

# Frage des Monats

## Manche Geschäftsführer beschäftigen sich nur ungern mit ihrer eigenen Nachfolge. Wie steht es mit der geordneten Nachfolgeregelung im Unternehmen?

Beantwortet von: **Detlef Ochel**

Manche Geschäftsführer beschäftigen sich nur ungern mit ihrer Nachfolge. Vor allem im Mittelstand werden entsprechende Planungen gerne auf die (ganz) lange Bank geschoben. Gerade Firmengründer bleiben bis ins hohe Alter in der operativen Verantwortung. Die Folge: Viele Übergaben laufen deutlich weniger geordnet ab, als sie sollten. Unternehmer, die sich rechtzeitig Gedanken machen, sind auf dem richtigen Weg. Alles andere sorgt für Unruhe und unnötige Kosten. Und klar ist: Vakanzen in der Geschäftsetage kann sich niemand leisten.

Das Nachfolgemonitoring „Mittelstand“ der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) rechnet vor, dass aktuell rund 46.000 mittelständische Unternehmen eine kurzfristige Nachfolgelösung suchen. Bis Ende 2026 planen rund 190.000 Mittelständler ohne eine Nachfolgeregelung aus dem Markt auszutreten. Damit liegen die dramatischen Schätzungen der Banker sogar noch höher als die ohnehin düsteren Schätzungen einiger Wirtschaftsinstitute. Decken wir einmal die Dramatik dahinter auf: Circa 60 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland arbeiten in mittelständischen Unternehmen. Ist die zukunftsorientierte Personalplanung zu lange hinausgeschoben worden, gefährdet sie immer Arbeitsplätze. Der Verlust an Wissen durch eine vernachlässigte, rechtzeitige Nachfolgeregelung ist nicht zu unterschätzen. Auch bei den Familienunternehmen ist es längst nicht mehr gesichert, dass eine passende familieninterne Lösung gefunden wird. Man schätzt, dass zwischen 20 bis 30 Prozent von ihnen aufgrund der Nachfolgeproblematik in existenzielle Krisen geraten. Durch die Stilllegung von Unternehmen gehen in Deutschland jährlich mehr als 33.000 Arbeitsplätze verloren.



Detlef Ochel ist Personalberater und Demographieberater. Er gründete und führt die Ochel Consulting GmbH in Kreuztal und ist auf die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften in gewerblich-technischen und kaufmännischen Berufen spezialisiert.

---

**„Viele Übergaben laufen deutlich weniger geordnet ab, als sie sollten.“**

Warum ist das so? Kienbaum Consultants International hat sich 2014 bei 190 Personalverantwortlichen nach den wichtigsten Zielen und Prioritäten in der Personalarbeit erkundigt. Auf den ersten drei Plätzen landeten die Arbeitgeberattraktivität, die Steigerung der Führungs- und Managementqualitäten und das Change Management. Und die Nachfolgeplanung? Diese rangierte in der Befragung erst auf dem zwölften Rang. Die amerikanische Börsenaufsicht SEC hat schon vor einigen Jahren ihre Unternehmen aufgefordert, Richtlinien für systematische Pläne für die Neubesetzung der CEO-Posten zu formulieren. Und das ist richtig! Wer das nicht macht, handelt fahrlässig. Denn was Unternehmen nicht gebrauchen können, ist Unsicherheit. Sowohl die wirtschaftlichen und rechtlichen als auch die personellen Faktoren bergen großes Risikopotenzial.

Es stehen im Grunde drei Lösungsansätze zur Verfügung: Entweder man identifiziert eine geeignete Führungskraft im Unternehmen oder man qualifiziert eine Fachkraft zur Führungskraft oder man muss am freien Markt einen geeigneten Kandidaten finden. Gerade bei Top-Führungsstellen sind alle drei Wege langwierige Prozesse. Viel Fachwissen und Expertise werden dem Nachfolgeberater abverlangt. Aufgabe in der Personalentwicklung ist daher immer die weitere Führungskräfteentwicklung. Ein nicht zu unterschätzender Aufgabenbereich bei der Nachfolgeregelung ist das erfolgreiche Onboarding von Führungskräften. Eine gute Personalplanung sollte die beiden Aufgabenbereiche „Finden“ und „Binden“ immer gemeinsam im Blick haben. 