

Die fünf Fallen der Unternehmensnachfolge

EINLEITUNG

Die unterschätzte Wucht des demografischen Wandels

Deutschland steht vor einem gewaltigen strukturellen Einschnitt. Bis Ende 2029 planen laut KfW jährlich rund 109.000 Inhaberinnen und Inhaber kleiner und mittelständischer Unternehmen den Rückzug aus ihrem Betrieb. Addiert man diesen Zeitraum auf, sprechen wir bis zum Ende des Jahrzehnts von mehr als einer halben Million Übergabevorgängen – in Unternehmen, die zusammen Millionen von Arbeitsplätzen tragen, Lieferketten verankern und in vielen Regionen Deutschlands die wirtschaftliche Substanz ganzer Gemeinden bilden. Der demografische Hintergrund ist bekannt: Die Generation der Babyboomer, die in den 1980er und frühen 1990er Jahren gegründet oder übernommen hat, erreicht das Rentenalter. Ergänzend kommt hinzu, dass früher meist noch lange nach dem offiziellen Rentenalter gearbeitet wurde. Heute steigen viele Anfang/Mitte 60 aus. Doch das allein erklärt die Dringlichkeit nicht vollständig. Entscheidender ist, was die KfW-Daten zusätzlich zeigen: Ein Viertel der betroffenen Unternehmen erwägt inzwischen keine Übergabe mehr, sondern die Stilllegung. Nicht wegen mangelnder Substanz oder schlechter Geschäftsaussichten – sondern weil die Nachfolge an Komplexität, Zeitnot oder zwischenmenschlichen Hürden scheitert.

109.000 Inhaber planen jährlich den Rückzug bis 2029 (KfW)

25 % der betroffenen Unternehmen erwägen die Stilllegung

2–3 Jahre beträgt der realistische Mindestzeitraum einer Übergabe

Durchschnittsalter 66,5 bei nahem Übergabehorizont

NACHFOLGE IM ZEITALTER DER POLYKRISEN

Lieferketten, die jahrzehntelang funktionierten, sind fragil geworden. China als Absatzmarkt oder Zulieferer ist für viele Mittelständler eine strategische Wette mit offenem Ausgang. Mit Indien, Vietnam und vielen Ländern in Afrika entstehen neue Märkte. Künstliche Intelligenz verändert in manchen Branchen innerhalb von zwei, drei Jahren die Spielregeln grundlegend. Fachkräftemangel, Energiekosten, ESG-Anforderungen – kaum ein mittelständisches Unternehmen, das nicht gleichzeitig an mehreren Fronten gefordert ist.

Das verändert das Anforderungsprofil an einen Nachfolger grundlegend. Der klassische Wunsch nach jemandem, der das Unternehmen so weiterführt, wie es immer geführt wurde, ist in diesem Umfeld nicht nur unzureichend – er kann gefährlich sein. Ein Nachfolger muss heute in der Lage sein, Transformation aktiv zu gestalten und grenzübergreifende Netzwerke zu spannen und zu pflegen. Nicht die Kontinuität des Gestern zu verwalten, sondern die Voraussetzungen für das Morgen zu schaffen.

Die Klon-Falle

Die Sehnsucht nach dem Gestern

Die häufigste Falle bei der Nachfolgesuche ist unsichtbar. Sie liegt nicht in einem falschen Kandidaten, nicht in einem fehlerhaften Prozess – sie liegt in der Prämisse, mit der der Suchprozess beginnt.

DAS PHÄNOMEN

Wer jahrzehntelang ein Unternehmen führt, entwickelt ein präzises, durch Erfahrung geschliffenes Bild davon, was gute Führung bedeutet. Und es ist in weiten Teilen das eigene Bild. Wenn Inhaber beginnen, über einen Nachfolger nachzudenken, greifen sie fast zwangsläufig auf dieses Referenzbild zurück. Das Ergebnis ist ein Anforderungsprofil, das – ob bewusst oder nicht – das eigene Profil spiegelt. Manchmal wörtlich: derselbe Führungsstil, dieselbe Branchensozialisation, dieselbe Art zu denken. In der Sprache der Beratungspraxis nennt man das die Klon-Falle.

DIE PSYCHOLOGIE DAHINTER

Die Klon-Falle ist kein Ausdruck von Arroganz. Sie ist ein gut dokumentiertes Muster kognitiver Verzerrung: Vertrautheit wird mit Eignung verwechselt. Was bekannt ist, wirkt kompetent. Was der eigenen Arbeitsweise ähnelt, wirkt verlässlich. Dieser Mechanismus ist in der Nachfolgeforschung gut belegt. Er tritt besonders stark auf, wenn der scheidende Inhaber maßgeblichen Einfluss auf die Kandidatenauswahl hat – was in mittelständischen Familienunternehmen die Regel ist, nicht die Ausnahme.

WARUM DIE KLON-FALLE HEUTE BESONDERS GEFÄHRLICH IST

Die Klon-Falle ist kein neues Phänomen. Aber ihre Konsequenzen haben sich verschärft. Ein Maschinenbauer, der 30 Jahre lang mit einem bestimmten Geschäftsmodell erfolgreich war, steht heute vor der Frage, wie er auf die Digitalisierung, auf KI-gestützte Fertigungsprozesse oder auf veränderte Lieferketten reagiert. Die Führungsqualitäten, die in den letzten drei Jahrzehnten gefragt waren – Prozessstabilität, Branchennetzwerke, operative Exzellenz –, sind notwendig, aber nicht hinreichend. Gefragt ist heute zusätzlich die Fähigkeit, Wandel aktiv zu gestalten, Ambiguität auszuhalten und Unternehmen durch Übergangsphasen zu führen, für die es keine historische Blaupause gibt. Ein Nachfolger, der das Unternehmen so führt wie sein Vorgänger, ist unter diesen Bedingungen keine Sicherheit – er ist eine verpasste Chance.



Das spezifische Risiko der Klon-Falle

Ein auf dem eigenen Profil basierendes Anforderungsprofil hat drei strukturelle Schwächen:

1. Es konserviert die Vergangenheit, statt die Zukunft zu antizipieren. Die Kompetenzen, die das Unternehmen bisher erfolgreich gemacht haben, sind nicht notwendigerweise die Kompetenzen, die es für die nächste Entwicklungsphase braucht.
2. Es verengt den Suchraum systematisch. Kandidaten, die durch Unterschiedlichkeit Mehrwert stiften könnten, scheiden aus, bevor sie objektiv bewertet wurden.
3. Es macht Fehlbesetzungen schwer erkennbar. Ein Nachfolger, der dem Vorgänger sehr ähnelt, fühlt sich richtig an – auch dann, wenn er für die Aufgabe nicht optimal geeignet ist. Alarmsignale werden später und seltener wahrgenommen.

FAZIT

Die Klon-Falle ist die stille Falle. Sie produziert keine dramatischen Fehlentscheidungen, die sofort sichtbar werden. Sie produziert Kandidatenlisten, auf denen die besten Kandidaten nie auftauchen. Sie produziert Auswahlentscheidungen, die sich richtig anfühlen – und die sich erst Jahre später als falsch erweisen, wenn das Unternehmen mit einem Nachfolger in eine transformative Phase eingetreten ist, der für genau diese Phase nicht ausgestattet war. Der wirksamste Schutz ist nicht Selbstreflexion, sondern Struktur: ein Profilierungsprozess, der explizit zwischen historischer DNA und zukunftsorientiertem Anforderungsprofil trennt, und ein Auswahlverfahren, das Ähnlichkeitspräferenzen durch methodische Bewertung ersetzt.



Die Kronprinzen-Falle

Loyalität ist keine Eignung

Es gibt eine Person im Unternehmen, die alles weiß. Sie kennt die Kunden, die Lieferanten, die internen Abläufe. Sie war dabei, als die wichtigsten Entscheidungen fielen. Sie ist loyal, zuverlässig, unentbehrlich. Und sie wird übernehmen. Das ist längst klar – auch wenn es noch niemand laut gesagt hat.

DAS PHÄNOMEN

Der Kronprinz – oder die Kronprinzessin – ist in mittelständischen Unternehmen häufig der Prokurist, der Vertriebsleiter, der Betriebsleiter oder ein langjähriges Mitglied der Geschäftsleitung. Die Person hat in der Regel echte Verdienste: Sie kennt das Unternehmen, sie kennt die Menschen, sie ist verlässlich. Und genau das ist das Problem. Diese Qualitäten – Loyalität, Kontinuität, Vertrautheit – sind wertvolle Eigenschaften in einer Nachfolge. Sie sind aber keine Eignungskriterien für eine Führungsrolle, die strukturell anders ist als alles, was die Person bisher ausgefüllt hat

DIE STRUKTURELLE VERWECHSLUNG

Was die Kronprinzen-Falle so tückisch macht, ist die Art, wie Nähe und Leistungssichtbarkeit miteinander verwechselt werden. Wer jahrelang eng mit dem Inhaber zusammengearbeitet hat, ist in dessen Wahrnehmung stark präsent – als kompetent, als verlässlich, als bekannt. Diese Sichtbarkeit ist aber kein Maß für Eignung in einer neuen Rolle. Sie ist ein Maß für Loyalität in der alten.

Der Wechsel von der zweiten in die erste Reihe ist eine qualitative Verschiebung, keine quantitative. Ein

stellvertretender Geschäftsführer, der exzellent im Ausführen, Abstimmen und Koordinieren ist, steht plötzlich vor Aufgaben, die einen anderen Typ Entscheidungsfreude verlangen: strategische Richtungsentscheidungen unter Unsicherheit, die Gestaltung von Organisationsveränderungen, die Verhandlung mit Gesellschaftern und Banken, die Führung von Führungskräften. Diese Aufgaben sind nicht schwieriger als das, was der Kronprinz bisher getan hat – sie sind anders. Und sie verlangen Eigenschaften, die im bisherigen Rollenbild weder gefordert noch sichtbar waren.

Hinzu kommt ein weiteres Moment: der Wille. Nicht jeder, der für eine Rolle geeignet wäre, will sie auch. In der Praxis gibt es einen erheblichen Anteil von Kronprinzen, die die ihnen zugedachte Nachfolge innerlich ablehnen – und das aus guten Gründen: weil sie wissen, was diese Rolle bedeutet, weil sie familiäre Prioritäten haben, weil sie kein Eigenkapital riskieren wollen. Diese innere Ablehnung bleibt häufig unausgesprochen, weil das soziale Gefüge des Unternehmens keinen Raum dafür lässt.



Das spezifische Risiko der Kronprinzen-Fälle

Die Kronprinzen-Fälle produziert drei typische Schadensmuster:

1. Späte Erkenntnis, hoher Preis. Wenn eine informelle Nachfolgezusage – auch eine stillschweigende – erst spät revidiert wird, erzeugt das Vertrauensbruch, interne Verwerfungen und in manchen Fällen den Verlust der Person selbst. Je länger die Annahme aufrechterhalten wurde, desto teurer ist die Korrektur.
2. Fehlbesetzung mit maximaler Loyalitätsschuld. Wenn der Kronprinz tatsächlich übernimmt und sich die Fehlpassung erst danach zeigt, ist die Korrektur besonders schwierig: Die emotionale und soziale Verbindung zwischen Alteigner und Nachfolger macht eine sachliche Bewertung fast unmöglich.
3. Verschlossener Suchraum. Solange der Kronprinz als gesetzt gilt, wird kein externer Markt sondiert. Das bedeutet: Der Kandidatenpool wird nie aufgebaut. Wenn die informelle Lösung scheitert – durch Absage, Ungeeignetheit oder Erkrankung – steht das Unternehmen ohne Plan B da und unter Zeitdruck.

FAZIT

Die Kronprinzen-Fälle ist die Falle der Bequemlichkeit. Intern, naheliegend, reibungslos – das sind keine ausreichenden Qualitätskriterien für eine Nachfolgeentscheidung. Sie sind Signale dafür, dass der Auswahlprozess noch nicht wirklich begonnen hat. Eine tragfähige Nachfolge erfordert, dass die naheliegendste Option denselben Maßstäben genügt wie jede andere. Und dass der Mut aufgebracht wird, auf das Ergebnis dieser Prüfung zu hören – auch dann, wenn es unbequem ist.

Die Prinz-Harry-Fälle

Das Erbe als Last

Es gibt Nachfolgen, die an Inkompetenz scheitern. Und es gibt Nachfolgen, die an Erwartungen scheitern – an dem Gewicht dessen, was eine Familie von einem Menschen verlangt, bevor sie je gefragt hat, was er selbst will.

DAS PHÄNOMEN

Die Prinz-Harry-Fälle ist die familiärste der fünf Fallen. Sie entsteht dort, wo Unternehmen und Familie nicht nur wirtschaftlich, sondern identitär verwoben sind – wo das Unternehmen nicht nur ein Betrieb ist, sondern ein

Familienname, ein Vermächtnis, eine Verpflichtung, die von Generation zu Generation weitergegeben wird. In solchen Konstellationen trifft die Nachfolgefrage auf ein System, das eigene Regeln hat: die Familienlogik. Diese Logik fragt nicht primär nach Kompetenz oder Eignung. Sie fragt nach Zugehörigkeit, nach der Bereitschaft, das weiterzuführen, was Eltern und Großeltern aufgebaut haben. Und sie erzeugt Erwartungsdruck – oft implizit, oft unausgesprochen, aber umso wirkungsvoller.

Die Prinz-Harry-Falle beschreibt das Muster, das entsteht, wenn dieser Erwartungsdruck und die tatsächliche Befähigung oder der tatsächliche Wille des designierten Nachfolgers auseinanderfallen. Das Ergebnis ist kein einfaches Versagen. Es ist eine Kollision zweier legitimer Systeme: der Unternehmenslogik, die Eignung verlangt, und der Familienlogik, die Zugehörigkeit belohnt.

DIE ZWEI ERSCHEINUNGSFORMEN DER FALLE

Die Prinz-Harry-Falle tritt in zwei strukturell verschiedenen Varianten auf, die unterschiedliche Risiken tragen und unterschiedliche Lösungsansätze erfordern.

Variante A: Das Erbe wird angenommen – aber nicht gewollt	Variante B: Das Erbe wird abgelehnt – aber ohne Ausweg
• Der Nachfolger tritt an, weil die Familie es erwartet • Innerer Vorbehalt bleibt unausgesprochen • Amtsantritt unter Loyalitätsdruck, nicht aus eigenem Antrieb • Mangel an unternehmerischem Gestaltungswillen zeigt sich erst nach der Übergabe • Typisches Ergebnis: Stagnation, Entscheidungsschwäche, schleichende Erosion	• Der Nachfolger will nicht übernehmen – aus eigenem Lebensplan • Familie und Unternehmen haben keinen Plan B • Rückzug wird als Verrat oder Versagen wahrgenommen • Offener Konflikt oder dauerhafter Bruch in der Familie • Typisches Ergebnis: Übergabe scheitert, Unternehmen in der Schwebelage

Beide Varianten haben gemeinsam, dass sie nicht primär ein Kompetenzproblem sind. Sie sind ein Governance-Problem: Familienunternehmen, die keine expliziten Regeln dafür entwickelt haben, wie Eignung von Zugehörigkeit getrennt wird, landen früher oder später in einem dieser beiden Muster.

WARUM DIESE FALLE SO SCHWER ZU LÖSEN IST

Die Prinz-Harry-Falle ist die emotionalste der fünf Fallen. Das macht sie nicht gefährlicher als die anderen – aber schwerer zu adressieren. Denn das, was hier verhandelt wird, ist nicht nur eine Unternehmensentscheidung. Es ist die Frage, was eine Familie von ihren Mitgliedern verlangen darf. Was Loyalität bedeutet. Was Verantwortung bedeutet. Und wo die individuelle Freiheit endet.

Diese Fragen lassen sich nicht im Rahmen eines normalen Nachfolgeprozesses beantworten. Sie müssen in einem anderen Kontext geführt werden – einem, der die Familienlogik ernst nimmt, ohne ihr zu erlauben, die Unternehmenslogik zu dominieren. Genau das ist der Kern der Lösung.



Die drei zentralen Risiken der Prinz-Harry-Falle

Die Prinz-Harry-Falle produziert erhebliche Risiken auf drei Ebenen gleichzeitig:

1. Unternehmensebene: Eine Nachfolge, die aus familiärem Druck statt aus Überzeugung entsteht, ist von Beginn an instabil. Der Nachfolger führt das Unternehmen, ohne es wirklich führen zu wollen – mit allen Konsequenzen für Entscheidungsqualität, Mitarbeitermotivation und strategische Ausrichtung.
2. Familienebene: Ungelöste Nachfolgekongflikte zerreißen Familien. Die Berentzen-Fallgeschichte zeigt exemplarisch, wie ein ungelöster Erbschaftsstreit über Jahrzehnte geführt werden kann – auf Kosten beider: des Unternehmens und der Beziehungen innerhalb der Familie.
3. Personenebene: Der Nachfolger, der die Rolle übernimmt, ohne sie zu wollen, zahlt einen persönlichen Preis. Die Unterdrückung des eigenen Lebensentwurfs zugunsten einer familiendefinierten Pflicht ist keine Kleinigkeit – und sie erzeugt auf Dauer Ressentiments, die sich in der Führung des Unternehmens niederschlagen.

EIGENTÜMER SEIN IST NICHT DASSELBE WIE FÜHREN

Eine Unterscheidung, die in der Praxis häufig unterschätzt wird, ist die zwischen dem Eigentümer eines Unternehmens und seiner operativen Führung. Familienunternehmen neigen dazu, beides als selbstverständlich zusammengehörig zu behandeln. Das ist historisch verständlich – und strategisch oft falsch.

Ein Familienmitglied, das Anteile hält, Dividenden bezieht, in der Gesellschafterversammlung mitentscheidet und die Werte des Unternehmens verkörpert, leistet einen erheblichen Beitrag. Es muss dafür nicht die operative Geschäftsführung übernehmen. Und ein externer Geschäftsführer, der das Unternehmen mit Leidenschaft und Kompetenz führt, tut das oft besser, wenn er weiß, dass die Familie als Eigentümerin hinter ihm steht – und nicht als konkurrierender Machthaber neben ihm.

FAZIT

Die Prinz-Harry-Falle ist die Falle der unausgesprochenen Erwartungen. Sie entsteht nicht durch bösen Willen, sondern durch die Trägheit eines Systems, das klare Regeln scheut, weil klare Regeln klare Gespräche erfordern. Der Schutz vor dieser Falle liegt nicht in der Wahl des richtigen Nachfolgers, sondern in der Wahl der richtigen Struktur: Governance, die Familienlogik und Unternehmenslogik trennt. Gespräche, die früh geführt werden und nicht im Krisenmoment. Und die Bereitschaft, den Management-Buy-In als vollwertige, gleichberechtigte Option zu behandeln – nicht als Eingeständnis des Scheiterns.

Die Zeit-Falle

Wenn Planung zum Last-Minute-Projekt wird

Von allen fünf Fallen ist die Zeit-Falle die einzige, die sich vollständig verhindern ließe – wenn früh genug gehandelt würde. Und sie ist die häufigste.

DAS PHÄNOMEN

Wer Inhaber eines mittelständischen Unternehmens ist, weiß meistens, dass er irgendwann übergeben wird. Diese abstrakte Gewissheit übersetzt sich jedoch selten in konkretes Handeln – jedenfalls nicht rechtzeitig. Der Alltag des Unternehmens drängt. Krisen, Wachstumsphasen, Personalfragen, Kundenprojekte: Das Tagesgeschäft ist stets dringlicher als eine Aufgabe, die noch Jahre entfernt zu sein scheint. Das Ergebnis ist ein Muster, das sich in der Beratungspraxis mit bemerkenswerter Regelmäßigkeit zeigt: Inhaber beginnen ernsthaft mit der Nachfolgeplanung, wenn der Übergabezeitpunkt bereits sehr nahe ist. Laut KfW sind Unternehmerinnen und Unternehmer, die innerhalb der nächsten zwei Jahre übergeben wollen, im Durchschnitt bereits 66,5 Jahre alt.

WARUM EINE ÜBERGABE REALISTISCH 2–3 JAHRE DAUERT

Die Suche ist meistens der schnellste Teil des Prozesses. Was Zeit braucht, ist alles, was danach kommt – und was parallel laufen muss.

Phase	Zeitraum	Kernaufgabe
Phase 1 Orientierung & Vorbereitung	1–3 Monate	• Standortbestimmung: Ist das Unternehmen übergabebereit? • Erarbeitung des Anforderungsprofils (idealerweise bereits extern moderiert) • Klärung der Governance-Struktur postÜbergabe • Sondieren/ Überprüfen des internen Kandidatenmarkts
Phase 2 Suche & Auswahl	3–6 Monate	• Strukturierte Kandidatensuche (intern und extern parallel) • Management Audit / Assessment Center • Entscheidung und Verhandlung • Kommunikation an Stakeholder (Belegschaft, Kunden, Banken)
Phase 3 Übergangsphase	6–12 Monate	• Parallele Führung: Alt und Neu arbeiten strukturiert zusammen • Übertragung von Wissen, Beziehungen, Netzwerken • Klare Rollentrennung: Wer entscheidet was? • Coaching für den scheidenden Inhaber (Loslassen-Prozess)
Phase 4 Vollständige Übergabe	3–6 Monate	• Formaler Übergang der Geschäftsführung • Die ersten 100 Tage der neuen Führung • Rückzug des Alteigentümers aus dem operativen Geschäft • Stabilisierungsphase: Beirat und Altinhaber als Rückhalt



Die fünf Qualitätsverluste unter Zeitdruck

1. Das Anforderungsprofil wird oberflächlich. Wer schnell suchen muss, sucht nach dem Offensichtlichen – Branchenerfahrung, Referenzen, Lebenslauf. Die tiefere Frage nach Culture Fit, Führungspersönlichkeit und Transformationskompetenz erfordert Zeit und externe Moderation. Beides fehlt unter Druck.
2. Der Kandidatenmarkt wird nicht wirklich sondiert. Eine belastbare Executive-Search-Suche dauert typischerweise drei bis sechs Monate. Wer nur sechs Monate bis zur geplanten Übergabe hat, wird diesen Prozess nicht vollständig durchlaufen – und greift stattdessen auf die naheliegendste verfügbare Option zurück: den Kronprinzen, den Branchenkontakt, den Kandidaten, der gerade kurzfristig am Markt verfügbar ist.
3. Die Diagnostik wird abgekürzt oder weggelassen. Management Audits brauchen Vorbereitung und Auswertungszeit. Unter Zeitdruck werden sie durch Gespräche ersetzt – durch Eindrücke, Bauchgefühl, Referenzanrufe. Die Treffsicherheit sinkt erheblich.
4. Die Übergangsphase wird komprimiert oder gestrichen. Die Phase, in der Alt und Neu parallel führen, ist die kritischste für den Wissenstransfer. Wenn keine Zeit bleibt, übernimmt der Neue ein Unternehmen, das er von außen kennt – aber nicht von innen.
5. Die Kommunikation leidet. Belegschaft, Kunden, Lieferanten, Banken: Alle relevanten Stakeholder müssen rechtzeitig, gesteuert und überzeugend informiert werden. Wer unter Zeitdruck übergibt, tut das meistens reaktiv – und überlässt das Narrativ dem Zufall.

FAZIT

Die Zeit-Falle ist die demokratischste der fünf Fallen: Sie betrifft Inhaber unabhängig von Unternehmensgröße, Branche und Führungsqualität. Und sie ist die einzige, deren Vermeidung vollständig in der Hand des Inhabers liegt – wenn rechtzeitig gehandelt wird. Die entscheidende Faustregel: Wer in fünf Jahren übergeben möchte, sollte heute beginnen. Wer in drei Jahren übergeben möchte, sollte gestern begonnen haben.

Die Kultur-Falle

Der unsichtbare Dealbreaker

Die vier vorherigen Fallen sind erkennbar, wenn man weiß, wonach man sucht. Die Kultur-Falle ist anders: Sie zeigt sich oft erst, wenn der Schaden bereits eingetreten ist – sechs, zwölf, achtzehn Monate nach der Übergabe.

DAS PHÄNOMEN

Ein Nachfolger tritt an. Die Bilanzen stimmen. Der Lebenslauf ist beeindruckend. Die Referenzen sind exzellent. In den ersten Gesprächen macht die Person einen starken Eindruck. Die Einigung erfolgt schnell, die Vertragsverhandlungen sind unkompliziert, der Übergang beginnt reibungslos.

Und dann, nach einigen Monaten, beginnen die Signale. Schlüsselmitarbeiter, die das Unternehmen seit Jahren tragen, werden unruhig. Kunden, die jahrzehntelang loyal waren, senden subtile Distanzsignale. Intern entstehen Spannungen, die sich schwer benennen lassen. Der Neue tut vieles richtig – aber irgendetwas stimmt nicht. Was stimmt nicht? In der Mehrzahl dieser Fälle ist die Antwort dieselbe: kulturelle Inkompatibilität. Nicht fehlende Fachkompetenz. Nicht schlechte Entscheidungen. Sondern eine fundamentale Diskrepanz zwischen dem Führungsstil, den Werten und der Kommunikationsweise des Nachfolgers und dem, was das Unternehmen über Jahrzehnte als selbstverständlich erlebt hat.

WAS KULTUR IM MITTELSTAND KONKRET BEDEUTET

Diese Kultur ist das Produkt von Jahrzehnten. Sie wurde geformt durch den Gründer, durch Krisen und Wachstumsphasen, durch regionale Prägung und Branchenkonventionen. Ein schwäbischer Maschinenbauer hat eine andere Kultur als ein hanseatischer Großhändler. Ein Familienunternehmen in dritter Generation hat eine andere Kultur als ein durch Zukäufe gewachsener Mittelständler. Diese Unterschiede sind nicht trivial – sie sind der Stoff, aus dem die Akzeptanz eines Nachfolgers gemacht ist.

Kulturdimension	Unternehmenskultur A	Unternehmenskultur B
Entscheidungsstil	Konsens und langer Abstimmungsprozess	Hierarchisch, schnelle Einzelentscheidung
Kommunikation	Direkt, sachlich, kurz	Ausführlich, beziehungsorientiert, indirekt
Fehlerkultur	Fehler werden offen besprochen	Fehler werden intern gelöst, nicht eskaliert
Führungsstil	Coaching, viel Delegation	Kontrolle, enge Führung der Mitarbeitenden
Tempo	Iterativ, experimentierfreudig	Schnell, direktiv
Kundenbindung	Transaktional, digital	Persönlich, über Jahrzehnte gewachsen

Die Tabelle illustriert exemplarisch, wie stark Unternehmenskulturen differieren können – in Dimensionen, die in keinem Lebenslauf auftauchen und in keinem Referenzgespräch systematisch erfasst werden. Ein Nachfolger, der aus Kultur A kommt und in Kultur B führen soll, braucht entweder Zeit zur Adaption oder strukturierte Unterstützung bei der Anpassung. Beides fehlt häufig.

DER STALLGERUCH-FAKTOR

Was der Begriff „Stallgeruch“ beschreibt¹

Im deutschen Mittelstand hat sich für kulturelle Passfähigkeit ein Begriff eingebürgert, der auf den ersten Blick rustikal wirkt, aber das Phänomen präzise trifft: Stallgeruch. Gemeint ist damit die Vertrautheit einer Person mit der spezifischen Kultur eines Unternehmens, einer Branche oder einer Region – das Gespür für ungeschriebene Regeln, die richtige Tonlage, den Rhythmus von Entscheidungen.

Stallgeruch ist kein Bewerbungskriterium, das formal abgefragt werden kann. Aber er entscheidet in der Praxis mit darüber, ob ein Nachfolger von der Belegschaft angenommen wird, ob Schlüsselmitarbeiter bleiben, ob Kunden das Vertrauen erhalten – kurz: ob die Übergabe in der gelebten Realität funktioniert, nicht nur auf dem Papier.

Stallgeruch bedeutet nicht, dass nur Insider geeignet sind. Er bedeutet, dass kulturelle Passfähigkeit eine eigenständige Eignungsdimension ist – neben fachlicher Kompetenz, neben Führungserfahrung, neben strategischem Denkvermögen. Und er bedeutet, dass ein Kandidat, der in dieser Dimension schwach ist, das kompensieren muss: durch Lernbereitschaft, durch explizite Kulturarbeit, durch gezielte Einarbeitung in die Unternehmenskultur als Aufgabe, nicht als Selbstverständlichkeit.



WARUM CULTURE FIT IM AUSWAHLPROZESS SYSTEMATISCH UNTERSCHÄTZT WIRD

Die Kultur-Falle ist nicht deshalb so häufig, weil Inhaber und Personalverantwortliche Culture Fit für unwichtig halten. Sie ist so häufig, weil er so schwer zu messen ist. Er zeigt sich in Nuancen. In der Frage, die er stellt, nicht in der Antwort, die er gibt. In der Reaktion auf eine schwierige Situation im Management Audit, nicht in der Lösung, die er präsentiert.



Drei Mythen über Culture Fit, die teure Fehler produzieren

1. Mythos 1: Culture Fit zeigt sich im Vorstellungsgespräch. Ein einziges Gespräch erlaubt allenfalls Eindrücke, keine valide Beurteilung. Culture Fit entfaltet sich in Verhalten unter Druck, in Mikrosituationen, in der Art, wie jemand mit Widerspruch umgeht. Das ist nur in strukturierten, mehrstufigen Settings beobachtbar.
2. Mythos 2: Ein gutes Gefühl ist ein verlässliches Signal. Das Gefühl, das eine Person auslöst, ist ein Signal – aber kein zuverlässiges. Es misst hauptsächlich Vertrautheit und Ähnlichkeit (siehe Kapitel 1: Die Klon-Falle), nicht kulturelle Kompatibilität im Sinne dessen, was das Unternehmen braucht.
3. Mythos 3: Culture Fit kann während der Probezeit geklärt werden. In einer Nachfolge gibt es keine klassische Probezeit. Der Nachfolger übernimmt Verantwortung, Autorität und Außenwahrnehmung vom ersten Tag an. Kulturelle Inkompatibilität, die sich nach 12 Monaten zeigt, hat bis dahin bereits Schaden angerichtet.

WAS PROFESSIONELLE DIAGNOSTIK HIER LEISTEN KANN

Der einzige verlässliche Weg, Culture Fit vor der Entscheidung zu erfassen, ist der Einsatz strukturierter Diagnostik als expliziter Bestandteil des Auswahlprozesses. Das bedeutet nicht, Kultur zu quantifizieren oder auf Testwerte zu reduzieren. Es bedeutet, Beobachtungsfelder zu definieren, Instrumente einzusetzen, die Verhalten unter realistischen Bedingungen sichtbar machen, und mehrere Perspektiven systematisch zu integrieren.

FAZIT

Die Kultur-Falle ist die letzte und in gewisser Weise grundlegendste der fünf Fallen: Wer an ihr scheitert, scheitert auch dann, wenn alle anderen Fallen vermieden wurden. Ein Nachfolger mit dem richtigen Profil, der rechtzeitig gesucht wurde, der kein Klon und kein Kronprinz ist, der die Prinz-Harry-Logik hinter sich gelassen hat – dieser Nachfolger kann trotzdem an kultureller Inkompatibilität scheitern, wenn die Passfähigkeit nicht systematisch geprüft wurde. Die Leitbotschaft dieses Whitepapers lautet deshalb nicht ohne Grund: Kultur schlägt Skill. Die am besten passende Nachfolge finden – nicht die Beste. Das bedeutet nicht, dass fachliche Kompetenz irrelevant ist. Es bedeutet, dass sie notwendig, aber nicht hinreichend ist. Und dass kulturelle Passfähigkeit in jedem seriösen Nachfolgeprozess denselben Rang einnehmen muss wie Lebensläufe, Referenzen und Gehaltsvorstellungen.

Schlusswort

Nachfolge ist kein Ende. Sie ist die letzte große unternehmerische Entscheidung eines Inhabers – und wenn sie gelingt, ist sie der Beginn eines neuen erfolgreichen Kapitels für das Unternehmen, die Mitarbeitenden und den Markt.

Die fünf Fallen, die dieses Whitepaper beschrieben hat, sind keine Katastrophen. Sie sind Muster, die sich wiederholen, weil ihnen selten mit Struktur begegnet wird. Struktur bedeutet: ein Anforderungsprofil, das die Zukunft antizipiert. Eine Suche, die den Markt wirklich sondiert. Eine Diagnostik, die Bauchgefühl durch Evidenz ergänzt. Eine Übergabe, die als Prozess geplant und begleitet wird – nicht als Datum in einem Kalender. Und: Ein Inhaber, der bereit ist, das Unternehmen wirklich loszulassen. Das ist die Voraussetzung, die keine Methode ersetzen kann.

Nachfolge ist kein Projekt.

Nachfolge ist Ihr Erbe.

Wenn eines der fünf Muster in diesem Whitepaper Ihr Unternehmen beschreibt, ist das kein Zufall.

Es ist ein Signal.

InterSearch begleitet Nachfolgeprozesse im deutschen Mittelstand – diskret, strukturiert, ergebnisoffen.

— Gespräch vereinbaren: intersearch-pb.de

Bremen · Düsseldorf · Frankfurt

Über InterSearch Personalberatung

InterSearch Personalberatung GmbH & Co. KG gehört zu den erfahrensten Executive-Search-Beratungen im deutschsprachigen Raum. Mit über 40 Jahren Erfahrung, drei Standorten in Bremen, Düsseldorf und Frankfurt sowie einem internationalen Netzwerk über InterSearch Worldwide – 90+ Büros, 50+ Länder, Top 15 weltweit – begleiten wir Führungskräfte-suchen und Nachfolgeprozesse im deutschen Mittelstand. Unsere Kernleistungen: Executive Search, HR-Diagnostik (Management Audit, Assessment Center, Executive Coaching), Unternehmensnachfolge im Mittelstand.

IHRE PERSÖNLICHEN ANSPRECHPARTNER



Widukind Baier

Geschäftsführender Gesellschafter

Tel.: +49 421 16 27 973

Mobil: +49 172 48 26 888

w.baier@intersearch-pb.de



Alexander Wilhelm

Geschäftsführender Gesellschafter

Tel.: +49 69 66 77 41 450

Mobil: +49 173 6 50 62 21

a.wilhelm@intersearch-pb.de