

Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Herausforderungen, Strategien und die Rolle externer Berater

Nachfolgeregelung: Die unterschätzte Königsdisziplin

Die Regelung der Unternehmensnachfolge zählt zu den größten Herausforderungen mittelständischer Betriebe – nicht nur in Deutschland. Jährlich stehen tausende Unternehmen vor der Frage: Wer übernimmt das Ruder, wenn der aktuelle Eigentümer in den Ruhestand geht?

Neben wirtschaftlichen und organisatorischen Aspekten sind es oft emotionale Hürden, die den Übergang erschweren. Die Weitergabe eines Lebenswerks ist selten nur ein bürokratischer Akt – sondern eine zutiefst persönliche Entscheidung.

Laut dem aktuellen KfW-Nachfolgemonitor 2025 planen bis Ende 2025 rund 215.000 mittelständische Unternehmen eine Übergabe. Doch das demografische Ungleichgewicht, sinkende Gründungsbereitschaft und wirtschaftliche Unsicherheiten verschärfen die Situation. Immer mehr potenzielle Nachfolger scheuen das Risiko – und die Nachfolgelücke wächst.

Externe Einflussfaktoren: Drei Stolpersteine

1. Fachkräftemangel

Fehlende qualifizierte Arbeitskräfte machen eine Unternehmensübernahme weniger attraktiv – besonders in strukturschwachen Regionen.

2. Wirtschaftliche Unsicherheiten

Steigende Kosten, volatile Märkte und geopolitische Spannungen hemmen die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

3. Bürokratie

Komplexe Regulierungen, steuerliche Hürden und formale Auflagen schrecken potenzielle Nachfolger zusätzlich ab.

Die Herausforderungen im Überblick

Viele Inhaber finden keinen geeigneten Nachfolger in der Familie oder Belegschaft. Externe Lösungen sind oft komplex: Hohe Kaufpreise, steuerliche Belastungen und rechtliche Stolperfallen machen den Prozess anspruchsvoll.

Emotional ist der Übergang für Unternehmer: innen nicht minder fordernd: Jahrzehntelange Aufbauarbeit, persönliche Bindung zu Mitarbeitenden und Kunden – und nun der Schritt zurück? Das fällt vielen schwer. Gleichzeitig entsteht Unruhe in der Belegschaft, wenn die Nachfolge nicht klar geregelt ist.

Wie anspruchsvoll dieser Weg sein kann, zeigt auch die eigene Geschichte von Julia Gander: „Ich bin 2012 in das von meinem Vater 1987 gegründete Unternehmen eingestiegen – mit dem Ziel, die Personalberatungsboutique mit Mitte 30 zu übernehmen. Doch es kam anders. Die Nachfolge zog sich über viele Jahre hin, begleitet von Konflikten und persönlichen Herausforderungen. Mein Vater litt an einer sehr ausgeprägten narzisstischen Persönlichkeitsstörung, was eine offene und konstruktive Übergabe fast unmöglich machte. 2020 war ich körperlich und seelisch am Ende meiner Kräfte und zog mich für sechs Wochen vollständig aus dem Unternehmen zurück, um Klarheit zu finden ob und wie es für mich weitergeht. Erst durch eine akute Erkrankung meines Vaters Ende desselben Jahres wurde der Weg frei für die Übergabe – und ich konnte im Februar 2021 schließlich offiziell übernehmen. Seitdem habe ich das Unternehmen mit einem starken Team neu ausgerichtet, transformiert und zukunftsfähig gemacht.

Diese Erfahrung hat mir deutlich gezeigt, wie viel psychologische Resilienz, Geduld und Klarheit es braucht – und wie entscheidend es insbesondere ist, sich frühzeitig Unterstützung zu holen.“

Sieben Erfolgsfaktoren für eine gelungene Übergabe

1. Frühzeitige Planung: Optimal sind 5–10 Jahre Vorlaufzeit.
2. Passende Nachfolgeform wählen: intern, MBO, MBI oder Verkauf.
3. Finanzielle & rechtliche Klarheit schaffen: Unternehmensbewertung, Förderprogramme, steuerliche Optimierung.
4. Wissenstransfer sicherstellen: schrittweise Einarbeitung.
5. Unternehmenskultur erhalten – ohne Innovationen zu blockieren.
6. Transparente Kommunikation: gegenüber Mitarbeitenden und Kunden.
7. Mentoring & Begleitung: durch externe Experten oder Ex-Unternehmer.

Die Schlüsselrolle externer Berater

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist Teamarbeit – mit klarem Fahrplan. Externe Berater bringen Struktur, Fachwissen und emotionale Distanz in den Prozess.

Personalberater sind besonders dann entscheidend, wenn externe Nachfolger gesucht werden. Sie identifizieren geeignete Kandidat: innen, führen Eignungsdiagnostik und Assessmentverfahren durch und begleiten den Auswahlprozess professionell. Auch bei internen Kandidaten entwickeln sie individuelle Entwicklungspläne und begleiten die Einarbeitung.

Begleitung über die Vertragsunterschrift hinaus:

Ein guter Berater bleibt an Bord – als Coach, Moderator und Vermittler. Besonders bei Veränderungen im Führungsstil oder in der Unternehmenskultur braucht es Fingerspitzengefühl.

Weitere Schlüsselrollen im Beraterteam:

- Steuerberater & Wirtschaftsprüfer: Bewertung & steuerliche Optimierung
- Juristen: rechtliche Absicherung des Übergangs
- Mediatoren: bei familiären oder zwischenmenschlichen Spannungen

Der richtige Zeitpunkt zur Einbindung von Beratern

Frühzeitig – am besten drei bis fünf Jahre vor dem geplanten Rückzug. So bleibt genug Zeit, geeignete Kandidat: innen zu finden, Strukturen anzupassen und Vertrauen aufzubauen.

Was passiert, wenn nichts passiert?

Eine nicht geregelte Unternehmensnachfolge kann dramatische Konsequenzen haben:

- Betriebsschließung: Mangels Nachfolger droht die Liquidation.
- Wertverlust: Ohne geregelte Nachfolge sinkt der Unternehmenswert.
- Rechtliche & steuerliche Risiken: etwa durch Erbschaftsstreitigkeiten.
- Mitarbeiterfluktuation: Unsicherheit führt zu Know-how-Verlust.
- Stillstand: Ohne Führung werden strategische Entscheidungen vertagt.

Fazit: Nachfolge ist Chefsache – und eine Chance

Unternehmensnachfolge bedeutet Verantwortung – für das eigene Lebenswerk, für Mitarbeitende und für die wirtschaftliche Zukunft. Wer rechtzeitig plant und externe Expertise nutzt, kann den Übergang nicht nur meistern, sondern sogar nutzen, um neue Impulse zu setzen.

Denn richtig gemacht ist die Nachfolge keine Last – sondern eine echte Chance auf Zukunft.

Über die Autoren Julia Gander und Volker Rojahn

Julia Gander ist geschäftsführende Gesellschafterin der G&G Personalberatung GmbH in Walldorf bei Heidelberg, einer spezialisierten Boutique für Executive Search in der Bau- und Versicherungswirtschaft und für branchenübergreifende Funktionen. Nach über einem Jahrzehnt im Unternehmen hat sie 2021 die Nachfolge ihres Vaters angetreten – ein Weg, der sie nicht nur fachlich, sondern auch menschlich geprägt hat. Heute begleitet sie mit ihrem Team andere Unternehmen dabei, passende Führungspersönlichkeiten zu finden und den Wandel aktiv zu gestalten.

Mehr über ihre Arbeit: www.g-g-personalberatung.de

Volker Rojahn ist Inhaber von ROJAHN-CONSULTING in Bunsoh / Dithmarschen und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit den vielfältigen Facetten einer integrierten Personalberatung. Als erfahrener Recruiter kennt er alle Seiten der Personalsuche. In seiner Tätigkeit als Business Coach und Wirtschaftsmediator begleitet er immer wieder einzelne Führungskräfte, Unternehmensinhaber aber auch ganze Teams auf ihren Wegen der Zukunftsorientierung und Veränderung.

Mehr über seine Arbeit: www.rojahn-consulting.com