

Unternehmensnachfolge: Eigentümer wechseln. Aber wer führt?

Warum Unternehmer und Investoren die Führungsfrage nicht erst nach dem Verkauf klären sollten



Gabriela Jaecker
Diplom-Kauffrau, Co-Gründerin und Geschäftsführerin der CleverMatch GmbH



Die Führungsfrage verlangt eine eigene Lösung.

Ein Unternehmer verkauft die Mehrheit seines Unternehmens an einen Finanzinvestor. Die Nachfolge scheint geregelt, das Lebenswerk gesichert, das Kapital für die nächste Wachstumsphase vorhanden. Doch eine Frage bleibt, wer wird das Unternehmen künftig führen? Für den bisherigen Eigentümer geht es um Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden und die eigene Geschichte. Für den Investor um die Umsetzung des Wertsteigerungsplans. Beide Perspektiven treffen in einer Personalentscheidung zusammen, die häufig komplexer ist als die Transaktion selbst.

Der Verkauf ist nicht das Ende der Nachfolge

Ein mittelständischer Hersteller mit 160 Beschäftigten, in seiner Nische seit Jahrzehnten erfolgreich. Der geschäftsführende Gesellschafter ist Mitte sechzig, eine familieninterne Nachfolge zeichnet sich nicht ab. Gleichzeitig stehen Internationalisierung, Digitalisierung und der Aufbau professioneller Vertriebs- und Finanzstrukturen an. Er verkauft die Mehrheit an eine Beteiligungsgesellschaft, bleibt mit 20% beteiligt und führt das Unternehmen zunächst weiter.

Der Investor sieht eine starke Marktposition und Chancen auf Wachstum. Doch beide wissen, dass das Geschäftsmodell der Vergangenheit nicht automatisch das Führungsmodell der Zukunft ist. Der Inhaber hat Entscheidungen oft persönlich getroffen, Beziehungen über Jahrzehnte aufgebaut und viele Abläufe geprägt. Eine Nachfolge muss dieses Wissen bewahren und zugleich Strukturen schaffen, die ohne ihn funktionieren.

Private Equity kann im Mittelstand eine sinnvolle Antwort auf fehlende familieninterne Nachfolger und steigenden Investitionsbedarf sein. Der Einstieg eines Investors löst jedoch zunächst die Eigentümerfrage. Die Führungsfrage verlangt eine eigene Lösung.

Was die nächste Führung leisten muss

Der neue Geschäftsführer soll nicht einfach ein zweiter Inhaber sein. Er soll das bestehende Geschäft stabil halten und gleichzeitig Veränderungen vorantreiben: Vertrieb professionalisieren, Margen verbessern, internationale Märkte erschließen, Working Capital steuern oder Zukäufe integrieren.

Gerade bei kleineren Beteiligungen ist die Geschäftsführung ein entscheidender Hebel. Anders als in großen Konzernen gibt es oft keine breite Managementstruktur, die Veränderungsprojekte auffängt.

Deshalb sollte das Anforderungsprofil

nicht aus der Biografie des bisherigen Inhabers abgeleitet werden, sondern aus den Aufgaben der kommenden Jahre. Wer eine Organisation professionalisieren soll, braucht andere Stärken als jemand, der eine internationale Expansion oder eine Buy-and-Build-Strategie umsetzt. Hinzu kommt die Fähigkeit, Chancen und Risiken von KI wirtschaftlich einzuordnen und Veränderungen verantwortlich zu führen.

Wenn der bisherige Inhaber bleibt

Besonders sensibel ist die Übergabe, wenn der Verkäufer als Minderheitsgesellschafter beteiligt bleibt und für eine Übergangszeit weiter mitarbeitet. Dann treffen drei Perspektiven aufeinander. Der Investor erwartet Transparenz, Tempo und messbare Ergebnisse. Der bisherige Inhaber möchte sein Lebenswerk schützen und vertraute Beziehungen erhalten. Der neue Geschäftsführer muss eigenständig entscheiden und zugleich das Vertrauen beider Seiten gewinnen.

Konflikte entstehen nicht zwangsläufig aus unterschiedlichen Zielen, sondern häufig aus ungeklärten Rollen. Wer entscheidet künftig über Personal, Investitionen oder die Neuordnung des Vertriebs? Welche Verantwortung trägt der Altgesellschafter, welche der neue Geschäftsführer? Werden diese Fragen nicht offen beantwortet, kann auch eine fachlich hervorragende Führungskraft scheitern.

Gefragt sind deshalb neben Erfahrung und Ergebnisorientierung auch Konfliktfähigkeit, Urteilsvermögen, Veränderungskompetenz und die Fähigkeit, Menschen mitzunehmen.

Management prüfen, bevor man neu besetzt

Nicht jede Nachfolge erfordert sofort einen externen Geschäftsführer. Manchmal

gibt es im bestehenden Führungsteam geeignete Kandidaten. Und manchmal ist eine externe Besetzung unvermeidlich.

Ein strukturiertes Management Assessment kann helfen, diese Alternativen zu unterscheiden. Es untersucht, welche Kompetenzen im bestehenden Führungsteam vorhanden sind, wo Entwicklungsfelder liegen und ob das Management die künftigen strategischen Aufgaben bewältigen kann. Damit wird es für Unternehmer ebenso relevant wie für Investoren. Die einen gewinnen Klarheit über die Übergabefähigkeit ihrer Organisation, die anderen über ein wesentliches Umsetzungsrisiko ihrer Beteiligung.

Wann eine solche Prüfung sinnvoll ist, lässt sich nicht pauschal festlegen. In manchen Fällen kann sie bereits vor einer Transaktion wichtige Erkenntnisse liefern. In anderen ist eine vertiefte Prüfung erst nach dem Closing möglich oder angemessen. Entscheidend ist, die Führungsfrage früh genug in die Planung einzubeziehen, ohne einen starren Ablauf vorzugeben.

Eindruck ersetzt keine Eignungsprüfung

Steht eine externe Besetzung an, ist die Versuchung groß, auf bekannte Namen, Branchenstationen und überzeugende Gespräche zu setzen. Doch erfahrene Führungskräfte können ihre Erfolge gut präsentieren. Ob sie zu den besonderen Anforderungen eines Unternehmens passen, ist damit noch nicht geklärt.

Eine fundierte Auswahl beginnt mit klaren, aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Kompetenzen. Strukturierte Interviews, geeignete eignungsdiagnostische Verfahren und nachvollziehbare Vergleiche der Finalkandidaten machen Entscheidungsverhalten,

analytische Fähigkeiten, Führungsstil und mögliche Risiken besser sichtbar.

Für den Investor ist eine Fehlbesetzung nicht nur ein zusätzlicher Suchaufwand. Sie kann strategische Projekte verzögern und wertvolle Zeit innerhalb der Haltedauer kosten. Für den Unternehmer kann sie Vertrauen bei Mitarbeitern und Kunden beschädigen.

Eine gemeinsame Zukunftsentscheidung

Aus der Perspektive des Unternehmers lautet die Frage: Wem kann ich die Verantwortung für mein Unternehmen anvertrauen? Aus Sicht des Investors: Wer kann die geplante Wertsteigerung operativ umsetzen?

Daraus folgt ein klarer Dreiklang: das bestehende Management realistisch beurteilen, den künftigen Führungsbedarf aus der Strategie ableiten und eine notwendige Neubesetzung systematisch absichern. Ob diese Schritte vor oder nach der Transaktion stattfinden, muss individuell entschieden werden.

Kapital kann Wachstum ermöglichen. Ein Eigentümerwechsel kann eine Nachfolge eröffnen. Ob daraus eine erfolgreiche Zukunft wird, hängt wesentlich von den Menschen ab, die das Unternehmen führen. Deshalb ist die Führungsnachfolge keine Personalfrage am Rande einer Transaktion, sondern eine gemeinsame unternehmerische Entscheidung über den Wert des Unternehmens von morgen.

Weitere Informationen unter:
clevermatch.com

Zur Autorin

Gabriela Jaecker ist Diplom-Kauffrau, Co-Gründerin und Geschäftsführerin der CleverMatch GmbH. Seit mehr als 15 Jahren besetzt sie Geschäftsführer und Nachfolgepositionen in Familienunternehmen und Mittelstand. CleverMatch verbindet Executive Search, Management Assessments und Eignungsdiagnostik.



Deshalb ist die Führungsnachfolge keine Personalfrage am Rande einer Transaktion, sondern eine gemeinsame unternehmerische Entscheidung über den Wert des Unternehmens von morgen.

