THE HARDT GROUP

Wer auf den perfekten CEO wartet, verliert ein Drittel der Value Creation.

Minutes zur PMIspective vom 14.10.2026:
„CEO-Wechsel nach dem Closing:
Erst der Neue, dann der Plan?“

Worum es ging:

Der PE-Fonds weiß schon beim Signing, dass der CEO nicht zur neuen Strategie passt. Gesucht wird trotzdem erst Monate nach dem Closing. Und bis dahin bleibt der Plan aus der Investment Thesis im Schrank.

Die Frage an die PMI-Expertenrunde:
Was lässt sich sofort in Angriff nehmen, und was sollte man dem Neuen überlassen?



© THE HARDT GROUP

Der Neue bringt einen Kopf mit, nicht nur zwei Hände.

Diskussion:

„Der neue CEO muss eh den Plan umsetzen, der schon längst steht. Worauf also warten?

„Der Führungswechsel ist eine gute Chance, Strategie, Ziele und Person nochmal aufeinander abzustimmen.

„Wer zwei Hände einstellt, bezahlt den Kopf sowieso mit. Ideen sind willkommen.

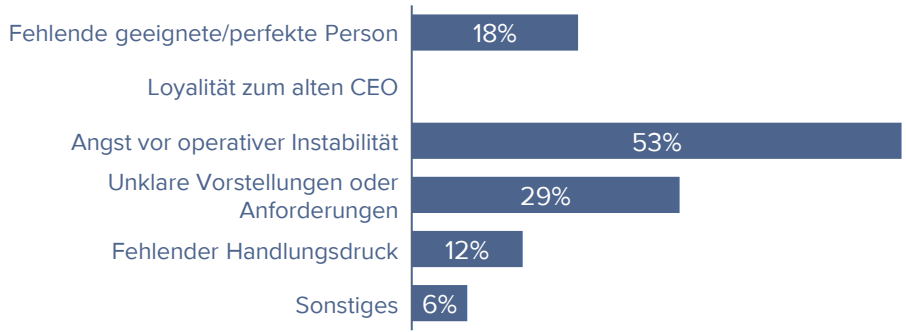


© THE HARDT GROUP

Die Angst vor Instabilität.

Umfrage in der Runde*:

„Warum wartet der PE-Fonds mit der Neubesetzung so lange?



Die Angst vor Instabilität bremst die Besetzung mehr als der Kandidatenmarkt. Die Bremse sitzt im Fonds.

* n = 17, Mehrfachauswahl möglich

© THE HARDT GROUP

In 2 von 3 Beteiligungen wechselt der CEO während der Haltedauer.

Studie von Russell Reynolds*:

Bei 69 % der 2026 untersuchten Deals gab es mindestens einen CEO-Wechsel.

In jedem vierten dieser Fälle waren es mindestens zwei Wechsel.

Der Austausch ist also der Normalfall, und einmal danebenzugreifen ist eingepreist.



*„The CEO Decision: How PE Investors Select and Reassess Leaders from Entry to Exit", Russell Reynolds, 26.08.2026

© THE HARDT GROUP

Erfolgreiche Reorganisation vor dem CEO-Wechsel funktioniert.

Praxisbeispiel aus einem Mandat:

„Der CEO eines Werkzeugherstellers wollte zum Closing in Rente und bot an, noch ein Jahr zu bleiben.

Der Eigentümer ließ ihn sofort anfangen: Vertrieb reorganisiert, Sales neu besetzt, Vertriebsstrategie angepasst.

Als der Neue kam, war der Vertrieb fertig.



© THE HARDT GROUP

Der Operating Partner ist keine Dauerlösung.

Diskussion in der Runde:

„Ein Operating Partner erzeugt zusätzlichen Druck auf eine Organisation, die ihren Eigentümer gerade erst kennenlernt.

„Er bringt die Spielregeln des Fonds in den Betrieb und nimmt sich danach zurück.

Einig war sich die Runde beim Zeitrahmen: „Solange es brennt, keine Minute länger.



© THE HARDT GROUP

Anderthalb Jahre Suche kosten bis zu 40 % der Value Creation.

Persönliche Quintessenz:

Sechs Monate, bis die CEO-Suche startet.

Sechs Monate bis zum richtigen Kandidaten.

Sechs Monate Kündigungsfrist.

In einem Fall waren auf diese Weise 1,5 von 4 Jahren weg, bevor überhaupt jemand mit der Umsetzung der ersten Maßnahmen angefangen hat.



© THE HARDT GROUP

Drei Dinge zum Mitnehmen:

1. Fangt mit der Suche beim Signing an und nicht nach dem Closing.
2. Schreibt auf, was sofort laufen kann. Büro und Assistenz gehören zum Neuen, die Vertriebsstruktur nicht.
3. Wartet nicht auf das perfekte Drehbuch. Es gibt keins. Auch der Zweitbeste arbeitet längst den Plan ab, während ihr noch nach dem perfekten Kandidaten suchen würdet.



© THE HARDT GROUP

Save the date!

PMIspective

Integration im Earn-out:
Was in die Hose geht,
wenn der Verkäufer sie
anhat

PMI-Expertentalk
Mittwoch, 2. Dezember
13:00 - 13:40 Uhr



THE HARDT GROUP

Schon jetzt registrieren