



# NACHFOLGE IN SOZIALUNTERNEHMEN

Nachfolge in Sozialunternehmen ist mehr als ein Führungswechsel. Sie ist die bewusste Weitergabe von Verantwortung, Wirkung, Werten und Zukunftsfähigkeit. Gerade gemeinwohlorientierte Unternehmen stehen dabei vor besonderen Fragen: Wer kann die Mission glaubwürdig weitertragen? Wie bleiben soziale und ökologische Ziele erhalten? Und wie gelingt ein Übergang, der Gründer\*innen, Mitarbeitende, Stakeholder und Nachfolgende gleichermaßen einbindet? Ein Einblick von Diplom-Sozialwissenschaftler Ralf Sange.

## EINE MACHBARE HERAUSFORDERUNG

Viele Sozialunternehmen wurden von starken Gründerpersönlichkeiten aufgebaut. Ihre Wirkung beruht nicht nur auf einem Geschäftsmodell, sondern auf Haltung, Vertrauen, Netzwerken und einer gewachsenen Kultur. Deshalb kann Nachfolge nicht allein als Verkauf, Personalentscheidung oder juristische Transaktion verstanden werden.

Sie ist ein Entwicklungsprozess - persönlich, organisatorisch und gesellschaftlich. Genau hier setzt das Projekt „Individuelle Begleitung für gemeinwohlorientierte Unternehmen in Nachfolgeprozessen“ an.

Es verbindet die Logik des St. Galler Nachfolgemodells mit systemischer Prozessbegleitung, Coaching, mediativer Klärung und agilen Methoden.

Dadurch wird die Nachfolge auf drei Ebenen betrachtet: normativ, strategisch & operativ. Auf der normativen Ebene geht es um Werte, Mission und Unternehmenskultur. Auf der strategischen Ebene werden Eigentum, Verantwortung, Governance und zukünftiges Geschäftsmodell geklärt. Auf der operativen Ebene entstehen konkrete Schritte, Rollen, Zeitpläne und Entscheidungen.

**Ralf Sange** verantwortet als erfahrener Nachfolgeberater das Projekt und die strategische Prozessgestaltung. Er leitet die Systemische Nachfolgeberatung auf Basis des St. Galler Modells sowie die wissenschaftliche Auswertung des Projektes.

[www.nachfolge-sozialunternehmen.de](http://www.nachfolge-sozialunternehmen.de)



Für Sozialunternehmen ist besonders wichtig, dass die Gemeinwohlorientierung nicht zufällig erhalten bleibt, sondern bewusst abgesichert wird. Dazu gehören transparente Kommunikation, die Einbindung von Mitarbeitenden und relevanten Stakeholdern, passende Governance-Strukturen, faire Entscheidungsprozesse und eine realistische Einschätzung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit. Auch die Frage nach der passenden Nachfolgeperson oder einem geeigneten Nachfolgeteam ist komplex: Fachliche Kompetenz allein genügt nicht. Entscheidend ist die Identifikation mit Sinn, Wirkung und Verantwortung des Unternehmens

## MENSCHEN, NICHT TRANSAKTIONEN

Die Erfahrung zeigt: Erfolgreiche Nachfolge beginnt nicht erst kurz vor dem Ausscheiden der Gründerin oder des Gründers. Sie beginnt mit einer ehrlichen Standortbestimmung. Was soll übergeben werden – Eigentum, Führung, Wissen, Netzwerke, Werte? Welche Zukunft wünscht sich der oder die Senior Social Entrepreneur persönlich? Und ist das Unternehmen nachfolgefähig und nachfolgewürdig, also stabil genug für die nächste Entwicklungsphase und zugleich relevant für die kommenden Jahre?

Die Alleinstellung des Ansatzes liegt in der konsequenten Verbindung von Nachfolgekompetenz, Sozialunternehmertum und werteorientierter Prozessbegleitung. „Wir begleiten Menschen, nicht Transaktionen.“



Deshalb stehen neben wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen auch Sinn, Fairness, Vertrauen, Altersvorsorge, emotionale Bindung, Wirkungssicherung und Zukunftsbilder im Mittelpunkt.

So entsteht ein strukturierter Weg: von der ersten Orientierung über die Entwicklung einer persönlichen Nachfolgevision bis hin zu Strategie, Konzept und Umsetzung. Ziel ist nicht nur eine „Übergabe“, sondern die nachhaltige Fortführung des Impact-Motors: Arbeitsplätze bleiben gesichert, Wissen wird weitergegeben, Stakeholder behalten Vertrauen und die gesellschaftliche Wirkung kann wachsen.

## SCHUTZ DER SOZIALEN INNOVATION

Nachfolge in Sozialunternehmen ist eine der zentralen Zukunftsfragen des gemeinwohlorientierten Unternehmertums. Wer sie frühzeitig, professionell und wertebasiert gestaltet, schützt nicht nur ein Unternehmen – sondern auch die soziale Innovation, die dahintersteht.

Das Programm „Nachhaltig wirken – Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen“ mit seinen Projekten wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Mit der Durchführung der Fördermaßnahme beauftragt:

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

 **IBYKUS**

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages