



NACHFOLGE IM INHABERGEFÜHRTEN HANDEL

FÜR DIE ZUKUNFT FIT MACHEN

Das Thema **Generationenwechsel** bereitet vielen Firmen Kopfzerbrechen – das muss nicht sein. Es gibt viele gute Strategien, die zum Erfolg führen. Entscheidend ist, frühzeitig zu beginnen.



Personalberater
Andreas Erbenich

Und doch: Gerade im Mittelstand, ob Möbelhandel oder Möbelindustrie, wird das Thema oft zu spät angegangen – mit gravierenden Folgen für Marktposition, Kultur und Mitarbeiterbindung.

FRÜHZEITIG MITDENKEN – DAUERAUFGABE NACHFOLGE

Nachfolge ist kein Projekt, das man „irgendwann“ startet – sie beginnt im Idealfall fünf bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe. Das bedeutet für Personalwesen und Unternehmensleitung:

- Schlüsselpositionen identifizieren: Wer trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei?
- Potenzialträger entwickeln: Durch gezielte Weiterbildung, Projektverantwortung, Jobrotation und Mentoring.
- Kulturtransfer sichern: Neben Fachwissen muss auch das Werte- und

Beziehungsnetz des Inhabers oder der Inhaberin weitergegeben werden.

- Szenarien planen: Was passiert, wenn der vorgesehene Nachfolger abspringt oder ausfällt?

Ein Praxisbeispiel verdeutlicht dies: Ein mittelständischer Möbeldändler aus Süddeutschland hat bereits fünf Jahre vor dem geplanten Generationswechsel einen erfahrenen Verkaufsleiter gezielt in strategische Projekte eingebunden. Als der Inhaber in den Ruhestand ging, war der Nachfolger nicht nur fachlich, sondern auch kulturell bestens eingearbeitet – die Übergabe verlief nahezu reibungslos.

TYPISCHE FEHLER – UND WIE MAN SIE VERMEIDET

Erfahrungen aus vielen Nachfolgeprozessen zeigen:

1. Zu spätes Handeln – es wird erwartet, bis ein konkreter Anlass besteht (Gesundheit, Alter, Verkauf). Dann fehlt Zeit für Einarbeitung und Akzeptanz.
2. Fokus nur auf Fachkompetenz – Führung,

Werteverständnis und Teamakzeptanz sind genauso wichtig.

3. Keine offene Kommunikation – Gerüchte verunsichern Belegschaft und Kunden.
4. Kein Plan B – Kandidaten springen ab, familiäre Lösungen scheitern und plötzlich herrscht Führungsvakuum.
5. Übergabe ohne Team-Einbindung – besonders riskant, wenn der Altinhaber stark prägend war.

Auch hier ein Praxisbeispiel: Ein traditionsreicher Küchenhändler suchte erst nach Eintritt des Inhabers in den Ruhestand einen Nachfolger. Die Übergangsphase dauerte fast ein Jahr, in dem die Führungslücke zu Umsatzverlusten und Abwanderung wichtiger Mitarbeiter:innen führte.

BEWÄHRTE MODELLE FÜR DEN GENERATIONSWECHSEL

Stufenweise Übergabe: Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse werden schrittweise übertragen.

- Doppelspitze auf Zeit: Altinhaber und Nachfolger führen 12 bis 24 Monate gemeinsam – ideal für Wissenstransfer und Kundenbindung.
- Interne Potenzialförderung: Führungskräfte frühzeitig auf Geschäftsführungsaufgaben vorbereiten.
- Interimslösungen: Manager:in auf Zeit sichern die Handlungsfähigkeit, bis die endgültige Nachfolge steht.
- Beteiligungsmodelle: Schlüsselkräfte durch Minderheitsbeteiligungen ans Unternehmen binden.

Praxisbeispiel: Ein Hersteller von Polstermöbeln entschied sich für ein Beteiligungsmodell: Zwei langjährige Bereichsleiter erhielten Minderheitsanteile und bilden nun gemeinsam mit einem externen Geschäftsführer die neue Führung. Ergebnis: hohe Identifikation und frische strategische Impulse.

DIE ROLLE VON HR UND PERSONALBERATERN

Moderne Personalabteilungen sind nicht mehr nur Verwalter, sondern strategische Partner in der Unternehmensentwicklung:

- Frühwarnsystem etablieren: Schlüsselpositionen und Altersstruktur regelmäßig analysieren.
- Talentpool pflegen: sowohl intern als auch extern.
- Kulturpassung prüfen: Die beste Fachkraft scheitert ohne Werte- und Führungsfit.
- Vermittlerrolle übernehmen: zwischen Inhaber, Familie, Beirat und externen Kandidat:innen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Möbelhaus im Norden arbeitete mit einem externen Personalberater zusammen, um einen familienfremden Nachfolger zu finden. Durch klare Anforderungsprofile und strukturierte Auswahlverfahren konnte innerhalb von sechs Monaten eine passgenaue Besetzung realisiert werden – inklusive langfristiger Bindungsstrategie.

Checkliste: Erfolgreiche Nachfolgeplanung im inhabergeführten Handel

1. Früh starten – idealerweise 5 bis 10 Jahre Vorlauf.
2. Talente im Haus erkennen und gezielt fördern.
3. Kulturtransfer sicherstellen – Werte, Netzwerke, Marktverständnis.
4. Offen kommunizieren – Gerüchte vermeiden, Vertrauen schaffen.
5. Plan B bereithalten – für unvorhergesehene Veränderungen.

DIE JOBS DES MONATS



**SALES MANAGER (M/W/D),
NORDEUTSCHLAND**

**LEITER KÜCHENFACHMARKT
(M/W/D), BW UND NRW**

Jeweils mehr auf Seite 114

BUCH-TIPP

**GENERATIONENWECHSEL
IM MITTELSTAND**
VON SASCHA GENDERS

Der Mittelstand steht vor einer unterschätzten Herausforderung: dem Generationenwechsel. Demografischer Wandel und die Alterung der Unternehmer erhöhen die Zahl der Übergaben, doch es mangelt an Nachfolgern. Scheitert der Wechsel, gefährdet das das Erfolgsmodell Mittelstand. Das Buch liefert allen Interessierten einen Einblick dahingehend, was ein Unternehmer selbst tun kann, damit seine eigene Betriebsübergabe erfolgreich (nicht) scheitert.

Springer Nature
61 Seiten, 34,99 €
ISBN: 978-3-662-64218-4



EINE MENSCHLICHE UND KULTURELLE AUFGABE

Nachfolgeplanung ist im inhabergeführten Handel mehr als ein rechtlicher oder finanzieller Prozess – sie ist eine menschliche und kulturelle Aufgabe. Denn ein gelungener Generationswechsel bedeutet nicht nur, ein Unternehmen zu erhalten, sondern es für die Zukunft fit zu machen – und das beginnt heute.

ANDREAS ERBENICH

www.andreaserbenich.de