werte ich vertrete und wie ich mein Team führe.

Was Farbenfroh besonders macht, ist unser reines Frauenteam. Das war ursprünglich gar nicht geplant, sondern hat sich ganz von selbst entwickelt. Heute ist es zu unserem Markenzeichen geworden. Wir stehen für hochwertige Handwerksarbeit, kreative Gestaltung, Liebe zum Detail und einen persönlichen Umgang mit unseren Kunden. Dabei möchten wir zeigen, dass Frauen im Handwerk erfolgreich sein und auch in einer männerdominierten Branche ihren eigenen Weg gehen können. Ganz nach unserem Motto: „Auf Dauer hilft nur Frauenpower!"



Foto: Farbenfroh Malermeisterin Tamina Beckerat

Tamina Beckerat (li.) und Team

Tamina Beckerat

Malermeisterin, Bilshausen

Zur Person:

„Ich bin Tamina Beckerat, 30 Jahre alt, zweifache Mama, Ehefrau und Maler- und Lackierermeisterin aus Bilshausen. 2014 habe ich meine Ausbildung zur Malerin und Lackiererin begonnen und diese 2017 als Innungsbeste und drittbeste Auszubildende Niedersachsens erfolgreich abgeschlossen. Bereits 2019 habe ich meinen Meistertitel erworben."

beckerat@farbenfroh-malermeisterin.de
www.farbenfroh-malermeisterin.de

2 Wo sind Ihnen auf Ihrem Gründungsweg Hürden oder Schwierigkeiten begegnet und wie haben Sie sie gemeistert?

Eine der größten Herausforderungen war es, mich als junge Frau in einer männerdominierten Branche zu behaupten und ernst genommen zu werden. Gerade zu Beginn musste ich mir das Vertrauen einiger Kunden und Geschäftspartner erst erarbeiten. Auch der Aufbau eines eigenen Kundenstamms, die Mitarbeiterführung und die Verantwortung für ein wachsendes Unternehmen waren neue Herausforderungen.

Ich habe schnell gelernt, dass Selbstständigkeit bedeutet, jeden Tag neue Aufgaben zu meistern und auch mal ins kalte Wasser zu springen. Mit Ehrgeiz, Durchhaltevermögen und dem Vertrauen in meine Fähigkeiten habe ich mich diesen Herausforderungen gestellt. Besonders wichtig war mir dabei, authentisch zu bleiben und meinen eigenen Weg zu gehen. Heute bin ich stolz darauf, was wir als Team gemeinsam erreicht haben.

3 Was bestärkt Sie in Ihrer täglichen Arbeit, Ihr eigenes Unternehmen im ländlichen Raum weiterzuführen?

Mich bestärken vor allem die Zufriedenheit unserer Kunden, mein großartiges Team und die Wertschätzung unserer Arbeit. Gerade im ländlichen Raum kennt man sich und die Menschen sprechen viel miteinander. Gute Arbeit spricht sich herum und durch persönliche Weiterempfehlungen wird unser Unternehmen immer bekannter. Diese Mundpropaganda ist für uns unglaublich wertvoll und zeigt mir, dass sich Qualität und Zuverlässigkeit auszahlen.

Ich schätze die persönliche Nähe zu unseren Kunden und die Möglichkeit, langfristige Beziehungen aufzubauen. Besonders stolz macht es mich, in meiner Heimat etwas Eigenes geschaffen zu haben, Arbeitsplätze zu bieten und mit meinem Team zu zeigen, dass modernes, kreatives Handwerk auch auf dem Land erfolgreich sein kann. ■



BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG



Inkubatorhöfe als Brücke in Existenzgründung und Hofnachfolge

Thomas Kliemt und Hannes Gerlof

Wie gelingt der Einstieg in die Landwirtschaft ohne elterlichen Hof? Frankreich zeigt seit fast zwei Jahrzehnten, dass landwirtschaftliche Inkubatoren Existenzgründungen und außerfamiliäre Hofnachfolgen wirksam unterstützen können. In Deutschland erproben derzeit drei Vorhaben diesen Ansatz – als neue Form der Beratungs- und Unterstützungsleistung für eine Branche, in der außerfamiliäre Übergaben bislang die Ausnahme sind.

Ein struktureller Engpass im Generationswechsel

Die Landwirtschaft in Deutschland steht vor einem tiefgreifenden Umbruch. Fast jede zweite Betriebsleitung ist mittlerweile 55 Jahre oder älter, ein erheblicher Teil der Betriebe hat keine gesicherte Nachfolge (Statistisches Bundesamt 2020). Gleichzeitig gibt es viele Quereinsteiger*innen mit landwirtschaftlicher Ausbildung, die einen Betrieb führen wollen, den Einstieg als Betriebsleitung aber nicht finden. Dieses Spannungsfeld ist kein individuelles Problem, sondern Ausdruck fehlender Übergangsinfrastrukturen zwischen Ausbildung, Gründung und Hofübernahme.

Wie groß der Nachholbedarf ist, zeigt der europäische Vergleich: In Frankreich werden inzwischen rund 1/3 aller Betriebsübergaben außerfamiliär vollzogen (Agreste 2022). In Deutschland liegt dieser Anteil nach gängigen Schätzungen bei rund 3 % (Roeckl et al. 2008). Was bei Unternehmen und Handwerksbetrieben zunehmend selbstverständlich wird – die Übergabe an fähige Nachfolger*innen außerhalb der Familie –, ist in der Landwirtschaft bislang die absolute Ausnahme.

Gründung in geschütztem Rahmen ermöglichen

Inkubatorhöfe – in Frankreich „espaces-test agricoles" genannt – sind Übergangsräume für die Gründungsphase von Menschen ohne eigenen Hof. Sie bieten Zugang zu Fläche, Infrastruktur, Maschinen, Beratung und Mentoring, damit neue landwirtschaftliche Geschäftsmodelle unter realen Bedingungen erprobt werden können, ohne das volle Risiko einer Betriebsgründung oder -übernahme einzugehen. Die Gründer*innen wirtschaften eigenständig, treffen Investitions- und Vermarktungsentscheidungen und sammeln reale unternehmerische Erfahrung – eingebettet in einen organisatorischen Rahmen, der Risiken begrenzt. Inkubation ist damit ein realer Praxistest: Nicht jede Testphase mündet in eine Betriebsgründung, doch die erworbenen Kompetenzen und Perspektiven bleiben der Landwirtschaft erhalten.

Das französische Vorbild in Zahlen

Frankreich hat bereits vor fast zwei Jahrzehnten auf den Generationswechsel reagiert. Das nationale Netzwerk RENETA[1] zählt heute 72 permanent betriebene Inkubatorhöfe, 13 weitere sind in Planung (RENETA 2025). Jährlich starten rund 200 Menschen neu in eine Testphase, zu jedem Zeitpunkt werden in ganz Frankreich rund 350 Personen begleitet, seit Gründung des Netzwerks bereits knapp 1 900. Die Gruppe derer, die auf diesem Wege testweise in die Landwirtschaft einsteigen, ist zu 53 % weiblich, bei Einstieg im Schnitt 36,5 Jahre alt, zu 94 % ohne landwirtschaftliche Herkunft und zu fast zwei Dritteln akademisch gebildet (Bachelor-Niveau oder höher). Die Testphase dauert im Schnitt 24 Monate; finanziert wird sie vor allem über Arbeitslosengeld (55 % der Fälle) und Einnahmen aus der eigenen Produktion (31 %) – ein Sicherheitsnetz, das es in dieser Form in Deutschland nicht gibt. Am Ende werden knapp drei Viertel der Teilnehmenden tatsächlich Betriebsleiter*innen und etwa 10 % entscheiden sich für eine Lohnarbeit im landwirtschaftlichen Bereich. Nur etwa 15 % kehren der Landwirtschaft den Rücken und orientieren sich beruflich um. Bemerkenswert ist auch, was getestet wird: 86 % der Betriebe wirtschaften biozertifiziert, gut die Hälfte im Marktgartenbau, verkauft wird ganz überwiegend direkt.



Foto: privat

Thomas Kliemt
Agrarsoziale Gesellschaft e.V.
thomas.kliemt@asg-goe.de
www.asg-goe.de

Hannes Gerlof
Netzwerk Flächensicherung e.V.
hannes@zugangzuland.de
www.zugangzuland.de



Foto: privat

[1] Réseau National des Espaces-Test Agricoles



Foto: privat

Exkursion zu Inkubatorhöfen in Frankreich

Rechtlich abgesichert wird die Testphase meist über einen CAPE-Vertrag (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise): Die Trägerorganisation stellt der gründenden Person ihre Betriebsnummer zur Verfügung, sodass diese eigenständig wirtschaften und zugleich Ansprüche auf Sozialleistungen behalten kann.

Trägerstrukturen und Netzwerke: das organisatorische Rückgrat

Der Blick nach Frankreich zeigt: Inkubation ist keine Leistung, die ein einzelner Hof allein erbringen kann. Entscheidend sind Trägerstrukturen, die die Gründungsphase rechtlich, wirtschaftlich und sozial absichern – mit getrennter Buchführung, Sozialversicherungsschutz und eigener Anerkennung als landwirtschaftlicher Betrieb.

Für Gründer*innen ohne Hofhintergrund bündeln diese Trägerstrukturen genau die Leistungen, die sonst fehlen: Landzugang, Beratung und Mentoring durch erfahrene Betriebsleitungen, einen rechtlichen Rahmen fürs Wirtschaften auf fremden Flächen und die Einbettung in regionale Netzwerke aus Betrieben, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Das ist der eigentliche Unterschied zu klassischer Existenzgründungsberatung: Nicht die einzelne Beratungsleistung trägt, sondern die Bündelung aus rechtlicher Absicherung, Flächenvermittlung und langfristiger Netzwerkpflege unter einem Dach. Aus dieser Praxis heraus ist RENETA entstanden, das politische Interessenvertretung, Erfahrungsaustausch und europäische Vernetzung leistet. Frankreich ist damit nicht allein geblieben: Belgien, Spanien, England und weitere Länder bauen ähnliche Modelle auf.

Zielgruppen und strukturelle Engpässe

Inkubatorhöfe richten sich nicht ausschließlich an klassische Junglandwirt*innen, sondern insbesondere an Quereinsteiger*innen mit landwirtschaftlicher Ausbildung, die nicht auf einem Hof aufgewachsen sind – und an weichende Erb*innen, die auf dem elterlichen Betrieb nicht zum Zuge gekommen sind. Viele bringen Berufs- und Lebenserfahrung mit, verfügen jedoch über keinen Zugang zu Land oder Kapital; Voraussetzung bleibt eine landwirtschaftliche Grundqualifikation oder einschlägige Berufserfahrung. Drei Engpässe zeigen sich dabei besonders deutlich: der Zugang zu Land und Hofstelle, die ökonomische Übergangsphase mit geringem, volatilem Einkommen bei hohem Kapitalbedarf und die fehlende Gelegenheit, unternehmerische Verantwortung schrittweise zu erlernen. Genau an diesen drei Punkten setzt der Inkubatoransatz als Unterstützungsleistung an – für Existenzgründer*innen ebenso wie für außerfamiliäre Nachfolger*innen, für die eine Testphase auf dem realen Betrieb Vertrauen zwischen abgebender und übernehmender Seite schafft, bevor Eigentum oder Pacht übergehen. Vier Typen von Inkubation lassen sich unterscheiden und kombinieren: permanente Inkubatorhöfe, die seriell neue Betriebe hervorbringen, Inkubation über neue Betriebszweige auf bestehenden Höfen, begleitete außerfamiliäre Hofnachfolge als gezielter Übergang in eine Betriebsübernahme sowie Neugründungen auf bislang nicht oder nicht mehr bewirtschafteten Flächen.



Foto: privat

Pflanzaktion auf dem FarmStarter-Betrieb Warnke Agrar GmbH

GAP ab 2028: ein strategisches Zeitfenster

Mit der Gemeinsamen Agrarpolitik nach 2027 entsteht ein neues politisches Umfeld. Die EU-Kommission hat im Oktober 2025 eine „Strategie für den Generationswechsel in der Landwirtschaft" vorgelegt, die den Anteil junger Landwirt*innen in der EU bis 2040 verdoppeln soll (Europäische Kommission 2025). Mitgliedstaaten sollen mindestens 6 % ihrer Agrarausgaben für den Generationswechsel einplanen; final beschlossen ist das noch nicht. Ob es dazu kommt, hängt auch von der Position Deutschlands ab. Bemerkenswert ist, dass Inkubatoren in der EU-Strategie ausdrücklich als Instrument genannt werden. Erstmals wird damit nicht nur der Übergang bestehender Betriebe adressiert, sondern auch der Hofstart ohne familiäre Nachfolge – ein Rahmen, in den sich Inkubatoransätze als Baustein einer kohärenten nationalen Strategie einfügen können.

Dass das Thema auf der agrarpolitischen Agenda angekommen ist, zeigte auch die vom Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) initiierte Netzwerkveranstaltung „Generationswechsel in der Landwirtschaft – Perspektiven für die GAP nach 2027" im Juni 2026 in Berlin: Akteur*innen aus Praxis, Politik, Verwaltung, Verbänden, Wissenschaft und Finanzierung benannten den Zugang zu Land als größtes Hemmnis – und unterstützende Strukturen wie Beratung, Hofbörsen und Inkubatoren neben der Finanzierung als größten Hebel.

Drei Vorhaben in Deutschland

In Deutschland existiert bislang kein vergleichbares, systematisch aufgebautes Inkubatorsystem. Derzeit erproben drei Projekte den Ansatz.

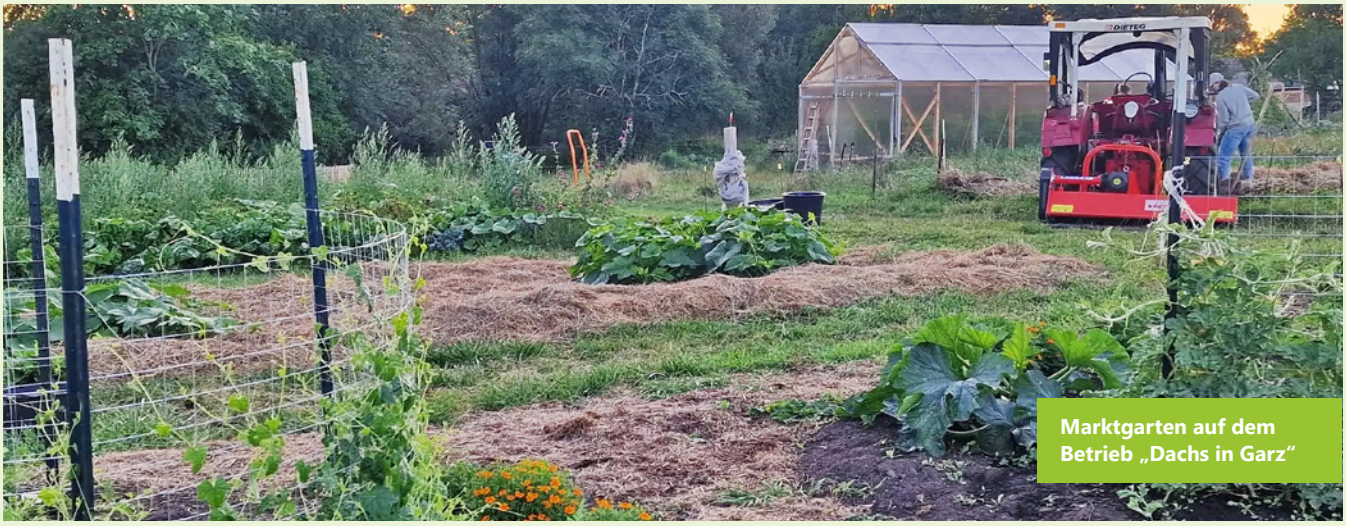


Foto: privat

Marktgarten auf dem Betrieb „Dachs in Garz"

FarmStarter Elbe Valley

Gefördert durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR)

FarmStarter bereitet zwei Inkubatorhöfe in Brandenburg und Sachsen-Anhalt vor. Ein Inkubator ist auf einem kleinstrukturierten Gemüsebaubetrieb angesiedelt, der zweite auf einem großflächigen Bio-Ackerbaubetrieb (2 000 ha). Ziel ist eine regionale Trägerstruktur, die zugleich eine bundesweite Organisation für Inkubatorhöfe vorbereitet; die ersten Gründer*innen sollen im Spätherbst 2026 einsteigen.

Konsortium:

Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V. (Verbundkoordination)

Die Agronauten – Forschungsgesellschaft für Agrar- und Ernährungskultur e.V.

Agrarsoziale Gesellschaft e.V.

Betriebe:

„Dachs in Garz" (Julia Bar-Tal)

Warnke Agrar GmbH



Foto: privat

Feldbegehung auf dem Bio-Ackerbaubetrieb Warnke Agrar GmbH



Foto: privat

Ackerpreneurs-Tandem Alma und Claudia auf dem Erdbeerfeld



Foto: Hanni Haack

Ackerpreneurs-Tandem Ina und Günter

Ackerpreneurs

Gefördert durch die Landwirtschaftliche Rentenbank auf Initiative des BMLEH

Ackerpreneurs ist ein bundesweites Pilotprojekt, koordiniert von einer Netzwerkstelle und wissenschaftlich begleitet. Im Sommer 2026 wurden sechs Tandems aus Gründungsperson und Inkubatorbetrieb für eine zweijährige Begleitphase ausgewählt, verteilt auf sechs Bundesländer. Das Spektrum reicht von einer eigenen Weinlinie im Saarland über einen Erdbeer-Betriebszweig in Sachsen-Anhalt bis hin zu perspektivischen außerfamiliären Hofübergaben in Niedersachsen und Thüringen sowie dem Einstieg in den ökologischen Feldgemüsebau in Baden-Württemberg. Fünf der sechs Gründer*innen sind Frauen – und die gemeinsame Bewerbung von Betrieb und Gründungsperson, ursprünglich als Ausnahme gedacht, wurde zur dominanten Bewerbungsform.

Netzwerkstelle:

Agrarsoziale Gesellschaft e.V.
Netzwerk Flächensicherung e.V.
BioBoden Genossenschaft eG

Wissenschaftliche Begleitung:

Universität Hohenheim

Mediale Begleitung:

frog – part of Capgemini Invent

FarmStarter Hamburg

Gefördert durch die Behörde für Umwelt, Klimaschutz, Energie und Agrarwirtschaft (BUKEA)

FarmStarter Hamburg untersucht Wege der außerfamiliären Betriebsnachfolge und des Einstiegs in Land- und Gartenbau sowie Zukunftsperspektiven für landwirtschaftliche und gartenbauliche Betriebe in der Hamburger Agrarwirtschaft mit Fokus auf die Vier- und Marschlande. Ein Inkubator ist hier eine von mehreren untersuchten Optionen, nicht das alleinige Ziel. Zentrales Ergebnis soll ein konzeptionelles „Hamburger Modell“ sein.

Konsortium:

Fachhochschule Südwestfalen
(Projektleitung)

Kulturland eG

Die Agronauten – Forschungsgesellschaft
für Agrar- und Ernährungskultur e.V.

Agrarsoziale Gesellschaft e.V.



Foto: Solawi Vierlande

Im Projekt FarmStarter Hamburg steht neben der Landwirtschaft auch der Gartenbau im Fokus.

Ausblick

Die drei Vorhaben sind als Modellprojekte gestartet, zielen aber auf mehr als punktuelle Förderung. Über die einzelnen Projekte hinaus geht es darum, bundesweit Strukturen für Hof-Inkubatoren zu etablieren – nach dem Vorbild von RENETA –, die die Arbeit nach Auslaufen der Förderphasen ab 2029 verstetigt: als Anlaufstelle für Gründungsinteressierte und aufnahmebereite Betriebe, als Trägerin des gesammelten Wissens und als Interessenvertretung gegenüber der Politik. Ob dieser Aufbau gelingt, wird mitentscheiden, ob die Landwirtschaft in Deutschland für neue Generationen offen bleibt. ■

Literaturangaben: www.asg-goe.de/lit/LR326-Kliemt-Gerlof.pdf

Hofnachfolge in Deutschland

Warum gute Beratung über die Zukunft landwirtschaftlicher Betriebe entscheidet

Hella Hansen

Die Sicherung der Hofnachfolge gehört zu den größten Herausforderungen der deutschen Landwirtschaft. Immer mehr Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter erreichen das Rentenalter, ohne Nachfolger*innen zu haben. Der Abschlussbericht „Stärken-Schwächen-Analyse der Hofnachfolge-Beratung in den Bundesländern" des Forschungsinstituts für biologischen Landbau (FiBL) untersuchte deshalb in einer von der Rentenbank finanzierten Studie, wie Beratungsangebote in Deutschland organisiert sind, welche Themen sie behandeln und wo Verbesserungsbedarf besteht. Die Ergebnisse zeigen deutlich: Erfolgreiche Hofübergaben sind weit mehr als juristische oder steuerliche Vorgänge. Sie sind vor allem ein sozialer und emotionaler Prozess, der eine qualifizierte Begleitung erfordert.

In Deutschland ist über die letzten Jahrzehnte hinweg ein kontinuierlicher Rückgang der Zahl landwirtschaftlicher Betriebe zu verzeichnen. Sie sank zwischen 2010 und 2020 um rund 12 %. Im Durchschnitt gaben etwa zehn Betriebe pro Tag auf. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht in Sicht. Ein zentraler Grund: ungeklärte Hofnachfolgen, beispielsweise bei 37 % der Betriebe mit über 55-jährigen Betriebsleiter*innen.

„Ziel der Untersuchung war es ursprünglich, Beratungsangebote zur Hofnachfolge zu erfassen und zu vergleichen", sagt Projektleiterin Kerstin Spory und ergänzt: „Aufgrund der stark heterogenen, regional unterschiedlich organisierten und nur teilweise öffentlich dokumentierten Beratungslandschaft wäre das nur eingeschränkt möglich gewesen. Der große Bedarf an einer systematischen Datenerhebung wurde durch diese Ausgangssituation noch einmal verstärkt. Wir haben deshalb den Untersuchungsschwerpunkt methodisch neu ausgerichtet und statt einer reinen Dokumentenanalyse eine bundesweite, standardisierte Online-Befragung durchgeführt. So konnten wir systematisch vergleichbare Informationen direkt aus der Praxis gewinnen und die Perspektiven relevanter Akteurinnen und Akteure mit einbeziehen."

Diverse Beratungslandschaft

Zur Befragung wurden Beratungsorganisationen aus 15 Bundesländern (ohne Berlin) sowie fünf überregionale Institutionen eingeladen. Rückmeldungen erfolgten aus neun Bundesländern und von einer überregionalen Organisation. Durch die standardisierte Erhebung konnten zentrale Aspekte wie die Angebotsstrukturen, die wahrgenommenen Herausforderungen sowie die Einschätzungen zur Wirksamkeit und zum künftigen Weiterentwicklungsbedarf der Beratung auf einer vergleichbaren Datenbasis analysiert werden.

Insgesamt wurde die Online-Umfrage an 61 Adressen versendet, die Hofnachfolge-Beratung in Deutschland anbieten (s. Abb. 1). Die Anzahl der recherchierten Beratungsorganisationen in den Bundesländern variierte zum Teil stark. „Während wir in Baden-Württemberg 14 und in Bayern zehn Institutionen recherchiert haben, war in Bundesländern wie Brandenburg, Sachsen und Thüringen die Anzahl der Institutionen beispielsweise sehr gering", erklärt Spory. „Die Hofnachfolge-Beratung in Deutschland ist regional sehr unterschiedlich ausgestaltet und stark von agrarstrukturellen sowie historischen Entwicklungen geprägt. Während in süddeutschen Bundesländern und Teilen Westdeutschlands ein dichtes Netz öffentlich und verbandlich getragener, häufig auch psychosozial ausgerichteter Beratungsangebote besteht, dominieren in Nord- und Ostdeutschland stärker spezialisierte, privatwirtschaftliche Beratungsstrukturen mit Fokus auf rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragestellungen", so die Expertin.

Die Rücklaufquote war insbesondere in Bayern, Baden-Württemberg und Hessen/Rheinhessen vergleichsweise hoch.

Vertreten waren unterschiedliche Organisationstypen (s. Abb. 2). Den größten Anteil bildeten Einrichtungen des Netzwerks „Familie und Betrieb", gefolgt von Bauernverbänden, staatlichen Beratungsstellen sowie privaten Beratungsunternehmen.



Foto: Anja Wägele

Hella Hansen

Wissenskommunikation, FiBL Deutschland e.V.,
Frankfurt am Main

hella.hansen@fibl.org
www.fibl.org

Die menschliche Seite der Hofnachfolge

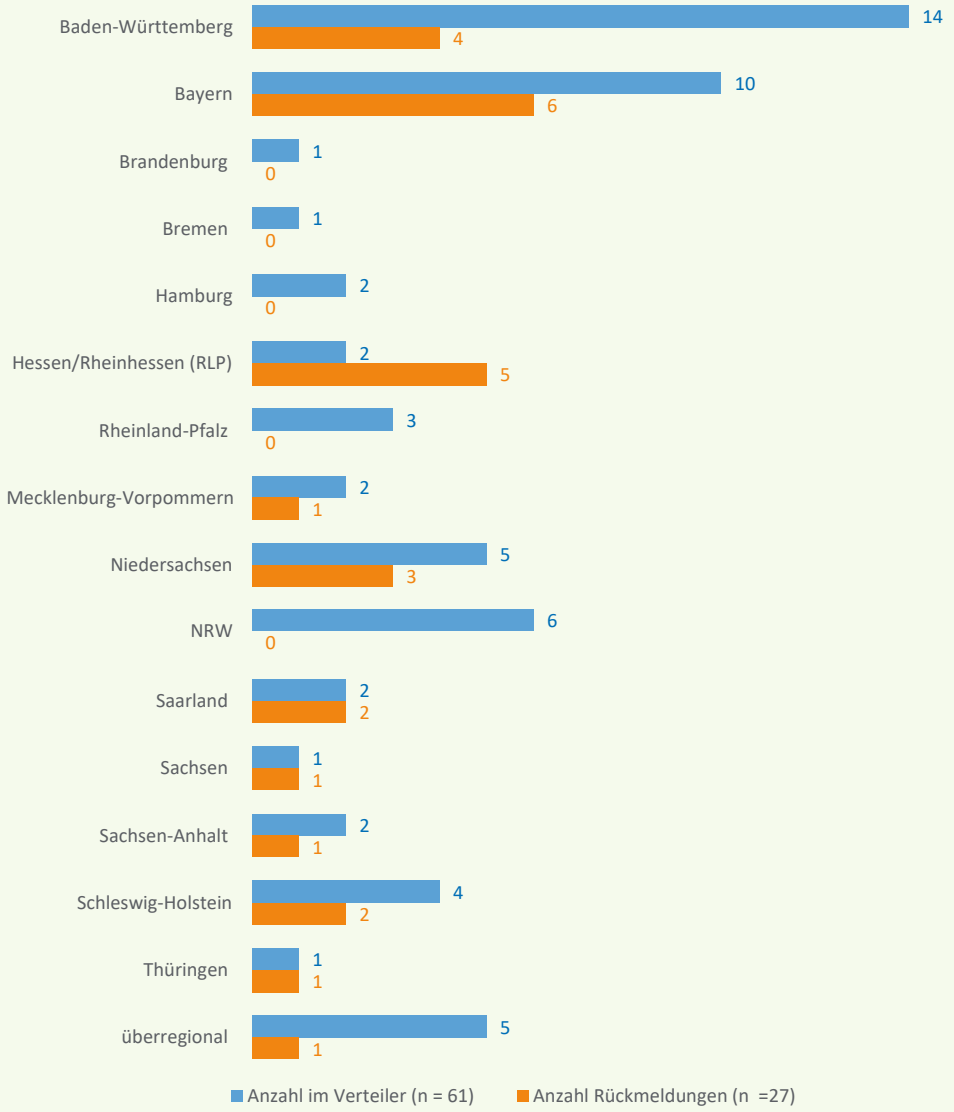
„Häufig sind es unausgesprochene Erwartungen zwischen Übergebenden und Übernehmenden, die eine Hofübergabe erschweren oder sogar zum Scheitern bringen – weniger die fachlichen Fragen rund um Vertrag, Recht oder Steuern. Während rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Aspekte auf landwirtschaftlichen Betrieben häufig systematisch bearbeitet werden, wird die menschliche Seite der Hofnachfolge oft unterschätzt“, erklärt Spory.

Gerade Konflikte zwischen den Generationen, unterschiedliche Zukunftsvorstellungen oder fehlende Kommunikation können den Übergabeprozess erheblich erschweren. Die Befragung der Beratungsorganisationen zeigt, dass diese emotionalen und zwischenmenschlichen Herausforderungen in der Praxis noch immer zu wenig Beachtung finden. Fachleute plädieren deshalb für eine ganzheitliche Beratung, die neben klassischen Fachthemen auch die Kommunikation und die Begleitung der beteiligten Familien in den Mittelpunkt stellt. Denn eine erfolgreiche Hofnachfolge entscheidet sich vor allem im Miteinander der Menschen.

Beratung muss den gesamten Prozess begleiten

Weil familiäre und emotionale Aspekte ein unterschätzter Faktor sind, ist eine umfassende, systemische Beratung wichtig. Sie klärt Erwartungen und moderiert Konfliktfelder. In der Beratungspraxis liegt der Schwerpunkt bislang jedoch häufig auf rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Fragestellungen. Kommunikative, psychosoziale und strategische Themen erhalten dagegen vielfach noch zu wenig Raum. Dazu gehören beispielsweise Konfliktmanagement, Rollenklärung, psychische Gesundheit oder die soziale Absicherung von Frauen im Betrieb. Erfolgreiche Beratungsprozesse setzen daher zunehmend auf moderierte Familiengespräche, systemische Ansätze und eine mehrstufige Begleitung. Ziel ist es, Vertrauen zwischen den Generationen aufzubauen, unterschiedliche Vorstellungen frühzeitig sichtbar zu machen und gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln.

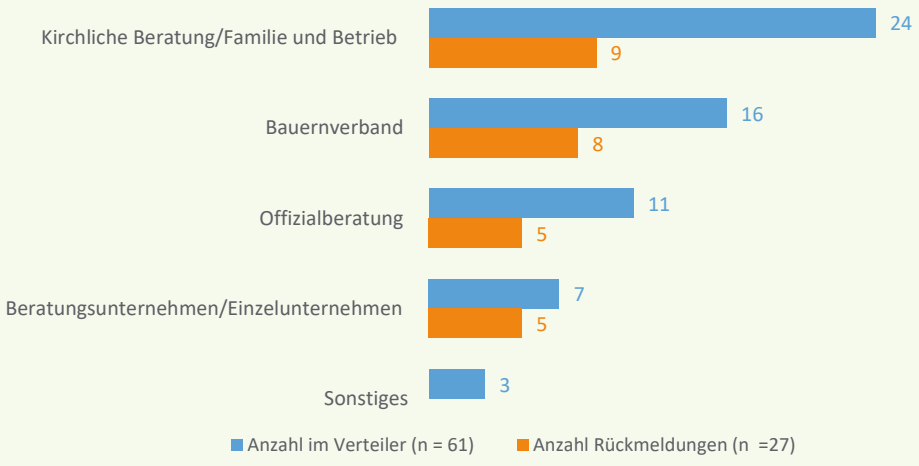
Abb. 1: Anteil Rückmeldungen und Verteilergröße nach Bundesländern



Anm. zur Grafik: Einige Befragte gaben an, in Hessen und Rheinland-Pfalz zu beraten. Sie wurden in der gemeinsamen Gruppe Hessen/Rheinhessen (RLP) zusammengefasst.

Grafik: FiBL

Abb. 2: Anteil Verteiler und Rückmeldungen nach Organisation



Grafik: FiBL



Foto: SolStock – istockphoto.com

Früh sensibilisieren und Beratung zugänglicher machen

Ein zentrales Ergebnis der Befragung ist, dass Hofnachfolge deutlich früher thematisiert werden sollte. Da ein Generationswechsel meist ein mehrjähriger Prozess ist, sollten Familien bereits lange vor der eigentlichen Übergabe erreicht werden. Regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit über Fachmedien, Informationsveranstaltungen, Podcasts oder andere Formate kann dazu beitragen, das Thema noch stärker ins Bewusstsein zu rücken, Hemmschwellen abzubauen und den Mehrwert professioneller Beratung sichtbar zu machen.

Auch die Beratungsangebote selbst sollten weiterentwickelt werden. Hofnachfolgeseminare können als Einstieg dienen und Familien auf individuelle Beratungsprozesse vorbereiten. Gleichzeitig gewinnen prozessorientierte Angebote an Bedeutung, die nicht mit der Übergabe enden, sondern auch die Zeit danach begleiten. Ergänzend sollten soziale Kompetenzen wie Kommunikation, Konfliktlösung und der Umgang mit Veränderungen stärker in der landwirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung verankert werden.

Damit Beratung wirksam werden kann, braucht es zudem passende Rahmenbedingungen. Dazu gehört vor allem eine engere Zusammenarbeit der verschiedenen Beratungsstellen: Landwirtschaftliche Berater*innen, Steuerberater*innen sowie Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte sollten ihre Erfahrungen stärker austauschen und bei Bedarf gemeinsam beraten. Durch eine bessere Vernetzung der Fachdisziplinen können unterschiedliche Perspektiven zusammengeführt und Familien ganzheitlicher bei der Hofnachfolge begleitet werden. Ergänzend können unbürokratische Fördermöglichkeiten dazu beitragen, qualifizierte Beratung für landwirtschaftliche Betriebe leichter zugänglich zu machen. Ebenso wichtig ist eine frühzeitige betriebswirtschaftliche Begleitung, um die wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine nachhaltige Hofübergabe zu schaffen. ■

Kurz zusammengefasst

Die FiBL-Studie macht deutlich, dass Hofnachfolge weit mehr ist als die Übertragung von Eigentum oder die Klärung steuerlicher Fragen. Erfolgreiche Übergaben entstehen dort, wo wirtschaftliche, rechtliche und menschliche Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden. Die derzeitige Beratungslandschaft bietet hierfür bereits zahlreiche Kompetenzen, weist jedoch erhebliche regionale Unterschiede auf und behandelt psychosoziale Themen häufig noch nicht ausreichend.

Für die Zukunft empfehlen die Autorinnen der Studie eine frühzeitig einsetzende, interdisziplinäre und prozessorientierte Beratung. Niedrigschwellige Angebote, eine stärkere Vernetzung der verschiedenen Beratungsstellen sowie die gezielte Einbindung von Themen wie Kommunikation und Konfliktlösung können dazu beitragen, Hofnachfolgen ganzheitlicher zu begleiten. Damit steigen die Chancen, mehr Übergaben erfolgreich zu gestalten und langfristig die Zukunft landwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland zu sichern.

Die Studie wurde gefördert durch Mittel aus dem Förderungsfonds der Landwirtschaftlichen Rentenbank.

Zur Studie:

Spory, Kerstin und Schiller, Ramona (2026): Stärken-Schwächen-Analyse der Hofnachfolge-Beratung in den Bundesländern. Abschlussbericht. FiBL Deutschland e.V., Frankfurt am Main; https://orgprints.org/id/eprint/57781

Von Robotern bis zu Agroforstberatung

Praxisbericht aus der Gründungsförderung in der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft

Hannes Holtermann

Wie werden aus wissenschaftlichen Ideen marktreife Innovationen? Am Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften der Universität Kassel zeigen ein autonomer Weidezaunroboter und die Agroforstberatung TRIEBWERK, wie unterschiedlich Gründungsprozesse verlaufen können – und warum spezialisierte Beratung dafür unverzichtbar ist. Der Öko Startup Hub Hessen, kofinanziert von der Europäischen Union, unterstützt beide Start-up-Vorhaben.

Ein leises Surren liegt in der Luft. Der Weidezaunroboter arbeitet sich automatisch von Zaunpfahl zu Zaunpfahl, beschattet von einer großen Esskastanie, die im Weizenfeld thront. Automatisierte Weidezaunpflege im Agroforst – reine Fiktion? Diese Zukunftsbilder entstehen mit Start-ups: jungen, innovativen Unternehmen mit Wachstumspotenzial, die sich im Gründungsprozess Schritt für Schritt an die Umsetzung ihrer Lösungen herantasten.

Was jede Gründung braucht

Hinter jeder Gründung steht eine Idee, etwas zu verändern. Das „Wozu" ist die zentrale Frage im Gründungsprozess: Wie wird die Welt mit meiner Idee aussehen, was verbessere oder löse ich damit, wie und bei wem? Die Vision ist der Antreiber und der Gestaltungshorizont der Gründenden zugleich und kann z. B. so aussehen: Autonome Roboter unterstützen bei der aufwendigen Zaunpflege oder Agroforst ist gängige Praxis in der Landwirtschaft.

Der Gründungsprozess ist intensiv: Entscheidungen müssen oft kurzfristig und mit begrenztem Wissen getätigt werden. Neben Ambiguitätstoleranz, Flexibilität und Entscheidungsfreude gilt es, das sog. Intention Action Gap zu überwinden – also von der Absicht ins Handeln zu kommen. Zu den persönlichen Anforderungen kommen handfeste Aufgaben: Geschäftsmodell, Businessplan und Gesellschaftsform müssen ausgearbeitet, Zielgruppe und Markt kennengelernt und getestet werden. Über allem steht die Frage der Finanzierung: Wie und wo lässt sich genug Kapital für die Gründung generieren?

Ökologisch Gründen aus der Wissenschaft

Der ökologischen Idee liegt eine geschlossene Kreislaufwirtschaft zugrunde: Auf chemisch-synthetische Pflanzenschutzmittel, gentechnisch veränderte Organismen und mineralische Stickstoffdünger wird verzichtet, um natürliche Prozesse und Bodenfruchtbarkeit langfristig zu erhalten. Mit diesen Grundsätzen entstehen Innovationen, die zunächst für den ökologischen Kontext relevant sind. Dabei handelt es sich häufig um eher kleinteilige Lösungen, wie etwa innovative Hacktechnik zur mechanischen Unkrautbekämpfung oder Lösungen, die nicht primär marktgetrieben sind, sondern gesellschaftliche Wirkung entfalten – wie Bürgeraktienmodelle nach dem Vorbild der Regionalwert AG zur Förderung der regionalen ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft.

Wissenschaftsinduzierte Gründungsprojekte aus der ökologischen Agrar- und Ernährungswirtschaft bringen in diesem Kontext besondere Anforderungen mit sich. Wissenschaftliches Arbeiten heißt, Antworten auf gezielte Fragestellungen zu finden. Dabei können Lösungen und Ideen entstehen, die generalisierbar sind und die ein Markt- oder auch ein gesellschaftliches, ökologisches oder soziales Wirkungspotenzial haben. Es geht darum, das Potenzial zu heben und die Innovationen von der Wissenschaft in die Gesellschaft zu transferieren, was je nach Idee einen erheblichen Aufwand bedeuten kann. Einerseits haben Wissenschaftler*innen hohe Expertise im wissenschaftlichen Ökosystem, die marktwirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Realisierung von Ideen ist aber zumeist noch fremd. Andererseits variieren die Innovationszyklen, also die Phasen die eine Innovation von der Idee bis zur Markteinführung durchläuft. Technische Innovationen, wie z. B. die autonome Pflege von Weidezäunen, die eine Angebotslücke schließen, haben eher ein hohes Marktpotenzial und einen kürzeren Innovationszyklus. Grundlegende Veränderungen mit hohem Wirkungspotenzial, wie z. B. die Umstellung der Anbaumethoden auf Agroforst, sind dagegen eher durch lange Innovationszyklen gekennzeichnet.



Foto: privat

Hannes Holtermann

Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften, Universität Kassel

holtermann@uni-kassel.de
www.uni-kassel.de/go/oekostartuphub

Solche Innovationen passen selten in gängige Förderstrukturen und Skalierungslogiken. Gefragt sind deshalb Unterstützungsangebote, die mit dieser Vielfalt umgehen und kreative Transfer-, Finanzierungs- und Umsetzungswege anbieten können.

Gründungsförderung im Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften Witzenhausen

Der Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften der Universität Kassel in Witzenhausen blickt auf eine besondere Geschichte zurück: Bereits Anfang der 1980er Jahre wurde die erste Professur für Ökologische Landwirtschaft weltweit eingerichtet – ein Pionierstandort. Angezogen von der Vision, eine umweltverträgliche, gesundheitsfördernde Landwirtschaft zu studieren und diese praktisch umzusetzen, gibt es überdurchschnittlich viele Studierende am Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften, die nach dem Studium ein Unternehmen gründen wollen.

Daraus ergibt sich eine hohe Gründungsaffinität: Über 100 Unternehmen wurden bereits von Absolvent*innen gegründet, darunter das „Hühnermobil" oder die Regionalwert AG. Dabei gibt es eine große thematische Bandbreite – die Gründungen reichen von Beratung und Dienstleistungsunternehmen über produzierendes Gewerbe und Handel bis hin zu landwirtschaftlichen Unternehmen.

Unternehmensgründungen tragen dazu bei, wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis zu transferieren und umgekehrt Fragen aus der Praxis an die Wissenschaft heranzutragen. Die systematische Gründungsunterstützung hilft so, Innovationen für die ökologische Land- und Ernährungswirtschaft zu realisieren und stärkt die regionale Wirtschaft sowie den Standort Witzenhausen. In Zusammenarbeit mit UniKasselTransfer wurde die Gründungsförderung seit 2013 im Rahmen verschiedener Drittmittelprojekte aufgebaut bis hin zum heutigen hessenweiten Öko Startup Hub, der von der Europäischen Union kofinanziert wird.

Öko Startup Hub – Gründung mit Netzwerk

Der Öko Startup Hub fördert gezielt wissenschaftsinduzierte Gründungsprojekte aus der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft. Über ein hochschulübergreifendes Angebot sowie die hessenweite Vernetzung von Gründer*innen wird Fach- und Branchenwissen problemangepasst vermittelt. Für Gründende entsteht so der Raum, sich einen Überblick zu verschaffen, Fach- und Brancheninformationen einzuordnen und Kontakte zum Markt sowie zu Branchenakteuren wie Verbänden, Stiftungen, Hochschulen und Netzwerken herzustellen. Mit den Ideengeber*innen und Start-ups werden gemeinsam Lösungen passgenau entwickelt u. a. im Peerlearning, dem Lernen voneinander in Gruppen, das durch KI nicht ersetzt werden kann, oder in Einzelberatungen. Themen sind u. a. die Schärfung der Ideen, die Prüfung der Markttauglichkeit, die Realisierung der Finanzierung und die Motivation der Gründenden. Wie diese Unterstützung konkret aussieht, zeigen zwei Gründungsvorhaben aus dem Fachbereich.

Autonome Pflege von Weidezäunen

Das Freimähen von Weidezäunen gehört zu den mühsamsten und zeitraubendsten Arbeiten in der Landwirtschaft. Weidezäune müssen regelmäßig freigehalten werden, da überwachsenes Gras den Strom ableitet: Nutztiere können dadurch ausbrechen, während Raubtiere leichter eindringen können. Der Weidezaunroboter fährt den Zaun vollständig autonom entlang, mäht dabei das Gras darunter und kontrolliert gleichzeitig die Anlage auf Störungen – ganz ohne menschliches Eingreifen. Damit verspricht er eine erhebliche Arbeitserleichterung und eine zuverlässig verfügbare Arbeitskraft, gerade in Zeiten des Arbeitskräftemangels.

Der Weidezaunroboter ist das Ergebnis zweier aufeinander aufbauender Forschungsprojekte. Im Projekt SmartFence wurde



Das Team vom Weidezaunroboter bei einem Video-Dreh im Labor und Funktionstest des Roboters

Foto: Universität Kassel

zunächst die technische Realisierbarkeit nachgewiesen und das Funktionsmuster erprobt; im Anschlussprojekt RoboZaun wird das System nun zur Marktreife weiterentwickelt. Aktuell wird der Roboter bei landwirtschaftlichen Betrieben in der Praxis erprobt, wobei die Anforderungen der Nutzer*innen gezielt in die Weiterentwicklung einfließen.

Für den Schritt in den Markt benötigt das Team Unterstützung, die über technisches Know-how hinausgeht: UniKasselTransfer berät u. a. zu Förderprogrammen, z. B. EXIST und Hessen Ideen sowie Patentrecht. Der Öko Startup Hub ergänzt dies um branchenspezifisches Fach- und Marktwissen sowie den Zugang zum Netzwerk der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft. Beide Anlaufstellen fungieren als Sparringspartner, damit sich das Team weiterhin auf die technische Entwicklung konzentrieren kann, während im Hintergrund die strategischen Weichen gestellt werden. Denn genau jetzt gilt es, zentrale Fragen zu klären: Soll die Weiterfinanzierung über Förderprogramme, Partner oder Investor*innen erfolgen? Und liegt der strategische Fokus auf dem baldigen Markteintritt oder auf einer weiteren technischen Reifung des Produkts?



Foto: TRIEBWERK – Agroforst & Wassermanagement Planung

Weizenernte auf der Agroforstversuchsfläche auf dem Werragut bei Eschwege, die das Startup TRIEBWERK – Agroforst & Wassermanagement initiiert hat.

Beratung für Agroforstsysteme

Neben technischen Innovationen entwickeln sich auch wissensbasierte Beratungsangebote aus der Wissenschaft in der Region. TRIEBWERK – Agroforst & Wassermanagement Planung entstand aus dem gemeinsamen Anliegen dreier Agrarwissenschaftler, nachhaltige und praktisch umsetzbare Antworten auf die Krisen in Landwirtschaft, Klima und Biodiversität zu entwickeln. Regenerative Landnutzungssysteme wie Agroforst haben ein großes Potenzial, Landwirtschaft produktiv und zugleich klima-, boden- und biodiversitätsfreundlich zu gestalten. Das Unternehmen TRIEBWERK begleitet als Komplettanbieter für Agroforstsysteme und dezentrales Wassermanagement landwirtschaftliche Betriebe, Kommunen und Projektpartner von der ersten Idee über Finanzierung und Behördenkommunikation bis zur Umsetzung standortangepasster Agroforstlösungen.

Bei der Gründung wurde das Team zu Geschäftsmodell, thematischer Fokussierung und Teamzusammenarbeit begleitet; das Hessen-Ideen-Stipendium trieb die Entwicklung voran. Die Vorstellung des Projektes in einer digitalen Unternehmerrunde des Werra-Meißner-Kreises überzeugte zudem die Sparkasse, die eine Förderzusage für das Crowdfunding vor dessen eigentlichem Start gab. Mit dieser und einer weiteren Crowdfunding-Kampagne wurde die Pflanzung der Versuchsfläche auf dem Werragut bei Eschwege finanziert. Danach standen Vernetzung und fachlicher Austausch im Vordergrund. Heute ist TRIEBWERK ein etablierter Marktakteur und an mehreren Forschungsprojekten mit dem Fachbereich beteiligt.

Fazit

Mit dem Öko Startup Hub wird das Nischenthema der Förderung von Start-ups aus der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft adressiert und ein Innovationsmotor geschaffen, der zur Entwicklung intelligenter und nachhaltiger Unternehmenskonzepte beitragen soll. Am Weidezaunroboter und an TRIEBWERK werden die Unterschiede in den Innovationszyklen und Unterstützungsbedarfen deutlich. Ökologische Gründungsvorhaben benötigen eine spezialisierte Beratung um Innovationen Realität werden zulassen, denn weder die Finanzierung der Start-ups noch die der Gründungsunterstützung passen in die gängigen Standardschablonen. Dass sich ausgerechnet Weidezaunroboter und Agroforstberatung in der einleitenden Vision treffen, ist reiner Zufall – und doch ein Beleg dafür, wie unterschiedlich die Innovationen sind, die im Fachbereich gleichzeitig entstehen. Bis die Esskastanie auf der Agroforstfläche groß sein wird, vergehen noch einige Jahrzehnte. Der Weidezaunroboter wird aber schon im kommenden Jahr einen ersten Praxistest in der Agroforstversuchsfläche durchführen.

UNIKASSEL VERSITÄT | ÖKOLOGISCHE AGRARWISSENSCHAFTEN

UNIKAT mehr unternehmen

UNIKASSEL TRANSFER

www.zaunroboter.de, www.triebwerk-landwirtschaft.de, www.unikasseltransfer.de

www.uni-kassel.de/go/oekostartuphub



Foto: www.juliabader-foto.design

U-Netz Heidekreis
Seit 20 Jahren Kooperation statt Konkurrenz

Christina Jessel

Das U-Netz Heidekreis bringt seit 20 Jahren Unternehmerinnen, selbstständige Frauen, Freiberuflerinnen und Gründerinnen zusammen. Unter dem Motto „Kooperation statt Konkurrenz" finden hier regelmäßig Abende mit Vorträgen zu den unterschiedlichsten Themen aus dem Alltag von Unternehmerinnen statt. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Gründerinnen und der gegenseitigen Unterstützung, um gemeinsam zu wachsen.

Der Heidekreis im Herzen Niedersachsens ist vor allem für seine lilablühende Heidelandschaft bekannt und eher ländlich geprägt, mit einer Vielzahl an Städten und Dörfern. Genauso vielfältig sind auch die Unternehmerinnen vor Ort. Und seit 2006 gibt es für alle eine gemeinsame Anlaufstelle: das U-Netz Heidekreis.

Von Frauen für Frauen

Das Netzwerk wurde in Kooperation mit der Koordinierungsstelle Frau & Wirtschaft im Heidekreis gegründet. Es ist explizit als Gegenentwurf bzw. Ergänzung zu anderen, klassischen, eher männlich besetzten Unternehmensnetzwerken entstanden. Aus den anfänglich eher unregelmäßigen und lockeren Treffen der Gründungsmitglieder hat sich ein eingetragener Verein entwickelt, in dem die Mitglieder Wissen und Erfahrungen aktiv austauschen können und sich gegenseitig bei der Unternehmensentwicklung unterstützen. Ziel war es, einen sicheren Raum für alle Frauen aus dem Heidekreis zu schaffen, die unternehmerische Verantwortung tragen – dazu zählen auch Selbstständige und Freiberuflerinnen, im Haupt- oder Nebenerwerb. Durch Presse- und Social-Media-Arbeit, Empfehlungen und vor allem durch die vielen Veranstaltungen ist das Netzwerk seitdem stetig gewachsen. Heute zählt es 100 Mitglieder aus den unterschiedlichsten Branchen.

Regelmäßige Treffen zur Weiterbildung und zum Netzwerken

Einmal im Monat treffen sich die Unternehmerinnen zu einem Themenabend. Dort gibt es Vorträge aus den eigenen Reihen oder von externen Speakerinnen, die den Unternehmerinnenalltag bereichern. Mal geht es um businessnahe Themen wie Social Media, künstliche Intelligenz oder die eigene Stimme und das Auftreten, an anderen Abenden stehen Gesundheitsthemen oder der Umgang mit Krisen im Mittelpunkt.

Was an jedem Abend bleibt, ist ausreichend Zeit zum Netzwerken. Zeit für Gespräche untereinander, von Unternehmerin zu Unternehmerin, auf Augenhöhe und wertschätzend. So sind bereits unzählige Kooperationen, Kundenbeziehungen, Empfehlungen und Freundschaften entstanden.

Überhaupt hat das U-Netz im Laufe der Jahre zahlreiche Veranstaltungen mit Strahlkraft, die weit über den Heidekreis hinausreicht, auf die Beine gestellt. Zu den Highlights zählen u. a. der Frauenkongress im Heide Park Soltau mit Linda Zervakis als Stargast, Unternehmerinnen-TV und gemeinsame Treffen mit Unternehmerinnenverbänden aus den Nachbarlandkreisen.

Vorbilder und Anlaufstelle für Jungunternehmerinnen

Neben dem Austausch untereinander ist ein zentrales Anliegen des Vereins, Gründerinnen und angehende Selbstständige zu unterstützen und für das Unternehmertum zu begeistern. Die 1. Vorsitzende Carola Maria Fernau und die 2. Vorsitzende Anika Schön wurden hierfür von der Initiative „FRAUEN unternehmen" des Bundeswirtschaftsministeriums als Vorbildunternehmerinnen ausgezeichnet. Eine dritte Vorbildunternehmerin ist ebenfalls Teil des Netzwerks.



Foto: Andrea Juettner-Lohmann

Christina Jessel

c:jessel – PR-, KI- und Social-Media-Beratung, Soltau

christina.jessel@cjessel.de
www.cjessel.de

Besondere Veranstaltungen für Gründerinnen

Im Rahmen der Gründungswoche Deutschland gibt es jedes Jahr im November einen Themenabend, der sich speziell an alle Frauen richtet, die sich gerade in der Gründung befinden, frisch gegründet haben oder überlegen, sich selbstständig zu machen. Über mehrere Jahre fand die Veranstaltung als „Business-Speed-Dating" statt. Dort konnten die Gründerinnen jeweils 10 Minuten lang ihre Geschäftsidee einer erfahrenen Unternehmerin vorstellen und sich Tipps und Ratschläge für den Start einholen. Danach ging es zur nächsten. Das Ergebnis waren zahlreiche Frauen, die den Sprung in die Selbstständigkeit gewagt haben, erste Kontakte für ihr Netzwerk knüpfen konnten und dem U-Netz Heidekreis beigetreten sind.

2025 gab es für alle Interessierten stattdessen einen Vortrag zu der Frage, wie man als Gründerin sichtbar wird. Dafür waren vor Ort Karin Fitze-Gröger (Webdesignerin), Katja Lippert (Branddesignerin) und Christina Jessel (PR und Social Media). Im Anschluss konnten die Anwesenden an drei Expertentischen alle ihre Fragen an die Referentinnen stellen. Zusätzlich gab es drei weitere Tische: mit den beiden Vorsitzenden, die Fragen zum Unternehmertum beantwortet haben, der Gründungsberaterin Madleen Frommholz, die auf die Vereinbarkeit von Selbstständigkeit und Familie spezialisiert ist, und der Koordinierungsstelle Frau & Wirtschaft Heidekreis, die ihre Angebote vorgestellt hat.



Foto: www.u-netz-heidekreis.de

Bei den Themenabenden des U-Netz Heidekreis geht es nicht nur um Vernetzung, auch Weiterbildung wird groß geschrieben. Regelmäßig werden auch externe Referentinnen gebucht.

In diesem Jahr wird die Veranstaltung von Viktoria Tarnow ergänzt, einer Spezialistin für CRM und Media.

Sichtbarkeit für Mitglieder

Auch die Mitglieder des U-Netzes werden bei ihrer Sichtbarkeit unterstützt. So werden sie beispielsweise auf der Webseite des Netzwerks und in verschiedenen Printmedien mit ihren Dienstleistungen und Kontaktdaten vorgestellt. Auch auf den Social-Media-Kanälen des Netzwerks – Instagram, Facebook und LinkedIn – sind die Mitglieder immer wieder präsent. Rund die Hälfte der Themenabende wird mit Vorträgen aus den eigenen Reihen gefüllt und stark auf allen Kanälen sowie in der lokalen Presse beworben. Eine Arbeit, die alle Vorstandsmitglieder ehrenamtlich in ihrer Freizeit und mit Leidenschaft machen.

Das Highlight: 20 Jahre U-Netz

Ein Netzwerk, das sich seit 20 Jahren für seine Mitglieder und für Gründerinnen starkmacht, ist schon etwas ganz Besonderes. Denn die beiden Schwesternetzwerke in Rotenburg (Wümme) und Verden (Aller) haben sich in den letzten Jahren aufgelöst. Das U-Netz Heidekreis wächst dagegen weiter – vor allem dank des Engagements seiner Mitglieder. Im Juni 2026 wurde das auch mit einer großen Party geehrt. Gefeiert wurde in der Felto Filzwelt Soltau, an dem Ort, an dem schon das 10-jährige Jubiläum stattfand. Es gab einen Vortrag, einen Rückblick, viel Zeit zum Netzwerken und natürlich wurde auf die nächsten 20 Jahre angestoßen. Kurz darauf, im September, konnte mit der Hebamme und frischgebackenen Selbstständigen Sonja Meyer das 100. Mitglied begrüßt werden.

Ein klares Zeichen, dass ein Netzwerk, das auf Austausch, Kooperation und gegenseitige Unterstützung spezialisiert ist, auch in Zukunft genau der Ort ist, den Unternehmerinnen brauchen. ■



Foto: www.juliabader-foto.design

Gruppenbild anlässlich des 20-jährigen Jubiläums

3 Fragen an …

Yvette Dinse, Unternehmensberaterin, berät insbesondere Frauen mit Gründungsabsichten, Kontor VII

1 Wann ist professionelle Gründungsberatung besonders hilfreich und wobei können Sie konkret unterstützen?

Gründungsberatung ist hilfreich, wenn Entscheidungen anstehen, nächste Schritte geklärt werden sollen oder ein Blick von außen weiterhilft – bei Planung, Start und Wachstum.

In der Planungsphase wird aus einer ersten Idee ein umsetzbares Vorhaben. Wir klären Fragen: Passt das Geschäftsmodell? Stimmen Preise und Finanzierung? Kann ich davon leben? Manche Gründerinnen haben mit KI und digitalen Tools bereits ein Konzept erarbeitet, andere kommen mit einer Idee. Meine Beratung beginnt dort, wo die Gründerin gerade steht. Gemeinsam prüfen wir, ob das Vorhaben wirtschaftlich funktioniert, welche Chancen und Risiken bestehen und ob es zur Lebensphase und zu den Bedingungen vor Ort passt. Daraus entsteht ein Businessplan als Orientierung für die nächsten Schritte.

In der Start- und Wachstumsphase schaue ich gemeinsam mit der Unternehmerin auf die Entwicklung ihres Unternehmens, erkenne frühzeitig Risiken, zeige neue Möglichkeiten auf und schaffe Zugänge zu passenden Netzwerken.



Foto: handcraft, Sandra Doepringhaus

Yvette Dinse

Yvette Dinse begleitet seit 1997 Gründerinnen und Gründer auf dem Weg in die Selbstständigkeit und führt seit 2011 die Unternehmensberatung Kontor VII in Rostock. Als Regionalverantwortliche der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) für Mecklenburg-Vorpommern engagiert sie sich seit 2006 für Gründerinnen und selbstständige Frauen. 2014 übernahm sie die Präsidentschaft von Frauen in die Wirtschaft e.V. Ihr besonderes Engagement gilt der Verbesserung der Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Selbstständigkeit von Frauen. 2025 wurde sie als „Frau des Jahres" Mecklenburg-Vorpommerns ausgezeichnet.

dinse@fiw-ev.de

www.kontorsieben.de

2 Was sind nach Ihrer Erfahrung wiederkehrende Hürden – persönlicher Art, aber auch bei den Rahmenbedingungen – denen sich Gründerinnen (insbesondere auch in ländlichen Räumen) gegenübersehen?

Eine Gründung betrifft viele Lebensbereiche. Bestehende Rollenbilder können beeinflussen, wie Frauen ihre Möglichkeiten, Leistung und Risiken einschätzen. Zugleich muss die Selbstständigkeit zur Lebensphase und zu familiären Verpflichtungen passen. Ob daraus Hürden für Gründung und Unternehmensentwicklung entstehen, hängt wesentlich von den Rahmenbedingungen ab.

Frauen sind in ländlichen Räumen in vielen Branchen unternehmerisch tätig – auch als Landwirtinnen und in Familienbetrieben, hier ist ihre unternehmerische Rolle oft wenig sichtbar.

In ländlichen Räumen beeinflussen lange Wege, Mobilität, Kinderbetreuung oder Pflege ebenso wie der Zugang zu Beratung, Finanzierung und Netzwerken, ob und wie Frauen eine Selbstständigkeit aufbauen und weiterentwickeln. Auch Zeitpunkt und Ort von Angeboten bestimmen mit, ob sie nutzbar sind. Deshalb ist mir der Perspektivwechsel wichtig: Nicht die Frauen müssen sich den Strukturen anpassen. Rahmenbedingungen müssen so gestaltet sein, dass Gründerinnen und Unternehmerinnen sie nutzen.

3 Was ist Ihr wichtigster Tipp für einen erfolgreichen Start in die Selbstständigkeit?

Der Start in die Selbstständigkeit ist wie der Start ins Berufsleben: Ein neuer Lebensabschnitt beginnt, der Zeit, Familie, Finanzen und Verantwortung betrifft. Deshalb sollte die Selbstständigkeit zur Lebenssituation passen.

Die Zahlen müssen stimmen. Ebenso wichtig ist unternehmerisches Handeln: Austausch nutzen, eigene Entscheidungen treffen, Ideen umsetzen, Chancen erkennen und das Unternehmen entwickeln.

Mein Tipp: Die Selbstständigkeit als Ganzes sehen – wirtschaftlich gut vorbereitet starten, Möglichkeiten nutzen, die Lebenssituation mitdenken und mit Freude Unternehmerin sein. ■

3 Fragen an …

Wiebke Wennemer, Sozioökonomische Beraterin, Landwirtschaftskammer Niedersachsen

1 Wann sollten sich Unternehmer*innen mit der Nachfolge beschäftigen – und warum so früh?

Ganz kurz: Nach der Hofübergabe ist vor der Hofübergabe. Man kann sich auf jeden Fall nicht zu früh mit dem Thema beschäftigen. Der konkrete Übergabeprozess nimmt gerne zwei bis drei Jahre ein und darf deutlich vor dem Regelrentenalter der Übergebenden gestartet werden. Aber bereits lange davor können wichtige Weichen gestellt werden. Wenn das Übergeberpaar Eltern von mehr als einem Kind sind, ist in der Landwirtschaft meist klar, dass nur ein Kind den Hof bekommt und die weiteren Kinder eine Abfindung. Da dies nicht eine monetär gleichmäßige Verteilung des Vermögens darstellt, ist es gut, wenn die weichenden Erb*innen diese Pläne der Eltern frühzeitig erfahren. Auch wenn Eltern mit ihrem Vermögen machen können, was sie möchten, ist das innerfamiliäre Verständnis und Einvernehmen für den Familienfrieden, also u. a. das freudige gemeinsame Weihnachten feiern, entscheidend. Auch können die Eltern bereits frühzeitig Vermögenswerte außerhalb des Unternehmens aufbauen, die als Abfindung der weichenden Geschwister und/oder als Altersvorsorge der abgebenden Generation dienen können.



Foto: LWK niedersachsen

Wiebke Wennemer

Sozioökonomische Beraterin,
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Wiebke.Wennemer@lwk-niedersachsen.de

www.lwk-niedersachsen.de/lwk/thema/429_Hofuebergabe

2 Was sind die größten Herausforderungen, wenn eine Nachfolge gelingen soll?

Unter einem starken Baum wachsen selten starke Nachfolger*innen. Den eigenen Wirkungs- und Verantwortungsbereich als Betriebsleiter*in zeitig selbst zurückzuschneiden, damit die nachwachsende Generation in ihre Kraft kommen kann, sehe ich als eine enorme Herausforderung. Die Verantwortung für das Lebenswerk zum Teil zahlreicher Generationen gibt sich nicht so leicht aus der Hand. Gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen sind hier wie notwendiger Dünger zu sehen. Durch sie können zum Übergabezeitpunkt zwei starke Bäume nebeneinanderstehen und den Betrieb zukunftsweisend entwickeln.

3 Wie können Sie als Beraterin dabei unterstützen, eine passende Nachfolgelösung zu finden und erfolgreich umzusetzen?

Das Aufspannen eines Gesprächsraumes ist eine unserer Hauptaufgaben. Wenn alle Beteiligten das Gefühl bekommen, ihre Wünsche und Bedürfnisse ansprechen zu können, ist schon sehr viel gewonnen. Was unter der Tischdecke bleibt, wirkt sonst über den Übergabezeitpunkt hinweg fort. Sämtliche Themen im Zusammenhang mit der Übergabe an einem Tisch zu besprechen, statt dass je Partei im eigenen Wohnzimmer über einem Übergabevertragsentwurf brütet, macht einen großen Unterschied. Wir sehen uns auch in vielen Fällen als Übersetzer, die das gegenseitige Hineinversetzen erleichtern. Unternehmensübergabe ist mehr als ein Vertrag beim Notar. So sind beispielsweise die notwendigen Anpassungen in der persönlichen Absicherung der Beteiligten nach der Übergabe ein weiterer wichtiger Bereich unserer Arbeit. Diese Absicherung legt wieder den Grundstein für die nächste Hofübergabe. ■

PERSONALIEN

Die ASG gratuliert …

… Dr. Hermann Onko Aeikens zum 75. Geburtstag

Aeikens begann seine berufliche Laufbahn 1981 in der niedersächsischen Landesverwaltung. 1990 wechselte er in die Agrarverwaltung nach Sachsen-Anhalt, war dort von 2002 – 2009 Staatssekretär und schließlich von 2009 – 2016 Minister für Landwirtschaft und Umwelt. Von 2016 bis zu seinem Ruhestand 2019 übernahm Aeikens das Amt des Staatssekretärs im Bundeslandwirtschaftsministerium. Der ASG ist er seit 2003 verbunden und war bis 2016 in verschiedenen ASG-Gremien aktiv, seit 2013 als stellvertretender Vorsitzender.

Für seine außergewöhnlichen Verdienste um die sozialverträgliche Umstrukturierung der Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt wurde er im Juni 2026 von Ministerpräsident Sven Schulze mit dem Verdienstorden des Landes Sachsen-Anhalt ausgezeichnet. Aeikens feierte im September 2026 seinen 75. Geburtstag.

Die ASG wünscht ihrem Ehrenmitglied alles Gute und Gesundheit. ■

MEDIENTIPPS

Frauen in der Nachfolge

Neue Wege der Führung in Familienunternehmen



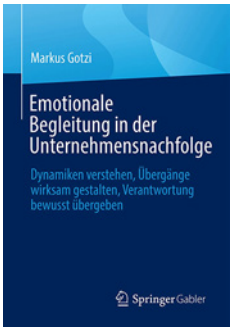
Daniela Jäkel-Wurzer. Springer Gabler, Berlin und Heidelberg 2025, 168 S., ISBN 978-3-662-72269-5, 59,99 € (Print), ISBN 978-3-662-72270-1, 46,99 € (eBook).

Immer mehr Frauen übernehmen die unternehmerische Verantwortung und prägen Führungsverständnis und Nachfolgeprozesse mit neuen Impulsen. Dieses Buch zeigt, wie sich weibliche Nachfolge in Familienunternehmen in den letzten 15 Jahren entwickelt hat. Im Mittelpunkt stehen Familienunternehmerinnen zwischen 30 und Mitte 40, die ihre Nachfolge aktiv gestalten, Führung neu denken und eigene Wege zwischen Tradition und Zukunft gehen.

Auf Basis von 19 qualitativen Interviews entsteht ein vielstimmiges Bild weiblicher Nachfolge: Es geht um Selbstverständnis, Mut, Gestaltungsspielräume und um die besondere Wirkkraft kooperativer, weiblicher Führung. Das Buch bietet tiefe Einblicke in gelebtes Unternehmertum. Mutmachend reflektiert es auch persönliche Entwicklungsthemen wie die Entfaltung der eigenen Führungspersönlichkeit, den Umgang mit Hürden sowie die Vereinbarkeit von Unternehmen und Familie. Für alle, die Nachfolge als Chance begreifen, unternehmerische Zukunft neu zu denken. ■ Springer Gabler

Emotionale Begleitung in der Unternehmensnachfolge

Dynamiken verstehen, Übergänge wirksam gestalten, Verantwortung bewusst übergeben



Markus Gotzi. Springer Gabler, Berlin und Heidelberg 2025, 164 S., ISBN 978-3-662-73928-0, 39,99 €, ISBN 978-3-662-73929-7, 29,99 €.

Eine Unternehmensnachfolge wird häufig wie ein Projekt behandelt: mit Zeitplänen, Verträgen und einem Übergabetermin. Doch in der Praxis scheitert sie selten an rechtlichen oder steuerlichen Fragen – sondern an menschlichen Faktoren: Emotionale Hürden – Ängste, Konflikte, Identitätskrisen – werden oft unterschätzt, können aber den ganzen Prozess blockieren.

Dieses Fachbuch beleuchtet die zwischenmenschlichen und psychologischen Aspekte des Generationswechsels in Unternehmen. Es zeigt, wie eine professionelle Begleitung sowohl den übergebenden Inhaber als auch die nachfolgende Generation dabei unterstützt, emotionale Herausforderungen zu bewältigen und den Übergabeprozess erfolgreich zu meistern. Anhand von Fallbeispielen und praxisnahen Tipps wird deutlich, dass Empathie, offene Kommunikation und Konfliktlösung ebenso entscheidend sind wie Verträge und Bilanzen, um eine Unternehmensnachfolge zum Erfolg zu führen. ■ Springer Gabler

Frauen gründen

Brigitte Waffenschmidt und Joachim Gutmann. Haufe, Freiburg 2026, 264 S., ISBN 978-3-648-20083-4, 59,99 €.

Viele potenzielle Gründerinnen sind bestens qualifiziert und bringen Kompetenzen mit, die für erfolgreiches Unternehmertum zentral sind: strategisches Denken, Kommunikationsstärke, Ausdauer und ein feines Gespür für Marktbedürfnisse. Dennoch sind Frauen in der Gründerszene nach wie vor deutlich unterrepräsentiert.

Dieses Buch benennt konkrete Hindernisse für Gründerinnen, analysiert hartnäckige Vorurteile und präsentiert aktuelle Forschungsergebnisse. Im Mittelpunkt stehen 14 inspirierende Gründerinnen, die ihren eigenen Weg gegangen sind – geprägt von ganz unterschiedlichen Biografien, Branchen und Lebensentwürfen. Ihre authentischen Erfahrungsberichte machen Unternehmensgründung lebendig, greifbar und nachvollziehbar.

Dabei zeigt sich deutlich: Es gibt kein Patentrezept für eine erfolgreiche Gründung als Frau – aber viele individuelle Lösungen, die inspirieren und Mut machen. Besonders in einer Lebensphase, die mit weitreichenden persönlichen und wirtschaftlichen Weichenstellungen verbunden ist. ■ Haufe



Gründungen in ländlichen Räumen

Zwischen Daseinsvorsorge und High-Tech-Startups

Joachim Lange, Barbara Fährmann, Dirk Fornahl, Christian Hundt (Hrsg.). Loccumer Protokolle 27/2025, Evangelische Akademie Loccum 2025, 135 S., ISBN 978-3-8172-2725-9, 10,00 €.

Gründungen können die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Regionen verbessern, insbesondere auch in ländlichen Räumen. Doch gerade hier ist das Gründungsgeschehen oft wenig dynamisch. Was wissen wir über die räumliche Verteilung von Gründungen und der Gründungsförderung? (Wie) kann die Politik die Bedingungen für Gründungen in ländlichen Räumen verbessern und so zu wirtschaftlicher Dynamik, Innovation und Daseinsvorsorge beitragen?
■ Evangelische Akademie Loccum



„Wir wollen nicht klagen“

Sölden und Söldner in Bayerisch-Schwaben

Katharina Wischer und Ida Maria Vollmar, Schwäbisches Freilichtmuseum Illerbeuren (Hrsg.). Gmeiner-Verlag, Meßkirch 2026, 300 S., 100 farbige Abbildungen, ISBN 978-3-7801-1039-8, 28,00 €.

Sie waren die Mehrheit auf dem Land – und sind heute fast vergessen: Söldner in Bayerisch-Schwaben. Sie standen zwischen den wohlhabenderen Bauern und den landlosen Dorfarmen. Ihr eigener Besitz reichte meist nicht aus, um allein von der Landwirtschaft zu leben. Deshalb waren sie auf zusätzliche Einnahmequellen angewiesen: Sie arbeiteten im Handwerk, verdingten sich als Tagelöhner oder suchten andere Möglichkeiten, ihren Lebensunterhalt zu sichern. Die Vielfalt an Lebens- und Erwerbsformen macht die Söldner zu einer besonders spannenden, bislang jedoch wenig beachteten Gruppe der ländlichen Gesellschaft. Dieser Sammelband holt sie ins Licht. Wie lebten Familien auf den kleinsten Höfen? Was besaßen sie, welcher Arbeit gingen sie nach? Beiträge zu Alltag, Biografien und Baugeschichte zeichnen ein vielschichtiges Bild dieser ländlichen Unterschicht im 19. und 20. Jahrhundert. Eine Spurensuche nach Menschen, die als Handwerker, Tagelöhner oder Saisonarbeiter ums Überleben kämpften – im kargen Anwesen, der Sölde. ■ Gmeiner-Verlag/Wischer



Alternative Nachfolgemodelle in landwirtschaftlichen Familienbetrieben: Potenziale und Grenzen der Betriebsgemeinschaft

Moritz Ferdinand Koch. Junior Management Science 11(2), S. 333 – 362, 2026.

Das strukturelle Nachfolgeproblem in landwirtschaftlichen Familienbetrieben verdeutlicht die fehlende Bereitschaft der nachfolgenden Generation, den elterlichen Hof eigenständig weiterzuführen. Gleichzeitig besteht jedoch häufig eine tiefe familiäre Verbundenheit zum Hof, aus der der Wunsch resultiert, den Familienbetrieb zu erhalten. Für dieses Nachfolgedilemma werden alternative Formen der Nachfolge gebraucht, die eine Trennung von Eigentum und Betriebsleitung im Zuge der Hofnachfolge ermöglichen. Eine Möglichkeit sind Betriebsgemeinschaften, ein überbetrieblicher Zusammenschluss landwirtschaftlicher Einzelbetriebe zu einer neuen Gesellschaft.

Basierend auf Einzelinterviews zeigen die Ergebnisse, dass Betriebsgemeinschaften ein tragfähiges Modell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe darstellen können, indem sie betriebliche Kontinuität und den Verbleib des Eigentums in Familienhand sichern, während Betriebsleitung und Bewirtschaftung extern organisiert werden können. Als zentrale Voraussetzungen wurden dabei die aktive Einbindung, sichtbare Präsenz sowie die verantwortungsvolle Übernahme der Rolle als Mitunternehmer*in durch die Familie identifiziert. Gleichzeitig zeigt sich, dass der betriebliche Zusammenschluss hohe organisatorische sowie persönliche Anforderungen an die Beteiligten stellt und anfällig für Spannungen und Konflikte ist, die die langfristige Stabilität gefährden können.

Herunterzuladen unter: www.jums.ub.uni-muenchen.de/JMS/article/view/5356/3740

Konzeptbasierte Förderprogramme in den Bundesländern zur Unterstützung landwirtschaftlicher Existenzgründungen

Erhalt einer vielfältigen und eigentümergeführten Agrarstruktur durch mehr landwirtschaftliche Existenzgründungen

Christof Potthof. AgrarBündnis e.V. (Hrsg), Gleichen/Berlin, 2026.

Der Generationswechsel in der Landwirtschaft bedarf finanzieller und struktureller Förderung, die in Deutschland aktuell auf verschiedenen Wegen vorgenommen wird. Die Broschüre untersucht bundeslandspezifische Förderprogramme, die landwirtschaftliche Existenzgründungen konzeptbasiert unterstützen. Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Autor*innen bauen dabei auf leitfadengestützten Interviews mit 15 Junglandwirt*innen auf, die in einem deutschen Bundesland eine solche Förderung beantragt haben. Die Broschüre ist die erste umfassende systematische Zusammenstellung der Erfahrungen dieser Gruppe.

Die Befragten begrüßen das Instrument einer konzeptbasierten Förderung, da es besonders bei außerfamiliären Hofübernahmen und Neugründungen zielgenau wirke. Empfohlen wird allerdings, statt innerfamilärer Übernahmen auch Mehrpersonen-Geschäftsleitungen wie z. B. zwei gleichberechtigte Junglandwirt*innen in einer GbR konzeptbasiert zu fördern. Zudem benachteiligten die aktuellen Regelungen der meisten Bundesländer insbesondere Frauen und junge Familien. Allgemein sollte sich die Auszahlung am Bedarf der Geförderten orientieren und die Förderung besser für den Erwerb eines Betriebes nutzbar sein.

Herunterzuladen unter: www.agrarbuendnis.de/fileadmin/Daten-AB/downloads/260430_agrarbuendnis_broschuere_existenz.pdf

Stolpersteine bei der familieninternen Unternehmensübergabe

Nachfolgestudie 2026

Pascal Zumbühl, Dr. Marie Klein. Studienreihe Unternehmensnachfolge, Ausgabe 3 von 5, UBS Switzerland AG, Chief Investment Office GWM, & Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG), 2026.

Die Studie betrachtet die familieninterne Unternehmensnachfolge aus Sicht der Nachfolgekandidat*innen. Grundlage ist eine Online-Umfrage vom September 2025 unter 52 potenziellen Nachfolger*innen mit einem Durchschnittsalter von 27 Jahren. Sinnstiftende Arbeit, eine gute Unternehmenskultur und Gestaltungsspielraum sind ihnen wichtiger als finanzielle Anreize und ihre Motivation zur Übernahme ist überwiegend intrinsisch. Nur 19 % sind sicher, dass sie das Unternehmen übernehmen werden. Als Hauptrisiken nennt die Studie mangelnde Fähigkeiten oder Ressourcen („nicht können“, 33 %), fehlende Bereitschaft („nicht wollen“, 25 %) und einschränkende familiäre oder strukturelle Rahmenbedingungen („nicht dürfen“, 23 %). Frauen zweifeln deutlich häufiger an ihren eigenen Fähigkeiten. Die Autor*innen empfehlen eine frühe, offene Kommunikation, die gezielte Förderung der Nachfolger*innen, flexible Regeln und die Prüfung familienexterner Alternativen.

Herunterzuladen unter: www.sgnafo-praxis.ch/wp-content/uploads/2026/06/2026_Unternehmensnachfolge-Kurzstudie-03_DE-accessible.pdf

ISSN 0179-7603 – 77. Jahrgang

ASG Agrarsoziale Gesellschaft e.V.

Herausgeber

Agrarsoziale Gesellschaft e.V. (ASG)
Kurze-Geismar-Straße 33
37073 Göttingen

Tel. (0551) 4 97 09-0
info@asg-goe.de
www.asg-goe.de

Geschäftsführung

PD Dr. Oliver Klein

Redaktion

Dipl.-Ing. agr. Andrea Moser
Karin Zander M. A.
Maria Kaiser M.Sc.

Namentlich oder mit Initialen gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung der Autor*innen wieder. Sie ist nicht in jedem Fall identisch mit der Meinung des Herausgebers oder der Redaktion.

Layout

Mirko Wende, www.mirkomedia.de

Druck

K+W Kunst- und Werbedruck GmbH, Bad Oeynhausen. Gedruckt auf FSC-zertifiziertem Recyclingpapier.

Nachdruck und sonstige Verbreitung

Mit Hinweis auf die Erstveröffentlichung und mit Bitte um ein Belegexemplar. Sofern Autor*innen Artikel oder Bildmaterial unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten ggf. von diesen Nutzungsbedingungen abweichende Nutzungsrechte. Die betreffenden Inhalte sind entsprechend gekennzeichnet.

Ländliche Räume

erscheint viermal im Jahr. Bei der dritten Ausgabe handelt es sich um ein themenorientiertes Schwerpunktheft mit doppeltem Umfang. Die Zeitschrift ist auch online auf der ASG-Website als pdf verfügbar.

Preise

Der Preis für ein Jahresabonnement „Ländliche Räume" beträgt 36,- € plus Porto. Für Mitglieder der ASG ist das Abonnement im Mitgliedsbeitrag (90,- €, Studierende 36,- €) enthalten.

Konto

Für Spenden und sonstige Förderbeiträge an die ASG:

Sparkasse Göttingen
IBAN: DE 57 2605 0001 0001 087 006
BIC: NOLADE21GOE

Gefördert durch:

Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat

rentenbank

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Ich möchte

ein Abonnement der Zeitschrift „Ländliche Räume" abschließen

den Newsletter abonnieren

Mitglied werden

Scannen Sie den QR-Code, um zur entsprechenden Seite zu gelangen oder schreiben Sie uns eine E-Mail an info@asg-goe.de.

Mehr Informationen zur Agrarsozialen Gesellschaft finden Sie unter www.asg-goe.de.

ASG Agrarsoziale Gesellschaft e.V.

Termine vormerken:

20. und 21. Januar 2027

Zukunftsforum Ländliche Entwicklung des BMLEH in Berlin

LAND.HEIMAT.ZUKUNFT.

Fachforen mit ASG-Beteiligung

Heimat stärken: Wege zu einer wirksamen EU-Förderung, näher an den Menschen

Veranstalter: Andreas Hermes Akademie (AHA), Agrarsoziale Gesellschaft (ASG), Bundesverband der gemeinnützigen Landgesellschaften (BLG), Deutscher Bauernverband (DBV), Deutscher Landkreistag (DLT), Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB), Landwirtschaftliche Rentenbank, Thünen-Institut (TI), Verband der Landwirtschaftskammern (VLK), Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Begegnen – Beteiligen – Bewirken. Gemeinsam Orte gestalten – Verbundenheit, Verantwortung und Lebensfreude erfahren

Veranstalter: Agrarsoziale Gesellschaft (ASG), Bundesarbeitsgemeinschaft der LEADER-Aktionsgruppen (BAG LAG), Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume – für die Gemeinsame Agrarpolitik der EU (DVS), Evangelische Kirche in Deutschland – EKD-Büro Brüssel

28. und 29. April 2027

Frühjahrstagung der Agrarsozialen Gesellschaft in Fulda, Hessen

Foto: © Rebel - Fotolia.com