

The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from a central point, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

**"Erfolgreiche Nachfolge
ist wie Architektur:
Respekt vor der Substanz,
aber Mut zum Neubau.
Restauratoren
retten Vergangenheit –
Unternehmer
schaffen Zukunft."**

Dr. Markus Dirr

07

Nachfolge braucht Neuanfang:

Warum Denkmalpflege kein Geschäftsmodell ist

Dr. Bernd Müssig

Gründer einer Beratungsfirma, Experte für Kultur & Nachfolgewandel

1. Nachfolge als kritischer Moment

Unternehmensnachfolge gehört zu den unterschätztesten Umbrüchen in der Wirtschaft.

In meiner Beratungspraxis erlebe ich immer wieder dasselbe Phänomen: Während sich Unternehmen intensiv mit Digitalisierung, Innovation oder Nachhaltigkeit beschäftigen, bleibt die Frage der Nachfolge oft eine persönliche, beinahe intime Angelegenheit – bis es plötzlich ernst wird. Dann rufen mich Unternehmer an, deren geplante Übergabe ins Stocken geraten ist, deren designierte Nachfolger überfordert wirken oder deren Familien sich zerstreiten.

Die Erfahrung zeigt: Es geht um weit mehr als die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Es geht um Identität, Wirksamkeit und die Zukunftsfähigkeit eines ganzen Systems. Besonders in eigentümergeprägten Unternehmen erlebe ich die Nachfolge als hochemotionalen Prozess, bei dem rational geplante Schritte oft an irrationalen Ängsten scheitern.

Wer übergibt, übergibt nicht nur Verantwortung, sondern auch Geschichte, Werte und Deutungsmacht. Wer übernimmt, tritt in ein Geflecht aus Erwartungen und Ritualen und in eine Landschaft voller Chancen zur Neuausrichtung. Der Wunsch, „alles gut zu bewahren“, ist nachvollziehbar, doch er darf nicht den Blick für notwendige Transformation verstellen.

Hier liegt das zentrale Problem: Nachfolge wird zu oft mit Denkmalpflege verwechselt.

Dabei geht es nicht um das Einfrieren des Status quo, sondern um die Fähigkeit zur Weiterentwicklung. Unternehmen sind keine Museen. Sie müssen sich kontinuierlich neu erfinden – in ihren Angeboten, ihren Strukturen und ihren Geschäftsmodellen. Wer glaubt, durch bloßes Bewahren Stabilität zu sichern, riskiert Stillstand, Relevanzverlust und schließlich die Erosion des mühsam Aufgebauten.

Der Moment der Nachfolge ist ein Wendepunkt – strategisch, strukturell und kulturell. Er bietet die seltene Gelegenheit, nicht nur Besitzverhältnisse zu klären, sondern ein Unternehmen neu auszurichten: im Innen wie im Außen, im Denken wie im Handeln.

Denn Nachfolge ist kein „letzter Akt“. Sie ist ein strategischer Möglichkeitsraum, in dem Innovation nicht nur erlaubt, sondern notwendig ist.

2. Der Irrtum der Denkmalpflege

Bewährtes ist der Nährboden, aber nicht die Formel für Zukunftsfähigkeit

Denkmalpflege schützt, was erhalten bleiben soll. Sie sichert Bauwerke vor Verfall, konserviert Geschichte und bewahrt Identität. Doch das Prinzip, das im Umgang mit Architektur sinnvoll ist, wird im Unternehmenskontext häufig fehlinterpretiert. Wer ein Unternehmen in diesem Geist führen oder übergeben will, riskiert mehr als nur Innovationsstau – er gefährdet seine Zukunftsfähigkeit.

Warnsignale für Denkmalpflege-Mentalität erkennen:

- ◆ „Das haben wir schon immer so gemacht“
- ◆ Innovationsbudgets werden bei ersten Schwierigkeiten gestrichen
- ◆ Neue Mitarbeiter müssen sich vollständig anpassen, statt eigene Impulse einzubringen
- ◆ Entscheidungen werden mit „Tradition“ statt mit Marktlogik begründet
- ◆ Externe Berater werden nur zur Bestätigung bestehender Ansichten geholt

Besonders im Rahmen einer Nachfolge zeigt sich, wie stark diese Denkweise Organisationen prägt. Der Übergabende hofft auf Unversehrtheit seines

Lebenswerks. Der Nachfolger übernimmt nicht nur Verantwortung, sondern auch Routinen, Überzeugungen und oft unbeabsichtigt Innovationsbarrieren.

Ein Unternehmen ist kein Denkmal. Es ist ein lebendiges System. Es braucht Weiterentwicklung, nicht Konservierung. Der Wunsch, das Alte zu schützen, mag ehrenhaft wirken, führt aber häufig zu Erstarrung. Wer nichts verändert, obwohl sich das Umfeld wandelt, verliert Anschluss und Wirksamkeit.

Zwei Fallbeispiele zeigen die Bandbreite

Fallbeispiel 1: Vaude – Transformation durch mutigen Wandel

Als Antje von Dewitz 2009 die Geschäftsführung von ihrem Vater übernahm, stand sie vor einem etablierten Mittelstandsunternehmen mit funktionierendem Geschäftsmodell. Doch sie entschied sich bewusst gegen Bewahrung und für konsequente Transformation.

Die konkreten Schritte: Nachhaltigkeit wurde zur strategischen Leitlinie – nicht als Marketing-Gag, sondern als Geschäftsmodell. Sie etablierte flache Hierarchien, führte Vertrauensarbeitszeit ein und öffnete die Organisation nach innen und außen. Besonders mutig: Sie ließ externe Nachhaltigkeitsexperten die Geschäftsprozesse durchleuchten und hinterfragen.

Die Widerstände: Langjährige Mitarbeiter fühlten sich zunächst überfordert. Lieferanten mussten neue Standards erfüllen. Der Vertrieb musste lernen, Nachhaltigkeit zu verkaufen statt nur Funktionalität.

Das Ergebnis: Mit viel Ausdauer, Mut und einem klaren Wertekompass gelang es ihr, das Unternehmen neu auszurichten, ohne die Herkunft zu verleugnen. Diese Form der Nachfolge wirkte nicht konservierend, sondern gestaltend. Sie verband die Geschichte mit einem neuen Narrativ, das die Mitarbeiter mittragen konnten.

Fallbeispiel 2: Schlecker – Wenn Denkmalpflege zum Verhängnis wird

Ein Gegenbeispiel liefert die Geschichte von Schlecker. Das Unternehmen war über Jahrzehnte eine feste Größe im deutschen Einzelhandel. Doch die Nachfolge nach dem Rückzug von Anton Schlecker blieb eine formale, keine transformative.

Die fatalen Entscheidungen: Die Führung wechselte, aber die Denkweise blieb dieselbe. Schlecker war geprägt von zentraler Kontrolle, rigider Struktur und veralteten Prozessen. Digitalisierung, moderne