

Studienergebnisse zur Unternehmensnachfolge im inhabergeführten Mittelstand

presented by
inpraxi

Dezember 2025

Warum Nachfolge oft kippt – obwohl alle es gut meinen.

Diese Studie zeigt, welche Erfolgsfaktoren Nachfolgende und Übergebende als entscheidend erleben – und wo die größten Lücken zwischen Relevanz und gelebter Praxis entstehen. Genau in diesen Lücken entscheidet sich, ob Übergabe gelingt oder zur Belastungsprobe wird.

Familieninterne Nachfolge ist eine der größten strategischen Chancen für den Mittelstand: Werte und Identität bleiben erhalten, während eine neue Generation Innovation und Zukunftsfähigkeit einbringt.

Damit diese Chance Realität wird, braucht es mehr als guten Willen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, welche 30 Erfolgsfaktoren wirklich zählen – und welche davon in der Praxis systematisch unterschätzt oder zu spät angegangen werden. Wer diese blinden Flecken früh erkennt, erhöht messbar Zufriedenheit und Stabilität im Übergang.

Was Praxislücken kosten?

- Zeitverlust (Nachfolge zieht sich)
- Reibungsverluste im Betrieb (Führungsvakuum)
- Familienkonflikte (die später kaum reparierbar sind)
- Wertverlust & Strategiestau
- Zukunftsfähigkeit

Studiendesign

>>> Ziel

Untersuchung der Erfolgsfaktoren und Beratungsbedarfe im familieninternen Generationswechsel deutscher Mittelstands- und Handwerksunternehmen

>>> Rahmen

Fokus: Familieninterne Unternehmensnachfolge

Betrachtete Dimensionen: Sozioemotionale, strategische und strukturelle Aspekte

Theoretische Modelle: Systemtheorie, Eriksons Lebenszyklusmodell, Phasenmodell der Nachfolge

>>> Erhebung

Online-Befragung, Laufzeit: 28 Tage

Teilnehmende: ca. 200 Personen

43 % Übergebende

57 % Nachfolgende



Die Top 10 für die Nachfolge

Bereitschaft der Nachfolgenden, das Familienunternehmen zu übernehmen

Bereitschaft aller Beteiligten, Verantwortung zu übernehmen

Transparente, stetige Kommunikation

Vertrauen zwischen den Beteiligten

Selbstmotivation und Klarheit der Übergeber:innen

Fachliche und soziale Kompetenz der Nachfolger:innen

Bewusste Auswahl der Nachfolger:innen

Familieninterne Rollenklärung

Klare Vorstellung über Ziele und Werte

Einarbeitung der Nachfolgenden



Die kritischsten Lücken

Alle Merkmale werden **in der Praxis weniger gut umgesetzt**, als es ihrer wahrgenommenen Relevanz entsprechen würde.

Als besonders hervorzuheben zeigen sich jene Faktoren, die von den **Befragten als sehr wichtig bewertet, in der Praxis jedoch nur unzureichend umgesetzt werden**. Dies betrifft vor allem die transparente Kommunikation, die Selbstmotivation und Klarheit der Übergeber:innen, die Rollenklärung innerhalb der Familie sowie die strukturierte Einarbeitung der Nachfolger:innen.

Es besteht Handlungsbedarf in der Praxis.

Die Erfolgsfaktoren sind häufig bewusst, werden aber weniger gut umgesetzt.

Psychosoziale Faktoren sind entscheidend

Bewusstsein ist da – Umsetzungskompetenz fehlt

Alle untersuchten Erfolgsfaktoren werden als wichtig eingeschätzt, aber deutlich schwächer umgesetzt – insbesondere in Bereichen der Kommunikation, Rollenklärung und Selbstmotivation.

Das zeigt: Bewusstsein ist vorhanden, Umsetzungskompetenz fehlt.

Wenn Familie und Unternehmen gleichzeitig verändert werden, braucht es ein drittes System, das Struktur hält, Konflikte übersetzt und Fortschritt absichert.



Faktoren wie Vertrauen zwischen Generationen, emotionale Vorbereitung, Selbstmotivation der Übergebenden und Einarbeitung der Nachfolgenden korrelieren am stärksten mit dem Erfolg der Nachfolge.

Damit wird empirisch belegt, dass emotionale und beziehungsbezogene Dynamiken zentrale Erfolgsgrößen darstellen.

Heißt konkret: Wer nur über Struktur, Vertrag und Steuern spricht, übersieht den Haupttreiber für Gelingen

Diese Merkmale beeinflussen die Zufriedenheit



Um ein tieferes Verständnis der Wahrnehmung einzelner Erfolgsfaktoren zu gewinnen, wurden die Teilnehmenden in verschiedenen **Gruppen miteinander verglichen**. Ziel war es, mögliche Unterschiede in der Bewertung der Merkmale zwischen Altersgruppen, Geschlechtern sowie den Rollen der Übergebenden und Nachfolgenden zu identifizieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass zwar alle Gruppen die hohe Bedeutung von Kommunikation, Vertrauen und Vorbereitung anerkennen, sich jedoch deutlich darin unterscheiden, welche Aspekte sie innerhalb des Nachfolgeprozesses priorisieren. Diese Unterschiede werden in den folgenden Abschnitten detailliert dargestellt.



Professionelle Vorbereitung

Die professionelle Vorbereitung
gewinnt mit zunehmendem Alter an
Relevanz.



61%

der 46- bis 60-Jährigen bewerten dieses
Merkmal als sehr wichtig.



39 %

der 30- bis 45-Jährigen bewerten dieses
Merkmal als sehr wichtig.



22 %

der 19- bis 29-Jährigen bewerten dieses
Merkmal als sehr wichtig.

Professionelle Vorbereitung

Die professionelle Vorbereitung gewinnt mit zunehmendem Alter an Relevanz und wird zudem von den Übergebenden als wichtiger erachtet. Das zeigt die Relevanz der Begleitung des Prozesses sowie der Beteiligten.



59%

der 46- bis 60-Jährigen bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.



37 %

der 30- bis 45-Jährigen bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.

Funktionierende Führungsebene

Die funktionierende Führungsebene
im Unternehmen wird von der älteren
Generation als wichtiger
eingeschätzt als von der jüngeren
Generation. Das ist ein Hinweis auf
anstehende
Organisationsentwicklung im
Rahmen der Nachfolge.



55%

der 46- bis 60-Jährigen bewerten dieses
Merkmal als sehr wichtig.



16 %

der 19- bis 29-Jährigen bewerten dieses
Merkmal als sehr wichtig.

Funktionierende Führungsebene

Die funktionierende Führungsebene im Unternehmen wird von der älteren Generation und den Übergebenden als wichtiger eingeschätzt als von der jüngeren Generation und den Nachfolgenden. Das ist ein Hinweis auf anstehende Organisationsentwicklung im Rahmen der Nachfolge.



54%

der Übergebenden sehen dieses Merkmal als sehr wichtig an.



30 %

der Nachfolgenden sehen dieses Merkmal als sehr wichtig an.

Bewahren traditioneller Werte

Das Bewahren traditioneller Werte bewerten Männer wichtiger als Frauen, wobei 0 % der jüngsten Altersklasse dieses Merkmal als sehr wichtig erachten. Das zeigt ein klassisches Spannungsfeld in vielen Nachfolgen.



39%

der Männer bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.



19 %

der Frauen bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.



0 %

der 19- bis 29-Jährigen bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.

Bewahren traditioneller Werte

Das Bewahren traditioneller Werte bewerten Männer wichtiger als Frauen, wobei 0 % der jüngsten Altersklasse dieses Merkmal als sehr wichtig erachten. Das zeigt ein klassisches Spannungsfeld in vielen Nachfolgen. Das wird durch die Bewertung der Relevanz je nach Rolle in der Nachfolge belegt.



17%

der Übergebenden bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.



7%

der Nachfolgenden bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.

Finanzielle Unabhängigkeit der Elterngeneration

Die finanzielle Unabhängigkeit der Elterngeneration wird von Männern als wichtiger erachtet als von Frauen.



58%

der Männer bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.



38 %

der Frauen bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.

Emotionale Vorbereitung

Die emotionale Vorbereitung bewerten Frauen wichtiger als Männer. Das zeigt ein weiteres Spannungsfeld.



32%

der Männer bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.



52 %

der Frauen bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.

Fachliche und soziale Kompetenz der Nachfolgenden

Die fachliche und soziale Kompetenz der Nachfolgenden wird von den Übergebenden als relevanter eingeschätzt.



70%

der Übergebenden bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.



51%

der Nachfolgenden bewerten dieses Merkmal als sehr wichtig.

Familieninterne Rollenklärung

Die familieninterne Rollenklärung
schätzen Nachfolgende als wichtiger
ein.



52%

der Übergebenden bewerten dieses
Merkmal als sehr wichtig.



68 %

der Nachfolgenden bewerten dieses
Merkmal als sehr wichtig.

Sehr wichtige Faktoren für alle Gruppen:

Welche Ihrer wichtigsten Themen werden gerade nur gedacht, aber noch nicht getan?

Eine **klare Vorstellung über die Ziele und Werte** wird von über 50 % aller Teilnehmenden in allen Altersgruppen als sehr wichtig erachtet.

Die **transparente und stetige Kommunikation** wird sowohl von Frauen als auch von Männern als sehr wichtig eingeschätzt.

Das **Vertrauen zwischen Übergebenden und Nachfolgenden** wird in der verschiedenen Gruppen als sehr wichtig wahrgenommen.

Klar definierte Rollen werden von über 50 % aller Teilnehmenden in allen Altersgruppen sowie Männern und Frauen als sehr wichtig erachtet.

Wir reden zu wenig – und nicht regelmäßig.

Typisches Symptom: Gespräche passieren nur „wenn's brennt“, vieles bleibt implizit.

Warum kritisch: Ohne Kommunikationsritual entstehen Misstrauen & Parallelwelten.

Was braucht es: feste Formate (Jour fixe Generationen, Stakeholder-Updates).

Rollenklärung ist Top-Priorität – aber in der Praxis der größte blinde Fleck.

Typisches Symptom: Wer entscheidet was? Wer führt wirklich? Wer darf wofür stehen?

Warum kritisch: Unklare Rollen sind der größte Umsetzungs-Gap und erschweren den Prozess massiv.

Was braucht es: explizite Rollen- & Entscheidungsmodelle, gemeinsam vereinbart, fixiert und im Alltag konsequent gelebt.

Loslassen ist wichtig – aber innerlich oft nicht geklärt.

Typisches Symptom: Senior bleibt gefühlt/verdeckter „Final Boss“, Unsicherheit über die eigene Rolle danach.

Warum kritisch: Ohne Klarheit oben keine echte Verantwortung unten.

Was braucht es: Rollenbild „nach der Übergabe“, Coaching/Reflexion, klare Zukunftsaufgabe.

Einarbeitung ist wichtig – aber oft ohne Plan und Struktur.

Typisches Symptom: Lernen „im Tagesgeschäft“, keine geplanten Übergabeschritte.

Warum kritisch: Führungsfähigkeit entsteht nicht automatisch mit dem Titel.

Was braucht es: Onboarding-/Qualifizierungskonzept, Mentoring, definierte Übergaberäume.

One size fits all funktioniert hier nicht. Nachfolge ist kein Standardprojekt.

Wo riskierst Du gerade, dass die Nachfolge passiert statt gestaltet wird?

Wer sorgt in Deinem Prozess dafür, dass das Wichtigste nicht untergeht?

Was in der Theorie wichtig ist, wird in der Praxis oft zu spät oder zu wenig gelebt – vor allem dort, wo Beziehungen, Rollen und Erwartungen aufeinandertreffen.

Jede Familie, jedes Unternehmen, jede Generation bringt eigene Dynamiken mit.

Genau deshalb braucht es einen Prozess, der strukturiert ist – und trotzdem individuell.

Wir unterstützen Dich dabei, aus einem komplexen Übergang einen klaren, machbaren Prozess zu gestalten – mit Respekt für Eure Geschichte und Blick nach vorn.



Lust auf einen nächsten Schritt?

Du wünschst Dir einen weitergehenden Austausch?

Du möchtest noch tiefer einsteigen oder offene Fragen sortieren?

Du suchst einen Sparringspartner für Dein Unternehmen?

Dann sprich uns gern an.

Unser Team aus 85 Mitarbeitenden begleitet Dich professionell, strukturiert und mit einem klaren Blick für das, was in Deiner Familie und Deinem Unternehmen wirklich passt.

Janna Harbaum

Prokuristin

0151 27253942

harbaum@inpraxi.de

inpraxi GmbH & Co. KG

<https://www.inpraxi.de/>

