Aufgaben abgegeben, Entscheidungen behalten

Hintergrundtext von CORE Navigator

Format
Hintergrundtext

Länge
764 Wörter

Stand
9. November 2026

Viele Inhaber haben die Arbeit im Betrieb längst verteilt, die Entscheidungen aber bei sich behalten. Im Alltag kostet das Tempo. Spätestens bei der Übergabe zeigt sich, wie sehr das Unternehmen an einer Person hängt, und die steht in vielen Betrieben bevor: 2025 waren 57 Prozent der Inhaberinnen und Inhaber im deutschen Mittelstand 55 Jahre oder älter.

Inhalt

Wo Delegation stehen bleibt 2
Was die Nachfolgezahlen zeigen 2
Warum Inhaber festhalten 3
5 Schritte für den nächsten Montag 3
Ein Ansatz bei der eigenen Arbeitsweise 3
Quellen 4

Montag, kurz nach acht. Eine Inhaberin kommt nach zwei Wochen Urlaub zurück in ihren Betrieb mit 30 Beschäftigten. Im Postfach liegen 60 ungelesene Nachrichten, und viele beginnen mit „Kurze Frage, bevor ich weitermache“. Ein Angebot für einen Stammkunden ist seit 9 Tagen fertig, aber nicht verschickt, weil niemand den Nachlass freigeben wollte. Die Bestellung beim Lieferanten ist vorbereitet und wartet. Gearbeitet hat das Team die ganzen zwei Wochen. Entschieden hat in dieser Zeit fast niemand.

Die Szene ist erfunden. Sie beschreibt eine typische Lage in inhabergeführten Unternehmen: Die Arbeit ist verteilt, die Befugnis bleibt beim Chef. Der Betrieb hängt damit weiter an einer Person. Solange diese Person jeden Tag da ist, fällt das kaum auf.

Wo Delegation stehen bleibt

Wer einer Mitarbeiterin einen Kunden überträgt, überträgt eine Aufgabe. Damit ist nicht geklärt, bis zu welchem Betrag die Mitarbeiterin einen Rabatt geben darf und wann sie Rücksprache halten muss. Fehlt diese Absprache, fragt sie nach. Das ist vernünftig, denn wer ohne geklärte Befugnis entscheidet, steht bei einem Fehler allein da.

Also landet die Frage beim Inhaber. Er beantwortet sie, weil das schneller geht, als eine Regel aufzuschreiben. Am nächsten Tag kommt die gleiche Frage wieder. So wächst das Unternehmen um den Inhaber herum statt über ihn hinaus. Mit Charakter hat das wenig zu tun. Meist hat niemand vereinbart, wer was entscheiden darf.

Was die Nachfolgezahlen zeigen

Sichtbar wird diese Abhängigkeit oft erst, wenn der Inhaber gehen will. Nach dem Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025 von KfW Research waren im Jahr 2025 bereits 57 Prozent der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber mindestens 55 Jahre alt, mehr als 2 Millionen Menschen. Vor 20 Jahren lag dieser Anteil bei 20 Prozent. Rund 545.000 mittelständische Unternehmen streben bis Ende 2029 eine Nachfolge an. Weitere 569.000 Inhaber planen nach ihrem Rückzug keine Fortführung. Die größte Hürde ist die Suche nach einem passenden Nachfolger: 69 Prozent aller mittelständischen Unternehmen sehen darin ein Hemmnis.

Der DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025 wertet die Nachfolgeberatungen der Industrie- und Handelskammern aus dem Jahr 2024 aus. Bei personenbezogenen Dienstleistern berichten die IHKs danach häufig von einer „starken Inhaberbezogenheit des Unternehmens“. Gerade in kleineren Betrieben gehe „Inhaberwissen“ beim Wechsel häufig verloren, wenn niemand vorgesorgt habe. Bisweilen seien Kompetenzen zwischen alter und neuer Generation nicht klar verteilt, dann drohe ein „Hineinregieren“. Die Folge laut Report: Das Unternehmen wird langsamer in seinen Entscheidungen. 38 Prozent der beratenen Alt-Inhaber sind nach Einschätzung der IHKs nicht gut vorbereitet, weil sie sich zu spät mit der Nachfolge befassen. Drei Viertel suchen erst zwei Jahre oder weniger vor der geplanten Übergabe externe Hilfe.

Die Statistiken messen nicht, wie gut Inhaber delegieren. Sie zeigen aber, wo eine ungeklärte Entscheidungsordnung am Ende ankommt: am Verhandlungstisch, wenn ein Käufer oder Nachfolger fragt, was ohne den bisherigen Chef funktioniert.

Warum Inhaber festhalten

Manche Entscheidungen gehören zu Recht zur Geschäftsführung, etwa große Investitionen oder langfristige Verträge. Viele andere bleiben dort aus Gewohnheit. Der Inhaber hat sie jahrelang selbst getroffen und kennt die Kunden persönlich. Hinzu kommt die eigene Arbeitsweise. Wer gern selbst baut, gibt die Kontrolle über das Ergebnis oft schwer ab. Wer verkauft, hält die Kundenbeziehungen gern eng bei sich. Der DIHK-Report nennt auch die emotionale Seite: 28 Prozent der beratenen Alt-Inhaber fällt es nach Angaben der IHKs schwer, vom eigenen Unternehmen loszulassen.

5 Schritte für den nächsten Montag

1. Eine Woche lang jede Rückfrage notieren, die auf dem eigenen Tisch landet, mit Absender und Thema.
2. Die häufigste wiederkehrende Entscheidung auswählen und eine Grenze festlegen, zum Beispiel einen Betrag, bis zu dem die zuständige Person allein entscheidet.
3. Schriftlich festhalten, wann sie trotzdem fragen muss, und die Regel dem ganzen Team mitteilen.
4. Für jede Entscheidung, die beim Inhaber bleibt, einen Grund aufschreiben. Wer keinen findet, hat einen Kandidaten zum Abgeben.
5. Nach 4 Wochen gemeinsam prüfen, welche Entscheidungen ohne Rückfrage gefallen sind und wo die Grenze unklar war.

Ein einfacher Test hilft bei der Einordnung: Was würde im Betrieb liegen bleiben, wenn der Inhaber zwei Wochen nicht erreichbar wäre?

Ein Ansatz bei der eigenen Arbeitsweise

CORE Navigator, ein digitales Assessment für Unternehmer und Inhaber, setzt bei der Person an statt beim Organigramm. Nach einem kostenlosen QuickCheck beschreibt ein persönliches CORE-Profil die eigene unternehmerische Arbeitsweise, darunter den Umgang mit Entscheidungen und Führung. Sprints und Checklisten übersetzen das in einzelne Schritte im Alltag. Der Marktstart ist für 2027 geplant, bis dahin ist eine Anmeldung zur Warteliste möglich.

> **Zehnmal 60 Prozent von anderen schlagen einmal 100 Prozent von mir.**
>
> Joram Höfs, Gründer von CORE Navigator

Quellen

1 KfW Research, Michael Schwartz: Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025. Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut. Fokus Volkswirtschaft Nr. 526, 9. Januar 2026. Datenbasis: KfW-Mittelstandspanel 2025, mehr als 13.000 Unternehmen, befragt Februar bis Juni 2025. (abgerufen 9. November 2026) https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2026/Fokus-Nr.-526-Januar-2026-Nachfolge-Monitoring.pdf

2 KfW: Pressemitteilung „KfW Research: Immer mehr Mittelständler wollen nach altersbedingtem Rückzug der Chefs schließen“, 9. Januar 2026. (abgerufen 9. November 2026) https://www.kfw.de/Über-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_876352.html

3 DIHK: Zeit zu handeln, Unternehmensnachfolgen einfacher machen! DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025, Juli 2025. Grundlage: Beratungsstatistik und Befragung der IHK-Nachfolgeberater, Januar bis Februar 2025. (abgerufen 9. November 2026) https://www.ihk-bonn.de/fileadmin/dokumente/Starthilfe/Unterlagen_Foerderprogramme/DIHK-Report-Unternehmensnachfolge_2025.pdf

4 DIHK: Unternehmensnachfolge-Report 2025, Meldung vom 21. Juli 2025. (abgerufen 9. November 2026) https://www.dihk.de/de/newsroom/unternehmensnachfolge-report-2025-157794

Pressekontakt

Joram Höfs, Gründer
press@core-navigator.com

www.core-navigator.com
LEGENDS LIVE FOREVER LLC · Casper, Wyoming, USA