

Die stille Nachfolgekrise im deutschen Mittelstand

Warum der Markt für Geschäftsführer neu gedacht werden muss.

Deutschland diskutiert bei der Unternehmensnachfolge häufig über Kaufpreise, Steuern, Finanzierung und Vertragsstrukturen. Das ist nachvollziehbar, greift aber zu kurz. In vielen Fällen scheitert eine Nachfolge weder an der Bewertung noch an der Finanzierung. Sie scheitert daran, dass am Ende niemand da ist, der das Unternehmen glaubwürdig und dauerhaft in die nächste Phase führt. Genau darin liegt die eigentliche Herausforderung der kommenden Jahre.

Der deutsche Mittelstand steht vor einer historischen Übergangsphase. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Baby-Boomer-Generation ziehen sich zurück. Für ihre Unternehmen braucht es neue Eigentümer und vor allem neue operative Verantwortungsträger. Auf den ersten Blick wirkt das wie ein klassischer Markt: Es gibt Unternehmen mit Nachfolgebedarf, Kapital im Markt und erfahrene Manager. Dennoch passt beides häufig nicht zusammen. Der Grund ist einfach: Nachfolge ist keine rein finanzielle oder juristische Aufgabe. Sie ist immer auch eine Führungsfrage. Und eine Frage, die sich nicht mit Standardprozessen lösen lässt.

Führung in inhabergeprägten Unternehmen

Gerade mittelständische Unternehmen sind häufig stark von ihrer Inhaberpersönlichkeit geprägt. Entscheidungen, Kundenbeziehungen, Unternehmenskultur und der Umgang mit Mitarbeitenden sind über Jahre gewachsen und eng mit einer Person verbunden. Wer in eine solche Struktur als Geschäftsführer eintritt, übernimmt daher nicht nur eine Position. Er übernimmt Verantwortung in einem sensiblen System, das über lange Zeit austariert wurde. Dafür braucht es Erfahrung, Urteilsvermögen und ein sicheres Gespür für Menschen und Situationen.

Deshalb reicht es in Nachfolgeprozessen nicht aus, lediglich nach einem qualifizierten Kandidaten zu suchen. Gefragt ist mehr als fachliche Kompetenz. Entscheidend ist Passung. Eine Führungspersönlichkeit muss Vertrauen aufbauen, Stabilität geben und gleichzeitig Veränderung ermöglichen.

Die unterschätzte Führungsfrage

In der Praxis zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Die Führungsfrage wird in Nachfolgeprozessen häufig unterschätzt. Viele Unternehmer gehen davon aus, dass mit dem Käufer automatisch auch die operative Lösung kommt. Manchmal stimmt das. Häufig jedoch nicht. Ein Investor bringt Kapital und Struktur, ein strategischer Käufer Marktlogik und Integrationskraft. Doch beides ersetzt nicht die Persönlichkeit an der Spitze, die täglich Entscheidungen trifft und das Unternehmen tatsächlich führt.

Gleichzeitig sind die Anforderungen an Geschäftsführer deutlich komplexer geworden. Digitalisierung und künstliche Intelligenz verändern Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zyklen, während regulatorischer Druck, geopolitische Unsicherheiten, Fachkräftemangel und steigende Finanzierungskosten den Handlungsspielraum vieler Unternehmen einengen. Führung bedeutet deshalb heute weit mehr als operative Steuerung. Gefragt sind Persönlichkeiten mit klarer Ergebnis- und Zielorientierung, die auch unter hoher Belastung handlungsfähig bleiben und Verantwortung übernehmen. Erfolgreiche Geschäftsführer zeigen Initiative, reflektieren ihr eigenes Handeln und entwickeln sich



»
Nachfolge ist keine rein finanzielle oder juristische Aufgabe. Sie ist immer auch eine Führungsfrage.

– Gabriela Jaecker,
Co-Gründerin und Geschäftsführerin von CleverMatch,
Personal- und Nachfolgeberatung für den Mittelstand

kontinuierlich weiter. Sie kommunizieren überzeugend, können Konflikte konstruktiv lösen und Zusammenarbeit auf der Basis von Integrität gestalten. Gleichzeitig braucht es analytische Stärke, um Entwicklungen richtig einzuordnen, fundierte Schlussfolgerungen zu ziehen und Unternehmen mit unternehmerischer und strategischer Orientierung sicher durch Veränderungen zu führen.

Ein intransparenter Markt

Genau hier zeigt sich ein strukturelles Problem des Marktes. Viele Nachfolgen entstehen noch immer über persönliche Netzwerke, Empfehlungen oder klassische Suchmandate. Das ist nicht grundsätzlich falsch, aber häufig zu eng. Zahlreiche geeignete Kandidaten sind gar nicht aktiv auf dem Markt. Sie führen Geschäftsbereiche oder ganze Unternehmen und wären für die richtige Aufgabe offen, werden jedoch in traditionellen Suchlogiken oft nicht sichtbar.

Gleichzeitig laufen Nachfolgeprozesse fast immer unter hoher Vertraulichkeit. Auch das ist verständlich. Kein Unternehmer möchte frühzeitig Unruhe

bei Mitarbeitenden, Kunden oder Lieferanten auslösen. Diese notwendige Diskretion hat jedoch eine Kehrseite: Der Markt bleibt intransparent. Unternehmen suchen in einem begrenzten Radius, während der tatsächlich passende Geschäftsführer häufig außerhalb dieses Radius liegt.

Passung statt Lebenslauf

Aus unserer Arbeit bei CleverMatch zeigt sich seit vielen Jahren ein klares Muster. Wir besetzen seit über fünfzehn Jahren Geschäftsführerpositionen und haben Zugang zu knapp 20 000 Interessentinnen und Interessenten.

Das Problem ist selten ein Mangel an interessanten Profilen. Entscheidend ist vielmehr die Frage, wer in welcher Konstellation langfristig funktioniert. Ein überzeugender Lebenslauf garantiert noch keine erfolgreiche Nachfolge. Auch ein gutes Interview sagt wenig über die spätere Wirksamkeit einer Führungspersönlichkeit aus. Entscheidend ist, ob eine Person in genau diesem Umfeld bestehen kann: in einer inhabergeprägten Kultur, in

einer sensiblen Übergangsphase, mit einem erfahrenen Führungsteam und mit Gesellschaftern, die Kontinuität erwarten, während der Markt gleichzeitig Veränderung verlangt.

Gerade im Mittelstand ist diese langfristige Passung entscheidend. Fehlentscheidungen zeigen sich oft erst nach zwölf oder achtzehn Monaten, wenn wichtige Mitarbeitende gegangen sind, Entscheidungen liegen bleiben oder Vertrauen im Unternehmen langsam erodiert.

Nachfolge beginnt früher

Deshalb sollte die Führungsfrage deutlich früher in den Mittelpunkt rücken. Nachfolge beginnt nicht erst mit dem Verkaufsprozess. Sie beginnt Jahre davor. Unternehmer, die frühzeitig über operative Übergaben nachdenken, schaffen sich mehr Handlungsspielraum. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, zunächst einen Geschäftsführer an Bord zu holen, der Verantwortung übernimmt, das Unternehmen kennenlernt und später möglicherweise auch gesellschaftsrechtlich einsteigt. Solche Modelle wirken oft stabiler als eine Komplettlösung unter Zeitdruck.

Auch Investoren sollten diesen Aspekt stärker berücksichtigen. In vielen Transaktionen wird intensiv über Commercial Due Diligence, Finanzierungsstrukturen und Synergien diskutiert. Über die operative Führungsarchitektur wird dagegen häufig zu spät gesprochen. Dabei hängt gerade in Buy-and-Build-, Nachfolge- oder Carve-out-Situationen ein erheblicher Teil der späteren Wertentwicklung von der Qualität des Managements ab.

Führung entscheidet

Die gute Nachricht ist: Der Markt kann sich weiterentwickeln. Es gibt heute bessere Möglichkeiten, Führungspersönlichkeiten systematisch zu identifizieren, zu kuratieren und hinsichtlich ihrer langfristigen Passung zu beurteilen. Wenn es gelingt, den Zugang zu geeigneten Geschäftsführern breiter, professioneller und transparenter zu organisieren, kann aus der Nachfolgewelle eine große Chance für den deutschen Mittelstand werden. Denn viele mittelständische Unternehmen sind wirtschaftlich gesund, technologisch stark und in ihren Nischen hervorragend positioniert. Was ihnen oft fehlt, ist nicht Perspektive, sondern die richtige Person für den nächsten Abschnitt.

Die stille Nachfolgekrise ist deshalb weniger eine Kapitalmarktfrage als eine Führungsfrage. Am Ende entscheidet bei der Nachfolge nicht allein, wer kaufen kann.

Entscheidend ist, wer führen kann.

Leitfaden: Entscheidende Erfolgsfaktoren bei der Auswahl der Geschäftsführung.
Insights zur Vermeidung von Fehlbesetzungen.



clevermatch.com

CleverMatch