



ZU GUT ZUM SCHLIESSEN – ZU KLEIN ZUM VERKAUFEN

Das Nachfolgedilemma im Mittelstand

Profitabel, spezialisiert – und dennoch unverkäuflich. Viele Betriebe mit zwei bis zehn Millionen Euro Umsatz scheitern bei der Nachfolge nicht am Markt, sondern an der Inhaberabhängigkeit. Es gibt einen dritten Weg jenseits von Notverkauf und Stilllegung.

Die Nachfolgekrise im Mittelstand verschärft sich weiter. Das KfW-Nachfolge-Monitoring 2025 zeigt: Jährlich planen rund 109.000 Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen ihren Rückzug. Gleichzeitig erwägen rund 114.000 Unternehmen eine Stilllegung statt einer Nachfolgelösung. Die DIHK verzeichnet ein dramatisches Missverhältnis: Auf 9.600 übergabebereite Betriebe kommen nur 4.000 Interessenten. Das Durchschnittsalter der KMU-Inhaber liegt inzwischen bei über 54 Jahren, mehr als jeder zweite ist älter als 55. Diese Zahlen sind alarmierend. Doch hinter den großen Statistiken verbirgt sich ein Segment, das besonders stark betroffen ist und zugleich besonders wenig Aufmerksamkeit bekommt: Unternehmen mit zwei bis zehn Millionen Euro Jahresumsatz. Laut der Datenbank Listflix

erwirtschaften rund 215.200 Unternehmen in Deutschland einen Umsatz in dieser Größenordnung. Viele von ihnen sind wirtschaftlich kerngesund, hochspezialisiert und im Markt anerkannt. Und dennoch faktisch unverkäuflich.

Profitabel deutet nicht automatisch verkaufbar

In meiner Beratungspraxis erlebe ich diesen Engpass seit Jahren. Die Unternehmen laufen gut. Die Auftragsbücher sind voll. Die Margen stimmen. Doch sobald ein M&A-Berater oder ein Private-Equity-Investor genauer hinschaut, wird das eigentliche Problem sichtbar: Ohne den Inhaber funktioniert das System nicht. Das gesamte Wissen über Kunden, Märkte und Prozesse steckt in einer einzigen Person. Strategische Käufer prüfen, analysieren – und

steigen aus. Nicht wegen der Zahlen, sondern wegen der Struktur. Die Konsequenz ist für viele Unternehmer frustrierend. Entweder sie akzeptieren massive Bewertungsabschläge bei einem Verkauf, sie binden sich für weitere fünf oder mehr Jahre operativ an das Unternehmen, oder sie lassen den Betrieb auslaufen. Volkswirtschaftlich ist das leise, aber dramatisch: Know-how verschwindet, Kundenbeziehungen brechen weg, Arbeitsplätze gehen verloren. Gerade Banken und Sparkassen, die als Erste mit Unternehmern über Nachfolge sprechen, kennen diese Fälle nur zu gut.

Verheerender Denkfehler

Der häufigste Fehler, den ich beobachte: Unternehmer starten direkt in einen Verkaufsprozess, ohne ihr Unternehmen vorher übergabefähig gemacht zu haben. Doch Verkaufsfähigkeit ist kein Zustand, der einfach da ist. Sie ist das Ergebnis von Struktur. Übergabefähigkeit bedeutet, dass das Unternehmen ohne den Inhaber funktioniert – dass Wissen dokumentiert ist, Verantwortlichkeiten klar geregelt sind und eine Führungspersönlichkeit bereitsteht, die operativ trägt. Erst wenn diese Voraussetzung geschaffen ist, entstehen strategische Optionen: ein Verkauf zu realistischen Bewertungen, eine Beteiligung oder ein Management-Buy-in.

Externer Geschäftsführer als weitere Option

Zwischen Notverkauf und Stilllegung gibt es einen dritten Weg, den wir in unserer Beratungspraxis mit wachsendem Erfolg einsetzen: Ein erfahrener externer Geschäftsführer übernimmt die operative Führung, professionalisiert Strukturen und hebt Wachstumspotenziale – nicht als Verwalter, sondern als Mitunternehmer. Das klingt zunächst naheliegend. Die Herausforderung liegt im Detail. Denn eine Führungspersönlichkeit Mitte 30 oder Anfang 40, die bereits Wachstum in vergleichbaren Strukturen bewiesen hat, verlässt keinen sicheren Konzernjob für ein marktübliches Gehalt im Mittelstand. Wer so einen Schritt geht, will unternehmerisch partizipieren. Gleichzeitig scheitert eine klassische Eigenkapitalbeteiligung häufig an der Realität: Einlagen im siebenstelligen Bereich sind für Kandidaten im Vermögensaufbau nicht leistbar, Fremdkapital ist weder gewünscht noch darstellbar.

Die Lösung liegt in einer vertraglichen Konstruktion, die die ökonomische Logik einer Beteiligung abbildet, ohne sofortigen Kapitaleinsatz zu verlangen. Der neue Geschäftsführer erhält ein marktübliches Gehalt und partizipiert darüber hinaus substanziell an der Wertsteigerung des Unternehmens oberhalb eines definierten Sockelwerts. Die Botschaft an den Kandidaten ist klar: Du baust mit – und du profitierst von dem, was du mit schaffst. Damit wird aus einem Nachfolgeproblem ein Wertsteigerungsprojekt. Dabei geht es wohlgemerkt nicht um Turnaround-Szenarien oder spekulative Wetten. In den meisten Fällen ist die Nachfrage vorhanden, es gibt Internationalisierungspotenzial und Vertriebschancen, die brachliegen, weil der Inhaber seine Prioritäten längst verschoben hat. Es geht darum, vorhandenes Potenzial strukturiert zu heben. Gleichzeitig braucht es Spielregeln. Solange das Unternehmen im Eigentum der Gründer bleibt, tragen sie Verantwortung. Transparente Governance-Strukturen sind daher kein Zeichen von Misstrauen, sondern professionelle Absicherung: klar dokumentierte Zuständigkeiten, zustimmungspflichtige Maßnahmen und

transparente Kennzahlen. Entscheidend ist die Balance – der neue Geschäftsführer muss operativ handlungsfähig sein, ohne dass die Eigentümer die Kontrolle über ihr Vermögen verlieren.

Gabriela Jaecker

Gabriela Jaecker ist Co-Gründerin und Geschäftsführerin der Clever Match GmbH Personal- und Nachfolgeberatung. Seit 2009 hat sie sich auf die Suche und Auswahl von Geschäftsführern und Nachfolgern in Familienunternehmen spezialisiert.



Persönlichkeit entscheidet über alles

Bei aller Bedeutung der rechtlichen und finanziellen Konstruktion – sie allein reicht nicht. Unsere Studie mit dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim hat gezeigt: Nahezu jeder zweite Fremdgeschäftsführer verlässt das Familienunternehmen innerhalb der ersten zwei Jahre. Die Gründe liegen fast nie in fehlender fachlicher Kompetenz. Sie liegen in der Persönlichkeit. Ein externer Geschäftsführer muss das gewachsene Werte- und Zielsystem des Unternehmens und der Inhaberkategorie verstehen und respektieren. Die fachliche Eignung ist die Eintrittskarte. Entscheidend ist die kulturelle Anschlussfähigkeit. Der Kandidat muss die Geschichte des Unternehmens würdigen, und der Unternehmer muss bereit sein, eine neue Führungslogik zuzulassen. Deshalb setzen wir auf einen mehrstufigen, wissenschaftlich fundierten Auswahlprozess, der weit über den Lebenslauf hinausgeht. Validierte Kompetenzmodelle, strukturierte Interviews und eignungsdiagnostische Einzelaudits erfassen, was klassische Verfahren übersehen: Identifikation mit dem Familienunternehmen, Veränderungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Was Unternehmer jetzt tun sollten

Warten Sie nicht, bis ein Verkaufsprozess gescheitert ist. Stellen Sie sich frühzeitig zwei Fragen: Ist mein Unternehmen heute ohne mich führbar? Und bin ich bereit, einer externen Führungskraft eine echte Mitunternehmerperspektive zu eröffnen? Meine Erfahrung zeigt: In über 70 Prozent der Mandate sind mindestens drei von acht erfolgsentscheidenden Faktoren nicht sauber geklärt, bevor die Suche überhaupt beginnt – von der Strategie über Entscheidungsspielräume bis hin zu Vergütung und Governance. Wer hier im Nebel startet, findet bestenfalls zufällig den Richtigen. Wenn Unternehmer bereit sind, echte Mitunternehmerschaft zuzulassen, entsteht aus einem Nachfolgeproblem ein Zukunftsprojekt. Das Unternehmen wird unabhängig von der Gründerperson, gewinnt an Wert und eröffnet strategische Optionen, die vorher verschlossen waren. Nachfolge ist keine Bedrohung – sondern eine Gestaltungsaufgabe, die bleibende Werte über Generationen schafft. ■

www.clevermatch.com

GABRIELA JAECKER