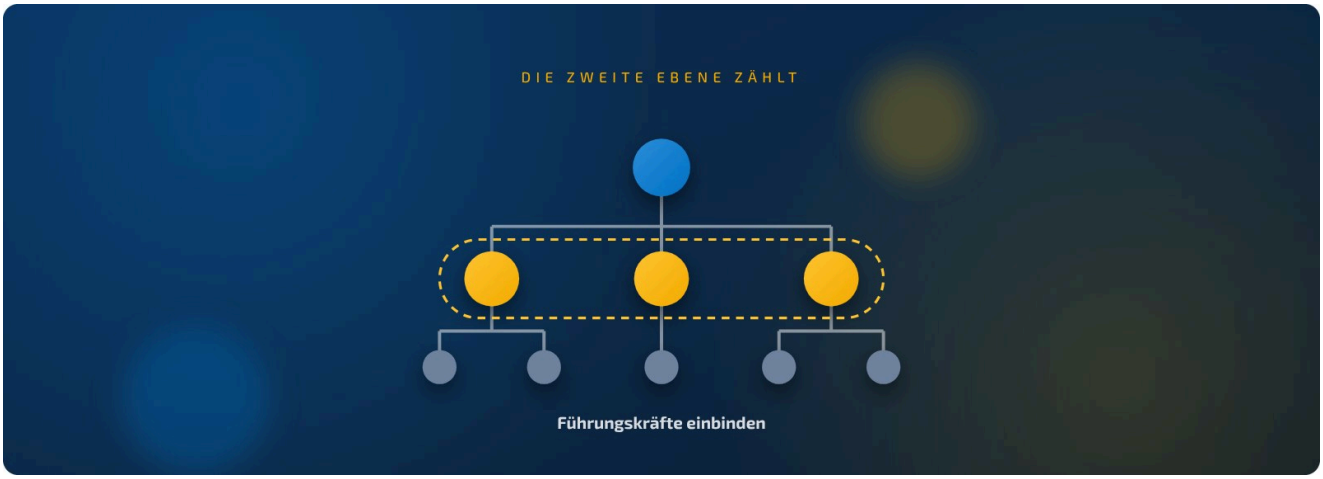
Die Rolle der Führungskräfte im Nachfolgeprozess

Ein Verkaufsprozess war fachlich nahezu abgeschlossen, als die zweite Führungsebene erfuhr, dass ein Verkauf überhaupt zur Debatte stand. Die Reaktion: Verunsicherung, Gerüchte – und kurz darauf die Kündigung eines Schlüsselmitarbeiters. Der Käufer sprang ab. Ein Beispiel, das zeigt, wie entscheidend Führungskräfte für den Erfolg einer Nachfolge wirklich sind.

Wolfgang A. Bürger Januar 2027 Lesezeit ca. 3 Min. Beitrag 6.1-01



Warum Führungskräfte über Erfolg oder Scheitern entscheiden

Käufer bewerten nicht nur Zahlen, sondern auch das Team, das ein Unternehmen nach der Übergabe tragen soll. Verlässt gerade während des Verkaufsprozesses eine Schlüsselperson das Unternehmen, sinkt der wahrgenommene Wert oft spürbar – unabhängig davon, wie gut die übrigen Kennzahlen sind.

Der richtige Zeitpunkt der Einbindung

Wie schon in einem früheren Beitrag zur Frage „Geheimprojekt oder öffentliche Veranstaltung?“ beschrieben, ist Kommunikation im Nachfolgeprozess eine Gratwanderung. Zu früh informiert, kann Unsicherheit ganze Teams lähmen. Zu spät informiert, entsteht das Gefühl, übergangen worden zu sein – oft mit ähnlichen Folgen.

- Wer muss wann eingebunden werden, ohne den Prozess zu gefährden?
- Welche Führungskräfte werden für die Due Diligence ohnehin gebraucht?

- Wie lässt sich Vertraulichkeit mit echter Beteiligung vereinbaren?

Bindungsinstrumente, die wirken

- Retention-Boni, die an den erfolgreichen Abschluss und die Zeit danach gekoppelt sind
- Beteiligungsmodelle, die Führungskräfte am künftigen Erfolg teilhaben lassen
- Klare, ehrliche Aussagen zur künftigen Rolle im neuen Unternehmen
- Frühzeitige, vertrauliche Einzelgespräche statt allgemeiner Ankündigungen

Führungskräfte als mögliche Nachfolger

Nicht selten entwickelt sich aus dieser Einbindung sogar eine eigenständige Nachfolgelösung: das Management-Buy-out. Wer seine Führungskräfte frühzeitig als möglichen Käuferkreis mitdenkt, eröffnet sich damit oft eine zusätzliche, sehr tragfähige Option.

Was Führungskräfte in dieser Phase brauchen

Führungskräfte, die einen Verkaufsprozess miterleben, wünschen sich in erster Linie Ehrlichkeit – auch wenn noch nicht alle Fragen final beantwortet werden können. Ein offenes „Wir wissen noch nicht alles, aber wir informieren Sie, sobald es Klarheit gibt“ schafft in der Regel mehr Vertrauen als beschwichtigendes Schweigen. Wer Führungskräfte als Partner statt als bloße Umsetzer behandelt, gewinnt in dieser sensiblen Phase wichtige Verbündete für einen reibungslosen Übergang.

Information ist nicht gleich Beteiligung

Viele Unternehmer glauben, Führungskräfte gut eingebunden zu haben, sobald sie informiert wurden. Tatsächlich unterscheiden Führungskräfte sehr genau zwischen bloßer Information und echter Beteiligung. Wer lediglich am Ende eines bereits feststehenden Prozesses informiert wird, fühlt sich anders behandelt als jemand, der frühzeitig in Detailfragen der Due Diligence eingebunden wird und dessen Einschätzung tatsächlich gefragt ist. Diese Nuance entscheidet häufig darüber, ob eine Führungskraft den Prozess aktiv mitträgt oder sich innerlich bereits verabschiedet.

Wenn aus der Führungskraft ein Käufer wird

Entscheidet sich eine Führungskraft, das Unternehmen im Rahmen eines Management-Buy-outs selbst zu übernehmen, verändert sich die Ausgangslage grundlegend. Neben der unternehmerischen Eignung stellt sich vor allem die Frage der Finanzierung: Eigenkapital, Bankdarlehen, Verkäuferdarlehen oder eine Kombination aus allem. Auch die emotionale Dynamik verändert sich – aus einem vertrauten Mitarbeiter wird ein Verhandlungspartner auf Augenhöhe. Wer diesen Rollenwechsel offen anspricht, statt ihn zu verdrängen, erleichtert beiden Seiten den Übergang erheblich.

Fazit

Führungskräfte sind im Nachfolgeprozess weit mehr als Umsetzer – sie sind Wertfaktor und Vertrauensanker zugleich. Wer sie klug und rechtzeitig einbindet, sichert nicht nur den Erfolg der Transaktion, sondern häufig auch die Zukunft des Unternehmens.

MEIN PRAXIS-TIPP

Identifizieren Sie frühzeitig, welche zwei oder drei Führungskräfte für den Erfolg Ihres Unternehmens – und damit für jeden Käufer – unverzichtbar sind. Entwickeln Sie für genau diese Personen ein individuelles Bindungs- und Kommunikationskonzept, lange bevor der Verkaufsprozess beginnt.

Herzlichst, Ihr Wolfgang Bürger

BEGRIFFE IM NACHFOLGEabc

Zweite Führungsebene · Retention Bonus · Management-Buy-out · Key Person Risk · Vertraulichkeit

Erklärt auf nachfolgetalk.de/nachfolgeabc

EINORDNUNG

NachfolgeCheck 6.1 · Übergreifend

Führung & Organisationsstruktur

Wolfgang A. Bürger
Nachfolgeberater · Gastgeber des NachfolgeTalk
buerger@kern-unternehmensnachfolge.com · www.nachfolgetalk.de

Stand: Januar 2027. Dieser Beitrag gibt einen allgemeinen Überblick und ersetzt keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung. Weitergabe in unveränderter Form ausdrücklich erwünscht.